



Gamification in Corporate Training

Nadia Soleimani

corresponding author: Nadia Soleimani - Nadialeimani1@gmail.com - 09123976197

Abstract: This research aims to identify the opportunities and threats of using gamification in corporate training. It has a qualitative and exploratory approach. The research population included all gamification experts, and sampling was done using a targeted snowball method. In total, semi-structured and in-depth interviews were conducted with eight internal and external gamification experts. The interview transcripts were analyzed using MAXQDA 10 software. As the result of thematic analysis, opportunities were identified in four categories: 1) making corporate training more practical, 2) branding and investment in gamified training, 3) achieving organizational vibrancy and 4) promoting organizational culture. The threats were identified in three categories: 1) dysfunction of the primary goal of corporate training, 2) deviation of corporate ethical issues, and 3) developing unrealistic and false expectations.

Keywords: Gamification; Threats and Opportunities





شناسایی تهدیدها و فرصت‌های بکارگیری گیمیفیکیشن

در آموزش‌های سازمانی از منظر متخصصان

نادیا سلیمانی^a

^a (دکتری، دانشگاه شهید بهشتی)

نویسنده مسئول: نادیا سلیمانی (۰۹۱۲۳۹۷۶۱۹۷-@Nadiasoleimani@gmail.com)

چکیده: هدف از انجام پژوهش حاضر شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای استفاده از گیمیفیکیشن در آموزش‌های سازمانی است. این پژوهش از نوع کاربردی دارای رویکرد کیفی و اکتشافی است. جامعه این پژوهش شامل کلیه متخصصان گیمیفیکیشن بود و نمونه‌گیری به روش هدفمند گلوله برفی انجام شد. در مجموع با ۸ نفر از متخصصان گیمیفیکیشن داخلی و خارجی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق صورت گرفت. در نتیجه تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها، فرصت‌ها در چهار مقوله کاربردی تر نمودن آموزش‌های سازمانی، سرمایه‌گذاری و برندسازی در آموزش مبتنی بر گیمیفیکیشن، نشاط سازمانی، ارتقا فرهنگ سازمانی و تهدیدها نیز در سه مقوله اختلال کارکرد اصلی آموزش سازمانی، انحراف از اصول اخلاقی و برداشتهای نادرست و انتظارات غیرواقع‌گروه‌بندی شد.

کلمات کلیدی: گیمیفیکیشن؛ تهدیدها؛ فرصت‌ها.

۱. مقدمه

آموزش و بهسازی منابع انسانی موضوع بسیار مهم و استراتژیکی برای سازمان‌ها به حساب می‌آید که از طریق آن سازمان‌ها سرمایه‌های انسانی را به سرمایه‌های پایدار تبدیل می‌کنند. در دهه‌های اخیر، فرایند آموزش و بهسازی سازمانی همگام با پیشرفت تکنولوژی از حال متداول و سنتی خارج شده است و به‌کارگیری آموزش‌های مبتنی بر بازی از جمله بازی‌های آموزشی، بازی جدی، شبیه‌سازی و گیمیفیکیشن گسترش یافته است. در این میان، گیمیفیکیشن در فهرست گرایش‌های پرطرفدار سال‌های آتی قرار گرفته است [1] و طبق گزارشی که در سال ۲۰۲۰ در وب سایت استاتیسیتیکا آمده است، میزان رشد بازار گیمیفیکیشن در حوزه آموزش، از ۹۳ میلیون دلار در سال ۲۰۱۵، به تقریباً ۱٫۵ میلیارد در سال ۲۰۲۰ افزایش یافته است و اینطور پیش بینی شد که تا پایان سال ۲۰۲۱ ارزش جهانی بازار گیمیفیکیشن تا ۱۱٫۹۴ میلیارد دلار افزایش یابد [2]. نتایج پژوهش‌هایی که در زمینه گیمیفیکیشن صورت گرفته است نشان می‌دهد که گیمیفیکیشن تاثیر مثبتی بر انگیزه افراد به مشارکت در انجام وظایف تکراری و یکنواخت دارد، علاوه بر اینکه این وظایف را جالب و سرگرم‌کننده می‌کند، باعث می‌شود افراد مشارکت بیشتری در این امور داشته باشند [3].

نمی‌توان روزی که اولین بار واژه گیمیفیکیشن مورد استفاده قرار گرفت، را دقیقاً مشخص کرد، اما تکنیک‌های جستجوی پیشرفته نشان می‌دهد که این مفهوم اولین بار توسط یک مهندس انگلیسی به نام نیک پلینگ در سال ۲۰۰۲ مورد استفاده قرار گرفته است که آن را برای تشریح کار خود به عنوان مشاور در زمینه سرگرم‌کننده‌تر کردن سخت‌افزارها، بکار می‌برد [4] [5] [6]. هر چند در آن زمان و تقریباً تا سال ۲۰۱۰ این مفهوم چندان مورد استقبال قرار نگرفت. اما کاربرد این اصطلاح در سال ۲۰۰۸ با نوشته برت تریل در وبلاگش به موضوع گفتگوی وبلاگ نویسان دیگر، بدل شد، و سرانجام در سال ۲۰۱۰ میزان جستجوی این کلمه در گوگل، به اوج رسید و اصطلاح گیمیفیکیشن روز به روز محبوب‌تر شد [7].

تعاریف متعددی از گیمیفیکیشن ارائه شده است اما در جدیدترین و ساده‌ترین تعریفی که مارچفسکی در وب سایت گیمیفاید یو کی ارائه نموده اینطور این واژه را تعریف کرده است "گیمیفیکیشن یعنی تبدیل هر فعالیت یا امری به بازی یا شبیه به بازی" [8].

امروزه گیمیفیکیشن در زمینه‌های مختلفی کاربرد دارد و آموزش و یادگیری یکی از رایج‌ترین زمینه‌های کاربرد آن است [9] [10] [11] [12]. گیمیفیکیشن در آموزش بر ایجاد سرگرمی، بهره‌گیری از فنون و عناصر بازی‌ها تاکید دارد و هدف اصلی آن ایجاد انگیزه در یادگیرندگان برای انجام رفتارهای مطلوب یادگیری و همچنین تشویق آنان برای مشارکت بیشتر در امر یادگیری می‌باشد.

آموزش سازمانی یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید. اما به‌رغم اهمیتی که آموزش و یادگیری در سازمانها دارد، بی‌انگیزگی و عدم مشارکت فعال کارکنان در دوره‌های آموزشی از جمله مشکلاتی است که در این زمینه وجود دارد. از همین روست که در سال‌های اخیر متخصصان آموزش و یادگیری با بهره‌گیری از علاقه افراد به بازی برای جبران مشکل بی‌انگیزگی کارکنان در امر یادگیری به شیوه‌های گوناگونی سعی کردند به نوعی بازی و سرگرمی را وارد آموزش‌های سازمانی نمایند.





گیمیفیکیشن از لحاظ ماهیت با بازی‌های جدی، آموزش مبتنی بر بازی و شبیه‌سازی شباهت‌هایی دارد که البته در بسیاری از موارد با هم تفاوت‌هایی نیز دارند. در گیمیفیکیشن، عناصر بازی از جمله سیستم امتیازدهی، رقابت با دیگران، قوانین و ... در بستری به کار گرفته می‌شود که ارتباطی به بازی ندارد. معمولا از گیمیفیکیشن به عنوان یک تکنیک برای تشویق و درگیر کردن کاربر با یک خدمت و یا محصول استفاده می‌شود. گیمیفیکیشن فرایندی است که تجربه سرشار از بازی را وارد یک زمینه بخصوص می‌نماید. اما بازی جدی تجربه‌ای است که با استفاده از مکانیک و تفکر بازی به منظور آموزش افراد در حیطه محتوایی خاصی طراحی می‌شود. بازی‌های جدی بسیاری در حوزه سلامت و بهداشت، رهبری، فروش و بازاریابی طراحی شده‌اند که در تمام آنها از مکانیک بازی به عنوان شیوه‌ای جدید برای تعامل با یادگیرندگان و جذب آنان در فرایند یادگیری استفاده می‌شود. به زعم [13] هدف اصلی این نوع از بازی‌ها، آموزش، بررسی یا تبلیغ است؛ اگرچه ممکن است در عین حال مفرح و جذاب هم باشند. به عبارت دیگر، بازی جدی رقابت ذهنی است که با یک کامپیوتر با قواعد مشخص انجام می‌شود و در آن، از فاکتور سرگرمی برای اهداف دولتی، آموزشی، رفتار سازمانی، سلامت، سیاست‌گذاری عمومی و یا ارتباطات استراتژیک استفاده می‌شود. در خصوص تفاوت میان بازی جدی و گیمیفیکیشن نظرات مختلفی به چشم می‌خورد. [13] یکی از تفاوت‌های اصلی بین گیمیفیکیشن و بازی جدی را در این می‌داند که بازی جدی اهداف را بدون توجه به عنصر تفریح دنبال می‌کند در حالیکه در گیمیفیکیشن، ایجاد لذت و تفریح فاکتور اصلی است. وی معتقد است بازی‌های جدی لزوماً بازی هستند که اهداف کاملاً جدی را دنبال می‌کنند. در حالیکه در گیمیفیکیشن، گاه‌ها، یک فعالیت کاملاً جدی و واقعی تغییر می‌کند و با استفاده از المان‌ها و تکنیک‌های طراحی بازی چاشنی شادی و لذت به آن افزوده می‌شود تا بازیکن علاوه بر آنکه بیشتر در سیستم درگیر شده و به فعالیت می‌پردازد، از انجام آن فعالیت نیز لذت ببرد. به عبارت دیگر، در بازی جدی، خود بازی اساس کار به شمار می‌آید، در گیمیفیکیشن آموزش که نوعی کاربرد بازی در حوزه آموزش به شمار می‌آید، نقطه شروع و اساس کار خود یادگیری است نه بازی. این در حالی است که [14] اینطور عنوان می‌کند که هدف گیمیفیکیشن و بازی جدی تقریباً یکسان است. به عبارتی، در هر دو مورد، سعی بر آن است تا با استفاده از تکنیک و تفکر بازی به حل مسأله، ایجاد انگیزش و تقویت یادگیری برسیم. وی معتقد است که بازی جدی نوعی از گیمیفیکیشن بشمار می‌آید؛ به عبارت دیگر، وی بازی‌های جدی را زیر مجموعه خاصی از فرامفهوم گیمیفیکیشن می‌داند. شبیه‌سازی اغلب برای ایجاد شرایط بدون ریسک برای آموزش با استفاده از تکنیک‌های طراحی بازی‌های کامپیوتری، یک محیط مجازی ایجاد می‌شود که بازیکن در آن می‌تواند بدون خطر، بسیاری از واقعیت‌های دنیا را در دنیای کامپیوتر ببیند و با آن روبرو شود. از بازی‌های شبیه‌سازی در زمینه‌های آموزش نظامی، پزشکی، رانندگی، خلبانی و ... استفاده می‌شود [13]. بازی‌های شبیه‌سازی بسیار شبیه به بازی‌های جدی هستند با این تفاوت که در آنها واقعیت‌ها در قالب بازی شبیه‌سازی می‌شود و هدف اصلی آنها این است که کاربران بتوانند در فرصت‌های شبه واقعی و محیطی عاری از خطر واقعی به یادگیری بپردازند. آموزش مبتنی بر بازی از طریق ساخت بازی‌های آموزشی انجام می‌شود که در آنها از عناصر بازی استفاده می‌شود تا بوسیله آن مهارت خاصی آموزش داده شود. تفاوت گیمیفیکیشن و آموزش بازی محور، ترکیب آن‌ها با محتوای آموزشی است و بازی کاملاً در هم تنیده‌اند اما گیمیفیکیشن یک لایه اضافه بر محتوا هست، مثلاً با دادن جوایزی مثل سکه و نشان کاربر تشویق می‌شود تا از محتوای بیشتر استفاده کند [15]. به زعم [15]، مزیت اصلی که گیمیفیکیشن بر بازی جدی، آموزش مبتنی بر بازی و شبیه‌سازی دارد این است که می‌توان آن را بر روی روش‌های آموزشی موجود پیاده کرد در حالیکه این امکان برای بازی جدی، آموزش مبتنی بر بازی و شبیه‌سازی وجود ندارد. این امر هزینه پیاده‌سازی گیمیفیکیشن را نسبت به سه مورد مذکور تا حد قابل توجهی پایین می‌آورد.

با وجود مزایا و ویژگی‌های مثبت این پدیده، نگرانی‌های زیادی نیز در خصوص گیمیفیکیشن مطرح شده است. برخی از منتقدان معتقدند که این اصلاح اخیراً در میان سازمانها مد شده و تنها به عنوان ابزار بازاریابی به کار می‌رود [12]. عده‌ای نیز معتقدند که گیمیفیکیشن فاکتورهای مهم انگیزشی بازی را تنها در چند شیوه لازم اما غیراثربخش خلاصه کرده که برای برانگیختن افراد کافی نیست. علاوه بر این بیشتر پیش‌بینی شده بود که تا سال ۲۰۱۴، ۸۰٪ از برنامه‌های کاربردی که از گیمیفیکیشن بهره می‌گیرند به دلیل طراحی نامناسب موفق نخواهند بود [16].

انتقاد دیگری که از سوی پژوهشگران در زمینه بازی بر گیمیفیکیشن وارد شده است به نام‌گذاری این اصلاح مربوط است و این عده معتقدند که چون کلمه "بازی" در ابتدای این اصطلاح بکار رفته است این مفهوم را القا می‌کند که کل این فعالیت یک تجربه بسیار جالب خواهد بود، در حالیکه در عمل در پدیده گیمیفیکیشن از سیستم امتیازدهی استفاده می‌شود که کم‌هیجان‌ترین قسمت بازی محسوب می‌شود. به عقیده این منتقدان بهتر است که اصلاح "سیستم امتیازدهی" را به جای آن استفاده کنند که در واقع چیزی بیش از افزودن امتیاز و رتبه در شرایط واقعی و بستری غیر از بازی نیست [17]. [18] نام بهره‌وری افزار را جای آن پیشنهاد می‌کند. البته مضمون انتقادات این است که باید از شیوه‌های اثربخش دیگری به جز سیستم پاداش‌دهی برای جلب کاربران استفاده نمود [19].

یکی دیگر از نگرانی‌های مهم در این زمینه به موضوع انگیزش مرتبط است. سازمان‌هایی که از این استراتژی بهره می‌گیرند در واقع انگیزه درونی انجام یک فعالیت را به انگیزه بیرونی مثل پاداش گرفتن تبدیل می‌نمایند [19]. البته [20] ادعا نموده‌اند که سازمان‌ها با استفاده از استراتژی گیمیفیکیشن می‌توانند با جایگزینی انگیزه درونی به انگیزه بیرونی رفتار کارکنان خود را تغییر دهند. البته خود آنها هم تایید می‌کنند که اگر در سازمانی پاداش‌دهی





را شروع کردید، برای همیشه باید اینکار را ادامه دهید. این مساله می تواند از طریق به کارگیری صحیح عناصر طراحی بازی با افزایش اطلاعات کاربران بر آنان تاثیر مثبت گذاشته و در نتیجه تمرکز بر انگیزه داخلی را جایگزین انگیزه بیرونی نماید.

از آنجا رویکرد گیمیفیکیشن نسبتا جدید است، پژوهش های محدودی در این زمینه در داخل کشور انجام شده است. به همین علت به نظر لازم است پژوهش های بیشتری در این خصوص صورت پذیرد تا پتانسیل های کاربرد گیمیفیکیشن به درستی مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرد. بنابراین به نظر می رسد برای بررسی دقیق تر کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی لازم است به شناسایی فرصت ها و تهدیدهایی احتمالی آن پرداخته شود. لذا مساله اصلی پژوهش حاضر آن است که آموزش های سازمانی مبتنی بر گیمیفیکیشن چه فرصت ها و تهدیدهایی را به همراه دارد.

با توجه به آنچه که گفته شد پرسش های ذیل جهت بررسی مطرح می گردد:

- فرصت های کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی کدام است؟
- تهدیدهای کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی کدام است؟

۲. روش پژوهش

هدف پژوهشگر شناسایی فرصت ها و تهدیدهای بکارگیری گیمیفیکیشن در آموزش های سازمانی از دیدگاه متخصصان بوده است. بنابراین پژوهش رویکردی کیفی با ماهیت اکتشافی دارد. به منظور درک دیدگاه ها، تجارب و معناها از نگاه متخصصین و کارشناسانی خارجی و داخلی که بصورت عملی به طراحی دوره های گیمیفیکیشن سازمانی پرداختند، مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته ای انجام شد. در مرحله مصاحبه عمیق، جامعه پژوهش متشکل از خبرگان و متخصصین گیمیفیکیشن خارجی و داخلی می باشد. با توجه به ماهیت پژوهش، با شناسایی اولیه متخصصین و خبرگان گیمیفیکیشن برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه گیری هدفمند گلوله برفی برای معرفی و مصاحبه با سایر متخصصین و کارشناسان استفاده شد. پس از مصاحبه با اولین متخصص، صاحب نظری که از سوی متخصص اولیه معرفی شده بود به مصاحبه دعوت می شد. جهت انتخاب افراد متخصص برای مصاحبه های بعدی، از صاحب نظران درخواست شد که افرادی را به پژوهشگر معرفی کنند که در زمینه طراحی دوره های گیمیفیکیشن سازمانی بصورت عملی و همچنین نظری صاحب نظر باشند. در نتیجه، این افراد به این دلیل انتخاب می شدند که تجربه غنی عملی و نظری گسترده ای طی سال ها طراحی و برگزاری دوره های مختلف گیمیفیکیشن داشته اند. بنابراین پژوهشگر این امکان را داشت که به دیدگاه های غنی و گسترده ای در خصوص فرصت ها و چالش های بکارگیری گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی دست یابد. این نمونه گیری تا زمانی که در زمینه فرصت ها و تهدیدهای گیمیفیکیشن اشباع نظری حاصل گردید، ادامه داشت. در مجموع پس از مصاحبه با ۵ صاحب نظر خارجی اشباع نظری حاصل شد و سپس با ۳ متخصص داخلی برای مد نظر قرار دادن زمینه ها و بافت داخلی کشور مصاحبه انجام شد و نهایتا فرایند انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته متوقف شد. مصاحبه ها بصورت رسمی و از طریق اسکایپ انجام و با اجازه آنها ضبط شد. ابتدا از مصاحبه شونده درخواست شد که پس از معرفی خود و بیان سابقه کاری شان مختصری درباره نحوه آشنایشان با این رویکرد توضیح دهند. سپس از آن ها خواسته شد تعریف خود را از واژه گیمیفیکیشن ارائه دهند. سپس از آن ها خواسته شد که به فرصت ها و تهدیدهای طراحی و اجرای دوره های گیمیفیکیشن شده با آن مواجه شدند بپردازند. هشت متن پیاده سازی شده مصاحبه برای تحلیل کیفی آماده شد.

متن مصاحبه های انگلیسی با استفاده از نرم افزار موبایل Otter و متن مصاحبه های فارسی با استفاده از Google Voice In پیاده سازی شدند. سپس متن مصاحبه ها و نوار مصاحبه ها توسط پژوهشگر مطابقت داده شد تا از صحت پیاده سازی مطالب اطمینان حاصل شود. در مرحله تحلیل اسناد و به منظور شناسایی فرصت ها و تهدیدهای استفاده از گیمیفیکیشن در آموزش و توسعه کارکنان، با توجه به ماهیت کیفی متون تهیه شده (اسناد و متون پیاده سازی شده مصاحبه ها)، از روش تحلیل مضمون کیفی در نرم افزار MAXQDA 10 استفاده شد.

۳. یافته ها

۳.۱. سوال اول پژوهش: فرصت های کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی کدام است؟

از دیدگاه مصاحبه شوندگان، گیمیفیکیشن فرصت های بی نظیری را برای آموزش سازمانی به همراه خواهند. با بکارگیری گیمیفیکیشن اثربخشی آموزش سازمانی در پی افزایش مشارکت فعال و تمرکز یادگیرندگان بر فعالیتهای یادگیری لذت بخش افزایش خواهد یافت (مصاحبه شونده ۳ و ۸). به زعم مصاحبه شوندگان شماره ۵ و ۱ و ۴ این نوع آموزش سازمانی نوعی سرمایه گذاری و برندسازی برای سازمان مورد نظر به حساب می آید و با بازگشت سرمایه همراه خواهد بود.

همچنین مصاحبه شوندگان ۲ و ۱ اظهار داشتند که با این شیوه از آموزش فرهنگ یادگیری تیمی در سازمان تقویت می شود و همچنین نشاط وارد محیط سازمان می شود.





آنچه از دیدگاه مصاحبه شوندهگان به عنوان فرصت های کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی مطرح شد، در واقع بیانگر انتظارات آن ها از کاربری گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی است. در این زمینه، مصاحبه شوندهگان به موارد متعددی اشاره داشتند که در جدول ۱ به آن ارائه شده است:

جدول ۱: شواهد گفتاری در زمینه فرصت های کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی

شواهد گفتاری	شماره مصاحبه شونده
کاربرد گیمیفیکیشن با افزایش اثربخشی آموزش سازمانی به دلیل لذت بخش شدن آموزش و یادگیری همراه است	۸ و ۳
آموزش با این شیوه می تواند در آینده به مثابه فعالیتی در راستای برندسازی آموزشی برای سازمان باشد	۴ و ۱، ۵
فرهنگ یادگیری تیمی در سازمان در سازمان تقویت می شود و در مجموع بر فرهنگ سازمان تاثیر مثبت خواهد داشت. با این شیوه در مجموع نشاط وارد محیط سازمان می شود	۱ و ۲
این روش می تواند باعث خروج آموزش سازمانی از حالت خشک، متمرکز و رسمی گردد.	۶ و ۴
گیمیفیکیشن یک نوعی سرمایه گذاری به حساب می آید البته اگر به درستی انجام شود.	۸ و ۱
گیمیفیکیشن می تواند باعث متحول شدن آموزش سازمانی شود.	۳ و ۷
بازار جدیدی به عنوان گیمیفیکیشن سازمانی ایجاد می شود که فرصتهای جدیدی در مشاغل ایجاد می کند	۸ و ۳
با گیمیفیکیشن می توان محتوی قدیمی آموزش های سازمانی را به چالش کشید و باعث ارتقا کیفیت شد	۷ و ۵

بر اساس اظهارات مصاحبه شوندهگان، ۱۲ مفهوم اولیه (کد) حاصل گردید. در جدول ۲ شواهد گفتاری به همراه کدهای مربوط به هر گفته مصاحبه شوندهگان آورده شده است.

جدول ۲: مفاهیم اولیه در زمینه فرصت های کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی

شواهد گفتاری	مفاهیم اولیه
کاربرد گیمیفیکیشن با افزایش اثربخشی آموزش سازمانی به دلیل لذت بخش شدن آموزش و یادگیری همراه است	افزایش اثربخشی یادگیری
آموزش با این شیوه می تواند در آینده به مثابه فعالیتی در راستای برندسازی آموزشی برای سازمان باشد	یادگیری لذت بخش
فرهنگ یادگیری تیمی در سازمان در سازمان تقویت می شود و در مجموع بر فرهنگ سازمان تاثیر مثبت خواهد داشت با این شیوه در مجموع نشاط وارد محیط سازمان می شود	ایجاد برند آموزشی برای سازمان
این روش می تواند باعث خروج آموزش سازمانی از حالت خشک، متمرکز و رسمی گردد.	تقویت فرهنگ کار تیمی
گیمیفیکیشن یک نوعی سرمایه گذاری به حساب می آید البته اگر به درستی انجام شود.	تغییر فرهنگ سازمانی
گیمیفیکیشن می تواند باعث متحول شدن آموزش سازمانی شود.	بروز نشاط در محیط سازمان
بازار جدیدی به عنوان گیمیفیکیشن سازمانی ایجاد می شود که فرصتهای جدیدی در مشاغل ایجاد می کند	تغییر در شیوه آموزشی سنتی
با گیمیفیکیشن می توان محتوی قدیمی آموزش های سازمانی را به چالش کشید و باعث ارتقا کیفیت شد	سرمایه گذاری در آینده
	ایجاد تحول در آموزش سازمان
	ایجاد بازار شغلی جدید
	ارتقا در آموزش در پی ایجاد چالش
	ایجاد چالش در محتوی قدیمی

با بررسی کدهای مستخرج از اظهارات مصاحبه شوندهگان و دسته بندی آن ها در قالب مقوله، در مجموع ۴ مقوله شناسایی شد. نحوه دسته بندی کدها و استخراج مقوله ها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: مقوله های استخراجی در زمینه فرصت های کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی

مفهوم سازی از رخدادها	مقوله سازی
ارتقا در آموزش در پی ایجاد چالش	کاربردی تر نمودن آموزش های سازمانی





تغییر در شیوه آموزشی سنتی	سرمايه گذاري و برندسازي سازمان در آموزش مبتني بر گيميفيكيشن
ايجاد تحول در آموزش سازمان	
سرمايه گذاري در آينده	
ايجاد برند آموزشي براي سازمان	
ايجاد بازار شغلي جديد	نشاط سازماني
يادگيري لذت بخش	
بروز نشاط در محيط سازمان	
تغییر فرهنگ سازمانی	ارتقا فرهنگ سازمانی
تقویت فرهنگ کار تیمی	

۲.۳. سوال دوم پژوهش: تهدیدهای کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی کدام است؟

از نظر متخصصان کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی علاوه بر فرصت هایی که به ارمغان دارند، همچنین دارای تهدیداتی نیز هستند. از جمله مهم ترین تهدیداتی که مصاحبه شوندگان بیان نمودند عبارت اند از: توجه بیش از حد به المانهای ظاهری گیمیفیکیشن و عامل سرگرمی و جذابیت طراحی ضعیف و شکست آموزش سازمانی را به همراه خواهد داشت (مصاحبه شونده ۲ و ۴ و ۷).

هدر رفتن زمان، انرژی و هزینه در اثر طراحی نامناسب و ضعیف گیمیفیکیشن به بدلیل عدم شناخت کافی مخاطبان و بدون درک دلیل کاربرد گیمیفیکیشن تهدید دیگری است که مصاحبه شوندگان ۲، ۶ و ۳ بدانها اشاره نمودند. به علاوه بی اعتمادی به آموزش مبتنی بر گیمیفیکیشن، ایجاد رقابت ناسالم و بروز رفتارهای غیر اخلاقی و بروز رقابت های ناسالم به جای مشارکت از جمله تهدیدهای دیگری است که بدانها اشاره شده است (مصاحبه شونده ۱، ۲، ۵، ۶ و ۸).

تهدیداتی که از دیدگاه متخصصان مطرح گردید، نگرانی هایی است که می تواند در نتیجه کاربست گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی به بار بیاید. آن ها این نگرانی هارا به این خاطر بیان نمودند که آینده اندیشی به منظور مدیریت و مقابله احتمالی با این مسائل از سوی مدیران و کارشناسان آموزش سازمانی صورت پذیرد.

در جدول ۴، اظهارات مصاحبه شوندگان در زمینه تهدیداتی احتمالی که با کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمان همراه می شود ذکر گردیده است:

جدول ۴: شواهد گفتاری در زمینه تهدیدهای کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی

شماره مصاحبه شونده	شواهد گفتاری
۲، ۴ و ۷	کارکنان و متخصصان آموزشی در پی طراحی نامناسب به گیمیفیکیشن بی اعتماد می شوند که معمولاً این کار در پی توجه بیش اندازه به جنبه ظاهری و مساله جذابیت رخ می دهد و طراحی ضعیف باعث بدبینی و شکست پروژه های گیمیفیکیشن می شود
۲	هدر رفتن زمان و انرژی و هزینه در پی طرحی نامناسب و غیر علمی گیمیفیکیشن رخ خواهد داد
۳ و ۶ و ۱	عدم درک دلیل کاربرد آن و شناخت ناکافی مخاطبان باعث نامناسب و ناکارآمد بودن طرح گیمیفیکیشن شود. در صورت ناموفق بودن طرح نوعی نگاه تردید گونه به کارایی گیمیفیکیشن در سایر زمینه های سازمانی ایجاد خواهد شد
۲ و ۵	تاکید بر رقابت به جای همکاری در اولیت آموزش قرار می گیرد و یادگیری مشارکتی کم رنگ خواهد شد
۶ و ۸	افراد برای کسب امتیاز بالا اصول اخلاقی را زیر پا می گذارند و این امتیازات کارکنان را شرطی میکند
۷	تهدید دیگر ساده انگاری امر جدی آموزش و بی تفاوتی به مساله یادگیری از سوی افراد سازمان است
۵	گیمیفیکیشن معجزه آموزش سازمانی قلمداد شود و در سازمان صرفاً برای اینکه کلید واژه محبوبی شده به کار می رود
۴ و ۷	افزایش مشارکت اتفاق می افتد اما اثربخشی لازم دیده نمی شود چون به جنبه ظاهری و مساله جذابیت توجه بیش از حد شده و باعث به حاشیه محتوی آموزشی می شود. در واقع تاکید صرف بر جذابیت آموزشی است نه اثربخشی آن.

بر اساس اظهارات مصاحبه شوندگان ۱۵ مفهوم اولیه (کد) حاصل گردید. در جدول ۵ شواهد گفتاری به همراه کدهای مربوط به هر گفته مصاحبه شوندگان آورده شده است.

جدول ۵: مفاهیم اولیه در زمینه تهدیدهای کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی

شواهد گفتاری	مفاهیم اولیه
--------------	--------------





بی اعتمادی به گیمیفیکیشن ایجاد بدبینی نسبت به آموزش	کارکنان و متخصصان آموزشی در پی طراحی نامناسب به گیمیفیکیشن بی اعتماد می‌شوند که معمولاً این کار در پی توجه بیش اندازه به جنبه ظاهری و مساله جذابیت رخ می‌دهد و طراحی ضعیف باعث بدبینی و شکست پروژه‌های گیمیفیکیشن می‌شود
اتلاف وقت اتلاف هزینه اتلاف انرژی ناکارآمدی آموزش سازمانی	هدر رفتن زمان و انرژی و هزینه در پی طرحی نامناسب و غیر علمی گیمیفیکیشن رخ خواهد داد
تردید در کارایی گیمیفیکیشن جایگزینی رقابت با همکاری در سازمان به حاشیه رفتن یادگیری مشارکتی زیر پا گذاشتن اصول اخلاقی شرطی شدن کارکنان برای یادگیری ساده‌انگاری آموزش نوشداروی گیمیفیکیشن بی توجهی به محتوی یادگیری مشارکت فاقد اثربخشی	عدم درک دلیل کاربرد آن و شناخت ناکافی مخاطبان باعث نامناسب و ناکارآمد بودن طرح گیمیفیکیشن شود در صورت ناموفق بودن طرح نوعی نگاه تردید گونه به کارایی گیمیفیکیشن در سایر زمینه‌های سازمانی ایجاد خواهد شد تاکید بر رقابت به جای همکاری در اولویت آموزش قرار می‌گیرد و یادگیری مشارکتی کمرنگ خواهد شد افراد برای کسب امتیاز بالا اصول اخلاقی را زیر پا می‌گذارند و این امتیازات کارکنان را شرطی میکند تهدید دیگر ساده‌انگاری امر جدی آموزش و بی تفاوتی به مساله یادگیری از سوی افراد سازمان است گیمیفیکیشن معجزه آموزش سازمانی قلمداد شود و در سازمان صرفاً برای اینکه کلید واژه محبوبی شده به کار رود افزایش مشارکت اتفاق می‌افتد اما اثربخشی لازم دیده نمی‌شود چون به جنبه ظاهری و مساله جذابیت توجه بیش از حد شده و باعث به حاشیه محتوی آموزشی می‌شود. در واقع تاکید صرف بر جذابیت آموزشی نه اثربخشی آن

با بررسی کدهای مستخرج از اظهارات مصاحبه شوندگان و دسته بندی آن‌ها در قالب مقوله، در مجموع ۳ مقوله شناسایی شد. نحوه دسته بندی کدها و استخراج مقوله‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۶: مقوله‌های استخراجی در زمینه تهدیدهای کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی

مفهوم سازی از رخدادها	مقوله سازی
مشارکت فاقد اثربخشی	اختلال در کارکرد اصلی آموزش سازمانی
شرطی شدن کارکنان برای یادگیری به حاشیه رفتن یادگیری مشارکتی ناکارآمدی آموزش سازمانی اتلاف وقت اتلاف هزینه اتلاف انرژی بی توجهی به محتوی یادگیری زیر پا گذاشتن اصول اخلاقی جایگزینی رقابت با همکاری در سازمان ساده‌انگاری آموزش نوشداروی گیمیفیکیشن تردید در کارایی گیمیفیکیشن ایجاد بدبینی نسبت به آموزش بی اعتمادی به گیمیفیکیشن	انحراف از اصول اخلاقی در سازمان برداشتهای نادرست و انتظارات غیرواقعی

۴. بحث و نتیجه‌گیری

از سال ۲۰۱۰ به بعد، گیمیفیکیشن به عنوان یک استراتژی نوظهور در سازمان‌های برتر در بخش‌های مختلف اعم از آموزش مورد استفاده قرار گرفته و استقبال از آن چشمگیر بوده است. در نتیجه پژوهشگران مختلفی نیز به بررسی گیمیفیکیشن از زوایای مختلفی پرداخته‌اند.





در پژوهش حاضر که بر شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی از دیدگاه متخصصان متمرکز بوده است مهم‌ترین فرصت‌هایی که در کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی شناسایی شده‌اند عبارت‌اند از کاربردی‌تر نمودن آموزش‌های سازمانی، سرمایه‌گذاری و برندسازی سازمان در آموزش مبتنی بر گیمیفیکیشن، نشاط سازمانی، ارتقا فرهنگ سازمانی. از جمله مهم‌ترین تهدیدهایی که با کاربرد گیمیفیکیشن در آموزش سازمانی شناسایی شدند عبارت‌اند از اختلال کارکرد اصلی آموزش سازمانی، انحراف از اصول اخلاقی، و برداشت‌های نادرست و انتظارات غیرواقعی از گیمیفیکیشن در آموزش. نتایج پژوهش حاضر در زمینه تهدیدهای شناسایی شده تا حدی با دغدغه‌ها و نگرانی‌های مطرح شده از سوی [17] [18] [19] همسو است.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر متخصصان و کارشناسان آموزش سازمانی می‌توانند با تلاش در شناخت کاربران آموزش سازمانی، درک صحیح دلیل به کارگیری گیمیفیکیشن و همچنین به کارگیری متخصصان گیمیفیکیشن از فرصت‌هایی که این شیوه از آموزش می‌تواند برای سازمان به همراه داشته باشد، استفاده نمایند و از سویی دیگر با آگاهی از تهدیدهای شناسایی شده بصورت فراکنشی عمل نموده و احتمال بروز این تهدیدات را کاهش دهند تا کارکنان سازمان و در نهایت مجموعه سازمان از پتانسیل‌های این شیوه نوین آموزشی حداکثر استفاده را ببرند.

منابع

- [1] Santos, S. A., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Treff, M. A. (2021). Gamification in training and development processes: perception on effectiveness and results. *Revista de Gestão*, 28(2), 133-146.
- [2] سلیمانی، نادیا؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ حسینی، محمدعلی؛ حقانی، محمود (آ) (۱۳۹۹). سنتز پژوهی عوامل کلیدی موفقیت در آموزش و توسعه حرفه‌ای از طریق بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن): بر مبنای مدل روبرتس. *نوآوری‌های آموزشی*، ۱۹(۴)، ۷-۳۸.
- [3] Flatla, D. R., Gutwin, C., Nacke, L. E., Bateman, S., & Mandryk, R. L. (2011). Calibration games: making calibration tasks enjoyable by adding motivating game elements. In *UIST'11 - Proceedings of the 24th Annual ACM Symposium on User Interface Software and Technology* (pp. 403-412). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2047196.2047248>
- [4] Marczewski, A. (2015). User Types. In *Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking & Motivational Design*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 69-84.
- [5] Chou, Y. K. (2015). *Actionable gamification: Beyond points, badges, and leaderboards*. Fremont, CA, USA: Octalysis Media.
- [6] Christians, G. (2018). "The Origins and Future of Gamification". Senior Thesis. 254. https://scholarcommons.sc.edu/senior_theses/254.
- [7] فریمانی، مهدی (۱۳۹۳). بازی‌کاری؛ نگاهی به شکل‌گیری مفهومی نو در عرصه فضای مجازی و کاربردهای آن: سلسله مفاهیم و مطالعات محتوایی، مرکز توسعه فناوری اطلاعات و رسانه‌های دیجیتال، تهران.
- [8] Gamified UK. (2021). I was wrong... A definition of gamification that should make sense to everyone! <https://www.gamified.uk/2021/11/15/i-was-wrong-a-definition-of-gamification-that-should-make-sense-to-everyone/>
- [9] Dichev, C., & Dicheva, D. (2017). Gamifying education: what is known, what is believed and what remains uncertain: a critical review. *International journal of educational technology in higher education*. Springer International Publishing.
- [10] Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? -- A literature review of empirical studies on gamification. In *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp.3025-3034). <http://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- [11] Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2018). Gamification of employee training and development. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 162-169. doi:10.1111/ijtd.12124
- [12] سلیمانی، نادیا؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ حسینی، محمدعلی؛ حقانی، محمود (ب) (۱۳۹۹). فراترکیب کیفی چالش‌ها و موانع استفاده از بازی‌وارسازی (گیمیفیکیشن) در آموزش و توسعه کارکنان. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*. ۱۳۹۹، ۹(۲): ۶۵-۶۵.
- [13] Herger, M. (2014). *Gamification in Human Resources*. Volume 3 of Enterprise Gamification. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- [14] Kapp, Carl (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- [15] Mierzejewski, Bartosz. (2019). Gamification vs Game-based Learning: what's the difference? Retrieved online from: <https://blog.setapp.pl/gamification-game-based-learning-difference/>
- [16] Gartner Group. (2012). Gartner says by 2015, more than 50 percent of organizations that manage innovation processes will gamify those processes. www.gartner.com/it/page.jsp?id=1629214
- [17] Robertson, M. (2010). Can't play, won't play. Hide & Seek: Inventing New Kinds of Play. Retrieved from <http://www.hideandseek.net/2010/10/06/cant-play-wont-play/>
- [18] Bogost, I. (2013). Exploitationware. In: Colby, R., Johnson, M.S.S., Colby, R.S. (eds) *Rhetoric/Composition/Play through Video Games*. Palgrave Macmillan's Digital Education and Learning. Palgrave Macmillan, New York. https://doi.org/10.1057/9781137307675_11
- [19] Nicholson, S. (2012) A user-centered theoretical framework for meaningful gamification. ETC Press, Retrieved from <http://scottnicholson.com/pubs/meaningfulframework.pdf>



اولین کنفرانس بازی پردازی و جایزه گیمیفیکیشن ایران



THE FIRST NATIONAL CONFERENCE ON GAMIFICATION AND THE NATIONAL AWARD OF GAMIFICATION IN IRAN | AUG 2022 , TEHRAN , IRAN |



نهم شهریور ۱۴۰۱ | دانشگاه تهران (سالن الندیر)



IRANIAN NATIONAL CONFERENCE AND
AWARD FOR GAMIFICATION

[20] Zichermann, G. & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile App*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media. Retrieved review online from http://www.amazon.com/Gamification-Design-Implementing-MechanicsMobile/dp/1449397670#reader_1449397670



۰۳۱۳۶۶۳۵۲۶۳
۸۱۶۴۹۵۶۱۷۶

WWW.IGCONF.IR

۰۹۱۲۰۶۰۲۴۴۷
۰۹۳۹۶۰۹۶۹۰۰۰



اصفهان، اتوبان شهید آقا بابایی، شهرک سلامت، انتهای خیابان سپهر، بلوار هدایت،
اولین قرع سمت راست، مجتمع اداری هدایت، طبقه سوم، واحد ۱۱