

## مطالعه کیفی فرآیند استخدام مبتنی بر بازی کاری در کسب و کارهای نوپا

حسن، بودلایی<sup>۱</sup> - محمدحسین کنارودی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۸/۱۳ تاریخ بازنگری: ۹۸/۹/۹ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۲۲

### چکیده

کسب و کارهای نوپا نیازمند کاربرد فنون و مفاهیم مناسب و جدید مدیریتی هستند. بازی کاری امروزه به عنوان ابزاری کاربردی و مفید برای سازمان‌ها شناخته می‌شود به همین دلیل این تحقیق کیفی در پاسخ به اینکه چگونه می‌توان یک فرآیند مبتنی بر بازی کاری در حوزه منابع انسانی به ویژه در بخش کارمندیابی کسب و کارهای نوپا ایجاد کرد انجام شده است. در این تحقیق با دوازده نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی و بازی کاری مصاحبه شده است و داده‌های جمع‌آوری شده با رویکرد تحلیل تم، تجزیه و تحلیل شده‌اند. در رابطه با تم‌های فرعی و اصلی در حوزه طراحی بازی کاری در روند استخدام به منظور بهبود جذب نیروی انسانی مطلوب برای شرکت‌های کسب و کاری کوچک و متوسط، ۸ تم اصلی و ۲۱ تم فرعی شناسایی شده است. ۸ تم اصلی که عوامل موثر بر طراحی فرآیند استخدام مبتنی بر بازی کاری برای کسب و کارهای نوپا هستند عبارتند از: طراحی برنامه ریزی شغلی، شناخت مهارت‌های شغلی متقاضی، سنجش نوآوری شغلی متقاضی، توسعه زیرساخت‌های فناوری سازمان، ویژگی‌های فردی متقاضی، شناخت سرمایه روانشناختی متقاضی، شناخت سرمایه اجتماعی متقاضی و قدرت تطبیق متقاضی با اهداف شغلی. شناخت ظرفیت‌های مفهوم و ابزار بازی کاری در اقدامات مدیریت منابع انسانی از جمله کارمندیابی می‌تواند بر جذابیت و اثربخشی کارمندیابی در کسب و کارهای نوپا بیفزاید.

**واژگان کلیدی:** استخدام، بازی کاری، منابع انسانی، استارت آپ‌ها، فرآیند استخدام مبتنی بر بازی کاری

---

۱. استادیار، گروه علوم اجتماعی و رفتاری، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)  
hasanboudlaie@ut.ac.ir  
۲. دانشجوی دکتری، گروه علوم اجتماعی و رفتاری، پردیس بین المللی کیش، دانشگاه تهران

### مقدمه

بازی کاری برای اکثر حوزه‌ها از جمله کسب و کارهای قرن ۲۱، ابزاری کلیدی است (ورباخ و هانتز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)، زیرا این ابزار می‌تواند فناوری‌هایی با بازی‌های متعدد را به کار بگیرد بگیرد و به این طریق، منافی برای سازمان‌ها حاصل نماید. انگیزش، التزام شغلی، رفاه و نتایج عملکردی مطلوب می‌تواند چهار مزیت اصلی این فناوری باشند؛ در واقع کاربرد آن برای نهادهای که می‌خواهد در ارتباط با کارکنان خود از آن بهره ببرد، پیامدهای مثبت و نامحدودی دارد (مارین و هیرو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳؛ والرا ماریسکال<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳؛ هرگر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴؛ ورباخ و هانتز، ۲۰۱۴؛ سوریادل ریو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ کانو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). امروزه

سازمان‌ها نیاز دارند افراد را به طور صحیح و برای موقعیت‌های درست استخدام کنند. بنابراین چگونه سازمان‌ها می‌توانند چنین افرادی را تشخیص دهند، آیا هوش هیجانی و ویژگی‌های ذاتی افراد قادر به برآورده کردن نیازمندی‌های کسب و کار هست؟ بازی کاری آن چیزی است که سازمان‌ها نیاز دارند. کارشناسان بسیاری بر این عقیده اند که برهه حساسی از بازی کاری شروع شده است ولی آن‌ها برای اطمینان از این ادعا چه مبنایی دارند؟ (کامیلا پرینو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴). استخدام بیانگر اولین گام برای موفقیت می‌باشد چون فعالیت‌های دیگر و فرآیندهایی که هدف آن‌ها موفقیت و مزیت رقابتی می‌باشد را تحت تاثیر قرار می‌دهد. در واقع، وقتی که افراد به طور اشتباه استخدام شوند، نه تنها فرآیند یافتن و استخدام استعدادهای برتر گران می‌شود بلکه غیرمفید و زمانبر نیز است (کی.دري و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴).

در اینجا بازی کاری کمک می‌کند و به جای دعوت از متقاضیان برای مصاحبه، بازی-هایی را ارائه می‌دهد که محیط کار را شبیه سازی کرده و استعداد آن‌ها را مورد آزمون قرار می‌دهد (هرگر، ۲۰۱۱). بازی کاری به استخدام کنندگان اجازه می‌دهد مهارت متقاضیان را مورد آزمون قرار دهند، به آن‌ها برای تکمیل کارهای معین انگیزه می‌دهد و کلاً افراد را با

1. Werbach & Hunter
2. Marin & Hierro
3. Valera Mariscal
4. Herger
5. Soria Del Rio
6. Cano
7. Camilla Perinot
8. K. DERY et al.

فرآیندهای استخدام درگیر می‌سازد (سایت رکریت لوپ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). مسئله اصلی این است که چطور طرح بازی و عناصر بازی می‌تواند فرآیند جستجو برای استعدادها را تغییر دهد و بهترین متقاضیان را انتخاب کند و آن‌ها را در جایگاه درست در داخل سازمان با در نظر گرفتن ضرورت‌ها و قابلیت‌ها قرار دهد. نتیجه نهایی چارچوبی برای طراحی یک فرآیند بازی کاری خواهد بود که مناسب منابع انسانی به ویژه در بخش استخدام است (کامیلا پرینو، ۲۰۱۴).

هدف این تحقیق، مطالعه چگونگی کسب منافع برای منابع انسانی در حوزه استخدام از طریق بازی کاری است. این امر با بررسی فرآیند طراحی بازی کاری، عوامل انگیزشی خاص در پس بازی کاری و عناصر بازی که یک فرآیند بازی کاری را تشکیل می‌دهند، حاصل می‌شود. لازم به ذکر است که این ساز و کار جدید که در سال‌های اخیر در برخی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، به لطف فناوری بازی‌ها در زمینه‌هایی مانند کسب و کار که اساساً از جنس سرگرمی و بازی نیستند، می‌تواند به صاحبان کسب و کار برای حل مشکلات انگیزشی و التزام بخشی کارکنان کمک کند (کوتی جولوس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

### مرور مبانی نظری پژوهش

#### استارت‌آپ‌ها (کسب و کارهای نوپا)

کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها) سامانه‌ای برای ساخت یک کسب و کار یا محصول، در موثرترین راه ممکن برای کاهش ریسک شکست است. در این رویکرد برای راه‌اندازی کسب و کار به واسطه آزمایش، باید محصولات ناشی از کسب و کار نوپا به سرعت در بازار اعتبارسنجی شوند. این رویکرد برآزمایش علمی، ارایه تکرارشدنی محصول و بازخورد مشتریان استوار است تا محصول صحیح به دست بیاید (ریس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱).

در سال‌های اخیر با ظهور کسب و کارهای نوپا در ایران، افزایش در تعداد و انواع محصولات خلاقانه دیده می‌شود. همچنین همراه با رشد فراوان کسب و کارهای نوپا در ایران و حذف تحریم‌ها، فعالیت‌های مختلفی صورت گرفته است. شرکت‌های سرمایه‌گذاری

1. Recuit loop  
2. Kuutti Julius  
3. Ries

خارجی، راه‌اندازی انجمن‌های حمایتی از کسب و کارهای نوپا، دعوت از سرمایه‌گذاران ایرانی و ایجاد زمینه مناسب برای نخبگان کسب و کار و سرمایه‌گذاران از نتایج راه‌اندازی کسب و کارهای نوپا در ایران بوده است (سلام زاده و کاواموریتا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

## تئوری بازی کاری<sup>۲</sup>

مفهوم بازی در ذهن، احتمالاً با مفاهیمی مانند سرگرمی، تفریح، صرف وقت و تمرکز عجین است که این مفاهیم -متأسفانه- با بسیاری از ابعاد زندگی مدرن نظیر خرید، کار کردن و فعالیت‌های روزمره فاصله دارند. همین مساله چرایی استفاده از مولفه‌های طراحی بازی در زمینه‌های غیر بازی و رواج مفهوم بازی کاری را نشان می‌دهد (دتردینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). تمایل به این موضوع هم در کاربردهای صنعتی (کراملیش و مالون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰؛ مک گانیگال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱) و هم در محافل دانشگاهی (برویر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱؛ زیچرمن و لیندر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰) رو به رشد است. همچنین داستان‌های قابل توجهی از موفقیت در زمینه این کاربردها در بازاریابی (هووتاری و همری<sup>۸</sup>، ۲۰۱۲)، آموزش (مونتنین و کاکلنستو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۱)، خدمات و طراحی محصول (همری و کوویستو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۳؛ سوآلو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۲)، ارتقای بهره‌وری کار (دنچوا و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱) و تعامل میان مشتری و کارمند (راچ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۳؛ همری<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۳) وجود دارد.

اصطلاح بازی کاری اولین بار توسط پلینگ<sup>۱۵</sup> در سال ۲۰۰۲ مطرح شد (مارکزوسکی<sup>۱۶</sup>،

1. Salamzadeh & Kawamorita
2. Gamification
3. Deterding
4. Crumlish & Malone
5. McGonigal
6. Brewer et al.
7. Zichermann & Linder
8. Huotari & Hamari
9. Muntean
10. Hamari & Koivisto
11. Swallow
12. Dencheva et al.
13. Rauch
14. Hamari
15. Pelling
16. Marczewski

(۲۰۱۲) و بعدها در سال ۲۰۱۰ با تلفیق حوزه‌های اجتماعی و نظام پاداش بازی در طراحی نرم افزارها شیوع پیدا کرد (زیچرمن و کانینگهام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). با وجود توافق فراگیر بر مزایای قابل توجه کاربرد بازی کاری در زمینه‌های مختلف زندگی، تعریف مشترکی از این اصطلاح وجود ندارد. دتردینگ و همکاران (۲۰۱۱) بازی-کاری را «استفاده از مولفه‌های طراحی بازی در زمینه‌های غیربازی» تعریف می‌کنند. زیچرمن و کانینگهام (۲۰۱۱) تحقیق‌های اخیر در مورد روانشناسی رفتاری و بازی‌های اجتماعی را مدنظر قرار داده و بازی کاری را «فرآیند تفکر بازی‌محور و مکانیزم‌های بازی برای درگیر کردن کاربران در حل مسائل» تعریف می‌کنند. در همین راستا، ورباخ<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) می‌نویسد: با تعریف بازی کاری به عنوان یک فرآیند، در مورد فعالیت‌هایی صحبت می‌شود که کم و بیش شبیه بازی هستند بدون اینکه نیازی به تعریف نقطه تلاقی سیستم‌های طراحی شده و بازی کاری باشد.

### نقش بازی کاری در منابع انسانی

بازی کاری در زمینه مدیریت منابع انسانی به کار بردن مکانیک‌های بازی در رابطه با آن سازمان می‌باشد که با کارکنان خود مواجه می‌شود. هدف آن تغییر رفتارهای آن‌ها، برانگیختن آن‌ها برای بدست آوردن و تعیین اهداف مرتبط با ارزش‌ها و اهداف سازمان می‌باشد. بازی کاری به عنوان یک بازی تعریف می‌شود که کارکنان در یک محیط کاری در معرض آن قرار می‌گیرند جایی که اهداف بازی برای تقویت اهداف و مقاصد کارفرما طراحی می‌شود (مولیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). نقش بازی کاری در منابع انسانی از آنجایی اهمیت دارد که جذب و آموزش نیروی انسانی، همواره یکی از دغدغه‌های اصلی بیشتر کسب و کارها بوده است و تحقیقات متفاوتی در دنیا جهت بهبود فرآیندهای مربوط به جذب و آموزش نیروی انسانی صورت گرفته است. این تحقیقات در ابتدا با بررسی نقش بازی‌ها در عملکرد کارکنان شروع شده و بعدها با خلق بازی کاری و اهمیت نقش بازی کاری در منابع انسانی تکمیل تر شد. بازی کاری می‌تواند به کارمندیابی کنندگان اجازه دهد مهارت کاندیداها را مورد آزمایش

---

1. Zichermann & Cunningham  
2. Werbach  
3. Mullic

قرار دهند، به آن‌ها برای تکمیل کارهای معین انگیزه می‌دهد و کلا با فرایندهای کارمندیابی درگیر می‌سازد (یازی<sup>۱</sup> ۲۰۱۵). شرکت‌ها بدنبال رفتارها و شخصیت‌های خاص هستند و این هدف از طریق به کار بردن راه حل‌های بازی شده برای کارمندیابی بدست می‌آید.

کارل کپ<sup>۲</sup>، نویسنده کتاب بازی‌کاری آموزش و یادگیری<sup>۳</sup> معتقد است سیستم پاداش گرفتن و قدردانی که جزئی از بازی‌کاری است، باعث می‌شود افراد با کاری که می‌کنند درگیر بوده و ارتباط خود با دیگران را افزایش دهند. قدرت بازی‌کاری از آنجا نشأت می‌گیرد که آتش رقابتی را که در همه انسان‌ها وجود دارد، شعله‌ور می‌کند. اما چگونه می‌توان از بازی‌کاری به منظور استخدام نیروهای بهتر و کارآمدتر استفاده کرد؟

استفاده از همان اصولی که افراد را برای بازی کردن ترغیب می‌کنند مانند دستاوردها، وضعیت و پادشها، کسب و کارها می‌تواند بسیار عمیق درگیر شوند و از این برای جذب کارکنان استفاده کنند، به اضافه اینکه کارکنان و عملکرد تجاری را بهبود بخشند (رویاک<sup>۴</sup> ۲۰۱۲). این دقیقاً هدف تجربه بازی شده می‌باشد و اینکه چه چیزی سازمانها را مجبور می‌سازد با این ابزار جدید برای پالایش روشها سازگار شوند تا استعداد درستی را در موقعیت مناسب قرار دهند.

بنابراین اگر بخواهیم این بخش را جمع‌بندی نمایم این طور بیان می‌کنیم که، اکنون که چستی بازی‌کاری و کاربرد آن در شرکت‌ها مشخص شده، در پی تحلیل کاربردهای ممکن این ابزار در زمینه منابع انسانی هستیم. این استراتژی شامل کاربرد فعالیت‌های مرتبط با اوقات فراغت در محیط کار بوده، علی‌رغم آن که برخی شکاکان نسبت به این موضوع تردید دارند، اما بر تعداد شرکت‌هایی که تصمیم به کاربرد بازی‌کاری در اقدامات منابع انسانی خود دارند افزوده می‌شود. رویگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) می‌گوید، این امکان وجود دارد که بازی‌کاری را در منابع انسانی به عنوان ترکیبی از بازی در فرآیندهای انتخاب پرسنل و مدیریت استعداد با هدف یافتن افراد با ظرفیت و همچنین توسعه کارکنان برحسب پروفایل آن‌ها و نیازهای

- 
1. Yasi
  2. Kapp
  3. The Gamification of Learning and Instruction
  4. Royac
  5. Roig

سازمانی تعریف کرد (روخاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). برای کاربرد این نوع از مکانیک ها در حوزه کارکنان، یک مدل، موقعیت برد-برد را در نظر می‌گیرد؛ زیرا هر دو بخش کارکنان و شرکت نکته مثبتی از فرآیند بدست می‌آورند (هولگادو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

### پیاده سازی بازی کاری در سازمان ها

نظریه‌های متعددی راجب چگونگی پیاده سازی بازی کاری در سازمان‌های مختلف وجود دارند. یکی از نظریه‌های منتخب که اخیراً نفوذ بیشتری در زمینه بازی کاری داشته، نظریه یو کای چو<sup>۳</sup>، تئوری هشت پیش برنده<sup>۴</sup> (وادار کننده) بوده که طبق نظر کارشناس بازی کاری یو کای چو (۲۰۱۵)، کلید یک سیستم در واقع استفاده از دانش محرکی است که افراد را برانگیخته می‌کند. این مساله کسب مزیت از مکانیزم‌های اعتیادآور انسانی و چگونگی ایجاد طرح‌هایی است که می‌توان از آن‌ها سود برد تا اینکه کاربران، اهداف مورد نظر را محقق نموده و کارهای مورد نظر طراح را درک کنند. بر طبق نظریه یو کای چو، بازی کاری همانند کاریزما است، هم می‌تواند برای اهداف با ارزش و هم برای اهداف زیان‌آور مورد استفاده قرار گیرد.

یو کای چو به خوبی درک نموده که گیمیفای نمودن در زمینه‌های مختلف تا چه حد ضروری است و برای این کار باید بازی کاری پیاده‌سازی گردد. او چارچوب ادراکی اکتالیزه را برای کمک به خود در گیمیفای نمودن مناسب تر، ایجاد کرده است. اکتالیزه، ابزاری با ساختار تحلیلی برای ارزیابی قدرت هشت عنصر برانگیختن کاربر، در یک زمینه مشخص است. این چارچوب تحلیلی، هشت عنصر اصلی محرک بازی کاری (محرکین اصلی) را تفکیک می‌کند که عبارتند از:

- ۱) حس فراخوانی و معنای مهم بودن<sup>۵</sup>
- ۲) توسعه و دستیابی به میل به پیشرفت<sup>۶</sup>
- ۳) برانگیختن خلاقیت و باز خورد<sup>۱</sup>

---

1. Rojas  
2. Holgado  
3. Yu-kai Chou  
4. Theory of 8 impellers  
5. Sense of call and epic meaning  
6. Development and achievement of the desire to progress

(۴) تعلق و مالکیت<sup>۲</sup>(۵) تاثیر و وابستگی اجتماعی<sup>۳</sup>(۶) کمبود و بی‌قراری<sup>۴</sup>(۷) کنجکاوی و تردید<sup>۵</sup>(۸) جلوگیری از تلفات<sup>۶</sup>

### پیشینه تجربی پژوهش

تیموری و همکاران (۱۳۹۷) به تحقیقی تحت عنوان اولویت بندی عوامل موثر بر جذب نیروی انسانی و ارایه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی پرداختند. نزدیک به سه دهه است که بر اهمیت منابع انسانی به عنوان یکی از ارزشمندترین سرمایه‌ها در سطح سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها تأکید میشود و امروزه مدیران منابع انسانی بر این باورند که انتخاب و انتصاب افراد شایسته متناسب با جایگاه شغلی، این ارزشمندی را نمایان ساخته است. تحقیق حاضر با شناسایی عوامل اثرگذار بر الگوی جذب منابع انسانی مبتنی بر شایستگی در شرکت‌های پتروشیمی تحت پوشش بند ج اصل ۴۴ قانون اساسی از طریق تحلیل محتوا و مصاحبه با پنل خبرگان و طبقه بندی آن در ۸ بُعد اصلی شامل عوامل محیطی مؤثر بر تعیین راهبردها، متولیان جذب و تأمین نیروی انسانی، برنامه ریزی منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌های شغلی صنعت، تعیین معیارهای شایستگی، تطبیق شایستگی‌ها با مشاغل، اقدامات جذب نیروی انسانی، اقدامات تأمین نیروی انسانی و پیامدهای داخلی و خارجی، به اولویت بندی این عوامل توسط مسئولین و مدیران منابع انسانی شرکت‌های هولدینگ خلیج فارس از روش تاپسیس فازی می‌پردازد. نتایج اولویت بندی نشان داد که تعیین تعداد مناسب افراد، دانش فنی، گروه‌گرایی، ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای، خواسته‌های حقوقی، پیاده‌سازی فرآیند استخدام، توانمندسازی کارکنان، عدالت محوری در جذب نیروی انسانی و عامل رقابت در هر یک از

1. Involution of the creativity and the feedback
2. Belonging and possession
3. Social influence and affinity
4. Shortage and restlessness
5. Curiosity and suspense
6. To avoid the losses



ابعاد مؤثر بر الگو، دارای بالاترین اولویت بوده است.

رودی و خلیلی جعفرآباد (۱۳۹۴) به تحقیقی تحت عنوان طراحی مدل استخدام کارکنان فناوری اطلاعات در شرکت‌های خصوصی فعال در حوزه فناوری اطلاعات پرداختند. بهره‌گیری از فرآیند صحیح استخدام کارکنان دانشی همواره دغدغه سازمان‌ها و شرکت‌های فناورانه بوده است. در این تحقیق شرکت‌های فعال در حوزه فناوری اطلاعات به عنوان یکی از انواع شرکت‌های فناوری، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. به منظور طراحی مدل استخدام مناسب این شرکت‌ها و به علت وجود پارامترهای متنوع کمی و کیفی، برای اولویت‌بندی گزینه‌های استخدامی از مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره تاپسیس استفاده شده است. همچنین از روش فراترکیب به منظور استخراج شاخص‌های تاثیر موجود در منابع علمی استفاده شده است. از میان تحقیق‌های معتبر، در نهایت ۷ شاخص به عنوان معیارهای وزن دهی در مدل تاپسیس انتخاب شدند. تمامی وزن‌ها از دو روش محاسبه شدند: ۱. منابع علمی و استانداردهای ملی ۲. نظر جمعی از خبرگان شامل ۱۰ نفر از مدیران عالی و مدیران منابع انسانی شرکت‌های خصوصی فعال در حوزه فناوری اطلاعات. بر اساس مدل طراحی شده، تعداد ۳۳ نفر از گزینه‌های استخدامی برای یک شرکت نمونه جهت تصدی سه شغل مدیر پروژه فناوری اطلاعات، تحلیلگر سیستم اطلاعاتی و برنامه‌نویس کامپیوتر مورد بررسی قرار گرفتند و با روش سنتی مورد مقایسه قرار گرفت. نتایج، هماهنگی مدل با رویکرد سنتی را نشان می‌دهد که البته برخی مغایرت‌ها نیز در انتهای کار مورد بررسی قرار گرفتند و با روش سنتی مورد مقایسه قرار گرفت. یاوری و جعفریان (۱۳۹۳) به ارایه روشی مبتنی بر بازی کاری به منظور ارتقای فرهنگ کارآفرینی سازمانی پرداخته بودند. محققین بیان نمودند که بازی-کاری- با تعریف استفاده از مولفه‌های طراحی بازی در زمینه‌های غیر بازی- عرصه‌ای مفید و غنی برای تحقیق‌های علمی است. نیاز به ارائه روش‌هایی برای ارتقای فرهنگ سازمانی (به طور عام) و فرهنگ کارآفرینی سازمانی (به طور خاص)، مشوق ما برای ارائه مدلی به منظور ارتباط میان این دو حوزه مطالعاتی بوده است و به دنبال استفاده از رویکردی با محوریت بازی کاری برای بهبود فرهنگ کارآفرینی سازمانی بوده ایم. محوریت اصلی مباحث در این مقاله، پیشنهاد یک روش برای استخراج رویکردی مبتنی بر بازی کاری و استفاده از آن برای

ارتقای فرهنگ کارآفرینی سازمانی است.

ویربا (۲۰۱۷) در تحقیقی به دنبال شناسایی عوامل موثر در زمینه استخدام نیروی انسانی و همچنین نگهداشت نیروی انسانی پرداخته بود. در این تحقیق که در بین شرکت‌های کسب و کاری کوچک و متوسط صورت گرفته بود، محقق سعی بر این داشته است که عوامل موثر را در این زمینه شناسایی و اولویت بندی نماید. نتایج به دست آمده نشان داد که در زمینه جذب و استخدام، محیط خارجی، جو سازمانی، ویژگی‌های شغل، سرپرستی و شخصیت کارمند از جمله عوامل موثر بر استخدام و نگهداشت نیروی انسانی است. همچنین نتایج نشان از این داشت که جو شرکت و ویژگی‌های شغل عوامل موثر در هنگام استخدام و نگهداشت نیروی انسانی می‌باشد. ساندررا گالن (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی بازی کاری؛ یک رویکرد جدید برای مدیریت منابع انسانی پرداختند. هدف، تحلیل ابزاری به نام بازی کاری و همچنین بررسی فواید و کاربرد احتمالی آن در حوزه مدیریت منابع انسانی است. این ساز و کار جدید که در سال‌های اخیر در برخی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است، به لطف فناوری بازی‌ها در زمینه‌هایی مانند کسب و کار که اساساً از جنس سرگرمی و بازی نیستند، می‌تواند به صاحبان کسب و کار برای حل مشکلات انگیزشی و التزام بخشی پرسنل کمک کند.

لوون ریورز (۲۰۱۶) به تحقیقی تحت عنوان تاثیر بازی کاری بر التزام شغلی کارکنان در نمایندگی‌های تبلیغاتی در آفریقای جنوبی پرداخته است. این پروژه تحقیقاتی با هدف بررسی تاثیر بازی کاری بر التزام شغلی کارکنان با استفاده از زمینه نمایندگی‌های تبلیغاتی در آفریقای جنوبی انجام شده است. التزام شغلی کارکنان یک عامل به طور فزاینده مهم در عملکرد محل کار است و استفاده از بازی کاری به عنوان یک پیش‌داوری احتمالی به منظور افزایش التزام شغلی کارکنان یک موضوع تحقیق قابل اعتماد است. تحقیق کمی به وسیله پرسش‌های اینترنتی به منظور تعیین سطح التزام شغلی کارکنان انجام گرفته است و ۲۱۱ پاسخ از کارکنان نمایندگی‌های تبلیغاتی در آفریقای جنوبی گردآوری شده است. آزمون‌های آماری بر روی داده‌های جمع‌آوری شده انجام شده تا مشاهده شود کارکنان شرکت‌هایی که از بازی کاری استفاده می‌کنند به طور قابل توجهی بالاتر التزام شغلی را نسبت به کارکنان شرکت‌هایی که از بازی کاری استفاده نمی‌کنند، دارند. شرکت‌هایی که از بازی

کاری استفاده می کنند به طور معناداری سطح تعهد کلی، سطح تعهد عاطفی و هوشی و سطح تعهد اجتماعی بالاتری داشتند، همچنین سطح رفتار شهروندی سازمانی افزایش و قصد به تغییر و تبدیل کاهش می یافت.

کوتی جولوس (۲۰۱۳) به تحقیقی تحت عنوان طراحی بازی کاری پرداخته است. این تحقیق بازی کاری را بررسی می کند؛ کاربرد عناصر طراحی بازی در زمینه هایی که بازی نیستند. این یک مطالعه ی کیفی است که هدف آن به دست آوردن درک عمیق درباره ی پدیده ی مورد بررسی است. این تحقیق از رویکرد قیاسی برای تحلیل داده ها استفاده می کند. مطالعه تجربی بر اساس مصاحبه هایی است که کاربرد روش های کیفی متکی بر تئوری را تحلیل می کند. روش جمع آوری داده ی ابتدایی مصاحبه بوده است و داده بدست آمده با روش های کیفی تجزیه و تحلیل شده است. نتایج نظری برای مطالعه دانشگاهی بازی کاری مفید است درحالی که نتایج مدیریتی برای استفاده ی عملی سودمند است. این نتایج به طراحی بازی کاری از دیدگاه بازاریابی کمک می کند.

هر روز شرکت های بیشتری به جهان مبتنی بر بازی کاری ملحق شده و این ابزار را در حوزه هایی همچون فروش، منابع انسانی، طراحی تولید و حتی حسابداری به کار می گیرند (ورباخ و هانتر، ۲۰۱۴). بازی کاری می تواند در تبدیل خسته کننده ترین و تکراری ترین کارها به سرگرم کننده ترین کارها موفق گردد. بنابراین، والرا ماریسکال (۲۰۱۳) مطالعه انجام شده توسط ماریو هرگر بر مقایسه عناصر مشترک در بازی و کار را جمع آوری نموده تا نشان دهد که مشخصات مشترک بین هر دو متعدد بوده اما روش انجام آن ها اختلافات زیادی در درک کارکنان ایجاد می کند

بازی کاری می تواند ابزاری اساسی برای کسب و کارهایی محسوب شود که نمی دانند چگونه اقدامات آموزشی را بین اعضای خود بدون اینکه خسته کننده به نظر برسند انجام داده و از طرفی آن ها را سرگرم کنند و توافقات بین کارکنان را مدیریت می کند. بعد از مطرح کردن کاربردهای بازی کاری، اکنون به مزایای بازی کاری پرداخته می شود. به طور کلی بعد از مطالعه کتاب ها، مقالات و نظرات کارشناسی مختلف، می توان نتیجه گرفت که بازی کاری دو دستاورد اصلی دارد: انگیزش و التزام شغلی. این منافع به نوبه خود باعث دو پیامد

مثبت در سازمان‌ها می‌شوند: افزایش رفاه کارکنان و بهبود نتایج. در ادامه، پارامترهای مورد تحلیل و نظرات کارشناسان مختلف در این زمینه بررسی می‌گردد. بازی کاری به نظر می‌رسد برای افزایش بهره‌وری سازمان‌ها می‌تواند به عنوان یکی از ابزارهای کاربردی استفاده شود و سازمان‌ها با استفاده از این ابزار می‌توانند در حوزه‌های مختلف ساطمان از جمله حوطه منابع انسانی تغییراتی را به منظور پیشبرد سازمان انجام دهند.

### روش‌شناسی

این تحقیق به عنوان یک مطالعه (تحقیق) کیفی انجام شد. هدف به دست آوردن اطلاعات کیفی عمیق که برای به دست آوردن مهمترین عوامل حیاتی پدیده مورد مطالعه می‌توانند تجزیه و تحلیل شوند. قصد، ایجاد درک و فهمی از پدیده و روش‌های تحقیق کیفی که برای این منظور کار می‌کنند، است (کوسکینن و همکاران، ۲۰۰۵). روش جمع‌آوری داده‌های اولیه مصاحبه‌ها بود. مصاحبه‌ها به محقق اجازه می‌دهند تا بینش شخصی را در مورد روند فکر فرد مصاحبه‌شونده به دست آورد و مقادیر زیادی از داده‌ها را در یک موضوع واحد به دست آورند (آرکزی و نایت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹:۳۴؛ ویلسون، ۲۰۱۰:۱۳۸). مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته رو در رو اولین انتخاب جمع‌آوری داده‌های اولیه بود. مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته دارای ساختار هستند، اما اجازه انعطاف‌پذیری در جهت‌سوال‌ات و نیز سوال‌ات احتمالی اضافی را می‌دهد (کوسکینن و همکاران، ۲۰۰۵:۱۰۴؛ ویلسون، ۲۰۱۰:۱۴۷). مصاحبه‌ها برای تجزیه و تحلیل ثبت و ضبط شد. هدف اصلی مصاحبه تسهیل گفتگو بین مصاحبه‌شونده و مصاحبه‌کننده و مضامین عمومی که می‌توان از تئوری استفاده شده انتخاب کرد، است (آلتولا و ولی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰:۳۳-۳۴). داده‌های جمع‌آوری شده با رویکرد تحلیل تم، تجزیه و تحلیل می‌شوند.

مشارکت‌کنندگان این تحقیق خبرگان حوزه منابع انسانی و بازی‌کاری بودند. محقق سعی داشت از این افراد برای گردآوری داده‌های مصاحبه‌ای استفاده نماید. در این بخش، حجم نمونه با رویکرد حد اشباع نظری مشخص شد. روش انتخاب نمونه تحقیق، در این بخش

---

1. Arksey & knight  
2. Aaltola & Valli

به صورت هدفمند بود. به عبارتی در این رویکرد سعی اصلی محقق بر این بود که بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده برای انتخاب خبرگان؛ به دنبال شناسایی و استفاده از نظر آن‌ها در این تحقیق باشد. برای آشنایی با کسانی که در زمینه بازی کاری خبره بودند از انجمن گیمیفیکیشن ایران کمک گرفته شد.

همان طور که بیان داشتیم برای شناسایی این خبرگان، محقق از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی توامان استفاده کرد. به این ترتیب که در بخش نخست برای شناسایی خبره‌های حوزه منابع انسانی فعال در حوزه طراحی مدل‌های استخدام، محقق معیارهایی از جمله سابقه مدیریتی در بخش منابع انسانی کسب و کارهای نوپا، مدرک دانشگاهی مرتبط با تحقیق حاضر، تجربه و سابقه در زمینه طراحی استخدام و مواردی از این دست را وضع نمود. محقق با استفاده از این معیارها تعدادی را شناسایی کرد و سپس از این خبره‌ها برای معرفی دیگر خبره‌ها کمک گرفت که نشان دهنده روش نمونه‌گیری گلوله برفی می‌باشد. این روش تا جایی ادامه پیدا کرد که محقق به کفایت نمونه‌گیری دست یافت. در این تحقیق در مرحله اول تحقیق از ۷ تن از خبرگان و متخصصان این زمینه برای انجام مصاحبه و تعیین مدل استفاده شد. در این مرحله برای شناخت افراد از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شد. در این روش، تا رسیدن به اشباع نظری از اساتید دانشگاه و اندیشمندان حوزه به کارگیری استخدام کاری به صورت عام و استخدام با رویکرد بازی کاری به طور خاص در این حوزه، مصاحبه و به جمع‌آوری اطلاعات کیفی پرداخته شد. در این تحقیق در نهایت ۱۲ نفر در مصاحبه‌های این تحقیق مشارکت داشتند. لازم به ذکر است که از مصاحبه ۱۰ الی ۱۲ محقق به اشباع نظری رسیده بود و برای بهبود روایی تحقیق این مصاحبه‌ها صورت گرفت.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات در بخش اصلی تحقیق و سنجش متغیرهای تحقیق، از مصاحبه استفاده شده است. مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، روش جمع‌آوری داده‌های اولیه بود. مصاحبه‌ها به طور خاص برای اهداف این تحقیق انجام شده و مستقیماً توسط محقق انجام شده است. اندازه نمونه نسبتاً کوچک بود، اما مصاحبه‌های کیفی دقیق با افراد کمتر بهتر کار می‌کنند. در ابتدا طراحی فرآیند مصاحبه به عنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌های کیفی می‌باشد. چند دسته سوال در این باره می‌توان از خبره‌های شرکت‌کننده پرسید که دو دسته از

مهم‌ترین آن‌ها تحت عنوان سوال های حساس و سوال های تئوریک می‌باشد. دسته نخست که سوال های حساس هستند، اشاره به آن دسته از پرسش‌هایی دارند که محقق را به سمت درک رخداد هدایت می‌کنند و سئوالات دوم که جنبه تئوریک دارند بر اساس مطالعات و نتایج تحقیق‌های در راستای تحقیق استخراج می‌گردند. محقق بر اساس این سوال ها سعی دارد به کدهای باز که نخستین دسته از کدهای روش تحلیل کیفی تحلیل تم می‌باشد، دست یابد.

### یافته‌های پژوهش

در این قسمت به تشریح چگونگی تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق بر اساس رویکرد تحلیل تم پرداخته شده و تمام مراحل آن تشریح گردیده است. نحوه اتخاذ گزاره‌ها و انجام انواع کدگذاری های لازم و فرآیند دستیابی به تم‌های اصلی مورد بررسی قرار گرفته است، در نهایت نیز با رویکردهای کمی محقق بر آن است که زمینه لازم برای وزن‌دهی و اولویت بندی عوامل شناسایی شده به دست آید.

در تحقیق حاضر، با توجه به سؤال‌های مصاحبه، مرحله کدگذاری باز آغاز شد. در مرحله کدگذاری اولیه هر مقاله، متن مرتبط مشاهده یا مصاحبه در نظر گرفته شد و پس از مطالعه خط به خط، نکات مربوط به معیارهای تخصصی تصمیم‌گیری رسمی برای بخش مدیریت منابع انسانی و مدیران عالی در شرکت‌های کسب و کاری کوچک و متوسط و الزامات آن به صورت یادداشت‌هایی استخراج شد. حاصل این فرآیند، یادداشت‌هایی هستند که به صورت داده‌های اولیه در نظر گرفته شدند که مفاهیم از دل آن‌ها استخراج شدند.

پس از نوشتن مفاهیم نوبت به بازبینی آن و ایجاد تم‌های فرعی رسید. محقق مجموعه‌ای از تم‌ها ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار داد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله دوم، شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله محقق تعداد ۲۱ تم فرعی درست پیدا کرد.

جدول ۱. تم‌های فرعی

تم های فرعی	مفاهیم و کدهای باز
قدرت خوش بینی به مسائل	شناخت متقاضی از لحاظ دیدگاه مثبت یا منفی در رابطه با مسائل کاری در فرآیند بازی کاری
	شناخت بهتر متقاضی در فرآیند بازی کاری از لحاظ امیدواری نسبت به مسائل کاری در فرآیند بازی کاری
	طراحی مراحل بازی کاری در جهت تعیین میزان امیدواری نسبت به آینده شغلی خود در سازمان
	شناخت بهتر متقاضی شغل در سازمان نسبت به خوش بینی در دستیابی به موفقیت در مسائل کاری
	طراحی مراحل بازی کاری در جهت ارزیابی نحوه دسته‌بندی و پایش اطلاعات مثبت در مورد مسائل کاری
شناخت نیازهای شغلی	برقراری تعامل با مدیران منابع انسانی در راستای شناخت هرچه بهتر نیازهای آن‌ها در راستای جذب متقاضی در فرآیند بازی کاری
	درک بهتر طراحان از نوع اختیارات و تعاملات نیروی انسانی مورد نیاز شرکت
	درک بهتر طراحان بازی کاری از نوع نیاز سازمان به متقاضیان در فرآیند استخدام
	شناخت طراحان بازی کاری از منابع شغلی و در نظر گرفتن آن در فرآیند طراحی بازی کاری
شناخت بیوریتیم نیروی انسانی	طراحی مراحل بازی کاری در جهت درک حالات فیزیکی متقاضیان شغل
	طراحی مراحل بازی کاری در جهت درک حالات روحی و روانی متقاضیان شغل
	طراحی مراحل بازی کاری در جهت شناخت بهتر دوره‌های رفتاری (عقلانی، احساسی، شهودی و فیزیکی) در بین متقاضیان شغل
	طراحی مراحل بازی کاری در جهت شناخت دوره‌های رفتاری غالب افراد متقاضی و تناسب آن با نیازهای سازمان
توسعه زیرساخت - های سخت افزاری و نرم افزاری سازمان	به روز رسانی سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان
	استفاده از نرم‌افزارهای یکپارچه در کل فرآیندهای سازمانی
	استفاده از نیروی انسانی خبره در حوزه فناوری اطلاعات در شرکت
	توسعه تعاملات سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات در سازمان
	بهره‌گیری از سیستم‌های مطرح فناوری در حوزه فرآیندهای کاری در شرکت

طراحی مسیر شغلی	شناخت بهتر طراحان بازی کاری از وظایف شغلی پست سازمانی
	شناخت آینده شغلی پستی که در سازمان در حال طراحی بازی کاری هستند
	شناخت بهتر نوع ارتباطات شغل هدف در راستای طراحی بازی کاری
	ترسیم روند شغل برای متقاضیان شغل در جریان بازی کاری
	ترسیم جایگاه پست سازمانی در فرآیندهای بازی کاری
شناخت سبک تفکر استراتژیک	درک صحیحی از نحوه اندیشیدن متقاضیان ورود به سازمان از طریق طراحی فرآیند بازی کاری
	شناخت نگرش متقاضیان به مسائل کلی در فرآیند بازی کاری
	شناخت نوع استدلال متقاضیان استخدام نسبت به مسائل در فرآیند بازی کاری
	شناخت نوع جهان بینی متقاضیان در راستای طراحی بازی کاری
	شناخت آینده نگری و نحوه ی تحلیل مسائل در تصمیم گیری حال متقاضیان در طراحی فرآیند بازی کاری
شناخت توانمندی مدیریت بحران	شناخت قدرت تجزیه و تحلیل اطلاعات در مواقع بحرانی متقاضی در فرآیند طراحی بازی کاری
	شناخت توانمندی مدیریت زمان در حل مسائل فردی متقاضی در فرآیند طراحی بازی کاری
	شناخت استرس و اضطراب شغلی نیروی انسانی متقاضی در بحران های ساختگی در فرآیند بازی کاری
	شناخت نوع تصمیم گیری و تصمیم سازی فرد متقاضی در مواقع بحرانی در طراحی بازی کاری
	شناخت عملکرد افراد در مواقع بحرانی در طراحی بازی کاری در جریان استخدام افراد متقاضی
	درک صحیح نحوه بهره گیری از منابع متقاضی در بحران های ساختگی در فرآیند بازی کاری
شناخت خلاقیت شغلی	شناخت و درک از نوع حل مسائل در فرآیند بازی کاری
	طراحی روند بازی کاری مبتنی بر چالش های آنی در جهت اندازه گیری خلاقیت شغلی متقاضی
	درک صحیح پیرامون نگرش متقاضی در رابطه با خلاقیت شغلی در فرآیند بازی کاری
	درک توانمندی متقاضی در به کار گیری ایده های جدید در مراحل بازی کاری
	ایجاد یک بخش در فرآیند بازی کاری در جهت امتیازدهی به بازی کاری



شناخت انگیزه های شغلی	شناسایی انگیزه های شغلی افراد متقاضی در فرآیند استخدام در بازی کاری
	مشخص شدن دلایل متقاضی از استخدام در بازی کاری
	تعریف انگیزش صحیح متقاضیان در طراحی فرآیند بازی کاری
	تعاریف انگیزه های سازمانی از جذب نیروی انسانی در فرآیند بازی کاری
	شناخت میزان تطابق انگیزش متقاضی با انگیزه های سازمانی در فرآیند بازی کاری
شناخت قدرت توکل	طراحی مراحل بازی در بازی کاری در جهت باور به قدرت ماورایی در انجام فرآیندهای کاری
	طراحی مراحل بازی در بازی کاری در جهت سنجش میزان ایمان نسبت به حل مسائل در صورت توکل
	طراحی مراحل بازی در بازی کاری در جهت سنجش هدف غایی متقاضی از زندگی
	شناخت بهتر متقاضی شغل در رابطه با انرژی های مثبت و ماورایی پیرامون او در بازی کاری
	طراحی مراحل بازی در بازی کاری در جهت ارزیابی توکل متقاضی به خدا در حل مسائل کاری
شناخت نگرش افراد به آینده شغلی	درک اهداف متقاضیان از جذب در سازمان در طی فرآیند بازی کاری
	بهبود شناخت متقاضیان استخدام از شغل خود در فرآیند بازی کاری
	شناخت امکانات و اختیارات متقاضی ورود به سازمان طی روند بازی کاری
	شناخت و درک صحیح متقاضی از امکان ترفیع در سازمان طی روند طراحی بازی کاری
	طراحی بازی کاری بر اساس نحوه ارتقاء شغلی در آینده ی کاری متقاضی
شناخت تفکر انتقادی	توانمندی متقاضی در درک صحیح مسائل در روند بازی کاری
	امتیاز دهی به متقاضی پیرامون نحوه اندیشیدن پیرامون چالش های بازی کاری
	استفاده از پرسش در فرآیند بازی کاری در جهت شناخت تفکر نیروی انسانی
	شناخت و درک صحیح از نحوه تحلیل و ارزیابی مسائل متقاضی در فرآیند طراحی بازی کاری
	شناخت نحوه استدلال متقاضی نسبت به مسائل موجود در فرآیند بازی کاری
شناخت پیاده سازی سیستم های رایانش	بهره گیری از سیستم های نوین مبتنی بر فناوری های اطلاعات در سازمان
	استفاده از سیستم های ابری در سازمان
	تجزیه و تحلیل اطلاعات سازمانی به واسطه سیستم های رایانش ابری

ابری	بهره‌گیری از سیستم‌های رایانش ابری در جهت انجام فرآیندهای سازمانی
شناخت سبک رفتاری	طراحی مراحل در بازی کاری در جهت شناخت نوع رفتار متقاضیان با دیگر افراد در سازمان
	طراحی مراحل در بازی کاری در جهت بهبود شناخت نوع تعهد متقاضی نسبت به سازمان مورد علاقه
	دقت در زمینه طراحی گام‌های در بازی کاری در جهت شناخت وظیفه شناسی نسبت به سازمان
	شناخت نوع هیجانات غالب متقاضی در فرآیند بازی کاری
	شناخت روحیه افراد در جریان بازی کاری توسط طراحان این برنامه‌ها در فرآیند استخدام
شناخت ویژگی‌های شخصی افراد	طراحی مراحل در بازی کاری در جهت شناخت درون‌گرا و برون‌گرا بودن متقاضیان شغل
	طراحی مراحل در بازی کاری در جهت شناخت تعامل‌گرا بودن یا گوشه‌گیر بودن متقاضیان شغل
	طراحی مراحل در بازی کاری در جهت شناخت منفعت طلب بودن یا کمک رسان بودن متقاضی شغل
	طراحی مراحل در بازی کاری در جهت توانمندی در عرصه رهبر بودن یا پیرو بودن متقاضی
	طراحی مراحل در بازی کاری در جهت درک بهتر ریزین بودن یا بی‌دقت بودن متقاضیان شغل
	طراحی مراحل در بازی کاری در جهت سخت‌کوش بودن متقاضی یا راحت طلب بودن آنها
	طراحی مراحل در بازی کاری در جهت علاقمند بودن یا بی‌علاقه بودن نسبت به مشاغل
شناخت هدف-گذاری شغلی	تعیین ویژگی‌های شغلی برای استخدام
	مشخص کردن نیازهای آینده شغلی در فرآیند بازی کاری در روند استخدام
	تعیین نیازهای شغلی در طراحی فرآیند بازی کاری استخدام
	تعیین حد استاندارد در زمینه نیازهای شغلی در فرآیند بازی کاری
شناخت توانمندی اعتماد پذیری	مشخص شدن هدف از طراحی فرآیند بازی کاری در روند استخدام در شرکت
	طراحی مراحل در بازی کاری، در راستای بررسی صداقت متقاضی
	اندازه‌گیری حس امانتداری و امانت‌پذیری متقاضی در بازی کاری

	شناخت بهتر متقاضیان شغلی از لحاظ نگرش توأم اعتماد به همکاران در فرآیند بازی کاری
	شناخت بهتر متقاضیان شغلی پیرامون نگرش توأم با شک و تردید در رابطه حسن رفتار همکاران در فرآیند بازی کاری
شناخت دانش شغلی	شناخت اطلاعات متقاضیان به واسطه طراحی بازی کاری
	سعی در درک تجارب کاری گذشته متقاضی به واسطه طراحی بازی کاری
	شناخت و درک صحیح به کارگیری دانش شغلی در فرآیندهای سازمانی به واسطه طراحی بازی کاری
	درک و شناخت مهارت‌های شغلی متقاضی در طراحی بازی کاری
	امکان شناخت اطلاعات پیرامون سازمان و اهداف آن در طراحی بازی کاری
شناخت توانمندی حل مساله	توانمندی متقاضی در حل مسائل جدید در فرآیند بازی کاری
	قدرت متقاضی در راستای برخورد با مشکلات
	ریسک‌پذیری نیروی انسانی در فرآیند بازی کاری
شناخت قدرت تاب آوری	شناخت هرچه بهتر نگاه متقاضیان در فرآیند بازی کاری در تحمل مشکلات کاری
	شناخت هر چه بهتر روحیه متقاضیان در طی فرآیند بازی کاری در برابر مشکلات و استرس‌های شغلی
	توانمندی قابلیت تطبیق‌پذیری متقاضیان با چالش‌های کاری در فرآیند بازی کاری
	درجه‌بندی سخت‌رویی متقاضیان استخدام در شرکت در فرآیند بازی کاری
	درجه‌بندی قدرت کنترل چالش‌های کاری متقاضیان استخدام در شرکت در فرآیند بازی کاری
	شناخت هر چه بهتر قدرت پذیرش مشکلات و چالش‌های کاری در فرآیند بازی کاری
شناخت توانمندی درگیر شدن در شغل	طراحی مراحل بازی کاری در جهت روحیه درگیر شدن در چالش‌های کاری متقاضی
	شناخت بهتر متقاضی شغل نسبت به اهمال کاری و بی‌تفاوتی یا مصمم بودن در حال مسائل کاری در بازی کاری
	شناخت و درک احساس‌های متقاضی در حین بازی کاری به ویژه از لحاظ گذشتن وقت در بازی کاری
	شناخت میزان انرژی که متقاضی در فرآیند بازی کاری مصرف می‌کند
	طراحی مراحل بازی کاری در جهت سنجش تمرکز متقاضی در حین بازی
	طراحی مراحل بازی کاری در زمینه علاقه متقاضی در راستای حرکت به سمت چالش‌های کاری

محقق در جدول ۲، تم‌های اصلی را برای تحلیل ارایه کرده، تعریف نموده و مورد بازبینی مجدد قرار می‌دهد، سپس داده‌های داخل آن‌ها را تحلیل می‌کند. به وسیله تعریف و بازبینی کردن، ماهیت آن چیزی که یک تم در مورد آن بحث می‌کند مشخص شده و تعیین می‌گردد که هر تم اصلی کدام جنبه از داده‌ها را در خود دارد. در این مرحله محقق در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌های فرعی به تعداد ۸ تم اصلی دست یافت که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین می‌باشد. در ذیل تم‌های اصلی ارایه شده است.

جدول ۲. تم‌های اصلی

کد تم اصلی	تم‌های اصلی	کد تم فرعی	تم‌های فرعی
C1	طراحی برنامه ریزی شغلی	B1	شناخت هدف گذاری شغلی
		B2	شناخت انگیزه‌های شغلی
		B3	شناخت نگرش افراد به آینده شغلی
C2	شناخت مهارت‌های شغلی متقاضی	B4	شناخت سبک تفکر استراتژیک متقاضی
		B5	شناخت دانش شغلی متقاضی
		B6	شناخت توانمندی مدیریت بحران متقاضی
C3	سنجش نوآوری شغلی متقاضی	B7	شناخت تفکر انتقادی متقاضی
		B8	شناخت خلاقیت شغلی متقاضی
		B9	شناخت توانمندی حل مساله متقاضی
C4	توسعه زیرساخت های فناوری سازمان	B10	شناخت پیاده سازی سیستم‌های رایانش ابری
		B11	توسعه زیرساخت‌های سخت افزاری و نرم افزاری سازمان
C5	ویژگی های فردی متقاضی	B12	شناخت ویژگی های شخصیتی متقاضی
		B13	شناخت بیوریتیم نیروی انسانی متقاضی
		B14	شناخت سبک رفتاری متقاضی

C6	شناخت سرمایه روانشناختی متقاضی	B15	شناخت قدرت تاب آوری متقاضی
		B16	شناخت قدرت توکل متقاضی
		B17	قدرت خوش بینی به مسائل متقاضی
C7	شناخت سرمایه اجتماعی متقاضی	B18	شناخت توانمندی درگیر شدن در شغل متقاضی
		B19	شناخت توانمندی اعتماد پذیری متقاضی
C8	قدرت تطبیق پذیری متقاضی با اهداف شغلی	B20	شناخت نیازهای شغلی
		B21	طراحی مسیر شغلی

در رابطه با تم‌های فرعی و اصلی در حوزه طراحی بازی کاری در روند استخدام به منظور بهبود جذب نیروی انسانی مطلوب برای شرکت‌های کسب و کاری کوچک و متوسط، ۸ تم اصلی و ۲۱ تم فرعی شناسایی شده و محقق در بخش بعدی به تجزیه و تحلیل این تم‌ها پرداخته است.

### طراحی برنامه‌ریزی شغلی

تم نخستین در زمینه‌ی تحقیق حاضر شناسایی شده بود که شامل سه تم فرعی بوده است که شناخت هدف‌گذاری شغلی، شناخت انگیزش شغلی و شناخت نگرش افراد نسبت به آینده شغلی جزء آن بوده است.

### شناخت مهارت‌های شغلی متقاضی

تم دوم شناسایی شده در این تحقیق، شناخت مهارت شغلی بوده است که عبارتست از میزان توانایی افراد برای انجام کارهای مربوط به سازمان و سه تم فرعی شناخت سبک تفکر استراتژیک، شناخت دانش شغلی و شناخت توانمندی مدیریت بحران را شامل می‌شود.

### سنجش نوآوری شغلی متقاضی

تم سوم شناسایی شده در این تحقیق، نوآوری شغلی بوده که بیان می‌کند میزان نوآوری شخص در سازمان یکی از ارکان مهم در کسب و کارهای نوپا است و لازم است که توسط بازی کاری سنجیده شود. در این بخش نیز سه تم فرعی شناسایی شده است که شامل شناخت

تفکر انتقادی متقاضیان، شناخت خلاقیت شغلی متقاضیان و شناخت توانمندی حل مساله متقاضیان بوده است.

### توسعه زیرساخت‌های فناوری سازمان

تم چهارم شناسایی شده در این تحقیق، توسعه زیرساخت‌های فناوری می‌باشد که بیانگر این است که فناوری جهت تحقق اهداف سازمان بسیار مهم بوده و نیاز است که زیرساخت آن توسعه یابد. در این رابطه دو تم فرعی دیگر از قبیل بهره‌گیری از سیستم‌های رایانش ابری و توسعه زیرساخت‌های فناوری و سخت‌افزاری سازمان شناسایی شده‌اند.

### ویژگی‌های فردی متقاضی

تم پنجم شناسایی شده ویژگی‌های فردی است که نقشی اساسی در تعیین وضعیت کسب-وکار دارد بنابراین بازی‌کاری می‌تواند افراد را شناسایی کند. سه تم شناخت ویژگی‌های شخصیتی افراد، شناخت بیوریتیم نیروی انسانی و شناخت سبک رفتاری می‌باشد.

### شناخت سرمایه روانشناختی متقاضی

تم ششم شناسایی شده در این تحقیق، شناخت سرمایه روانشناختی می‌باشد. بازی‌کاری می‌تواند ابزاری مناسب جهت تعیین این موضوع باشد. در این رابطه سه تم فرعی دیگر شناخت قدرت تاب‌آوری، شناخت قدرت توکل و خوشبینی نسبت به مسائل شناسایی شده‌اند.

### شناخت سرمایه اجتماعی متقاضی

تم هفتم شناسایی شده در این تحقیق، شناخت سرمایه اجتماعی متقاضی می‌باشد، بازی-کاری می‌تواند سازمان را در این مورد کمک کند. در این رابطه دو تم فرعی دیگر شناخت توانمندی درگیر شدن در شغل و شناخت سرمایه میزان اعتمادپذیری نیروی انسانی شناسایی شده‌اند.

### قدرت تطبیق پذیری متقاضی با اهداف شغلی

تم هشتم شناسایی شده در این تحقیق، قدرت تطبیق پذیری متقاضی با شغل می باشد که بیانگر میزان انطباق افراد را با شغل مورد نظر به واسطه بازی کاری می سنجد. در این رابطه دو تم فرعی دیگر شناخت نیازهای شغلی و طراحی مسیر شغلی شناسایی شده اند.

### بحث و نتیجه گیری

در جواب سوال اول: عوامل موثر در راستای طراحی فرآیند استخدام مبتنی بر بازی کاری برای کسب و کارهای نوپا، کدامند؟

در فرآیند طراحی بازی کاری، مدیران بخش فناوری اطلاعات باید این موضوع را مورد توجه قرار دهند که شغل مورد نظر در فرآیند استخدام دارای چه موضوعات حائز اهمیتی است. در فرآیند بازی کاری در صورتی که بتوان انگیزه های شغلی افراد متقاضی را شناسایی کرد می توان افرادی را که با شرایط کاری سازمان بیشتر همخوانی دارند و در واقع در هنگام جامعه پذیری با شرایط شرکت بهتر کنار می آیند جذب شرکت کرد.

یکی از مشکلاتی که در روند جذب افراد از روش سنتی وجود دارد، ناتوانی در درک صحیح مهارت های شغلی نیروی انسانی متقاضی است، این در حالی است که با طراحی رویکرد بازی کاری و به کارگیری سئوالات و چالش هایی در حوزه شناخت مهارت های شغلی متقاضیان می توان زمینه را برای بهبود شناخت کلی از توانمندی و آورده های متقاضیان ایجاد کرد.

یکی از بحث هایی که در بین شرکت های کسب و کاری نوپا مطرح است، استفاده صحیح اجزای این شرکت ها از فرصت های محیطی می باشد. شرکت های نوپا دارای منابع مالی گسترده برای انجام فعالیت های کسب و کاری خود نیستند و سعی دارند به واسطه بهره گرفتن از توانمندی نیروی انسانی خود زمینه را برای بهبود عملکرد خود مهیا نمایند. بنابراین توجه به موضوع هایی از قبیل نوآوری شغلی می تواند بسیار حائز اهمیت باشد. در طراحی بازی کاری می توان به نوآوری و استفاده از رویکردهای جدید در حل یک مساله، نگاه به یک مساله یا پیشنهاداتی که در طی انجام بازی می شود به خوبی دقت نمود و به واسطه آن

زمینه را برای بهبود جذب متقاضیانی که بیشترین خلاقیت را در این عرصه داشته بودند، فراهم آورد.

در راه ایجاد یک سیستم بازی کاری مطلوب باید به موضوع توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات توجه ویژه ای داشت. برای به کارگیری سیستم‌هایی همانند بازی کاری باید یک سازمان مبتنی بر فناوری‌های نوین باشد تا بتواند به خوبی از اطلاعات موجود در سیستم‌های بازی کاری در طول حیات خود بهره بگیرد و در هر شرایطی متقاضیانی که در این سیستم‌های بازی در حال شرکت هستند را به خوبی مورد بررسی قرار دهند و بتوانند در این بین انتخاب شایسته ای را داشته باشند.

یکی از موضوع‌هایی که در فرآیند بازی کاری باید به آن توجه ویژه ای داشت، طراحی این سیستم‌ها در راستای شناسایی ویژگی‌های شخصیتی و فردی نیروی انسانی متقاضی ورود به سازمان است. در طی بازی کاری و نحوه تعاملات و پرسش‌ها و رویکرد‌هایی که فرد در برابر حل مساله قرار می‌گیرد بدون شک اطلاعاتی از خود و ویژگی‌های شخصیتی خود بروز می‌دهد که می‌تواند در زمینه تصمیم‌گیری مدیران بخش منابع انسانی اثرات مثبتی داشته باشد. یکی دیگر از عوامل موثر در طراحی فرایند استخدام مبتنی بر بازیکاری در سازمان‌ها سرمایه روانشناختی متقاضیان است. سرمایه روانشناختی نوعی از سرمایه است که در شرایط مشکل و چالش‌های کاری می‌تواند نقش کلیدی در حفظ عملکرد نیروی انسانی داشته باشد. در بسیاری از مواقع نیروی انسانی فعال در سازمان نسبت به مسائل مختلف بدبین است که این موضوع باعث می‌شود که در فعالیت‌های مختلف سازمانی مشارکت فعالی نداشته باشد و رویکرد بی‌تفاوت را نسبت به مشکلات سازمانی داشته باشد و نتواند به سازمان در حرکت به سمت اهداف سازمانی کمک چندانی داشته باشد. بنابراین در طی فرآیند بازی کاری وجود مراحل و گزینه‌های در جهت اعتماد و همچنین نوع نگاه به فعالیت‌های سازمانی می‌تواند باعث انتخاب افرادی در سازمان گردد که زمینه را برای بهبود عملکرد شرکت‌های نوپا آماده کنند.

در فرآیند بازی کاری باید مدیران فناوری به این موضوع توجه داشته باشند که سازمان چه نیازهایی دارد و اینکه چه افرادی دارای امتیازهای مطلوب برای جذب در سازمان هستند.



همچنین در فرآیند بازی کاری باید مدیران به این موضوع توجه داشته باشند که به خوبی مسیر شغلی، امکانات و اختیارات شغلی موجود را در سازمان به دست متقاضیان شغلی بدهند و فرد را با واقعیت‌های شغلی بیشتر آشنا نماید که از این موضوع در راستای بهبود جذب افرادی شرکت استفاده نماید که توانمندی بالاتری برای کنار آمدن با شرایط سازمانی دارند.

در جواب سوال دوم: چه چیزی متصدیان استخدام را برای استفاده از فرآیند بازی کاری ترغیب می‌کند؟

آن چیزی که مشهود است این است که بازی کاری این توانمندی را به مدیران بخش منابع انسانی می‌دهد که نسبت به افراد متقاضی در زمینه ورود به سازمان و تصدی شغل، شناخت بهتری را به دست آورند و مبتنی بر نیازهای که آن‌ها در زمینه شغل خود دارند به دنبال افرادی باشند که بهتر می‌تواند با شرایط کسب و کاری سازمان تطبیق پیدا نماید و زمینه را برای عملکرد بهتر برای سازمان مهیا نماید.

حیات سازمان‌های نوپا در به کارگیری کارکنان ماهر و با کیفیت بوده و این موضوع اهمیت فرآیند استخدام یعنی کارمندیابی و گزینش را بسیار زیاد می‌کند. به همین دلیل شرکت‌های نوپا باید این فرآیند را با دقت هرچه بیشتر در سازمان اجرا کنند. از طرفی بازی-کاری به عنوان یک مفهوم و تکنیک جدید پتانسیل بالایی به منظور به کارگیری در حوزه‌های مدیریتی به خصوص مدیریت منابع انسانی دارد. با توجه به تحقیق انجام شده بازی کاری می‌تواند در بهبود فرایند کارمندیابی شرکت‌های نوپا نقش مهمی را ایفا کند و به همین منظور این تحقیق برای رسیدن به هدف خود که شناسایی اصلی‌ترین موضوعات مربوط به کارمندیابی در شرکت‌های نوپا که مبتنی بر بازی کاری بودند انجام شد. این تحقیق می‌تواند سرآغاز مطالعات تجربی کاربرد بازی کاری در مدیریت منابع انسانی باشد. یکی از مشکلات مهمی که کسب و کارها با آن رو به روهستند در فرآیند استخدام نیروی انسانی، به کارگیری افرادی است که به صورت مطلوب نمی‌توانند در راستای انجام فعالیت‌های سازمانی کمک نمایند که این موضوع باعث افزایش هزینه‌های سازمانی و کاهش کارایی شرکت‌ها می‌شود، این در حالی است که بازی کاری باعث شناخت جامع متقاضیان می‌شود و بر اساس ویژگی‌ها و امتیازهایی که در فرآیند بازی کاری افراد به دست می‌آورند، وارد سازمان می‌شوند که بدون

شک این مهم به معنی کاهش هزینه‌های شرکت و افزایش کارایی سازمان در راستای دستیابی به اهداف سازمانی می‌گردد. می‌توان اینگونه جمع‌بندی نمود که بازی کاری به منزله دستیابی یک شرکت به افرادی می‌باشد که شایستگی کافی را برای انجام فعالیت‌های سازمانی داشته باشند.

در بسیاری از مواقع یکی از دلایل عدم تعهد نیروی انسانی، عدم برطرف شدن نیازهای شغلی آن‌ها در سازمان است. این در حالی است که بازی کاری باعث می‌شود که افراد با واقعیت‌های شغلی خود بهتر پیش از ورود به سازمان آگاه شوند و تجارب بالاتری از فعالیت در سازمان داشته باشند که این امر می‌تواند زمینه ساز کاهش ترک شغل و بهبود نگهداشت نیروی انسانی گردد.

به مدیران شرکت‌های کسب و کاری نوپا پیشنهاد می‌شود، فرآیند بازی کاری توام با سوال‌های تخصصی بیش از اندازه نباشد که باعث سردرگمی متقاضیان در هنگام بازی گردد. بلکه پیشنهاد می‌شود دانش شغلی متقاضیان در غالب سوال‌های کاربردی و ساده طراحی شود تا از این طریق هم متقاضی بدون استرس وارد جریان بازی گردد و هم سازمان به نتایج مطلوب خود دست یابد.

به مدیران شرکت‌های کسب و کاری نوپا پیشنهاد می‌شود، در حین بازی کاری امتیازهای هر بخشی که متقاضی به دست آورده است را به سمع و نظر متقاضی برساند تا در صورتی که فرد در این شرکت جذب نگردد بتواند بهتر نقاط ضعف و قوت خود را بشناسد و به دنبال شغلی در بازار کار بگردد که متناسب با مهارت‌ها و دانسته‌ها و ویژگی‌های شخصیتی او است. به مدیران شرکت‌های کسب و کاری نوپا پیشنهاد می‌شود، پیش از طراحی بازی کاری ابتدا بین بخش‌های مختلف و مدیران فناوری اطلاعات و طراحان بازی جلساتی صورت بگیرد و مدیران خود به صورت آزمایشی در این قبیل بازی‌ها شرکت نمایند تا به این جمع‌بندی برسند که بازی طراحی شده متناسب با ویژگی‌های کسب و کاری خود شرکت می‌باشد.

به مدیران شرکت‌های کسب و کاری نوپا پیشنهاد می‌شود، منابع و حمایت‌های کافی از طراحان بازی کاری در فرآیند استخدام داشته باشند تا بتوانند زمینه را برای انتخاب افراد شایسته در شرکت ایجاد نمایند.

پیشنهاد می‌گردد که در تحقیق‌های آتی الزامات اجرایی شدن بازی کاری در کسب و کارها مورد بررسی قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود بازی کاری در بخش‌های مختلف سازمان به صورت تخصصی مورد ارزیابی قرار گیرد به عنوان نمونه در بخش بازاریابی، بخش منابع انسانی و غیره.

پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌های آتی سعی بر اولویت‌بندی معیارها در راستای اثربخشی بهتر روند بازی کاری در فرآیند استخدام داشته باشند.

پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌های آتی سعی بر این داشته باشند که از رویکردهای کیفی دیگر همانند فنومولوژی برای شناسایی ماهیت بازی کاری استفاده شود.

پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌های آتی دلایل ضعف بازی کاری در روند استخدام در بین شرکت‌ها در ایران مورد بررسی قرار گیرد.



## منابع

- Aaltola, J. & Valli, R. (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle.
- Blank, S. (2009). Why the Lean Start-Up Changes Everything, *Harvard Business Review*.5(2): 206-211
- Brewer, R. S., G. E. Lee, and P. M. Johnson, 2011. The Kukui Cup: a dorm energy competition focused on sustainable behavior change and energy literacy, *44th Hawaii International Conference in System Sciences (HICSS)*, 1-10. *IEEE*.
- Crumlish, C., and E. Malone, 2009. Designing social interfaces: Principles, patterns, and practices for improving the user experience. *O'Reilly Media, Inc.*
- Dencheva, S., C. R. Prause, and W. Prinz, 2011. Dynamic self-moderation in a corporate wiki to improve participation and contribution quality. *12th European Conference on Computer Supported Cooperative Work (ECSCW 2011)*, 24-28 September 2011, Aarhus Denmark, 1-20. *Springer London*
- Deterding, S. 2011. Situated motivational affordances of game elements: A conceptual model. *Gamification: Using Game Design Elements in Non-Gaming Contexts, a workshop at CHI2011*.
- Hamari, J. 2013. Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic commerce research and applications*, 12(4): 236-245.
- Hamari, J. and J. Koivisto, 2013. Social motivations to use gamification: an empirical study of gamifying exercise. *ECIS 2013*.
- Herger M., Gamification in human resources. Engaging people by letting them having fun, *Enterprise Gamification, 2011*.
- Huotari, K. and J. Hamari, 2012. Defining gamification: a service marketing perspective. *the 16th International Academic MindTrek Conference: ACM*.
- Kuutti J., *Designing gamification, MA, 2013*.
- Marczewski, A. 2013. Gamification: a simple introduction, Andrzej
- Marin I. & Hierro E., Gamification: The power of the game in business management and connection with customers. *Barcelona: Active Company, 2013*.
- McGonigal, J. (2011). Reality is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. *Penguin Books*.
- Muntean, C. I. 2011. Raising engagement in e-learning through gamification. *The 6th International Conference on Virtual Learning ICVL*.
- Rauch, M. 2013. Best Practices for Using Enterprise Gamification to Engage Employees and Customers. *Human-Computer Interaction. Applications and Services, Springer, 276-283*.
- Ries, E. (2013). Lean start-up Practices aren't uutt for Yougg Tec

Ventures. *A Version of this Article Appeared in the May 2013 issue of Harvard Business Review.*

Rojas M., Gamification in HR processes- Medium or end? *Recovered from: <https://lanuevarutadelempleoargentina.wordpress.com/2016/02/22/la-gamificacion-en-los-procesos-de-rrhh-medio-o-fin/> / February 22, 2016.*

Salamzadeh, A. and Kawamorita, H. (2017). The Enterprising Communities and Startup *Ecosystem in Iran, Journal of Enterprising Communities, 11(4): Forthcoming.*

Visch Valentijn, N. V., Hester Anderiesen, Katinka van der Kooij, 2013. *Persuasive Game Design: A model and its definitions. CHI academy.*

Werbach, K. 2014. (Re)Defining Gamification: *A Process Approach. Persuasive Technology, 266-272, Springer.*

Werbach K., Hunter D., *For the win. How game thinking can revolutionize your business, Wharton Digital Press, Philadelphia, 2012.*

Zicherman, G. & Cunningham, C. (2011) *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps. O'Reilly Media.*

Zichermann, G. and J. Linder, 2010. *Game-based marketing: inspire customer loyalty through rewards, challenges, and contests, John Wiley and Sons.*

