



## تحلیل موردی یک تجربه موفق از بازی‌وارسازی فرایند استخدام در صنعت گردشگری

بهزاد محمدیان<sup>a</sup>، علی حمیدی زاده<sup>b</sup>، مریم اروجی<sup>c</sup>

<sup>ab</sup> استادیار گروه مدیریت دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>c</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد گروه مدیریت دانشکدگان فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران

نویسنده مسئول: بهزاد محمدیان، ([b.mohammadian@ut.ac.ir](mailto:b.mohammadian@ut.ac.ir))

**چکیده:** باور حاکم بر مجامع علمی و اجرایی این است که سازمان‌های متعالی محصول انسان‌های بالنده‌ای هستند که به درستی انتخاب شده و در مسیر تعالی قرار گرفته‌اند. این پژوهش با هدف بررسی اثربخشی بازی‌وارسازی در فرایند جذب و استخدام صورت گرفته است. تحقیق حاضر، مطالعه موردی یکی از شرکت‌های قطار گردشگری بوده و با استفاده از مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک سازمانی داده‌های لازم را گردآوری کرده است. برای این منظور با ۱۵ نفر از مهمانداران و ۵ نفر از مدیران مصاحبه شد و پرسشنامه‌های رضایت‌سنجی مشتریان نیز تحلیل گردید. نتایج این پژوهش نشان داد که جذب با رویکرد بازی‌سازی از منظر ذی‌نفعان اصلی (مشتریان، مدیران و مهمانداران) اثربخش بوده است. مبتنی بر یافته‌ها به سایر شرکت‌های فعال در حوزه گردشگری، هتلداری و تشریفات از جمله قطارها، شرکت‌های هواپیمایی و هتل‌ها پیشنهاد می‌شود فرایندهای مدیریت منابع انسانی خود را مبتنی بر رویکرد بازی‌وارسازی، بازطراحی نمایند.

**کلمات کلیدی:** بازی‌وارسازی؛ بازی جدی؛ طراحی رفتار؛ جذب و استخدام؛ مهماندار قطار

### ۱. مقدمه

شرکت‌های حمل و نقل ریلی از ارکان اصلی صنعت گردشگری بوده و با توجه به این نقش راهبردی می‌توانند زمینه‌ساز رونق این صنعت و خلق درآمدهای اقتصادی پایدار برای کشور باشند [۱]. شرکت‌های فعال در حوزه حمل‌ونقل ریلی محیطی پویا و رقابتی دارند و در این فضای رقابتی راز ماندگاری کسب رضایت ذی‌نفعان و تاکید و استمرار بر کیفیت خدمات، ارزش‌آفرینی و مشتری‌مداری است [۲]. چراکه امروزه شرکت‌ها مزیت رقابتی خود را از منابعی متفاوت نسبت به گذشته به دست می‌آورند.

در این فضا خلق و ارائه ارزش حائز اهمیت است و رسیدن به این سطح میسر نیست مگر مشتری، محور همه فعالیت‌ها از جمله جذب و آموزش کارکنان باشد. از سوی دیگر در شرکت‌های حمل‌ونقل ریلی مهمانداران قطار در خط مقدم تعامل با مشتری و ارائه ارزش به او و شکل‌گیری ادراک از کیفیت در ذهن مشتری قرار دارند. تاثیر مثبت رفتار مهمانداران بر خلق تجربه‌ای دلنشین و جلب رضایت مسافر در پژوهش‌های زیادی تصریح شده است که می‌تواند زمینه وفاداری مشتری به برند سازمان و تبدیل آنها به طرفداران و مبلغان وفادار این برند در حوزه حمل و نقل ریلی دارد [۳، ۴]. این مساله زمانی معنادارتر می‌شود که به آمار و ارقام مربوط به نارضایتی مشتریان، نرخ خروج کارکنان در این صنعت و تمایل سرمایه‌گذاران بخش خصوصی به این حوزه نیم‌نگاهی داشته باشیم. طبق گزارش ترنسپورت [۵] میزان رضایتمندی مسافران از حمل و نقل ریلی در یک دهه گذشته در پایین‌ترین سطح خود قرار دارد (۷۹ درصد). با توجه به سختی کار مهمانداری به‌ویژه قطار نرخ خروج از خدمت مهمانداران همواره بالا بوده و طبق گزارش‌های جهانی مثل استاتیستیکا<sup>۱</sup> در حدود ۲۵ درصد است. همچنین این مرکز بیان می‌کند که در شش ماهه نخست استخدام افراد تازه وارد ۳۱ درصد آنها شغل خود را ترک می‌کنند. این موضوعات نگرانی‌هایی پیرامون هزینه‌های جذب و آموزش در حوزه مهمانداری با خود به‌همراه دارد و بر لزوم انتخاب صحیح و تناسب شغل و شاغل تاکید دارد. اگرچه روند قالب جذب در حوزه مهمانداری کشور (ریلی، هوایی و شرکت‌های تشریفات) مثل هتل‌ها و سالن‌های پذیرایی و ... توسل به رویکردهای سنتی است اما برخی شرکت‌های ارزش‌آفرین، پیشرو و سرآمدی چون فدک راز سرتری را زودتر کشف کرده و با سرمایه‌گذاری در حوزه جذب مبتنی بر شایستگی و آموزش مبتنی بر شایستگی توانسته‌اند گوی رقابت را در این صنعت از رقبا خود برابند. مساله اصلی ما در این پژوهش میزان اثربخشی بازی‌وارسازی فرایند جذب و استخدام است. مساله اثربخشی بازی‌وارسازی فرایندهای مختلف کسب‌وکار دغدغه‌های جهانی است که هنوز رویکرد و روشی پایا و قابل اتکا برای آن طراحی و ارائه نشده است. در این پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل ذی‌نفعان تلاش می‌شود تا به صورت موردی اثربخشی بازی‌وارسازی فرایند جذب مهمانداران قطار بررسی شود.

<sup>1</sup> transportfocus

<sup>2</sup> Statistics



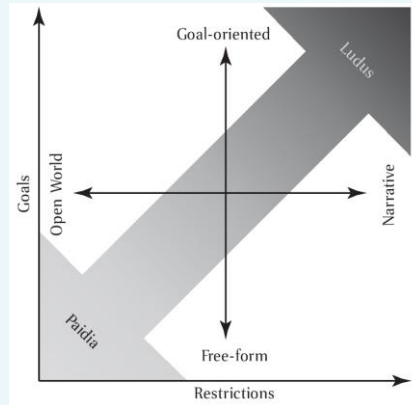


## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲.۱ بازی و سرگرمی

تعریف دو واژه کلیدی بازی<sup>۳</sup> و سرگرمی<sup>۴</sup> و بیان تمایز بین آنها برای بهره‌گیری اثربخش از قابلیت‌های بازی‌سازی حائز اهمیت است. آنچه که مسلم است سرگرمی قدمتی به وسعت زندگی بشر دارد. سرگرمی یعنی صرف انرژی بدون هیچ هدف خاصی، سرگرمی یعنی کاری که به صورت خودبخودی انجام شود، سرگرمی حرکت آزادانه درون ساختارهای مشخص است و به طور کلی سرگرمی یعنی فرد هر آنچه که دوست دارد را در داخل یک سیستم با قوانین حداقلی و محدودیت‌های اندک انجام دهد [۶]. هویزینگا<sup>۵</sup> سرگرمی را یک فعالیت داوطلبانه و آزاد می‌داند که کاملاً آگاهانه و در خارج از زندگی عادی و روح جدی آن رخ می‌دهد و در دل خود انواعی از تفریح<sup>۶</sup> یا خوشی را به همراه دارد. آزاد، در این زمینه، به عنوان داوطلبانه بودن مشارکت در بازی درک می‌شود، و نه منفعل و عاری از تأثیر بودن. قوانین بخش مهمی از سرگرمی است، در حالی که سرگرمی در رشته‌های مختلف تعریف می‌شود و اغلب از منظر تکاملی و روانی به عنوان راهی برای آمادگی برای زندگی در نظر گرفته می‌شود [۲۱].

اگرچه تعاریف متفاوتی برای بازی مورد استفاده قرار گرفته است، اما محققان بر این عقیده‌اند که می‌توان مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را برای بازی تعریف کرد که از جمله آن می‌توان به قوانین، نتایج نامشخص، تضاد و غیره اشاره کرد [۷، ۸]. پس از مرور تعاریف متعددی از بازی، سیبورن و فیلس<sup>۷</sup> ویژگی‌های مختص بازی را به "قوانین، ساختار، بازی داوطلبانه، نتایج نامشخص، تعارض، بازنمایی و وضوح" خلاصه می‌کنند. قوانین مرزها را ایجاد کرده و دستورالعمل-های بازی را تنظیم می‌کنند [۲۲]. تعارض شامل رقابت و همکاری بین طرفین مختلف و خود سیستم بازی است [۹]. نتیجه نامشخص به برد، باخت یا رسیدن به هدف‌های بازی اشاره دارد [۱۰، ۱۱]. برخی از بازی‌ها شامل عنصری از شانس به عنوان یک عامل تصادفی هستند که حرکت بعدی فرآیند را تعیین می‌کنند، در حالی که بازی‌های دیگر با ترجیح، دانش، مهارت یا همکاری بین بازیکنان مختلف هدایت می‌شوند. بازی ممکن است بسیار اعتیادآور باشد زیرا بازیکنان برای رسیدن به هدفی بالاتر، کسب امتیاز در برابر یکدیگر و کسب منافع مادی یا غیرمادی مانند ورود به تالار افتخار، انگیزه دارند [۹، ۱۲]. جسی شل<sup>۸</sup> در کتاب هنر طراحی بازی در بیان تمایز بین بازی و سرگرمی از ده عامل زیر به طور خاص نام می‌برد: ورود به بازی با اختیار انجام می‌شود، بازی دارای هدف است، بازی حاوی تعارض است، بازی قاعده و قانون دارد، بازی برد و باخت دارد، بازی تعاملی است، بازی دارای چالش است، بازی می‌تواند ارزش ذاتی خود را ایجاد کند، بازی جلب اشتیاق و درگیری بازیکنان را به همراه دارد و در نهایت اینکه بازی یک سیستم رسمی و بسته است [۲۳]. در شکل ۱ از پیوستار کایلوئیس<sup>۹</sup> برای درک تفاوت بازی و سرگرمی استفاده شده است [۲۴].



شکل ۱. پیوستار بازی و سرگرمی کایلوئیس<sup>۹</sup>

<sup>3</sup> Game

<sup>4</sup> Play

<sup>5</sup> huizinga

<sup>6</sup> Fun

<sup>7</sup> Seaborn & Fels

<sup>8</sup> Jesse schell

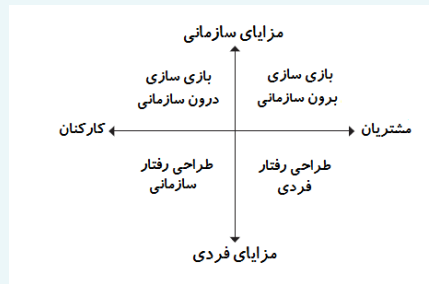
<sup>9</sup> Caillois

<sup>10</sup> Roger Caillois



## ۲.۲ بازی وارسازی و انواع آن

بازی وارسازی یا گیمیفیکیشن<sup>۱۱</sup> به عنوان یک حوزه مطالعاتی آفقدر جوان است که تقریباً هر کاری در این زمینه با تلاش برای تعریف آن آغاز می‌شود. برخی از نویسندگان این کار را به صورت بسیار ساختار یافته و توأم با جزئیات انجام داده‌اند، در حالی که برخی دیگر تعاریف گسترده‌تر و جامع‌تری را که از تجربیات عملی شکل گرفته است را ترجیح می‌دهند. متأسفانه نویسندگان هنوز در مورد یک تعریف مشترک به توافق نرسیده‌اند. از نوشتار اکثر نویسندگان مشخص است که بازی وارسازی نزدیک کردن فضاها و اقداماتی که عمدتاً قرابتی با بازی ندارند مثل یادگیری [۱۳]، ایجاد ارزش [۱۴] یا یک زمینه غیر بازی عمومی [۱۵] به فضاهایی بازی‌گونه سروکار دارد. اکثر نویسندگانی که در اینجا مورد بحث قرار گرفته‌اند، بازی وارسازی را فرایند گرفتن چیزی از بازی (اعم از عناصر طراحی بازی [۱۵، ۱۶]، مکانیک بازی [۱۷، ۱۸، ۱۳] یا حتی کلان‌تر از این موارد به معنای بکارگیری تفکر بازی [۱۷، ۱۳]) است. این درحالی است که هوتاری و هاماری<sup>۱۲</sup> بر اهمیت ایجاد تجربه‌های بازی‌گونه تأکید می‌کنند [۲۵]. اینکه کدام بخش از بازی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند از تعریفی به تعریف دیگر متفاوت است، اما نشان‌ها<sup>۱۳</sup>، سطوح<sup>۱۴</sup>، لیست پیشتازان<sup>۱۵</sup> و امتیازات<sup>۱۶</sup> اساساً در اکثر این تعاریف مورد توافق هستند. به طور مشابه، دلایل انجام این کار متفاوت است، اما در بیشتر موارد به انگیزه و اشتیاق تام و درگیری ذهنی<sup>۱۷</sup> برمی‌گردد [۱۹]. به‌طور کلی انواع بازی وارسازی را می‌توان در سه دسته اصلی قرار داد که عبارتند از بازی وارسازی برون‌سازمانی، بازی وارسازی درون‌سازمانی و طراحی برای تغییر رفتار که در شکل ۲ نشان داده شده است [۶].



شکل ۲. انواع بازی وارسازی<sup>۱۸</sup>

بازی وارسازی برون‌سازمانی در رابطه با مشتریان فعلی یا احتمالی است. این برنامه‌ها عموماً با اهداف بازاریابی طراحی و هدایت می‌شوند. بازی در اینجا راهی است برای بهبود روابط بین کسب‌وکار و مشتریان، ایجاد اشتیاق بیشتر، توسعه محصول جدید، وفاداری قوی تر و در نهایت درآمد بیشتر. نوع دیگری از بازی وارسازی، بازی وارسازی درون‌سازمانی است. در این سناریو، شرکت‌ها از بازی وارسازی برای بهبود بهره‌وری در کسب‌وکار به منظور ارتقاء نوآوری، تقویت رفاقت و یا به دست آوردن نتایج مثبت کسب‌وکار از طریق کارکنان خود استفاده می‌کنند. در نهایت، گونه سوم بازی وارسازی به طراحی رفتار با هدف ایجاد عادات جدید و سودمند در بین انسان‌ها (کارکنان، مشتریان و شهروندان) برای مثال تشویق افراد به انتخاب‌های بهتر با هدف ارتقای سلامتی، مانند خوردن غذاهای سالم یا ورزش بیشتر، طراحی مجدد کلاس درس برای یادگیری بیشتر کودکان و لذت بردن از مدرسه و .. اشاره کرد. برنامه‌های بازی وارسازی از نوع طراحی برای تغییر رفتار اغلب توسط سازمان‌های غیر انتفاعی و دولت‌ها اجرا یا حمایت می‌شوند. با این حال، آنها ظرفیت خلق مزیت در حوزه‌های غیر دولتی و خصوصی را نیز دارا هستند [۶]. در جهت تکمیل این بحث باید خاطر نشان شده که جوهره بازی و بازی وارسازی تفریح است و آنچه که یک فرایند بازی‌وار شده را اشتیاق‌آور و جذاب می‌کند اجزا و عناصری عاطفی و احساسی

<sup>11</sup> Gamification

<sup>12</sup> Huotari & Hamari

<sup>13</sup> Badge

<sup>14</sup> Level

<sup>15</sup> Leader board

<sup>16</sup> Point

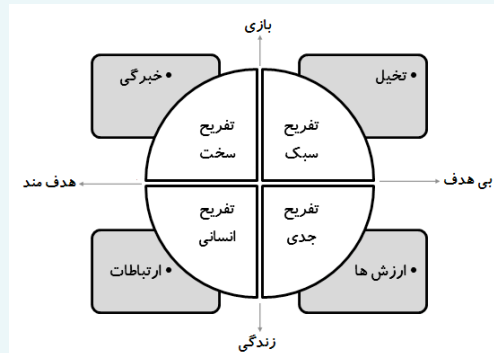
<sup>17</sup> Engagement

<sup>18</sup> Werbach





است که منجر به خلق یک تجربه متفاوت می شود. لازارو<sup>۱۹</sup> چهارگونه مختلف از تفریح را شناسایی کرده است که در دل هر فرایند بازی وار<sup>۲۰</sup> شده می توان حداقل یک مورد از آنها را پیدا کرد [۲۰، ۲۷]. این دسته بندی شامل تفریح آسان، تفریح سخت، تفریح انسانی و تفریح جدی است (شکل ۳).



شکل ۳. انواع تفریح

جدول ۱. عناصر مربوط به انواع تفریح

تفریح آسان	تفریح سخت	تفریح انسانی	تفریح جدی
کنجکاوی	غرور	فریفتن	آسایش
کشف	بردن	همکاری کردن	میانجی گری
تخیل	اهداف	رقابت کردن	تدبیر
تفسیر	چالش ها	تعامل	یادگیری
جست و جو	موانع	خصوصیات	بازگویی
خلاقیت	راهبرد	شخصی سازی	تکمیل
ترسیم کردن	قدرت	بازی کردن	گردآوری

برای برخی از بازیکنان لذت بردن از بازی و کسب تجربه های لذت بخش دلیل اصلی بازی است. تمرکز تفریحات سبک به جای شرایط برد و باخت بر توجه بازیکن است. تمایل به غوطه وری حس کنجکاوی را در بازیکن بیدار می کند. بازیکن را ترغیب می کند تا گزینه ها را در نظر بگیرد و اطلاعات بیشتری کسب کند. ابهام، ناقص بودن و جزئیات با هم ترکیب می شوند و دنیایی زنده ایجاد می کنند. احساس شگفتی، ترس و رازآلودگی می تواند بسیار شدید باشد. بازیکنانی که از این کلید استفاده می کنند برای حرکت از یک حالت روانی به حالت دیگر یا جلب توجه به چیز جدیدی بازی می کنند. حس آسایش و راحتی، خوش گذرانی، گشتن های بی هدف در این دسته قرار می گیرند.

برای برخی از بازیکنان غلبه بر موانع دلیل مهمی برای اشتیاق آنها به بازی است. تفریح سخت با ایجاد تجربه در جهت دستیابی به اهداف، احساسات را ایجاد می کند. بازی هایی با این کلید با انتخاب استراتژی ها، چالش های قانع کننده ای را ارائه می دهند. آنها سطح دشواری بازی را با مهارت بازیکن از طریق سطوح، پیشرفت بازیکن یا کنترل بازیکن متعادل می کنند. حل مساله، چالش، طی کردن مسیر خبرگی، غلبه بر رقیب موضوعاتی هستند که در این دسته قرار می گیرند.

تفریح انسانی از حس تعامل و اجتماعی بودن انسان ناشی می شود. برخی از بازیکنان از بازی به عنوان مکانیزمی برای تجربیات اجتماعی استفاده می کنند. این بازیکنان از احساساتی مثل خوشحالی از موفقیت یا شکست دیگران که ناشی از تجربیات اجتماعی است، رقابت، کار گروهی و همچنین فرصتی برای پیوند اجتماعی و شناخت شخصی ناشی از بازی با دیگران لذت می برند.

<sup>19</sup> Lazzaro

<sup>20</sup> Gamify



تفریح جدی به این دلیل جذاب است که منجر به ایجاد تفاوت در تجربه کارهای جدی در دنیای واقعی می‌شود و فعالیت‌هایی مانند مانند بهبود فردی، خلق ثروت یا تأثیر بر محیط را لذت بخش تر می‌کند. جوهره تفریح جدی معناداری و هدفمندی، حماسی بودن، حس مالکیت، تلاش برای خانواده، جامعه و حتی جهان را در خود جای داده است [۲۰].

### ۲.۳ کانون ارزیابی و بازی سازی

غالباً سازمان‌ها با رویکردهای مختلفی را جهت شناسایی و انتخاب نیروهای شایسته و مناسب در فرایند جذب و استخدام خود به کار می‌برند. یکی از ابزارهای نوینی که در این راستا ایجاد شده است و به دلیل چندبعدی بودن توانسته پایایی بالایی از خود نشان دهد، کانون ارزیابی است. این روش ارزیابی به سنجش شایستگی‌های شرکت‌کنندگان توسط گروهی از ارزیابان با استفاده از تمرین‌های مختلف دلالت دارد. در این فرایند با ترکیبی از ابزارهای مختلف مثل مصاحبه، جستجوی اطلاعات، ایفای نقش، کار تیمی، تمرین کازیه، ارائه شفاهی، مطالعه موردی، بحث گروهی و ... تلاش می‌شود تا با درصد اطمینان بالایی اقدام به شناسایی شایستگی‌های داوطلبان شود. در جدول ۲ نوعی از تفریح که در دل هر کدام از این تمرین‌ها نهفته است ارائه شده است تا بدین‌وسیله این اطمینان حاصل شود که کانون ارزیابی یک فرایند بازی‌وارسازی شده است.

جدول ۲. ماتریس تمرین - سرگرمی

انواع تفریح انواع تمرین	تفریح آسان (Easy Fun)	تفریح سخت (Hard Fun)	تفریح انسانی (People Fun)	تفریح جدی (Serious Fun)
مصاحبه	کشف خود	چالش	تعامل با دیگران	یادگیری
ارائه شفاهی	تفسیر	غرور	خصوصیات	بازگویی
کازیه	تفسیر	چالش	تعامل با دیگران	تدبیر
بحث گروهی	خلاقیت	رقابت	کمک	گردآوری
کار تیمی	کنجکاو	حل مساله	تکمیل	تدبیر
ایفای نقش	قدرت	اهداف	همکاری	تکمیل
جستجوی اطلاعات	کنجکاو	چالش‌ها	تعامل	بازگویی
	تفسیر	غرور	همکاری	یادگیری
	خلاقیت	اهداف	تعامل	تکمیل
	تخیل	حل مساله	تعامل	تدبیر
	ترسیم کردن	ایفای نقش	بازی کردن	یادگیری
	کنجکاو	اهداف	تعامل	تدبیر
	کشف	حل مساله	تعامل	بازگویی
	جست‌وجو	قدرت	تعامل	تکمیل

این ماتریس نشان می‌دهد که کانون ارزیابی یک فرایند بازی‌وارسازی شده است. در هر کدام از تمرین‌های این فرایند حداقل یکی از چهار نوع تفریح وجود دارد. بنابراین می‌توانیم کانون ارزیابی را در غالب یک نمونه از بازی‌سازی تحلیل و بررسی کنیم.

### ۳. روش‌شناسی

از آنجا که هدف تحقیق حاضر فهم اثربخشی بازی‌وارسازی فرایند جذب مهمانداران قطار بود، یک پژوهش کاربردی است. برای این منظور از استراتژی پژوهش مطالعه موردی بهره گرفته شده است [۲۶]. ابزارهای مورد استفاده جهت گردآوری داده‌ها نیز مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه و مستندات آرشیوی سازمان در رابطه با موضوع پژوهش است. برای پاسخ به پرسش‌های پژوهش تلاش شد تا از رویکرد تحلیل ذی‌نفعان اصلی اقدام به تحلیل اثربخشی شود. سه ذی‌نفع اصلی اعم از مشتریان، مدیران و کارکنان در این پژوهش تحلیل شدند. از منظر مشتری: از طریق تحلیل اسناد و مدارک آرشیوی سازمان، مشاهده و پرسشنامه تلاش شد تا میزان رضایتمندی مشتریان قطارهای فدک تحلیل شود. از منظر مدیران: از طریق مصاحبه با مدیران سازمان در سطوح





مختلف میزان رضایت‌مندی آنها از عملکرد مهمانداری که با رویکرد کانون ارزیابی جذب شده بودند بررسی شد. از منظر کارکنان: از طریق بررسی اسناد و مدارک آرشویی سازمان و مصاحبه با مهمانداران میزان رضایتمندی آنها از فرایند جذب و استخدام بررسی شد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

##### ۴.۱ رضایت مشتریان از مهمانداران

نظرسنجی از مشتریان یا مهمانان قطار فدک به صورت مستمر و با رویکردهای مختلف مثل تکمیل پرسشنامه حین سفر و یا پایش مشتری پس از اتمام سفر انجام می‌شود. در این نظرسنجی ابعاد مختلف کیفیت خدمات ارائه شده سنجیده می‌شود که بخش مهمی از آن به عملکرد مهمانداران اختصاص دارد. رضایت‌مندی از مهمانداران با سه شاخص فرعی دسترسی به مهماندار، آراستگی مهماندار، رفتار مهماندار و یک شاخص کلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بررسی داده‌های گردآوری شده در دوره‌های زمانی مختلف نشان می‌دهد که سطح رضایت‌مندی از مشتریان بالا بوده و رو به بهبود می‌باشد.

جدول ۳. نرخ رضایت‌مندی مشتریان در پنج دوره متوالی

دوره زمانی	دسترسی به مهماندار (درصد)	آراستگی مهماندار (درصد)	رفتار مهماندار (درصد)	رضایت کل (درصد)
اول	-	۹۵/۴	۹۷/۹	۹۶
دوم	-	۹۵/۷	۹۶/۷	۹۶/۲
سوم	۹۴	۹۵/۳	۹۶/۷	۹۶/۱
چهارم	۹۳/۸	۹۵/۶	۹۶/۹	۹۵/۴
پنجم	۹۵/۲	۹۶/۴	۹۷/۴	۹۶/۳

##### ۴.۲ رضایت مدیران از عملکرد مهمانداران

در این تحقیق با ۵ نفر از مدیران مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. داده‌های گردآوری شده با فن کدگذاری تحلیل و پس از استخراج کدهای اولیه و تبدیل آنها به کدهای نهایی، فرایند تحلیل با استخراج مضمون ۲۱‌های فرعی و اصلی ادامه پیدا کرد. ضمن ابراز رضایت شفاهی مدیران از جذب‌های صورت گرفته با رویکرد کانون ارزیابی علت این رضایت‌مندی و اثربخشی به نرخ پایین اشتباهات مهمانداران در انجام وظایف، اطمینان از تناسب بین شغل و شاغل، اطمینان از جذب شایسته‌ترین داوطلب‌ها، تقویت برند کارفرمایی، کاهش زمان شناسایی و معرفی نیروهای شایسته، اقبال و استقبال عمومی در تمایل به استخدام در شرکت فدک، استفاده از ابزارهای متنوع و ارزیاب‌های متخصص که پایایی انتخاب صورت گرفته را بالا برده است. به طور کلی سه مضمون اصلی در این مصاحبه‌ها احصا شد که عبارتند از دقت و پایایی بالای ابزار مورد استفاده در فرایند جذب و استخدام که اطمینان قلبی برای مدیران ارشد سازمان فراهم می‌آورد، ماندگاری بالا و تعهد مهمانداران که خود می‌تواند صرفه‌جویی در هزینه‌کرد منابع مختلف برای پرکردن جایگاه‌های بلا تصدی را در سازمان کاهش دهد، اطمینان از عملکرد مهمانداران در دنیای واقعی که به دلیل نرخ پایین اشتباهات آنها و انجام وظایف فراتر از وظایف محوله حاصل شده است و در مجموع توانسته برندی متمایز از این قطارهای گردشگری ایجاد نماید.



جدول ۴. ابعاد اصلی رضایت مدیران از عملکرد کانون‌های ارزیابی شرکت

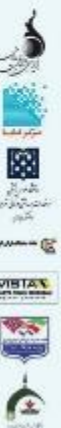
مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای نهایی
دقت و پایداری بالای ابزار	مدل شایستگی شخصی سازی شده ابزارهای ارزیابی متنوع ارزیابان متخصص و حرفه‌ای	داشتن مدل شایستگی در فرایند جذب استفاده از تمرین‌های متنوع استفاده از متخصصین صنعت ریلی در فرایند مصاحبه با تمام ذی‌نفعان در تدوین مدل شایستگی
ماندگاری بالای مهمانداران	تناسب شغل و شاغل تگرش‌های مثبت به سازمان	مشخص بودن شناسنامه‌های شغلی شفافیت در ابعاد مدل شایستگی برابری در دسترسی به فرصت‌ها برابری در نحوه ارزیابی پیگیری و مشارکت مدیران عالی در طی فرایند توجه و بها دادن مدیران سازمان سخت کوشی مهمانداران علیرغم کار سخت
اطمینان از عملکرد مهمانداران	نرخ پایین اشتباهات مشتری‌مداری و رفتارهای فرانش	رتبه اول از بعد مشتری‌مداری سرآمدی در حوزه مهمان‌داری تبدیل شدن به یک برند معتبر در طول زمان رضایت بالای مشتریان

### ۴.۳ رضایت مهمانداران

در این تحقیق با ۱۵ نفر از مهمانداران، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. در فرآیند تحلیل این مصاحبه‌ها نیز ابتدا کدگذاری باز و سپس کدهای نهایی استخراج گردید. از ترکیب کدهای نهایی با مضمون مشابه مضمون‌های فرعی احصا و سپس مضمون‌های مشابه در قالب مضمون اصلی دسته‌بندی شده و برجسب‌گذاری شدند. ضمن ابراز رضایت شفاهی مهمانداران از فرایند جذب و استخدام شرکت قطارهای فدک عمده دلایل رضایت آنها به تناسب شغل و شاغل، فرصت‌های برابر و عادلانه جهت بروز شایستگی‌ها، استفاده از ابزارهای متنوع، جدید و بازی‌گونه مرتبط می‌باشد که به طور کلی توانسته تجربه‌ای متفاوت از یک فرایند جذب و استخدام را برای مهمانداران به ارمغان بیاورد.

جدول ۵. ابعاد اصلی رضایت کارکنان از عملکرد کانون‌های ارزیابی شرکت

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای نهایی
	نظام‌مند بودن فرایند	سیستم جذب براساس شایسته سالاری استفاده از تمرین‌های توأم با تفریح استفاده از متخصصین صنعت ریلی در فرایند برگزاری منظم و طبق زمان‌بندی
تجربه‌ای متفاوت از فرایند جذب و استخدام	عادلانه بودن فرایند	برگزاری جلسه وارم‌آپ و توضیح فرایند یکسان بودن فرایند ارزیابی متعدد بودن ابزارهای ارزیابی
	آموزنده بودن فرایند	قضاوت شایستگی‌های فرد نه خود فرد ارائه بازخوردهای اولیه در حین فرایند ارسال گزارش‌های بازخورد مبسوط پس از فرایند فرهنگ خاص فدک با سمبل‌ها و طرح‌ها و رنگ- های خاص







## ۵. بحث و نتیجه گیری

در بررسی اثربخشی بازی وارسازی فرایند جذب از منظر مشتریان اشاره به موارد زیر حائز اهمیت است. نتایج حاصل از پرسشنامه های رضایت سنجی در دوره های مختلف نشان داد که مشتریان از عملکرد مهمانداران و رفتار آنها به صورت خاص رضایت بالایی دارند.

در بررسی اثربخشی بازی وارسازی فرایند جذب از منظر مدیران باید اشاره کرد که بر اساس ارزیابی های انجام شده، مدیران معتقدند که بازی وارسای در فرایند جذب موجب انتخاب افراد خلاق و شایسته می شود این در حالی است که اگر در فرایند جذب متقاضیان در شرایط واقعی کار قرار گیرند کمک شایانی به کاهش خطای مهمانداران خواهد شد. نتایج در مورد تناسب شغل و شاغل، مدیران بر این اعتقاد هستند که ابزارهایی که در فرایند جذب مورد استفاده قرار می گیرد متناسب با شغل مهمانداری است مثلاً بازی وارسازی در فرایند جذب، افراد خلاق، مدیر با مهارت ارتباطی بالا که متناسب با شغل مهمانداری است شناسایی می کند البته اگر افراد در شرایط واقعی قرار بگیرند می توان به شخصیت واقعی افراد پی برد که افراد آیا در این بازی های گروهی نقش بازی می کنند یا خیر؟ در بحث آموزش های مناسب و مستمر با توجه به مصاحبه های انجام شده و در نتیجه تحلیل آن، یکی از دلایل اصلی رضایت مدیران از عملکرد مهمانداران، آموزش های مناسب و مستمر آن می دانند که به دلیل زمان طولانی آن توانسته نتایج مطلوب تری نسبت به شرکت های رقیب به همراه داشته و در نتیجه منجر به رضایت مهمانداران می شود. اگر به دقت نیاز سنجی شود و در نیاز سنجی مهمانداران را مشارکت دهند از آموزش های اضافه جلوگیری و یکسری آموزش ها به طور گسترده تر انجام می شود. در مورد جذب با ابزارهای قوی و متفاوت، می توان گفت شرکت قطارهای فدک به دلیل فرایند جذب با ابزار قوی و متفاوت یعنی کانون ارزیابی که یکی از ابزارهای آن بازی وارسازی است توانسته نسبت به شرکت های رقیب در صنعت راه آهن پیشرو باشد. البته اگر بازی وارسازی به جای بازی های گروهی بتواند در سیستم شبیه سازی کند درصد خطای انتخاب مهمانداران به حداقل ممکن خواهد رسید. توجه به شایستگی ها یکی از مواردی است که برای شرکت فدک از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این شرکت براساس نیاز شغل، مدل شایستگی طراحی کرده است و این نشان دهنده شایسته محور بودن شرکت فدک است اگر شرکت، مانند شرکت های بزرگ دنیا در فرایند جذب سمت های مختلف سن، تحصیلات، مدرک، دین ... لحاظ نشود و فقط بر اساس شایستگی افراد جذب شوند شرکت می تواند به موفقیت های بزرگی دست یابد.

در بررسی اثربخشی بازی وارسازی فرایند جذب از منظر کارکنان (مهمانداران) باید اشاره کرد که، در مورد تناسب شغل و شاغل، استفاده از ابزارهای متفاوت در جذب، توجه به شایستگی ها، آموزش های حرفه ای و خاص در سوال اول پاسخ داده شد. در بحث فرصت برابر و عادلانه جهت جذب، با توجه به مصاحبه های انجام شده با مهمانداران و در نتیجه تحلیل آن، می توان پی به رضایت مهمانداران از فرایند جذبشان برد زیرا معتقدند فرایند جذب به جز مصاحبه به صورت گروهی برگزار شده و به همه افراد فرصت برابر داده شد به همین دلیل فرایند جذب کاملاً عادلانه بوده است. نظر مهمانداران بر این بوده که عدالت در فرایند جذب منجر به افزایش اعتماد به نفس آنها بعد از استخدام شده است. البته اگر کانون ارزیابی در یک روز به صورت فشرده برگزار نشود مطمئناً افراد بهتر می توانند توانمندی هایشان را نشان دهند و نتیجه مطلوب تری را کسب کنند. در فرایند ارزیابی یکسان بدون اعمال نظر شخصی، شرکت فدک با ضبط و ثبت کردن بازی های گروهی و استفاده از چند مشاهده گر به طور همزمان از خطای ارزیابی جلوگیری کرده و موجب رضایت و نگرش مثبت متقاضیان نسبت به شرکت شده که در نهایت بعد از استخدام عملکرد متقاضیان به صورت مطلوب خواهد بود. در صورتیکه کار در سیستم شبیه سازی شود انتخاب افراد براساس جمع امتیاز خواهد بود و درصد خطای ارزیابی به صفر خواهد رسید.

نتایج این پژوهش نشان داد که جذب با رویکرد بازی سازی (کانون ارزیابی) اثربخش بوده و لذا به سایر سازمان ها و شرکت ها در حوزه خدمات از جمله قطارها، شرکت های هواپیمایی و سایر شرکت های فعال در حوزه تشریفات و خدمات پیشنهاد می شود فرایندهای مدیریت منابع انسانی خود را مبتنی بر رویکرد بازی وارسازی، با طراحی نمایند و از پتانسیل های آن در راستای جذب، ایجاد و حفظ مزیت رقابتی بیشتر استفاده نمایند.

بدون تردید نتایج این تحقیق به تنهایی نمی تواند تمام جنبه های مربوط به بررسی اثربخشی بازی وارسازی در فرایند جذب و استخدام را بیان نماید. بنابراین در ادامه این تحقیق، مطالعات و تحقیقات دیگری باید انجام شود. به همین دلیل پیشنهاد می شود در مورد موضوعات زیر تحقیقاتی صورت گیرد: شناسایی عوامل کلیدی موثر در موفقیت بازی وارسازی فرایندهای منابع انسانی.

شناسایی انگیزه های اصلی مخاطبان در بازی وارسازی فرایندهای منابع انسانی.

شناسایی اجزا، عناصر و مکانیزم های بازی وارسازی فرایندهای منابع انسانی.

بررسی و تحلیل مسائل اخلاقی بازی وارسازی فرایندهای منابع انسانی.







## منابع

- [1] Ekiz, E. (2009). Factors Influencing Organizational Responses to Guest Complaints: Cases of Hong Kong and Northern Cyprus, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(6): 539-573.
- [2] Chen, C. F. (2008). Investigating structural relationships between service quality, perceived value, satisfaction, and behavioral intentions for air passengers: Evidence from Taiwan, *Transportation Research Part A*, 42: 709-717.
- [۳] Park, j. & hyun, s.s. (2021). Influence of Airline Cabin Crew Members' Rapport-Building Behaviors and Empathy toward Colleagues on Team Performance, Organizational Atmosphere, and Irregularity, *international journal of environmental research and public health*, 18, 1-23.
- [۴] Gibbs, I., Slevitch, I. & Washburn, I.J. (2017). Competency-Based Training in Aviation: The Impact on Flight Attendant Performance and Passenger Satisfaction, *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 26(2): 54-80.
- [۵] transpor
- [۶] Werbach, k. & Hunter, d. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton school press.
- [7] Juul, J. (2005). *Half-real: Video Games between Real Rules and Fictional Worlds*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- [۸] Salen, K., & Zimmerman, E. (2004). *Rules of Play: Game Design Fundamentals*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- [۹] Xu, F., Buhalis D. & Weber, j. (2017). Serious games and the gamification of tourism. *Tourism Management*, 60: 244-256.
- [۱۰] Crawford, C. (2011). *The art of computer game design (2nd ed.)*. McGraw-Hill Osborne Media.
- [۱۱] Reiser, R. A. Gaming. In N. M. (2012). *Encyclopedia of the sciences of learning*. Springer.
- [۱۲] McGonigal, J. (2011). *Reality is broken: Why games make us better and how they can change the world*. New York, USA: Vintage.
- [۱۳] Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game based methods and strategies for training and education*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- [۱۴] Huotari, K., & Hamari, J. (2012). Defining gamification: a service marketing perspective. In *Proceeding of the 16th international academic MindTrek conference*: 17-22.
- [۱۵] Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments*, 9-15.
- [۱۶] Blohm, D. I., & Leimeister, P. D. J. M. (2013). Gamification. *Business & Information Systems Engineering*: 1-4.
- [۱۷] Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- [۱۸] Duggan, K., & Shoup, K. (2013). *Business Gamification for Dummies*. Hoboken: For Dummies.
- [۱۹] Broer, j. (2017). *The Gamification Inventory: An Instrument for the Qualitative Evaluation of Gamification and its Application to Learning Management Systems*, A thesis submitted for the degree of Doctor of Engineering, University of Bremen.
- [۲۰] Chou, Y.K. (2019). *Actionable Gamification: Beyond Points, Badges*, Octalysis Media.
- [۲۱] Huizinga, J. (2004). *Homo ludens: vom Ursprung der Kultur im Spiel*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- [۲۲] Seaborn, k. & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action: A survey, *International Journal of Human-Computer Studies*, 74:14-31.
- [۲۳] Schell, J. (2015). *The art of game design, a book of lenses*, crc press, taylor & francis group.
- [۲۴] Caillois, R. (1979). *Man, Play, and Games*. New York: Schocken Books.
- [۲۵] Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27(1): 21-31.
- [۲۶] Saunders, M., Lewis, PH., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students (5 Ed.)*. England: Prentice Hall.
- [۲۷] Lazzaro, N. (2004). *Why We Play Games: Four Keys to More Emotion in Player Experiences*, XEODesign.

