



تأثیر مدیریت منابع انسانی بازی پردازی شده بر عملکرد سازمانی

سارا غائی^a، سهیلا اعرابی^b

^a دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی - دانشگاه یزد

^b دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی - منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی - دانشگاه یزد

نویسنده مسئول: سارا غائی (Sara.ghaei@stu.yazd.ac.ir. ۰۹۱۳۱۰۸۸۰۲۸)

چکیده: افزایش فشارهای رقابتی، از جمله دیجیتالی شدن فضاهای کاری، نیاز سازمان‌های مدرن را برای ایجاد رضایت و مشارکت کارکنان افزایش می‌دهد. ادغام گیمیفیکیشن در محل کار به عنوان یک استراتژی مفید برای ارتقای مشارکت و وفاداری کارکنان شناسایی شده است. گیمیفیکیشن به عنوان کاربرد عناصر طراحی بازی در یک زمینه غیر بازی تعریف می‌شود که در این مورد، محل کار است. پژوهش حاضر با بررسی مطالعات انجام شده در زمینه اثرات یک سیستم مدیریت منابع انسانی بازی سازی شده بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان در محیط سازمان، امکان به کارگیری سیستم‌های HRM بازی سازی شده برای تأثیرگذاری بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان در محل کار را بررسی می‌کند.

کلمات کلیدی: گیمیفیکیشن؛ مدیریت منابع انسانی؛ عملکرد؛ سازمان.

۱. مقدمه

در سال‌های اخیر، گیمیفیکیشن یک موضوع جذاب و مورد بحث محافل علمی بوده است. گیمیفیکیشن یک راه حل نوآورانه برای تقویت انگیزه است. این به استفاده از عناصر بازی در زمینه‌های غیر بازی مربوط می‌شود. با استفاده از مکانیک بازی در آموزش و سایر فرآیندهای حیاتی کسب و کار، سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشند، بهره‌وری را افزایش دهند و عملکرد عملیاتی را بالا ببرند [1]. تحول دیجیتال یک فرصت منحصر به فرد برای منابع انسانی است تا بر فرهنگ و رفاه و تعامل کارکنان تأثیر بگذارد. اگر به درستی انجام شود، واقعاً تحول آفرین خواهد بود و به منابع انسانی اجازه می‌دهد اثر قابل توجهی بر روی هر سازمانی بگذارد و تکامل و توانایی آن را به سمت استثنایی شدن سوق دهد [2]. گیمیفیکیشن در مدیریت منابع انسانی به روابط قوی در بین ذی‌نفعان سازمان (مشتریان، کارکنان، شرکاء) تأکید دارد. کمک می‌کند تا اهداف کارکنان با اهداف کسب و کار همراستا گردد. از طریق گیمیفیکیشن، کارکنان تشویق می‌شوند تا کارهایی را که دوست دارند، بیشتر انجام دهند و در کار خود بهتر عمل کنند یا کارهای مشابه را با روشی جذاب‌تر، رقابتی‌تر و سرگرم‌کننده‌تر انجام دهند و در این خصوص پاداش هم بگیرند. از گیمیفیکیشن در فرآیندهای کارمندیابی، جذب و استخدام، جامعه‌پذیری، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، تعلق سازمانی و نگهداشت استفاده می‌شود. هدف اصلی گیمیفیکیشن، افزایش دانش و تغییر رفتار مخاطب است.

گیمیفیکیشن در بسیاری از زمینه‌های کاربردی مانند آموزش، سلامت و جمع‌سپاری مؤثر است. علیرغم ارزیابی کلی مثبت از اثربخشی آن، هنوز تصور می‌شود که گیمیفیکیشن در زمینه‌های مختلف متفاوت عمل می‌کند. بنابراین، یک شکاف در ادبیات مربوط به این موضوع با توجه به محل کار صنعتی واقعی وجود دارد [3]. گیمیفیکیشن می‌تواند با موفقیت مشارکت کارکنان را حداقل در کوتاه مدت افزایش دهد. ادغام اهداف خود تعیین شده و عناصر بازی بازخورد بیشتری را برای ایجاد انگیزه درونی بلند مدت و مشارکت معنادار دارد که منجر به مشارکت و عملکرد بیشتر کارکنان می‌شود [4]. یادگیری از تحویل مبتنی بر کلاس درس به یادگیری مبتنی بر تلفن همراه و بر اساس تقاضا در حال حرکت است. محتوا از عناصر یک ساعته به قطعات کوچک یادگیری تبدیل می‌شود. این به طور ناگهانی یادگیری را کاملاً متفاوت می‌کند - در حال حرکت و در محل کار مصرف شود. علاوه بر گیمیفیکیشن برای عملکرد و تعامل، شرکت‌ها گیمیفیکیشن آموزش الکترونیکی را ارائه می‌کند - با استفاده از این قطعات یادگیری خرد و اطمینان از مشارکت کارکنان و حفظ دانش از طریق گیمیفیکیشن، زیرا عناصر بازی می‌توانند سرعت یادگیری، تکرار آن و تکمیل را با گره زدن به نحوه انجام کار فراهم کنند [2].

۲. ادبیات و پیشینه:

تقویت مشارکت کارکنان در سازمان‌های بزرگ یکی از مشکلات مهمی است که در اقتصادهای ضعیف، چالش برانگیزتر می‌شود، زمانی که اهرم استاندارد مشوق‌های پولی، گزینه مناسبی برای تقویت مشارکت و انگیزه کارکنان نیست. همانطور که سازمان بزرگ‌تر می‌شود، ایجاد ارتباط عاطفی یا پیوند چالش برانگیز می‌شود زیرا تیم‌ها برای فعالیت در مناطق زمانی مختلف گسترش می‌یابند [5]. سرعت و شتاب بالای محیط‌های کاری مدرن نیز می‌تواند مانع ایجاد پیوند شود. با این حال، ارتباط عاطفی، زمانی که وجود دارد، به عنوان یک کاتالیزور در هدایت عملکرد برتر و وفاداری کارکنان عمل می‌کند. فرهنگ بسیاری از سازمان‌های بزرگ، از نوآوری و تفکر خارج از چارچوب جلوگیری می‌کند، زیرا ساختارهای سازمانی آنها ریسک‌گریزی را تشویق می‌کند. حتی اگر سازمان‌های بزرگ در بهترین موقعیت برای جذب رونداهای ریسک‌پذیری هوشمند باشند، فرآیندهای استعداد آنها انطباق را اعمال می‌کند، متوسط





بودن را مشروعیت می‌بخشد و تلاش‌های شکست خورده برای تفکر نوآورانه را جریمه می‌کند [۶]. ارزیابی عملکرد، تمایل به ارتقای کارکنانی دارد که در جریان کمترین مقاومت قرار دارند. البته مدیران به تداوم این چرخه متوسط ریسک گریز کمک می‌کنند یا مشروط شده اند که فقط پیروی از تفکر خطی داشته باشند یا سیستم‌های سازمانی ناامن مدیریتی را در همه سطوح تداوم بخشد. این ناامنی به چند طریق ظاهر می‌شود: مدیران ممکن است اعتبار کار انجام شده توسط زبردستان را بپذیرند. ایده‌هایی را که زبردستان ممکن است داشته باشند را از بین ببرید. یا فرصت‌هایی را که زبردستان ممکن است بدست آورند منحرف کنند. بقا در چنین محیطی مبتنی بر متوسط بودن و ماندن در سیستم است. در نتیجه روحیه کارآفرینی از بین می‌رود. برنامه‌های گیمیفیکیشن راهی قانع‌کننده را برای متخصصان با استعداد ارائه می‌کند تا به طور معناداری در سازمان خود مشارکت کنند. این امر به کارکنان این آزادی را می‌دهد که بدون ترس از شکست تلاش کنند. فرصتی برای ایجاد برند و غرور شخصی خود؛ و یک محیط امن که در آن آنها می‌توانند آموزش‌های دریافت شده را زیر سوال ببرند و یک رویکرد غیر متعارف برای حل مسئله طراحی کنند. محیط‌های بازی برای غلبه بر استرس، تقویت نوآوری و تشویق ذهنیت کارآفرینی ایجاد می‌شود. مفهوم اجازه دادن به کارکنان برای اینکه از نظر فکری و عاطفی خودشان باشند، برای رهبران و کارکنان یک سازمان جذاب است [۷]. در سال‌های اخیر، گیمیفیکیشن یک موضوع جذاب و مورد بحث‌های علمی بوده است. گیمیفیکیشن یک راه حل نوآورانه برای تقویت انگیزه است. این موضوع به استفاده از عناصر بازی در زمینه‌های غیر بازی مربوط می‌شود. با استفاده از مکانیک بازی در آموزش و سایر فرآیندهای حیاتی کسب و کار، سازمان‌ها می‌توانند مشارکت کارکنان را بهبود بخشند، بهره‌وری را افزایش دهند و عملکرد عملیاتی را بالا ببرند [۸]. تاکنون تعاریف بسیار متنوع و متعددی از گیمیفیکیشن ارائه شده است [۹]؛ باین حال جامع‌ترین و درعین حال مقبول‌ترین تعریف در بین صاحب‌نظران این حوزه تعریفی است که گیمیفیکیشن را به منزله کاربست محرک‌های مرتبط با انجام بازی در بسترهای نامرتب با بازی میدانند. فرهنگ واژگان مریام - وبستر گیمیفیکیشن را اینگونه تعریف کرده: فرآیند افزودن بازی یا عناصر بازی گونه به چیزی (به عنوان یک وظیفه) چنانکه باعث تشویق مشارکت شود. هرچند گیمیفیکیشن از مکانیک‌های بازی استفاده میکند، ولی واقعاً بازی خلق نمی‌کند [۸]. برخی تعاریف و دیدگاه‌های مطرح شده درباره بازی پردازی را میتوان اشاره نمود: زیکرمن ولیند [۶]، بازی پردازی را به معنای به کارگیری تفکر مبتنی بر بازی در کاربردهای جدی تعریف کرده است تا به این وسیله بر اشتیاق افراد افزوده شود و مسائل حل شود و رفتارهای مورد نظر نیز انجام شود. هریس و اگرمن [۹] بازی پردازی را درک و دانشی که درباره امیال و خواسته‌های ذاتی انسان که به وسیله آنها محیط واقعی تبدیل به بازی می‌شود تا کسب و کاری را بهبود بخشد تعریف کرده‌اند. لندرز [۱۰]، بازی پردازی را استفاده از المان‌های بازی که به طور مستقیم بر رفتارها و نگرش‌های یادگیرنده و تعامل با محتوای آموزشی موجود به منظور بهبود اثربخشی آن به عنوان یک پیامد تغییر نگرشی یا رفتاری مورد نظر اثر می‌گذارد تعریف کرده است [۱۱].

۳. گیمیفیکیشن در درون سازمان

اهداف اصلی استفاده از گیمیفیکیشن در سازمان، افزایش انگیزه و بهره‌وری درونی کارکنان به منظور دستیابی به یک رفتار مطلوب است. گیمیفیکیشن از عوامل انگیزشی بر اساس نیازها و خواسته‌ها برای تکمیل وظایف سازمانی استفاده می‌کند. وظایف سازمانی همراه با درگیری بازی و اقدامات می‌تواند افراد را در مورد کار هیجان زده و بهره‌وری را افزایش دهد [۱۲]. گیمیفیکیشن از طریق قدرت خود در برقراری ارتباط با اهداف و ارائه بازخورد در زمان واقعی در مورد دستاوردهای کارکنان، یک ابزار عالی تغییر رفتار سازمانی است که امکان تغییر ساختاری را فراهم می‌کند. گیمیفیکیشن ابزاری حیاتی برای تغییرات دگرگونی است. می‌توان از آن برای پشتیبانی بهتر از تعامل و بازخورد کاربر استفاده کرد و شاخص‌های قدرتمندی برای بهبود فرآیند ارائه داد. به عنوان مثال، برای تغییر عادات کاری، گیمیفیکیشن می‌تواند توضیحی از تغییر، از طریق آموزش الکترونیکی بازی‌سازی شده، پشتیبانی از تغییر، شکل‌گیری عادات و ایجاد تعامل ارائه دهد [۱۳].

گیمیفیکیشن را می‌توان برای افزایش انگیزه کارکنان از طریق مجموعه‌ای از دستاوردها، نشان‌ها، که لذت و چالش‌های زندگی کاری روزمره آنها را با هدف نهایی افزایش رضایت و مشارکت کارکنان تحریک می‌کند نشان داد [۱۴]. از منظر عملی، این بدان معنی است که هم همکاران و هم سرپرستان می‌توانند به کارمندان برای کارشان در یک پلت فرم دیجیتال پاداش دهند. علاوه بر این، کارمندان می‌توانند نشان‌های دیجیتالی را از طریق کار و تعامل با دیگران به دست آورند. این عناصر بازی مانند بخشی از سیستم منابع انسانی هستند زیرا برای تحریک انگیزه کارکنان، عملکرد و مدیریت پاداش طراحی شده‌اند. اینها به عنوان عناصر اصلی یک سیستم منابع انسانی در یک سازمان در نظر گرفته می‌شوند، زیرا هدف اصلی آنها ایجاد انگیزه و عملکرد است. تحقیقات موجود بر روی گیمیفیکیشن اثرات مثبت آن را در چندین زمینه از جمله آموزش [۱۵]، تعامل انسان و کامپیوتر [۱۶]، مراقبت‌های بهداشتی و کاهش انرژی خانگی [۱۷] نشان داده است. استفاده از گیمیفیکیشن در محل کار ممکن است باعث ایجاد یک جریان مداوم و پایدار شود. کارمندان نه





تنها جریان را در وظایف بازی سازی شده تجربه می کنند، بلکه از طریق لذت، شناخت و سودمندی، هنگام انتقال از یک وظیفه به کار دیگر در یک سیستم HRM موثر، این جریان را تجربه خواهند کرد. سیستم مدیریت منابع انسانی شامل عناصری است که مشارکت، همکاری و شناخت کارکنان را با بازی سازی وظایف مدیریت منابع انسانی (مانند رویه ها و فرآیندها) برای افزایش انگیزه و رضایت شغلی و مشارکت کارکنان ارتقا می دهد. هدف از استفاده از گیمیفیکیشن در محل کار فراتر رفتن از القای یک حالت جریان لحظه ای است که با اهداف بلندمدت HRM سازگار است. در عوض، بر یک بازی مستمر و طولانی مدت تمرکز می کند که هم برای کارمند و هم در نهایت برای محیط وسیع تر مفید است [۱۸]. بنابراین، گیمیفیکیشن سعی می کند با تکیه بر نیاز روانشناختی فرد برای رضایت، لذت را در کارهای روزمره تقویت کند. جایی که بازیکنان با دستاوردهای کوتاه مدت و بلندمدت، که به طور عمومی در سازمان به اشتراک گذاشته می شود، پاداش داده می شود [۱۹]. گیمیفیکیشن را می توان برای رفع نیازهای شخصی مختلف، مانند نیاز به شایستگی، که شامل احساس کارایی و موفقیت است، به کار گرفت. علاوه بر این، گیمیفیکیشن نیاز به خودمختاری را در قالب آزادی و اراده روانشناختی هنگام انجام یک کار خاص و نیاز به تعامل اجتماعی، مانند احساس تعلق به گروهی از افراد مهم را برآورده می کند [۲۰]. عناصر بازی سازی شده افراد را تشویق می کنند تا به دلایل درونی به جای برخی پاداش های بیرونی، در فعالیت های مرتبط با کار شرکت کنند. رقابت برانگیخته شده توسط تابلوهای امتیازات به اشتراک گذاشته شده در سراسر سازمان برای مهار فشار اجتماعی برای افزایش مشارکت و در نتیجه برای ارتقای مشارکت به کار گرفته شده است. در حین انجام وظایف شغلی بازی سازی شده، یک کارمند می تواند از نظر روان شناختی در ارتباط باشد، حضور داشته باشد و کاملاً در کار شغلی غوطه ور شود، که می تواند ناشی از تمایل آنها برای بهبود رضایت شغلی باشد [۲۱].

بنیتز و رویز و پوپویچ [۲۲]، در پژوهشی با عنوان تأثیر گیمیفیکیشن منابع انسانی مبتنی بر فناوری تلفن همراه بر عملکرد کارکنان، از دیدگاه قابلیت های سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات (IT)، برای بررسی اینکه چگونه استفاده شرکت ها از فناوری تلفن همراه ممکن است با اجرای طرح های بازی گونه سازی منابع انسانی (HR) مرتبط باشد، نتایجی را در مورد تأثیر آن بر عملکرد شغلی و عملکرد مالی کارکنان استخراج نمودند. نتایج این تحقیق نشان داد ابتکار گیمیفیکیشن منابع انسانی مبتنی بر فناوری تلفن همراه، رضایت شغلی و مشارکت کارکنان را بهبود می بخشد و مشارکت کارکنان و رضایت شغلی مسیریابی برای بهبود عملکرد شغلی و ایجاد ارزش تجاری از فناوری اطلاعات می باشند.

مطالعه ای که توسط کولکارنی و همکاران [۲۳]، در مورد تأثیر نظریه یادگیری بر برنامه های آموزشی مبتنی بر گیمیفیکیشن، به عنوان ابزاری پیشرو برای توسعه یک اکوسیستم یادگیری بازی گونه، انجام گرفت، پژوهشگران پس از بررسی درک مربیان و مدیران منابع انسانی نسبت به برنامه های آموزشی مبتنی بر بازی در سازمان دریافتند یادگیری مبتنی بر بازی، آموزش را برای فراگیران جذاب تر، همه جانبه تر و زمینه ای تر می کند. از طرفی پیامدهای اجتماعی این کار نیاز شناسایی شده صنعت آموزش را برای درک روش های جدید آموزش با هدف بهبود نتایج یادگیری در بین فراگیران برآورده می کند. این مطالعه درک عمیقی از اثربخشی ابزارهای آموزشی مانند برنامه های آموزشی بازی سازی شده در افزایش و بهبود نتایج یادگیری در بین فراگیران ارائه می دهد.

میری و مک [۲۴]، در پژوهشی با عنوان گیمیفیکیشن، انگیزه و مشارکت در کار یک مطالعه موردی کیفی چندگانه تحلیل کرده اند که چگونه کاربرد گیمیفیکیشن انگیزه و مشارکت کارکنان را در محل کار ارتقا می دهد. شناسایی ویژگی های گیمیفیکیشن، بررسی انگیزه و مشارکت در کار برای مرتبط ساختن آنها با طرح های مختلف بازی صورت گرفته است. برنامه ریزی و کاربرد گیمیفیکیشن با امتیاز، بازخورد و پاداش مناسب برای ارتقای انگیزه و مشارکت در محیط کار ضروری است. در چند دهه اخیر، افزایش قابل توجهی در زمان صرف شده برای شرکت در جلسات مشاهده شده است. جلسات برای سازمان ها ضروری است، این جلسات اثربخشی کار تیمی شرکت را بهبود می بخشد و برای روابط انسانی ضروری است. با این وجود، در بسیاری از موارد جلسات به عنوان اتلاف وقت تلقی می شود.

پژوهش های انجام گرفته در مورد استفاده از گیمیفیکیشن برای جلسات کاری تغییر نشان داده است تغییر رفتار شرکت کنندگان نسبت به جلسات تجاری و کاری پس از معرفی یک بازی تجاری منجر به ارائه راه حل های جالب و مفید شده است که استفاده از این روش ممکن است برای سایر محققان و پژوهشگران در درک استفاده از گیمیفیکیشن در زمینه های مشابه مفید باشد [۱].

با ظهور روش های نو و بسط و گسترش آنها در حوزه های مختلف، مسیر برای بکارگیری این تکنی که در حوزه های مختلف نیز فراهم می شود. گیمیفیکیشن به عنوان یک فراروش که در حوزه های گوناگون کاربردهایی یافته است، تعریف می گردد. اهدافی که گیمیفیکیشن دنبال میکند را می توان اینطور بیان نمود: افزایش درگیر شدن کاربران با فرآیندها، حل مسئله و تغییر رفتار کاربران. یکی از زمینه های مستعد بکارگیری گیمیفیکیشن، حوزه مدیریت منابع انسانی میباشد که اهداف کلی مذکور را در رابطه با کارکنان و در بستر سازمانی دنبال می کند. استفاده از گیمیفیکیشن در زمینه سازمان به معنای





بکارگیری فاکتورهای طراحی بازی جهت درگیر کردن هرچه بیشتر نیروی انسانی برای حل مسائل سازمانی می باشد. استفاده از گیمیفیکیشن دستیابی به سطح بالاتری از درگیرسازی، تغییر رفتار و ایجاد انگیزش در سازمان را دنبال می کند. مدیریت منابع انسانی حوزه های جذاب برای بکارگیری مفاهیم مرتبط با فراروش گیمیفیکیشن می باشد، به همین جهت سازمان های زیادی شروع به گیمیفای کردن زیر سیستم های مختلف مدیریت منابع انسانی کردند. و به نظر می رسد که گیمیفیکیشن مفهومی است که فرصتهای چشمگیری را برای متخصصان منابع انسانی فراهم میکند تا ارزشهای بیشتری را به مشاغل مختلف تزریق کنند.

۴. جمع بندی

تغییر و تحولات اخیر تأثیر زیادی بر حوزه های مختلف مخصوصاً مدیریت منابع انسانی داشته است. حضور نسل های جدید با نگرش ها و خواسته های مختلف، تحولات دیجیتال، افزایش تنوع در نیروی انسانی، همچنین شیوع بیماری های همه گیر (مانند کرونا ویروس)، همگی باعث شده تا مدیریت منابع انسانی پیچیدگی و در عین حال اهمیتی بیش از پیش داشته باشد. از طرفی اقتصاد دانش بنیان، با تغییرات شدید و مبتنی بر تکنولوژی های پیشرفته ظهور یافته است که سرمایه گذاری در منابع انسانی، تحقیق و توسعه و فناوری اطلاعات را به مبحثی حیاتی جهت حفظ مزیت رقابتی سازمان ها و تضمین بقا آنها، تبدیل کرده است [۲۵].

در نتیجه این تحولات همه جانبه، جلب مشارکت و تعهد نیروی انسانی و انگیزش کارکنان مبحثی حیاتی می باشد، که سازمان ها و بخصوص مدیران منابع انسانی توجه ویژه ای به آن داشته و با روش ها و مدل های مختلف سعی در افزایش انگیزه، و همچنین زمینه ی تعهد و مشارکت بیشتر کارکنان را فراهم کنند. تعهد سازمانی نگرشی درباره وفاداری کارمندان به سازمان است، و فرایندی مستمر که از طریق آن کارکنان علاقه خود را به سازمان و موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان میدهند. در همین راستا، یکی از روشهای افزایش مشارکت و تعهد کارکنان که بطور چشم گیری مورد استفاده قرار گرفته، گیمیفیکیشن می باشد. مبنای استفاده از بازی گونه سازی استفاده از عناصر و تکنیک های طراحی بازی، در زمینه های غیر بازی (یا جدی) که منجر به تشویق مشارکت و افزایش درگیر شدن کاربران می شود. گیمیفیکیشن بر اساس علوم رفتاری و روانشناسی شکل گرفته و مبتنی بر سه عامل اصلی انگیزه، سطح توانایی و محرکها است. برای تغییر رفتار وجود این سه عامل ضروری است. چنانچه این سه عامل به درستی عمل کنند، گیمیفیکیشن باعث عجزین شدن فرد با کارش شده و یادگیری را افزایش می دهد [۲۶].

مهمترین علت موفقیت سازمان ها، تمرکز مستمر بر آن چیزی است که میان سایر سازمان ها، به عنوان بهترین، شناخته شده و مایه سرآمدی سازمان میشود و در طول زمان نیز تکامل می یابد که بخش مهم آن سرمایه فکری است [۲۷]. سازمان های برجسته بیش از آنکه مسیر و هدف خود را مشخص کنند، به انتخاب افراد شایسته اقدام می نمایند که این امر تأکیدی بر اهمیت روزافزون سرمایه های انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی های یک سازمان است [۲۸]؛ بنابراین، میتوان گفت عنصر کلیدی یک سازمان، کارکنان و روابط آنها با یکدیگر است [۲۷]. بر همین اساس، جدیدترین رویکردهای مدیریت بر مبنای توانمندسازی کارکنان، فراهم نمودن فرصتهای یادگیری و مساعدت کارکنان با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مشترک طراحی شده اند. مدیریت منابع انسانی به عنوان رویکردی راهبردی و منسجم برای مدیریت با ارزش ترین سرمایه های سازمانی تعریف شده است [۱۸]. بنابراین سازمانی که نیروی انسانی شایسته یا بالقوه با صلاحیت را جذب میکند و آنها را در جهت عملکرد عالی برمی انگیزد و مهارتهای آنها را بهبود می بخشد، همه چیز را برای اثربخش بودن مهیا ساخته است [۲۹].

در این راستا، برای بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان در جوامع کاری، دانش و مهارتهایی باتوجه به علم فناوری اطلاعات، به عنوان راهی برای کنترل تغییر رفتار، فراهم شده که مبتنی برکشش انگیزشی بازی است. در واقع موضوعی که در پژوهش های انجام شده بدست آمده این است که چه عواملی بر این موضوع تأثیر گذارند و باعث تقویت نگرش و تمایل رفتاری کارکنان برای استفاده از این فناوری در جهت تحول آفرینی در منابع انسانی در سازمان ها می شوند فناوری نوین بازی پردازی سازمانی، باعث تغییر رفتار پایدار کارکنان در سازمان می شود. بازی پردازی به روش های مختلفی توصیف شده است. بازی پردازی را اینگونه توصیف می شود: ایده در حال ظهور با استفاده از عناصر طراحی به منظور مشارکت جذابتر و بیشتر در کارهای روزمره تعریفی دیگر بازی پردازی یک برنامه کاربردی با استفاده از عناصر بازی و فنون طراحی بازی ای دیجیتال در شرایط غیربازی برای مشارکت و انگیزه مردم برای رسیدن به اهدافشان است [۳۰]. بازی پردازی سازمانی یک مبحث نسبتاً جدید است و بسیاری از رویکردهای فعلی در مدیریت تغییر بر عناصر بازی تمرکز دارند، زیرا جنبه های بزرگی از این سازوکار در مورد مسائل روانشناختی است. این بدین معناست که برای به حداکثر رساندن تولید و کاربرد آن، باید رفتار شخص

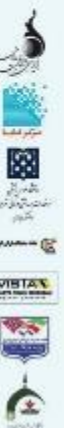




و زمینه فرهنگی را درک کنیم [۳۱]. این فناوری تنها راه رسیدن به افزایش انگیزش و مشارکت نیست، بلکه سازوکاری است که این فرصت را به طور مؤثر می‌تواند از راه ارضای نیازهای خودتعیین‌گری و با حل مشکل روزمرگی و یکنواختی محیط کار به تغییر رفتاری پایدار، تبدیل کند، زیرا بازی پردازی سازمانی به صورت درونی، نگرشی پایدار را ایجاد کرده و فرایند کسب دانش را از راه تجربه و براساس رقابت هدایت می‌کند.

منابع

- [1] Dulaskaia, I., Bellini, F., Zabal, R., Garcia Pañella, O., & D'Ascenzo, F. (2017). Gamification as an instrument for organizational behaviour change during the meeting: case study «ROBATIEMPOS». Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 11(1), 359-367. doi:10.1515/picbe-2017-0039
- [2] Rimon, G. (2017), "Six surprising truths about how digital transformation will change HR", Strategic HR Review, Vol. 16 No. 2, pp. 102-104
- [3] Jacob, A., Faatz, A., Knüppe, L. and Teuteberg, F. (2022), "Understanding the effectiveness of gamification in an industrial work process: an experimental approach", Business Process Management Journal, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2021-0564>
- [4] Passalacqua, M., Léger, P.-M., Nacke, L.E., Fredette, M., Labonté-Lemoyne, É., Lin, X., Caprioli, T. and Sénécal, S. (2020), "Playing in the backstore: interface gamification increases warehousing workforce engagement", Industrial Management & Data Systems, Vol. 120. 7, pp. 1309-133
- [5] Hallowell, E.M. (2005), "Overloaded circuits: why smart people underperform", Harvard Business Review, Vol. 83 No. 1, pp. 54-62
- [6] Zichermann, G. and Cunningham, C. (2011), Gamification by Design, O'Reilly Media, Sebastopol, CA.
- [7] Kumar, H. and Raghavendran, S. (2015), "Gamification, the finer art: fostering creativity and employee engagement", Journal of Business Strategy, Vol. 36 No. 6, pp. 3-12. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2014-0119>
- [۸] امیری، ع.، & امین، ف. (۱۳۹۹). گیمیفیکیشن؛ رویکردی نوین به مدیریت منابع انسانی. *مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه*، ۱۰-۱.
- [9] Harris, S., & O'Gorman, K. (2014). Mastering gamification: customer engagement in 30 days. Impact Pub
- [10] Landers R. N., "Developing a theory of gamified learning: Linking Serious Games and amification of learning", Simulation & Gaming, 45(6), (2015), 752-768.
- [۱۱] نظیفی فرد، س.، زارعی، ح.، جعفری، س.، & بردانی، ح. (۱۴۰۰). شناسایی چالشهای طراحی بازیپردازی در آموزشهای سازمانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱۶۹-۱۹۲.
- [12] McCormick, T. (2013). Anthropology of an idea gamification. Foreign Policy, (201), 26
- [13] Gartner (2012), Gartner Says by 2014, 80 Percent of Current Gamified Applications Will Fail to Meet Business Objectives Primarily Due to Poor. Design. <http://www.gartner.com/newsroom/id/2251015>.
- [14] Burguillo, J. C. (2010). Using game theory and competition-based learning to stimulate student motivation and performance. Computers & Education, 55(2), 566-575
- [15] Hanus, M. D., & Fox, J. (2015). Assessing the effects of gamification in the classroom: A longitudinal study on intrinsic motivation, social comparison, satisfaction, effort, and academic performance. Computers & Education, 80(January), 152-161.
- [16] Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. Computers in Human Behavior, 69, 371-380
- [17] Cugelman, B. (2013). Gamification: What it is and why it matters to digital health behavior change developers. JMIR Serious Games, 1(1).
- [18] Shuck, B. (2011). Integrative literature review: Four emerging perspectives of employee engagement: An integrative literature review. Human Resource Development Review, 10(3), 304-328.
- [19] Hamari, J. (2017). Do badges increase user activity? A field experiment on the effects of gamification. Computers in Human Behavior, 71, 469-478.
- [20] Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. Journal of Psychotherapy Integration, 23(3), 263.
- [21] Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (2020). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. Human Resource Management Journal.
- [22] Benitez, J., Ruiz, L., & Popovic, A. (۲۰۲۲). Impact of mobile technology-enabled HR gamification on employee performance: An empirical investigation. Information & Management, ۱۰۳۶۴۷
- [23] Kulkarni, P., Gokhale, P., Satish, Y.M. and Tigadi, B. (2022), "An empirical study on the impact of learning theory on gamification-based training programs", Organization Management Journal, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2021-1232>
- [24] Miri, D.H. and Macke, J. (2022), "Gamification, motivation, and engagement at work: a qualitative multiple case study", European Business Review, Vol. 34 No. 2, pp. 263-276





- [25] Ramezan, M. (2012). Measuring the knowledge productivity: A comprehensive study of knowledge workers in Iranian industrial organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(3), 200–212.
- [26] امیری، ع.، & امین، ف. (۱۳۹۹). گیمیفیکیشن؛ رویکردی نوین به مدیریت منابع انسانی. مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۱۰-۱.
- [27] Miles, S. J., & Van Clieaf, M. (2017). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*, 60(1), 55–65.
- [28] Junita, A. (2016) The Interaction Between Human and Organizational Capital in Strategic Human Resource Management, *International Research Journal of Business Studies* 9(1):49-62
- [29] Murphy, K. S., & Olsen, M. D. (2008). Strategic human resource management: high performance people system as core competencies. *Handbook of Hospitality Strategic Management*, 267–299
- [30] Şahin, Y. y., Karadağ, N. n., Bozkurt, A. a., Doğan, E. e., Kılınc, H. h., Uğur, S. s., & ... Güler, C. c. (2017). The Use of Gamification in Distance Education: A WebBased Gamified Quiz Application. *Turkish Online Journal Of Qualitative Inquiry*, 8(4), 372-395. doi:10.17569/tojqi.329742.
- [31] زبانی، م.، & تاج فر، ا. (۱۳۹۹). تأثیرگذاری عوامل مؤثر بر بازی‌وارسازی در تحول دیجیتال کارکنان سازمان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰۷-۱۳۵.

