



Management Research in Iran

Volume ۳۰, Issue ۲, ۲۰۲۶, ۴۴-۷۰

DOI: ۱۰,۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶,۱۱۶۸۱۱,۱۸۳۵



Original Article

Identification of Drivers for Implementing Gamification in Human Resource Management at Tejarat Bank, Birjand Branch

Zahra Rajaei^{۱*}, Mohammad Reza Sharifi^۲, Ali Akhoundi^۳

^۱. Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

^۲. PhD Student, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Birjand, Iran

^۳. Master's Graduate, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

Abstract

This study aimed to identify and analyze the key drivers influencing the adoption of gamification in the human resource management of Tejarat Bank in Birjand County. Employing a qualitative approach and thematic analysis based on Braun and Clarke's (۲۰۰۶) framework, data were collected during the first half of ۲۰۲۵ through semi-structured interviews with ۱۸ managers, experts, and employees until thematic saturation was achieved. Participants were selected purposefully and complementarily using the snowball sampling technique, and data analysis was carried out in MAXQDA ۲۰۲۰. To ensure validity and reliability, member checking, source triangulation, and Cohen's Kappa coefficient (۰,۷۹) were utilized. The analysis revealed eight main themes and fifty six subthemes, including: organizational motivation and commitment toward gamification; fairness and transparency in gamification processes; alignment of the gamified environment with organizational structures; training, empowerment, and cultural development; organizational participation and interaction; support mechanisms and resource management; enhancement of employee experience and job satisfaction; and sustainability and coherence of gamification processes. Overall, the results indicate that a well designed multidimensional motivational system characterized by transparency, interactive organizational dynamics, and structural support plays a significant role in strengthening employees' job satisfaction and productivity, thereby improving the effectiveness of gamification initiatives within human resource management.

Review History

Received: Oct ۰۴, ۲۰۲۵

Revised: Dec ۲۸, ۲۰۲۵

Accepted: Jan ۱۰, ۲۰۲۶

Keywords:

Organizational
Motivation,

Gamification,

Employee Empowerment,

Human Resource
Management

*Corresponding Author Email: zahrarajaei@pnu.ac.ir - ORCID:

How to Cite: Rajaei, Zahra; Sharifi, Mohammad Reza; Akhoundi, Ali (۲۰۲۶). "Identification of Drivers for Implementing Gamification in Human Resource Management at Tejarat Bank, Birjand Branch", *Management Research in Iran*, Volume ۳۰, Issue ۲, pp. ۴۴-۷۰. DOI: ۱۰,۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶,۱۱۶۸۱۱,۱۸۳۵



Copyright © ۲۰۲۶, TMU Press. This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial ۴.۰ International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/۴.۰>) which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the Attribution-NonCommercial terms.



پژوهش های مدیریت در ایران

دوره ۳۰، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۵، صص ۷۰-۴۴

DOI: ۱۰,۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶,۱۱۶۸۱۱,۱۸۳۵



نوع مقاله: پژوهشی

شناسایی پیشران های بکارگیری بازی وارسازی در مدیریت منابع انسانی بانک تجارت شهرستان بیرجند

زهرا رجائی^{۱*}، محمدرضا شریفی^۲، علی آخوندی^۳

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران

۳. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخچه داوری

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۲

بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۰۷

پذیرش: ۱۴۰۵/۱۰/۲۰

کلمات کلیدی

انگیزش سازمانی،

بازی وارسازی،

توانمندسازی کارکنان،

مدیریت منابع انسانی

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تحلیل پیشران های مؤثر بر به کارگیری بازی وارسازی در مدیریت منابع انسانی بانک تجارت شهرستان بیرجند انجام گرفت. این مطالعه به شیوه کیفی و بر پایه تحلیل مضمون براساس چارچوب براون و کلارک (۲۰۰۶) اجرا شد. داده ها در شش ماهه نخست سال ۱۴۰۴ از طریق مصاحبه های نیمه ساختاریافته تا رسیدن به اشباع مضمونی با ۱۸ مدیر، کارشناس و کارکنان بانک مذکور گردآوری گردید. انتخاب مشارکت کنندگان به صورت هدفمند و تکمیلی با روش گلوله برفی صورت گرفت و تحلیل داده ها در نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ انجام پذیرفت. به منظور ارتقای روایی و پایایی، بازبینی مشارکت کنندگان، مثلث سازی منابع و محاسبه ضریب کاپای کوهن (۰/۷۹) لحاظ شد. یافته ها نشان داد که پیشران های بازی وارسازی در قالب ۸ مضمون اصلی و ۵۶ مضمون فرعی شناسایی شدند که مضامین اصلی شامل: انگیزش و دل بستگی سازمانی به فرآیند بازی وارسازی؛ عدالت و شفافیت در فرآیندهای بازی وارسازی؛ طراحی و تطبیق محیط بازی با ساختار سازمانی؛ آموزش، توانمندسازی و فرهنگ سازی برای بازی وارسازی؛ مشارکت و تعاملات سازمانی؛ سازوکارهای پشتیبانی و مدیریت منابع؛ بهبود تجربه کارکنان و رضایت شغلی در بازی ها؛ پایداری و انسجام فرآیند بازی وارسازی است. نتایج بیانگر آن است که بازی وارسازی با طراحی نظام چندبعدی انگیزشی و شفاف، تعامل سازمانی و پشتیبانی ساختاری، رضایت شغلی و بهره وری کارکنان را ارتقا می دهد.

ORCID:

* رایانامه نویسنده مسئول zahrarajaei@pnu.ac.ir

استناددهی: رجائی، زهرا؛ شریفی، محمدرضا؛ آخوندی، علی (۱۴۰۵). «شناسایی پیشران های بکارگیری بازی وارسازی در مدیریت

منابع انسانی بانک تجارت شهرستان بیرجند»، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۳۰، شماره ۲، صص ۷۰-۴۴.

doi: ۱۰,۴۸۳۱۱/mri.۲۰۲۶,۱۱۶۸۱۱,۱۸۳۵

کپی رایت © ۲۰۲۶، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس (TMU Press). این مقاله به صورت دسترسی آزاد منتشر شده و تحت مجوز بین المللی ۴.۰ Creative Commons Attribution-NonCommercial قرار دارد (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). بر اساس این مجوز، شما می توانید این مطلب را در هر قالب و رسانه ای کپی، باز نشر و بازآفرینی کنید و یا آن را ویرایش و بازسازی نمایید، به شرط آنکه نام نویسنده را ذکر کرده و از آن برای مقاصد غیرتجاری استفاده کنید.



۱- مقدمه و بیان مسئله

در دنیای پرشتاب و متحول کنونی، منابع انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمانی نقشی بنیادین در دستیابی به موفقیت و توسعه پایدار ایفا می کند؛ نقشی که با شدت گرفتن رقابت ها و تغییرات فناورانه، بیش از پیش اهمیت یافته و سازمان ها را ناگزیر ساخته است تا در جست و جوی راهکارهای نوآورانه ای باشند که ضمن ارتقای بهره وری و انگیزش کارکنان، توان سازگاری و پویایی آن ها را در مواجهه با چالش های محیطی تقویت کند [۱]. در این میان، اهمیت به کارگیری چنین راهکارهایی تا بدان حد است که بسیاری از متخصصان مدیریت منابع انسانی معتقدند بدون استفاده از رویکردهای نوین و خلاقانه، سازمان ها توانایی حفظ جایگاه رقابتی خود را نخواهند داشت و با چالش هایی جدی در حوزه بهره وری و پایداری روبه رو خواهند شد [۲]. یکی از رویکردهای نوظهور و اثربخشی که توجه روزافزون پژوهشگران و مدیران منابع انسانی را به خود جلب کرده است، بازی وارسازی است؛ رویکردی که با تلفیق عناصر بازی در فرآیندهای سازمانی، می تواند محیطی تعاملی و انگیزه بخش ایجاد کرده و از طریق افزایش درگیری شغلی، رضایت و تعهد کارکنان، زمینه ساز بهبود عملکرد سازمانی شود [۳]. این رویکرد با تغییر تجربه آموزشی از حالتی سنتی و خشک به تجربه ای تعاملی و لذت بخش، یادگیری کارکنان را جذاب تر کرده و موجب بهبود مهارت ها، کارایی و ارتقای عملکرد کلی آنان می گردد [۴]. از سوی دیگر، شواهد نشان می دهد که عدم بهره گیری از چنین روش های نوین آموزشی و انگیزشی می تواند منجر به کاهش انگیزه، افت درگیری شغلی و کاهش بهره وری کارکنان شود [۵]. پژوهش ها همچنین تأکید دارند که بازی وارسازی می تواند در افزایش رضایت شغلی، بهبود تعامل کارکنان با اهداف سازمانی، کاهش نرخ ترک خدمت و تقویت احساس موفقیت و پیشرفت نقش آفرین باشد [۶]. این موضوع در صنعت بانکداری اهمیت مضاعف پیدا می کند، زیرا بانک ها به طور سنتی دارای ساختاری رسمی و سخت گیرانه اند و ایجاد انگیزه در کارکنان از طریق روش های سنتی با چالش های جدی مواجه بوده است. در این زمینه، مطالعات نشان داده اند که بانک هایی که از بازی وارسازی در فرآیندهای آموزشی و عملیاتی خود استفاده کرده اند، توانسته اند علاوه بر افزایش بهره وری کارکنان، درگیری شغلی و رضایت آنان را نیز ارتقا دهند و نهایتاً عملکرد سازمانی بهتری داشته باشند [۷]. همچنین، یافته های دیگر نشان می دهد که این رویکرد می تواند از طریق خلق تجربه یادگیری تعاملی و جذاب، میزان مشارکت کارکنان را افزایش داده و انگیزه آنان برای به کارگیری دانش جدید را در محیط کار تقویت نماید [۸]. برای پیاده سازی موفق این رویکرد، مدل های مختلفی مبتنی بر نظریه های انگیزشی همچون خودتعیین گری و تقویت رفتار ارائه شده است که هدف آن ها افزایش تعامل کارکنان از طریق ایجاد حس پیشرفت، رقابت سالم و پاداش های معنادار است [۹]. از این منظر، برای سازمان هایی همچون بانک تجارت شهرستان بیرجند که در محیطی پویا و رقابتی فعالیت می کنند، بازی وارسازی می تواند به عنوان استراتژی ای اثربخش در ارتقای عملکرد منابع انسانی و افزایش بهره وری کارکنان به کار گرفته شود [۱۰]. ضرورت پرداختن به این موضوع از آنجا ناشی می شود که یکی از چالش های اصلی بانک ها، کاهش انگیزه و بهره وری کارکنان به دلیل یکنواختی و خستگی ناشی از فرآیندهای آموزشی است؛ چالشی که می تواند به افت کیفیت خدمات و نارضایتی مشتریان منجر شود. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف اصلی شناسایی پیشران های مؤثر بر به کارگیری بازی وارسازی در

مدیریت منابع انسانی بانک تجارت شهرستان بیرجند انجام شده است تا با ارائه راهکارهای عملی، مسیر بهبود فرآیندهای آموزشی و انگیزشی کارکنان را هموار کرده و در نهایت به ارتقای کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان منجر گردد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- مفهوم بازی وارسازی:

بازی وارسازی یا گیمیفیکیشن^۱ به کارگیری عناصر و مکانیزم‌های بازی در محیط‌های غیربازی به منظور افزایش انگیزش، مشارکت و اثربخشی رفتاری مخاطبان اطلاق می‌شود؛ این عناصر شامل سیستم‌های امتیازدهی، نشان‌ها، جدول‌های رتبه‌بندی، چالش‌های ساختاریافته و پاداش‌های متنوع هستند که هم انگیزش درونی (احساس پیشرفت و شایستگی) و هم انگیزش بیرونی (دریافت جوایز ملموس) را تقویت می‌کنند [۱۱]، [۱۲]. مقصود از بازی وارسازی تبدیل کامل فعالیت‌ها به بازی نیست، بلکه استفاده هدفمند از تکنیک‌ها و سازوکارهای بازی برای جذاب‌تر و انگیزه‌بخش‌تر کردن فعالیت‌هاست، به‌طوری‌که با ایجاد بازخورد و تعامل اجتماعی، مشارکت و کیفیت یادگیری ارتقا یابد [۱۳]، [۱۴]. نمونه‌هایی مانند شرکت‌های فورسکوئر^۲ و دولینگو^۳ نشان می‌دهند که طراحی هوشمندانه نشان‌ها و امتیازها می‌تواند مشارکت کاربران را به‌طور چشمگیری افزایش دهد و بازی وارسازی را به ابزاری استراتژیک در بازاریابی، آموزش و خدمات تبدیل کند [۱۱]. در سطح نظری، مبانی بازی وارسازی از ترکیب نظریه‌های انگیزشی و یادگیری شکل گرفته است؛ از جمله نظریه خودتعیین‌گری که بر نقش نیازهای پایه‌ای روان‌شناختی؛ خودمختاری، شایستگی و ارتباط اجتماعی؛ در تقویت انگیزش درونی تأکید دارد و نشان می‌دهد که احساس کنترل و کفایت، مشارکت و لذت از فعالیت‌ها را افزایش می‌دهد [۱۵]. نظریه‌های شرطی‌سازی و هدف‌گذاری نیز سازوکارهایی ارائه می‌دهند که از طریق پاداش‌دهی، تقویت رفتاری و تعیین اهداف روشن می‌توان رفتارهای مطلوب را تقویت نمود [۱۶]، [۱۷]. چارچوب عملی رایج در طراحی بازی وارسازی، مدل «مکانیک‌ها، پویایی‌ها، احساسات» است؛ مکانیک‌ها شامل قوانین، امتیازها و پاداش‌ها، پویایی‌ها به تعامل کاربران با سیستم و یکدیگر اشاره دارند و احساسات شامل اثرات روان‌شناختی و عاطفی تجربه بازی است [۱۸]، [۱۴]. مطالعات نشان داده‌اند که ترکیب صحیح این سه عنصر، همراه با تطبیق طراحی با ویژگی‌های محیطی و فرهنگی، می‌تواند نتایج مورد انتظار؛ افزایش مشارکت، ارتقای یادگیری و عملکرد را به‌بار آورد [۱۹]، [۲۰]. در حوزه کسب‌وکار و خدمات، بازی وارسازی نقش‌های متفاوتی دارد؛ از ارتقای تجربه کاربر و افزایش وفاداری مشتری تا تسهیل گذار سازمان‌ها از مدل‌های محصول‌محور به خدمت‌محور، که مکانیک‌های احساسی در کاهش مقاومت و افزایش پذیرش سرویس‌های جدید مؤثرند [۲۱]. همچنین ترکیب محرک‌های شناختی و عاطفی تجربه‌ای درگیرکننده و با بازدهی بالاتر ایجاد می‌کند [۲۲]. با این حال، طراحی ناهماهنگ می‌تواند پیامدهای منفی مانند فشار روانی یا رقابت ناسالم ایجاد کند؛ از این‌رو، طراحی بازی وارسازی باید بر پایه چارچوب نظری قوی، شواهد تجربی و تطبیق با ویژگی‌های مخاطبان باشد [۱۶]، [۱۷].

^۱ Gamification

^۲ Foursquare

^۳ Duolingo

۲-۲- بازی وارسازی در مدیریت منابع انسانی :

در دهه اخیر، بازی وارسازی به سرعت به عنوان رویکردی کارآمد در مدیریت و آموزش مطرح شده و به ابزاری مؤثر برای تغییر رفتار کاربران تبدیل شده است. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که این رویکرد در حوزه‌هایی همچون آموزش، بازاریابی دیجیتال، مراقبت‌های بهداشتی، بانکداری و مدیریت منابع انسانی مزایای قابل توجهی دارد [۴]. یکی از چالش‌های اصلی سازمان‌ها، توانمندسازی کارکنان برای حل مسائل و توسعه مهارت‌هاست؛ بازی وارسازی با وارد کردن عناصر بازی به محیط‌های کاری، انگیزه و مشارکت کارکنان را افزایش داده و یکنواختی و روزمرگی را کاهش می‌دهد [۲۳]، [۲۴]. استفاده از بازی وارسازی در مدیریت منابع انسانی بر ایجاد محیط‌های پویا و انگیزه‌بخش تمرکز دارد که از طریق امتیازدهی، نشان‌های موفقیت، چالش‌های مرحله‌ای، رقابت سالم و سیستم‌های پاداش، مشارکت و تعامل کارکنان با سازمان را تقویت می‌کند. این روش نه تنها رضایت شغلی و حس تعلق سازمانی را افزایش می‌دهد، بلکه باعث کاهش استرس و فرسودگی شغلی و تقویت انگیزش درونی کارکنان می‌شود [۲۵]. چارچوب‌های ساختاریافته بازی وارسازی بر اساس اصول روان‌شناختی و نظریه‌های انگیزشی طراحی شده‌اند تا با افزایش احساس پیشرفت، تقویت حس رقابت مثبت و ارائه مسیرهای شفاف برای رشد شغلی، مشارکت و عملکرد کارکنان را ارتقا دهند [۲۶]. در فرآیندهای جذب و استخدام، بازی وارسازی با ترکیب ارزیابی‌های تعاملی و چالش‌برانگیز، دقت سنجش مهارت‌ها و توانمندی‌ها را افزایش می‌دهد و سوگیری‌های سنتی را کاهش می‌دهد. همچنین، در دوره‌های آموزشی، استفاده از امتیازدهی، بازخورد آنی و چالش‌های مرحله‌ای، یادگیری فعال و حفظ مهارت‌ها را بهبود بخشیده و اعتماد به نفس و خودکارآمدی کارکنان را تقویت می‌کند [۲۷]، [۲۸]. سیستم‌های بازخورد مبتنی بر بازی وارسازی، با ارائه بازخورد فوری و ملموس، انگیزه کارکنان برای بهبود مستمر عملکرد را افزایش می‌دهند و حس تعلق و ارزشمندی فردی را تقویت می‌کنند. این سیستم‌ها با ایجاد رقابت سالم و فرصت‌های پیشرفت، تعهد سازمانی و درگیری شناختی کارکنان را بالا می‌برند و موجب ارتقای بهره‌وری فردی و گروهی می‌شوند [۲۹]، [۳۰]. با توجه به پیشرفت فناوری‌های دیجیتال، مدل‌های بازی وارسازی به سمت شخصی‌سازی و هوشمندسازی با بهره‌گیری از هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها حرکت کرده‌اند. این تحول امکان طراحی تجربه کاری متناسب با نیازهای فردی و اهداف سازمانی را فراهم می‌کند و با بهبود تعامل، رضایت شغلی و توسعه مسیر حرفه‌ای کارکنان، به افزایش تعهد و عملکرد کلی سازمان منجر می‌شود [۸]، [۳۱]، [۳۲].

۲-۳- بازی وارسازی در مدیریت منابع انسانی بانک‌ها:

بازی وارسازی در مدیریت منابع انسانی بانک‌ها به عنوان رویکردی نوآورانه، مجموعه‌ای از ابزارها و فناوری‌های تعاملی را در بر می‌گیرد که به منظور ارتقای انگیزش، بهبود یادگیری و افزایش کارایی کارکنان به کار می‌رود؛ در این چارچوب، نخست پلتفرم‌های آموزش الکترونیک بازی‌واره با تبدیل محتوا به مأموریت‌ها، آزمون‌های کوتاه، بازخورد آنی و مسیرهای پویا، موجب افزایش نرخ تکمیل دوره و تقویت یادگیری پایدار می‌شوند و شواهد تجربی نشان می‌دهد که این سامانه‌ها کیفیت آموزش و خودکارآمدی رفتاری کارکنان را بهبود می‌بخشند [۳۳]. دوم، استفاده از شبیه‌سازی‌ها و «بازی‌های جدی» برای ارزیابی

و تمرین مهارت‌های شغلی اعم از مدیریت تعاملات مشتری، مواجهه با موقعیت‌های فشارزا، یا تحلیل پرونده‌های اعتباری امکان سنجش عینی شایستگی‌ها را فراهم کرده و به دلیل ارائه بازخورد ساختاریافته، پایایی و اعتبار ارزیابی‌ها را افزایش داده و اضطراب آزمون را کاهش می‌دهد [۳۴]. سوم، طراحی ساختارهای امتیازدهی، نشان‌ها و مسیرهای سطح‌بندی در نظام مدیریت عملکرد، با تعریف رفتارهای قابل‌اندازه‌گیری و ارائه بازخورد شفاف، موجب افزایش مشارکت کارکنان و پذیرش سیاست‌های منابع انسانی می‌شود [۳۵].

چهارم، تابلوهای رده‌بندی و چالش‌های رقابتی کنترل‌شده با رعایت اصول رقابت سالم در سطح شعب به افزایش انگیزش عملیاتی و بهبود برخی شاخص‌های عملکرد خدمت کمک می‌کنند و در پژوهش‌های بخش بانکی به‌عنوان محرک مؤثر مشارکت و رضایت شغلی معرفی شده‌اند [۳۶]. پنجم، بازی‌وارسازی در فرآیند جذب و گزینش، از طریق آزمون‌های مبتنی بر بازی یا رقابت‌های آنلاین، تجربه متقاضیان را ارتقا داده، برند کارفرمایی بانک را تقویت کرده و با کاهش اضطراب، نرخ پذیرش فرآیندهای استخدامی را به‌ویژه در میان نسل‌های جدید افزایش می‌دهد [۳۷]. ششم، مسیرهای شغلی بازی‌واره‌شده با سطوح مشخص، مأموریت‌های یادگیری هر سطح و معیارهای شفاف ارتقا، به حفظ کارکنان، کاهش فرسودگی و انتقال اثربخش یادگیری به عملکرد کمک می‌کنند و استفاده از پاداش‌های غیرمالی در این نظام، انگیزش پایدار ایجاد می‌نماید [۳۸].

هفتم، مأموریت‌های تیمی و سازوکارهای بازخورد همتایی بازی‌واره، با تقویت حس تعلق، همکاری بین‌واحدی و یادگیری اجتماعی، موجب شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مشارکت‌محور می‌شوند، البته مشروط به آنکه قواعد و سنج‌ها بر عدالت و شفافیت مبتنی باشند [۳۹]. هشتم، ادغام اصول بازی‌وارسازی با فرایند ارزیابی عملکرد و نظام پاداش به‌ویژه زمانی که پاداش‌ها بر توسعه مهارت و رفتارهای کلیدی مبتنی باشند نه صرفاً نتایج کمی از تبدیل ارزیابی به سازوکاری بوروکراتیک جلوگیری کرده و در صورت رعایت کنترل کیفیت و شفافیت هدف‌ها، از بروز پیامدهای ناخواسته مانند کاهش تعهد جلوگیری می‌کند [۳۵]. نهم، شبیه‌سازی‌های تعاملی در حوزه امنیت بانکی، مانند آموزش‌های تشخیص فیشینگ و تقلب، با بهره‌گیری از سناریوهای واقعی و بازخورد فوری اثربخشی اثبات‌شده‌ای در کاهش خطاهای رفتاری و افزایش تاب‌آوری سایبری کارکنان داشته‌اند [۳۳]. دهم، ادبیات علمی بر ضرورت گنجاندن ملاحظات اخلاقی در طراحی بازی‌وارسازی تأکید می‌کند؛ از جمله حفاظت از داده‌های رفتاری کارکنان، پیشگیری از تبعیض در امتیازدهی، و جلوگیری از اتکای افراطی به پاداش‌های بیرونی که می‌تواند انگیزش درونی را تحلیل ببرد، و بدون چنین چارچوب اخلاقی و نظام ارزیابی، نتایج بازی‌وارسازی ممکن است ناپایدار یا حتی معکوس شود [۳۴]، [۳۵].

۲-۴- پیشینه پژوهش:

پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با بازی‌وارسازی در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که مضمون مشترک اغلب مطالعات، نقش سازوکارهای تعاملی و انگیزشی بازی‌وارسازی در بهبود عملکرد، دلبستگی شغلی و مشارکت کارکنان بوده است و این رویکرد به‌تدریج به‌عنوان یکی از پیشران‌های تحول در مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. یافته‌های پژوهش باطنی و همکاران (۱۴۰۳) نشان داد که شخصی‌سازی فرآیندها، ارائه امتیازات غیرمادی، نمایش بصری نتایج و پاداش‌های مادی از مضامین کلیدی‌اند که از طریق ایجاد تجربه تعاملی و جذاب، به‌طور مستقیم دلبستگی شغلی و بهبود رفتارهای شغلی کارکنان را تقویت می‌کنند

[۴۰]. مضمون «آموزش تعاملی مبتنی بر بازی» نیز در مطالعات رستگار و توکلی (۱۴۰۱) برجسته است؛ آنان پنج مؤلفه آموزشی، طراحی، اجتماعی، شناختی و احساسی را شناسایی کرده و نشان دادند که طراحی هدفمند بازی وارسازی مهم‌ترین عامل ارتقای عملکرد کارکنان در فرآیندهای یادگیری است [۴۱]. در پژوهش رجب‌پور و فتحی (۱۴۰۰) نیز مضمون «کارآمدی آموزشی بازی وارسازی» تأیید شد و نتایج نشان داد که این الگو در شرکت گاز یزد عملکرد کارکنان را به شکل معناداری افزایش داده است [۲]. مضمون «تقویت انگیزش درونی و بیرونی کارکنان» نیز در پژوهش اکبری و همکاران (۱۳۹۹) برجسته است؛ به گونه‌ای که عناصر سرزندگی، فدایی شدن، مجذوب شدن و شناخته شدن به عنوان ابعاد دلبستگی شغلی معرفی شدند که می‌توانند از طریق طراحی صحیح بازی وارسازی ارتقا یابند [۴۲]. همچنین، مطالعه بی‌آزار و همکاران (۱۳۹۹) با تأکید بر نقش مکانیک‌ها، دینامیک‌ها و احساسات در بازی وارسازی نشان داد که درگیری و مشارکت کارکنان در انجام وظایف زمانی افزایش می‌یابد که تجربه بازی‌گونه به صورت نظام‌مند در فرایندهای سازمانی ادغام شود. در بخش پژوهش‌های بین‌المللی نیز مضامین مشترک شامل مشارکت فعال کارکنان، بهبود عملکرد، مدیریت تغییر سازمانی و ارتقای کیفیت آموزش سازمانی هستند. مگیولی سرنو و آنگ^۱ (۲۰۲۴) نشان دادند که آموزش‌های بازی‌وار در صنعت بانکداری، از طریق ایجاد تجربه تعاملی و جذاب، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را بیش از روش‌های سنتی افزایش می‌دهد [۴۴]. در همین راستا، موهانتی و کریستوفر^۲ (۲۰۲۴) مضمون «انگیزش مبتنی بر پاداش هدفمند» را برجسته کرده و بیان کردند که استفاده از پاداش‌ها و امتیازات طراحی‌شده در چارچوب بازی وارسازی، موجب افزایش بهره‌وری و مشارکت کارکنان می‌شود [۴۵]. ساووس^۳ (۲۰۲۳) با تمرکز بر نقش بازی وارسازی در مدیریت تغییر نشان داد که این رویکرد با ایجاد محیطی پویا و تعاملی می‌تواند مقاومت کارکنان در برابر تغییر را کاهش داده و مشارکت آن‌ها را تقویت کند [۴۶]. همچنین، یافته‌های حمزه و تولگی^۴ (۲۰۲۳) مؤید این است که آموزش الکترونیکی بازی‌وار شده، تعامل، رضایت و اثربخشی یادگیری کارکنان بانک‌ها را به طور محسوسی افزایش می‌دهد [۴۷]. سایر پژوهش‌ها مانند مطالعات شولز و اوباخ^۵ (۲۰۲۲) و سرنو^۶ (۲۰۲۱) نیز نشان می‌دهند که بازی وارسازی با ایجاد محیط کاری پویا، مشارکتی و انگیزشی می‌تواند تعهد سازمانی، بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان را ارتقا دهد [۴۸]، [۴۹].

در مجموع، پیشینه مطالعاتی نشان می‌دهد که بازی وارسازی می‌تواند انگیزش، مشارکت و عملکرد کارکنان را به طور قابل توجهی ارتقا دهد و استفاده هدفمند از مکانیزم‌های آن، مانند شخصی‌سازی فرآیندها، ارائه پاداش‌ها و ایجاد محیط‌های تعاملی، اثرات مثبت قابل توجهی بر دلبستگی شغلی و رضایت شغلی دارد. با این حال، پژوهش‌های موجود عمدتاً در سطح ملی یا سازمان‌های بزرگ متمرکز بوده و نقش ویژگی‌های محیطی و فرهنگی در بانک‌های شهرستانی مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش حاضر با شناسایی پیشران‌های مؤثر بازی وارسازی در بانک تجارت بیرجند، خلأ مطالعاتی منطقه‌ای را پر کرده و امکان ارائه راهکارهای

^۱ Magioli Sereno, M., & Ang, H. B

^۲ Mohanty, S., & Christopher B, P

^۳ Savvas, A

^۴ Hamza, I., & Tovolgyi, S

^۵ Scholz, T., & Uebach, C

^۶ Sereno, M. R. M

کاربردی و استراتژیک برای بهبود عملکرد و مشارکت کارکنان را فراهم می‌کند، که جایگاه علمی و عملی آن را برجسته می‌سازد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش بر پایه راهبرد کیفی و با استفاده از تحلیل مضمون بازتابنده^۱ شکل گرفته است. تحلیل مضمون بازتابنده، مطابق با الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک^۲ (۲۰۰۶)، یکی از رویکردهای معتبر «تحلیل مضمونی» است که بر نقش فعال پژوهشگر در تولید معنا، تعامل انعکاسی با داده‌ها، و حرکت سیال میان کدگذاری، تدوین خرده‌مضامین و ساخت تم‌های کلان تأکید دارد [۵۰]. در میان رویکردهای مختلف تحلیل مضمون، رویکرد بازتابنده با ویژگی‌هایی چون انعطاف‌پذیری نظری، عدم تکیه بر چارچوب‌های پیشینی سخت‌گیرانه، و امکان استخراج الگوهای معنایی سطح‌عالی، بیشترین سازگاری را با ماهیت پرسش‌های اکتشافی و نظری‌سازانه این پژوهش دارد. با توجه به اینکه هدف مطالعه حاضر «شناسایی پیشران‌های به‌کارگیری بازی‌وارسازی در مدیریت منابع انسانی بانک تجارت شهرستان بیرجند» است، لازم بود روشی به‌کار گرفته شود که بتواند ذهنیت مشارکت‌کنندگان، تجارب زیسته، برداشت‌های معنایی و سازوکارهای تبیین‌کننده شکل‌گیری پیشران‌ها را به‌صورت عمقی و تفسیرمحور آشکار سازد. از این‌رو، تحلیل مضمون بازتابنده انتخاب شد تا به پژوهشگر امکان دهد بدون تحمیل چارچوب‌های پیش‌ساخته، از طریق تعامل خلاقانه و تکرارشونده با داده‌ها، مجموعه‌ای از مضامین بنیادین و پیشران‌های اصلی را استخراج کند. بانک تجارت شهرستان بیرجند با مجموع حدود ۱۳۰ نفر نیروی انسانی، دارای ساختاری متوازن و متناسب با مأموریت‌های عملیاتی، پشتیبانی و ستادی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران، کارشناسان و کارکنان بانک مذکور جمع‌آوری شدند که نمونه‌گیری با روش هدفمند و تکمیلی گلوله‌برفی انجام شد تا تنوع تجربه‌ها و غنای اطلاعات تضمین شود و پس از مصاحبه با تعداد ۱۸ نفر و رسیدن به اشباع مضمونی، جمع‌آوری داده‌ها متوقف شد. سوالات مصاحبه نیز با هدف شناسایی پیشران‌های بکارگیری بازی‌وارسازی طراحی شده و به گونه‌ای مطرح شدند که هم جنبه‌های تجربی و عملی و هم دیدگاه‌های تحلیلی و نظری مشارکت‌کنندگان را پوشش دهند. هر سوال مصاحبه با پرسش یا هدف مشخص پژوهش مرتبط بوده و به‌طور مستقیم امکان استخراج داده‌های مرتبط با عوامل انگیزشی، مکانیزم‌های بازی‌وارسازی، موانع و راهکارهای بهبود را فراهم می‌کرد، به طوری که تحلیل مضمون بازتابی بتواند الگوها، تم‌ها و روابط مفهومی را از دل داده‌ها استخراج نماید و اعتبار و انسجام علمی نتایج تضمین شود. همچنین با اتکا بر داده‌های به‌دست‌آمده از پروفایل مصاحبه‌شوندگان پژوهش حاضر، که نمایی قابل تعمیم از ترکیب کلی نیروی انسانی بانک تجارت شهرستان بیرجند ارائه می‌کند، می‌توان ساختار جمعیتی و حرفه‌ای این بانک را در چارچوبی تحلیلی تشریح نمود. ترکیب جنسیتی کارکنان در این نمونه نشان می‌دهد که حدود ۶۷ درصد نیروها مرد و ۳۳ درصد زن هستند؛ درحالی‌که توزیع سنی حاکی از غلبه‌ی کارکنان میانسال است، به‌گونه‌ای که ۵۰ درصد در بازه ۴۱ تا ۵۰ سال، ۲۸ درصد در بازه ۳۱ تا ۴۰ سال، و ۲۲ درصد بالای ۵۰ سال قرار دارند. این ساختار سنی بیانگر سازمانی با هسته‌ی اصلی

^۱ Reflexive Thematic Analysis

^۲ Braun, V., & Clarke, V

تجربه محور و ثبات شغلی بالا است. از منظر تحصیلی، ۵۵ درصد کارکنان دارای مدرک تحصیلات تکمیلی و ۴۵ درصد دارای مدرک کارشناسی اند؛ ویژگی ای که نسبت به میانگین منطقه ای، بانک تجارت را در گروه بانک های دارای سرمایه انسانی دانش محور قرار می دهد. در حوزه سابقه کاری نیز شواهد نشان می دهد که ۳۳ درصد کارکنان بیش از ۲۰ سال، ۴۴ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال، و تنها ۲۳ درصد بین ۵ تا ۹ سال سابقه دارند؛ امری که بیانگر حضور پررنگ نیروهای مجرب و تثبیت شده در ساختار سازمانی بانک است. مقایسه این شاخص ها با الگوی کلی سایر بانک های فعال در بیرجند که عموماً ترکیبی جوان تر، با گردش نیروی انسانی بیشتر و سهم پایین تر از کارکنان با سابقه دارند نشان می دهد که بانک تجارت از نظر میانگین تجربه سازمانی، سطح تحصیلات کارکنان و ثبات ساختار منابع انسانی در موقعیت متفاوتی قرار گرفته و در مقایسه با برخی بانک های خصوصی منطقه، از انسجام و بلوغ حرفه ای بالاتری برخوردار است. بنابراین، با توجه به این ویژگی های جمعیتی و حرفه ای، طراحی برنامه های بهبود، از جمله به کارگیری بازی وارسازی در مدیریت منابع انسانی، باید متناسب با نیازهای کارکنان باتجربه، دانشی و نسبتاً میان سال این بانک باشد؛ تا پذیرش، اثربخشی و پایداری مداخلات نوآورانه در میان این ساختار منابع انسانی تثبیت گردد. جدول ۱ ویژگی های کلی مصاحبه شوندگان پژوهش حاضر را نمایش می دهد.

جدول ۱. ویژگی های کلی مشارکت کنندگان جهت انجام مصاحبه

Table ۱. General characteristics of the interview participants

شاخصه	جنسیت		سن			تحصیلات		سابقه کاری	
	مرد	زن	۲۰ تا ۳۰ سال	۳۱ تا ۴۰ سال	۴۱ تا ۵۰ سال	ارشد و بالاتر	کارشناسی	بالای ۲۰ سال	۵ تا ۹ سال
بر حسب تعداد	۱۲	۶	۴	۹	۵	۱۰	۸	۶	۸
بر حسب درصد	۶۷	۳۳	۲۲	۵۰	۲۸	۵۵	۴۵	۳۳	۴۴

جدول ۲ نیز سمت های سازمانی مصاحبه شوندگان پژوهش حاضر را نمایش می دهد.

جدول ۲. سمت های سازمانی مصاحبه شوندگان

Table ۲. Organizational positions of the interviewees

ردیف	سمت سازمانی	تعداد (نفر)	درصد از کل نمونه
۱	رئیس شعبه	۲	۱۱
۲	معاون شعبه	۳	۱۷
۳	رئیس دایره امور کارکنان	۲	۱۱
۴	کارشناس ارشد آموزش	۲	۱۱
۵	مدیر منابع انسانی	۳	۱۷
۶	کارشناس ارشد برنامه ریزی منابع انسانی	۲	۱۱

ردیف	سمت سازمانی	تعداد (نفر)	درصد از کل نمونه
۷	کارمند بانک (عملیاتی/خط مقدم)	۳	۱۷
۸	کارشناس امور اداری	۱	۵
	جمع	۱۸	۱۰۰

در کنار مصاحبه، یادداشت‌برداری میدانی و بررسی اسناد و مدارک نیز برای تقویت اعتبار داده‌ها انجام شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) و نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ انجام شد و شامل کدگذاری مفاهیم، استخراج تم‌های کلیدی و شناسایی الگوهای معنایی بود تا تفسیر دقیق و معتبر پدیده‌ها امکان‌پذیر گردد [۵۰]. برای تضمین اعتبار و پایایی داده‌ها، از روش‌های مثلث‌سازی، بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، انتخاب متنوع نمونه‌ها، ثبت دقیق و منظم داده‌ها و استفاده از ضریب کاپای کوهن^۱ بهره گرفته شد [۵۱]. برای تفسیر ضریب کاپا، می‌توان از جدول ۳ استفاده کرد که بر اساس دیدگاه (مک‌هاگ^۲، ۲۰۱۲) تنظیم شده است [۵۲]. این جدول به پژوهشگران کمک می‌کند تا میزان هم‌نظر بودن ارزیاب‌ها را با توجه به ارزش ضریب کاپا تفسیر کرده و نتایج را براساس میزان اعتبار توافق بین ارزیاب‌ها ارزیابی نمایند.

جدول ۳. تفسیر ضریب کاپا

Table ۳. Interpretation of the Kappa coefficient

ضریب کاپا	میزان توافق
کمتر از ۰	توافق ضعیف
۰/۰۱ تا ۲۰/۰	توافق اندک
۰/۲۱ تا ۴۰/۰	توافق متوسط
۰/۴۱ تا ۶۰/۰	توافق نسبتاً خوب
۰/۶۱ تا ۸۰/۰	توافق خوب
۰/۸۱ تا ۱۰۰/۱	توافق بسیار خوب

در پژوهش حاضر ضریب کاپای به دست آمده معادل ۰/۷۹ است که این مقدار بیانگر توافق قابل‌قبول و رضایت‌بخش بین کدگذاران می‌باشد. به‌طور کلی، هرگاه ضریب کاپای کوهن بیشتر از ۰/۶۰ باشد، این به معنای توافق و هم‌خوانی مطلوب در فرآیند کدگذاری‌ها است که در این پژوهش نیز به‌طور مؤثر این نتیجه حاصل شد. به این ترتیب، پژوهش حاضر ضمن بهره‌گیری از استانداردهای علمی و روش‌شناختی معتبر، توانسته است یک چارچوب تحلیلی دقیق برای شناسایی پیشران‌های بازی‌وارسازی در مدیریت منابع انسانی بانک تجارت بیرجند فراهم کند که جنبه نظری و کاربردی آن برجسته و مبتنی بر داده‌های عمیق و معتبر است. شکل ۱ نیز ابر کدهای تحقیق در خروجی نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ را به تصویر می‌کشد:

^۱ Cohen's Kappa^۲ McHugh, M. L



شکل ۱. خروجی نرم افزار ۲۰۲۰ MAXQDA از ابر کدهای تحقیق پژوهش حاضر

Figure ۱. MAXQDA ۲۰۲۰ software output showing the research code cloud for the present study.

۴- یافته‌های پژوهش

بر اساس تحلیل‌های عمیق و نظام‌مند انجام‌شده بر روی داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی در بانک تجارت شهرستان بیرجند، پیشران‌های کلیدی به‌کارگیری بازی‌وارسازی در مدیریت منابع انسانی به‌طور دقیق شناسایی گردیده و در قالب ۸ مضمون اصلی و ۵۶ مضمون فرعی دسته‌بندی شده‌اند. که هر یک از این مضامین با پشتوانه داده‌های تجربی و تحلیل مضمون، بازتاب‌دهنده ابعاد مختلف تأثیرگذاری بازی‌وارسازی بر فرآیندهای منابع انسانی در بستر بانک مورد مطالعه می‌باشند. شایان ذکر است در ادامه کلیه یافته‌های حاصل، به‌صورت منسجم و منظم گزارش شده‌اند تا در نهایت، تصویری جامع، علمی و قابل اتکا از الگوی شناسایی‌شده در این پژوهش فراهم آید.

مضمون اصلی اول: انگیزش و دلبستگی سازمانی به فرآیند بازی‌وارسازی

انگیزش و دلبستگی سازمانی، محور اصلی موفقیت هر فرآیند بازی‌وارسازی است و مضامین فرعی آن نقش‌های مکمل و تقویتی را ایفا می‌کنند. طراحی نظام‌های امتیازدهی مرتبط با اهداف سازمان و نمایش شفاف دستاوردها موجب تقویت حس مشارکت و شفافیت در عملکرد می‌شود، در حالی که ارائه پاداش‌های متنوع و فرصت‌های رشد حرفه‌ای انگیزه درونی و تعهد کارکنان را تقویت می‌کند. علاوه بر این، قدردانی از نوآوری و هم‌راستاسازی انگیزه‌های فردی با اهداف کلان سازمان باعث می‌شود دلبستگی کارکنان به فرآیند و سازمان افزایش یافته و مشارکت فعال و مستمر در بازی‌ها تضمین شود. جدول ۴ مضامین فرعی این مضمون اصلی را نمایش می‌دهد.

جدول ۴. مضمون اصلی انگیزش و دلبستگی سازمانی به فرآیند بازی‌وارسازی

Table ۴. Main theme of motivation and organizational attachment regarding the gamification process.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
انگیزش و دلبستگی سازمانی به فرآیند بازی‌وارسازی	طراحی نظام امتیازدهی انگیزشی مرتبط با اهداف سازمان	امتیازدهی مبتنی بر عملکرد واقعی کارکنان؛ تطابق پاداش با اهداف تیم؛ شفافیت در معیارهای امتیازدهی؛ ایجاد سطوح انگیزشی متنوع
	نمایش شفاف و بصری دستاوردهای تیم‌ها و افراد	تابلوه‌های رهگیری عملکرد تیم‌ها؛ نمودارهای پیشرفت فردی و تیمی؛ نمایش لحظه‌ای امتیازها؛ اطلاع‌رسانی دستاوردها در جلسات گروهی
	تقویت انگیزش درونی از طریق چالش‌های جذاب و هدفمند	ارائه مأموریت‌های متنوع و جذاب؛ تعیین چالش‌های فردی و تیمی؛ ایجاد حس رقابت سالم؛ هدف‌گذاری قابل دستیابی و معنادار
	ارائه پاداش‌های متنوع (مالی و غیرمالی) برای عملکرد مطلوب	پاداش‌های نقدی و کارت هدیه؛ تشویق غیرمالی مانند تقدیرنامه و گواهی؛ جوایز تیمی برای دستاورد مشترک؛ اعطای امتیازهای ویژه برای فعالیت‌های خلاقانه
	اعطای فرصت‌های رشد حرفه‌ای و ارتقای شغلی مرتبط با بازی‌وارسازی	دسترسی به دوره‌های آموزشی تخصصی؛ فرصت‌های ارتقای شغلی مبتنی بر عملکرد بازی‌ها؛ برنامه‌های منتورینگ و توسعه فردی؛ امکان شرکت در پروژه‌های ویژه سازمان
	قدردانی از خلاقیت و نوآوری در مشارکت در بازی‌ها	تقدیر عمومی از ایده‌های نوآورانه؛ معرفی بهترین ایده‌ها در جلسات رسمی؛ تشویق مشارکت فعال در حل مسئله؛ اعطای جوایز خلاقیت
	هم‌راستاسازی انگیزه‌های فردی با اهداف کلان سازمان	جلسات هم‌راستایی اهداف فردی و تیمی؛ اطلاع‌رسانی اهداف کلان سازمان؛ ارزیابی عملکرد با توجه به اهداف کلان؛ ایجاد انگیزه برای مشارکت در تحقق مأموریت سازمان

با توجه به تحلیل نظرات مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش، چند نمونه از نقل‌قول مصاحبه‌های انجام شده در مورد مضمون فرعی «ارائه پاداش‌های متنوع (مالی و غیرمالی) برای عملکرد مطلوب» عبارتند از:

«... ارائه پاداش‌های مالی به کارکنان باعث می‌شود انگیزه آنان برای دستیابی به اهداف سازمانی افزایش یابد و تلاش بیشتری در اجرای وظایف نشان دهند» (M8). «... دریافت پاداش‌های غیرمالی مانند تقدیرنامه یا کارت هدیه، حس ارزشمندی و تعلق بیشتری در میان کارکنان ایجاد می‌کند» (M2). «... تنوع در پاداش‌های مالی و غیرمالی موجب می‌شود هر کارکن بنا بر ترجیحات شخصی خود انگیزه بیشتری برای مشارکت و عملکرد مطلوب داشته باشد» (M14). «... دریافت پاداش‌های ملموس پس از موفقیت، اشتیاق کارکنان برای مشارکت در فعالیت‌ها و پروژه‌ها را افزایش می‌دهد» (M5).

مضمون اصلی دوم: عدالت و شفافیت در فرآیندهای بازی وارسازی

عدالت و شفافیت به عنوان ستون های اعتماد سازمانی و پذیرش فرآیندهای بازی وارسازی شناخته می شوند. مضامین فرعی این محور نشان می دهند که طراحی قواعد منصفانه، ارائه بازخورد مستمر و ایجاد تعادل میان رقابت و همکاری، نه تنها رضایت کارکنان را افزایش می دهد، بلکه زمینه تثبیت اعتماد و اطمینان از عادلانه بودن فرآیندها را فراهم می کند. همچنین تضمین شفافیت در ارزیابی عملکرد و ارتباط روشن بین عملکرد و پاداش، باعث می شود کارکنان با انگیزه و اطمینان کامل در بازی ها مشارکت کنند و مشارکت آنان به یک تجربه معنادار و اثرگذار تبدیل شود. جدول ۵ مضامین فرعی این مضمون اصلی را نمایش می دهد.

جدول ۵. مضمون اصلی عدالت و شفافیت در فرآیندهای بازی وارسازی

Table ۵. The core theme of fairness and transparency in gamification processes.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
عدالت و شفافیت در فرآیندهای بازی وارسازی	طراحی قواعد بازی منصفانه و شفاف	تدوین دستورالعمل های واضح بازی؛ تعیین معیارهای عادلانه برای امتیازدهی؛ رعایت استانداردهای یکسان برای همه کارکنان؛ اطلاع رسانی شفاف در مورد قوانین بازی
		ارائه بازخورد هفتگی و ماهانه؛ اطلاع رسانی دقیق نقاط قوت و ضعف؛ استفاده از جلسات گروهی برای بازخورد؛ فراهم کردن امکان اصلاح عملکرد توسط کارکنان
ایجاد تعادل میان رقابت و همکاری در محیط کاری	تضمین شفافیت در ارزیابی عملکرد مرتبط با بازی ها	طراحی بازی های تیمی تعاملی؛ تشویق همکاری بین تیم ها؛ تنظیم چالش ها به گونه ای که رقابت سالم باشد؛ ارزیابی عملکرد با نگاه به همکاری و رقابت متوازن
		انتشار معیارهای ارزیابی عملکرد؛ استفاده از سیستم های ردیابی و ثبت امتیازات؛ اطلاع رسانی نتایج به صورت شفاف به کارکنان؛ امکان اعتراض و اصلاح داده ها
ایجاد زیرساخت های اطلاعاتی و گزارش دهی قابل اعتماد	ایجاد زیرساخت های اطلاعاتی و گزارش دهی قابل اعتماد	استفاده از نرم افزارهای رهگیری عملکرد؛ تهیه گزارش های دوره ای؛ امکان دسترسی تیم ها به داده های عملکرد؛ اطمینان از صحت و قابل اعتماد بودن اطلاعات
		نمایش نحوه تعلق پاداش به عملکرد؛ تعیین ارتباط مستقیم میان امتیاز و پاداش؛ اطلاع رسانی شفاف سیاست های پاداش؛ تطبیق سیستم پاداش با اهداف سازمان
تثبیت اعتماد کارکنان به فرآیندها و تصمیمات مدیریت	ارتباط واضح بین عملکرد و پاداش در بازی ها	شفافیت در تصمیم گیری ها؛ ارائه دلایل پشت انتخاب ها و تغییرات؛ رعایت عدالت در تخصیص فرصت ها و پاداش ها؛ برقراری کانال های ارتباطی دوطرفه با کارکنان

با توجه به تحلیل نظرات مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش، چند نمونه از نقل‌قول مصاحبه‌های انجام شده در مورد مضمون فرعی «ارتباط واضح بین عملکرد و پاداش در بازی‌ها» عبارتند از:

«... ارتباط شفاف میان عملکرد و پاداش در بازی‌ها باعث می‌شود کارکنان دقیقاً بدانند برای چه رفتارها و نتایج پاداش دریافت خواهند کرد» (M3). «... وقتی معیارهای تبدیل عملکرد به پاداش واضح و قابل اندازه‌گیری باشند، سطح انگیزش و تمرکز کارکنان روی اهداف سازمانی افزایش می‌یابد» (M11). «... نبود پیوند روشن میان عملکرد و پاداش منجر به سردرگمی و کاهش اعتماد کارکنان به سازوکارهای بازی‌وارسازی می‌شود» (M7). «... تعریف شاخص‌های عملکردی مشخص و اعلام نحوه تعلق پاداش به امتیازها، از بروز ادعاها و اختلافات جلوگیری می‌کند» (M16). «... ارتباط واضح بین عملکرد و پاداش به کارکنان کمک می‌کند برنامه‌ریزی کاری خود را بر اساس اولویت‌های سازمانی تنظیم کنند و تعهد بلندمدت تقویت شود» (M2).

مضمون اصلی سوم: طراحی و تطبیق محیط بازی با ساختار سازمانی

طراحی محیط بازی متناسب با ساختار و سلسله مراتب سازمانی از الزامات حیاتی برای کارایی و اثربخشی فرآیند بازی‌وارسازی است. مضامین فرعی این محور بر اهمیت شناخت دقیق سازمان، تطبیق عناصر بازی با نقش‌ها و وظایف واقعی کارکنان و تعریف اهداف شفاف فردی و تیمی تأکید دارند. همچنین ایجاد فضای رقابتی سالم، بهره‌گیری از تجربیات موفق داخلی و بین‌المللی و مشارکت تیم‌های تخصصی در طراحی بازی‌ها موجب می‌شود که بازی‌ها هم جذاب و هم کارآمد باشند و فرآیندهای سازمانی موجود با کمترین اختلال اجرا شوند. جدول ۶ مضامین فرعی این مضمون اصلی را نمایش می‌دهد.

جدول ۶. طراحی و تطبیق محیط بازی با ساختار سازمانی

Table ۶. Designing and aligning the game environment with the organizational structure.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
طراحی و تطبیق محیط بازی با ساختار سازمانی	شناخت دقیق ساختار و سلسله مراتب سازمانی	تحلیل ساختار سازمانی موجود؛ شناسایی نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ درک سلسله مراتب تصمیم‌گیری؛ بررسی جریان‌های ارتباطی داخلی
	تطبیق عناصر بازی با نقش‌ها و وظایف واقعی کارکنان	طراحی مأموریت‌ها و چالش‌ها مطابق با وظایف واقعی؛ تخصیص نقش‌های بازی به کارکنان مناسب؛ تطبیق سطح دشواری بازی با توانایی کارکنان؛ هماهنگی با برنامه‌های روزانه کاری
	تعریف اهداف فردی و تیمی شفاف در بازی‌ها	تعیین اهداف قابل اندازه‌گیری برای هر فرد؛ تعریف اهداف گروهی مشخص و قابل پیگیری؛ اطلاع‌رسانی اهداف به تمامی تیم‌ها؛ بررسی مداوم تحقق اهداف
	ایجاد فضای رقابتی سالم و جذاب	طراحی چالش‌های تیمی جذاب؛ تشویق رقابت مثبت و سالم؛ تعیین قوانین بازی منصفانه؛ ارائه بازخورد مستمر برای انگیزش

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
استفاده از تجربیات موفق بین المللی و داخلی	مرور نمونه های موفق در سازمان های مشابه؛ تحلیل تجربیات داخلی بانک؛ استخراج درس های کاربردی برای بازی ها؛ بهره گیری از بهترین شیوه های بین المللی	
فراهم سازی مشارکت تیم های تخصصی در طراحی بازی ها	تشکیل گروه های طراحی بازی با متخصصین منابع انسانی؛ مشاوره با تیم های فنی و آموزشی؛ بررسی قابلیت اجرایی بازی ها توسط تیم های مختلف؛ مشارکت فعال در بهینه سازی فرآیندها	
نظارت مستمر و اصلاح فرآیندهای اجرایی	پیگیری اجرای بازی ها در طول زمان؛ شناسایی مشکلات و موانع اجرا؛ اعمال اصلاحات در فرآیندها؛ مستندسازی تغییرات و بهبودها	

با توجه به تحلیل نظرات مصاحبه شوندگان در این پژوهش، چند نمونه از نقل قول مصاحبه های انجام شده در مورد مضمون فرعی «استفاده از تجربیات موفق بین المللی و داخلی» عبارتند از:

«... بهره گیری از تجربیات موفق بین المللی و داخلی به سازمان ها امکان می دهد از آزمون و خطاهای غیر ضروری پرهیز کرده و مدل های کارآمد بازی وارسازی را متناسب با شرایط خود بومی سازی کنند» (M4). «... استفاده از الگوهای موفق جهانی باعث می شود طراحی فرآیندهای انگیزشی بر اساس استانداردهای اثبات شده صورت گیرد و اثربخشی مداخلات افزایش یابد» (M12). «... مرور نمونه های داخلی موفق نیز به مدیران کمک می کند تا بدانند چه روش هایی در بستر فرهنگی و سازمانی ایران نتیجه بخش بوده و قابلیت اجرا دارند» (M9). «... مقایسه تجربه های بین المللی و داخلی امکان استخراج عوامل مشترک موفقیت و انتقال آن ها به ساختار مدیریت منابع انسانی را فراهم می کند» (M6).

مضمون اصلی چهارم: آموزش، توانمندسازی و فرهنگ سازی برای بازی وارسازی

توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش و فرهنگ سازی، پیش نیاز هر فرآیند موفق بازی وارسازی است. مضامین فرعی این محور نشان می دهند که آموزش کاربردی، تبیین مزایای بازی وارسازی، تقویت توانمندی های حل مسئله و تصمیم گیری، و ایجاد محیط یادگیری تعاملی، کارکنان را برای مشارکت مؤثر آماده می کند. علاوه بر این، ترویج فرهنگ پذیرش ریسک کنترل شده، حمایت از نوآوری و تقویت حس مسئولیت پذیری فردی و تیمی باعث می شود که کارکنان نه تنها فعالانه در بازی ها مشارکت کنند، بلکه توانایی حل مسائل واقعی سازمانی را نیز ارتقا دهند. جدول ۷ مضامین فرعی این مضمون اصلی را نمایش می دهد.

جدول ۷. آموزش، توانمندسازی و فرهنگ‌سازی برای بازی‌وارسازی

Table ۷. Training, empowerment, and culture-building for gamification.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
آموزش، توانمندسازی و فرهنگ‌سازی برای بازی‌وارسازی	آموزش کاربردی در مورد مکانیزم‌ها و اهداف بازی‌ها	برگزاری کارگاه‌های عملی؛ ارائه دستورالعمل‌های گام‌به‌گام؛ شبیه‌سازی بازی‌ها برای تمرین؛ آموزش تکنیک‌های انگیزشی مرتبط
	تبیین مزایای بازی‌وارسازی برای عملکرد فردی و سازمانی	ارائه نمونه‌های موفق؛ توضیح اثرات مثبت بر بهره‌وری؛ نشان دادن تأثیر بر رشد حرفه‌ای؛ ارائه مطالعات موردی مرتبط با عملکرد سازمانی
	تقویت توانمندی‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری در چارچوب بازی‌ها	طراحی چالش‌های تصمیم‌گیری؛ تمرین حل مسئله گروهی؛ ارائه بازخورد در فرآیند تصمیم‌گیری؛ تشویق به نوآوری و خلاقیت در راه‌حل‌ها
	آموزش مدیریت ریسک در بازی‌ها؛ تشویق آزمایش ترویج فرهنگ پذیرش ریسک کنترل‌شده	راه‌حل‌های جدید؛ ایجاد فضای امن برای تجربه اشتباه؛ ارائه مثال‌های موفق از ریسک‌های محاسبه‌شده
	ایجاد محیط یادگیری تعاملی و جذاب	استفاده از ابزارهای دیجیتال و بازی‌های تعاملی؛ طراحی فعالیت‌های گروهی و چالش‌محور؛ تشویق به مشارکت فعال کارکنان؛ ارائه بازخورد فوری و انگیزشی
	حمایت از نوآوری و ایده‌های کارکنان در بازی‌ها	جمع‌آوری پیشنهادات و ایده‌ها؛ اعطای پاداش به ایده‌های خلاقانه؛ تشویق به ارائه راه‌حل‌های نوآورانه؛ مستندسازی ایده‌های موفق و اعمال آن‌ها
	تقویت حس مسئولیت‌پذیری فردی و تیمی	تعیین نقش‌ها و وظایف مشخص؛ ایجاد اهداف مشترک تیمی؛ ارزیابی عملکرد بر اساس مسئولیت‌ها؛ تشویق خودکنترلی و پاسخگویی در فرآیند بازی‌ها

با توجه به تحلیل نظرات مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش، چند نمونه از نقل‌قول مصاحبه‌های انجام شده در مورد مضمون فرعی «ایجاد محیط یادگیری تعاملی و جذاب» عبارتند از:

«...ایجاد محیط یادگیری تعاملی و جذاب سبب می‌شود کارکنان با انگیزه بیشتری در فرآیندهای آموزشی مشارکت کرده و احساس درگیری فعال با محتوا داشته باشند» (M7). طراحی فضاهای آموزشی مبتنی بر تعامل، از طریق استفاده از عناصر بازی‌وارسازی، موجب افزایش توجه، تمرکز و یادسپاری مطالب می‌گردد» (M3). جذابیت محیط یادگیری، احتمال ادامه‌دادن فرآیند آموزش و کاهش ریزش یادگیرندگان را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد» (M11). فراهم‌سازی شرایطی که در آن کارکنان بتوانند به‌صورت تعاملی تمرین کنند، به تقویت مهارت‌های عملی و افزایش اعتمادبه‌نفس در کاربرد آموخته‌ها کمک می‌کند» (M14).

مضمون اصلی پنجم: مشارکت و تعاملات سازمانی

مشارکت و تعاملات سازمانی یکی از عوامل کلیدی موفقیت بازی وارسازی است و مضامین فرعی آن نشان دهنده راهکارهای عملی برای تقویت ارتباطات و همکاری ها هستند. ایجاد اعتماد میان کارکنان و مدیران، افزایش همکاری تیمی، توجه به بازخورد کارکنان و ارتقای مشارکت در تصمیم گیری های سازمانی، موجب ایجاد محیطی پویا و همدلانه می شود. همچنین توسعه تعاملات با مشتریان و ایجاد حس تعلق در کل فرآیند، زمینه مشارکت فعال و پایدار کارکنان را فراهم کرده و اثرگذاری بازی ها را افزایش می دهد. جدول ۸ مضامین فرعی این مضمون اصلی را نمایش می دهد.

جدول ۸. مشارکت و تعاملات سازمانی

Table ۸. Organizational participation and interactions

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
مشارکت و تعاملات سازمانی	تقویت اعتماد و تعامل میان کارکنان و مدیران	برگزاری جلسات منظم و شفاف؛ ایجاد کانال های ارتباطی باز؛ تشویق به همکاری و همفکری؛ برگزاری فعالیتهای تیم ساز
	افزایش همکاری تیمی در فعالیتهای بازی وارسازی	طراحی چالش های تیمی مشترک؛ تقسیم وظایف به صورت گروهی؛ تشویق به همکاری بین اعضای تیم؛ ارزیابی عملکرد گروهی
	توجه به بازخورد و نظرات کارکنان در طراحی بازی ها	جمع آوری بازخورد کارکنان؛ برگزاری جلسات پرسش و پاسخ؛ اعمال تغییرات بر اساس پیشنهادات کارکنان؛ ایجاد محیط مشارکتی در تصمیم گیری
	ارتقای مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی	مشاوره و مشارکت در تصمیمات کلیدی؛ تشکیل کمیته های تصمیم گیری با حضور کارکنان؛ اعمال نظر کارکنان در برنامه ریزی فعالیتهای شفافیت در فرآیند تصمیم گیری
	توسعه تعاملات سازمانی با مشتریان از طریق بازی ها	طراحی بازی ها با هدف تعامل با مشتری؛ جمع آوری بازخورد مشتریان؛ ایجاد انگیزه برای تیم ها جهت بهبود تجربه مشتری؛ ارزیابی تأثیر بازی ها بر رضایت مشتری
	اجرای نظرسنجی ها و سنجش دیدگاه کارکنان	برگزاری پرسشنامه های دوره ای؛ تحلیل داده های بازخورد؛ ارائه گزارش به مدیریت؛ اصلاح فرآیندها بر اساس نتایج
	ایجاد حس تعلق و مشارکت در کل فرآیند بازی ها	تشویق به مشارکت فعال؛ ایجاد اهداف مشترک تیمی؛ تقدیر از مشارکت و همکاری کارکنان؛ تقویت روحیه تیمی و حس تعلق سازمانی

با توجه به تحلیل نظرات مصاحبه شوندگان در این پژوهش، چند نمونه از نقل قول مصاحبه های انجام شده در مورد مضمون فرعی «تقویت اعتماد و تعامل میان کارکنان و مدیران» عبارتند از:

«... تقویت اعتماد و تعامل میان کارکنان و مدیران باعث می شود فضای کاری به سمت شفافیت، صمیمیت و همکاری

مؤثرتر حرکت کند» (M6). «... وقتی کارکنان احساس کنند مدیران واقعاً شنونده و همراه آنان هستند، انگیزه و تعهد سازمانی‌شان به‌طور محسوس‌ی افزایش می‌یابد» (M12). «... ایجاد تعاملات مستمر و ارتباطات دوطرفه، زمینه‌ساز شکل‌گیری اعتماد پایدار و کاهش سوءتفاهم‌های سازمانی است» (M4). «... اعتمادسازی میان کارکنان و مدیران موجب می‌شود مسائل و چالش‌ها بدون ترس یا پنهان‌کاری مطرح شده و حل‌وفصل آنها سریع‌تر و سازنده‌تر صورت گیرد» (M9).

مضمون اصلی ششم: سازوکارهای پشتیبانی و مدیریت منابع

حمایت مدیریتی و مدیریت منابع، شالوده‌ای برای اجرای پایدار بازی‌وارسازی ایجاد می‌کند. مضامین فرعی این محور نشان می‌دهند که حمایت مدیران ارشد، اختصاص منابع مالی و فناوری، ایجاد تیم‌های پشتیبانی تخصصی، اصلاح رویه‌ها و نظارت مستمر، همه به تضمین استمرار و کیفیت فرآیند کمک می‌کنند. علاوه بر این، برنامه‌ریزی و مدیریت زمان و منابع باعث می‌شود که بازی‌وارسازی در چارچوبی منظم و اثربخش اجرا شود و نتایج مطلوب به‌طور پایدار حاصل گردد. جدول ۹ مضامین فرعی این مضمون اصلی را نمایش می‌دهد.

جدول ۹. سازوکارهای پشتیبانی و مدیریت منابع

Table ۹. Resource support and management mechanisms

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
سازوکارهای پشتیبانی و مدیریت منابع	حمایت مدیران ارشد از اجرای بازی‌وارسازی	حضور و حمایت مدیران در جلسات بازی‌ها؛ تشویق کارکنان برای مشارکت؛ اختصاص زمان و توجه ویژه به پروژه‌های بازی‌وارسازی؛ اعلام حمایت رسمی در سیاست‌ها
	اختصاص منابع مالی و بودجه کافی	تخصیص بودجه مشخص برای اجرای بازی‌ها؛ تأمین جوایز و پاداش‌ها؛ سرمایه‌گذاری در ابزارها و فناوری‌های لازم؛ برنامه‌ریزی مالی مستمر برای پشتیبانی پروژه‌ها
	فراهم‌سازی فناوری‌های لازم برای اجرای بازی‌ها	تأمین نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای مورد نیاز؛ ارائه ابزارهای دیجیتال تعاملی؛ آموزش کارکنان در استفاده از فناوری‌ها؛ پشتیبانی فنی مستمر
	اصلاح و تسهیل رویه‌ها و بروکراسی‌های اداری	کاهش مراحل اداری پیچیده؛ بهینه‌سازی فرآیندهای تایید و تصویب؛ ساده‌سازی مدارک و مستندات؛ ارائه دستورالعمل‌های کوتاه و کاربردی
	ایجاد تیم‌های پشتیبانی تخصصی	تشکیل گروه‌های فنی و اجرایی؛ اختصاص نقش‌های مشخص برای پشتیبانی؛ هماهنگی با واحدهای مختلف سازمان؛ ارائه راهنمایی و مشاوره در طول اجرای بازی‌ها
	نظارت مستمر مدیریت بر فرآیندها	پیگیری اجرای بازی‌ها توسط مدیریت؛ بررسی عملکرد تیم‌ها و اصلاح مشکلات؛ ارائه بازخورد منظم؛ اطمینان از رعایت استانداردهای سازمان

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
برنامه ریزی و مدیریت زمان و منابع بهینه	تعیین جدول زمانی دقیق؛ تخصیص منابع انسانی و مالی مناسب؛ هماهنگی با دیگر پروژه ها؛ ارزیابی بهره وری منابع و زمان بندی اجرای بازی ها	

با توجه به تحلیل نظرات مصاحبه شوندگان در این پژوهش، چند نمونه از نقل قول مصاحبه های انجام شده در مورد مضمون فرعی «ایجاد تیم های پشتیبانی تخصصی» عبارتند از:

«... ایجاد تیم های پشتیبانی تخصصی باعث می شود کارکنان در مواجهه با چالش ها تنها نباشند و بتوانند روی دانش و مهارت اعضای تیم تکیه کنند» (M3). «... وقتی تیم های پشتیبانی تخصصی وجود داشته باشد، روند حل مسائل سریع تر، دقیق تر و کم خطا تر پیش می رود» (M11). «... تشکیل این تیم ها موجب می شود تجربه، تخصص و نگاه های متفاوت کنار هم قرار گیرد و تصمیم گیری ها کیفیت بالاتری پیدا کند» (M7). «... حضور تیم های پشتیبانی تخصصی احساس امنیت شغلی و روانی را در کارکنان تقویت می کند، چون می دانند برای هر مشکل، پشتیبانی مطمئن وجود دارد» (M14). «... چنین تیم هایی نقش مهمی در کاهش فشار کاری مدیران و توزیع مناسب مسئولیت ها دارند و همین امر بهره وری سازمانی را افزایش می دهد» (M5).

مضمون اصلی هفتم: بهبود تجربه کارکنان و رضایت شغلی در بازی ها

تجربه مثبت کارکنان و ارتقای رضایت شغلی از پیامدهای مهم بازی وارسازی موفق هستند. مضامین فرعی این محور نشان می دهند که تطبیق مشوق ها با ترجیحات فردی، ایجاد محیط کاری پویا و جذاب، کاهش فشار شغلی، ارتقای وضعیت روحی و روانی و ارائه برنامه های رفاهی گروهی، موجب افزایش دلبستگی کارکنان به سازمان و تیم می شود. این امر نه تنها مشارکت فعال کارکنان را تضمین می کند، بلکه اثرات بلندمدتی بر رضایت شغلی و پایداری فرآیندهای بازی وارسازی دارد. جدول ۱۰ مضامین فرعی این مضمون اصلی را نمایش می دهد.

جدول ۱۰. بهبود تجربه کارکنان و رضایت شغلی در بازی ها

Table ۱۰. Improving employee experience and job satisfaction through games

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
بهبود تجربه کارکنان و رضایت شغلی در بازی ها	تطبیق مشوق ها با ترجیحات فردی	بررسی ترجیحات کارکنان؛ ارائه گزینه های متنوع پاداش؛ تطبیق جوایز با علاقه و مهارت ها؛ تنظیم مشوق ها بر اساس انگیزه های فردی
	ایجاد محیط کاری پویا و جذاب	طراحی فعالیت های تعاملی؛ استفاده از فضای کاری انعطاف پذیر؛ افزودن چالش ها و مأموریت های جذاب؛ ارائه فرصت های یادگیری نوآورانه
	کاهش فشار و فرسودگی شغلی با طراحی متناسب بازی ها	تنظیم میزان چالش ها مطابق توانایی کارکنان؛ ارائه استراحت ها و وقفه های کوتاه در بازی ها؛ کاهش بار کاری اضافی در زمان اجرای بازی ها؛ ایجاد تعادل بین رقابت و همکاری

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
ارتقای وضعیت روحی و روانی کارکنان	ارائه بازخورد مثبت و انگیزشی؛ تشویق به مشارکت فعال؛ ایجاد حس موفقیت در کارکنان؛ افزایش تعاملات اجتماعی مثبت در بازی‌ها	
فراهم‌سازی برنامه‌های رفاهی و تفریحی گروهی	برگزاری مسابقات و بازی‌های تیمی تفریحی؛ ارائه برنامه‌های خارج از محل کار؛ تشویق به فعالیت‌های گروهی سرگرم‌کننده؛ ایجاد فضا برای تعامل غیررسمی کارکنان	
تقویت حس تعلق و دلبستگی به تیم و سازمان	ایجاد اهداف مشترک تیمی؛ تقدیر از همکاری و مشارکت؛ تشویق به تعامل مثبت بین اعضا؛ تقویت هویت تیمی و سازمانی	
ایجاد تجربه مثبت و اثرگذار در یادگیری و تعامل	طراحی مأموریت‌های آموزشی و سرگرم‌کننده؛ ارائه بازخورد سازنده؛ ایجاد فرصت برای یادگیری عملی؛ تقویت مهارت‌های همکاری و ارتباطی	

با توجه به تحلیل نظرات مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش، چند نمونه از نقل‌قول مصاحبه‌های انجام شده در مورد مضمون فرعی «تطبیق مشوق‌ها با ترجیحات فردی» عبارتند از:

«... وقتی مشوق‌ها با ترجیحات فردی هر کارمند هماهنگ باشد، میزان انگیزش درونی او چند برابر می‌شود و عملکرد بهتری نشان می‌دهد» (M12). «... کارکنان زمانی بهترین واکنش را نشان می‌دهند که پاداش‌ها دقیقاً مطابق علائق، نیازها و سبک شخصیتی‌شان طراحی شده باشد» (M4). «... تطبیق مشوق‌ها با تفاوت‌های فردی باعث می‌شود هر کارمند احساس کند سازمان او را می‌بیند و برای ویژگی‌های منحصر به فردش ارزش قائل است» (M9). «... اگر سازمان بتواند بفهمد چه چیزی برای هر فرد مهم‌تر است مثل تقدیر شفاهی، مرخصی، هدیه یا پاداش مالی کارکنان مشارکت بیشتری در فعالیت‌های بازی‌وارسازی نشان می‌دهند» (M17).

مضمون اصلی هشتم: پایداری و انسجام فرآیند بازی‌وارسازی

پایداری و انسجام فرآیند، محور نهایی موفقیت بازی‌وارسازی است و مضامین فرعی آن نشان می‌دهند که مستندسازی فرآیندها، تدوین سیاست‌های بلندمدت، ارزیابی مستمر، ایجاد چرخه بازخورد و تثبیت یادگیری سازمانی، زمینه استمرار و توسعه مداوم بازی‌وارسازی را فراهم می‌کنند. همچنین ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر و تضمین تطابق برنامه‌ها با اهداف استراتژیک سازمان، باعث می‌شود که این فرآیند همواره در راستای اهداف کلان سازمان حرکت کند و اثرگذاری بلندمدت آن حفظ شود. جدول ۱۱ مضامین فرعی این مضمون اصلی را نمایش می‌دهد.

جدول ۱۱. پایداری و انسجام فرآیند بازی وارسازی

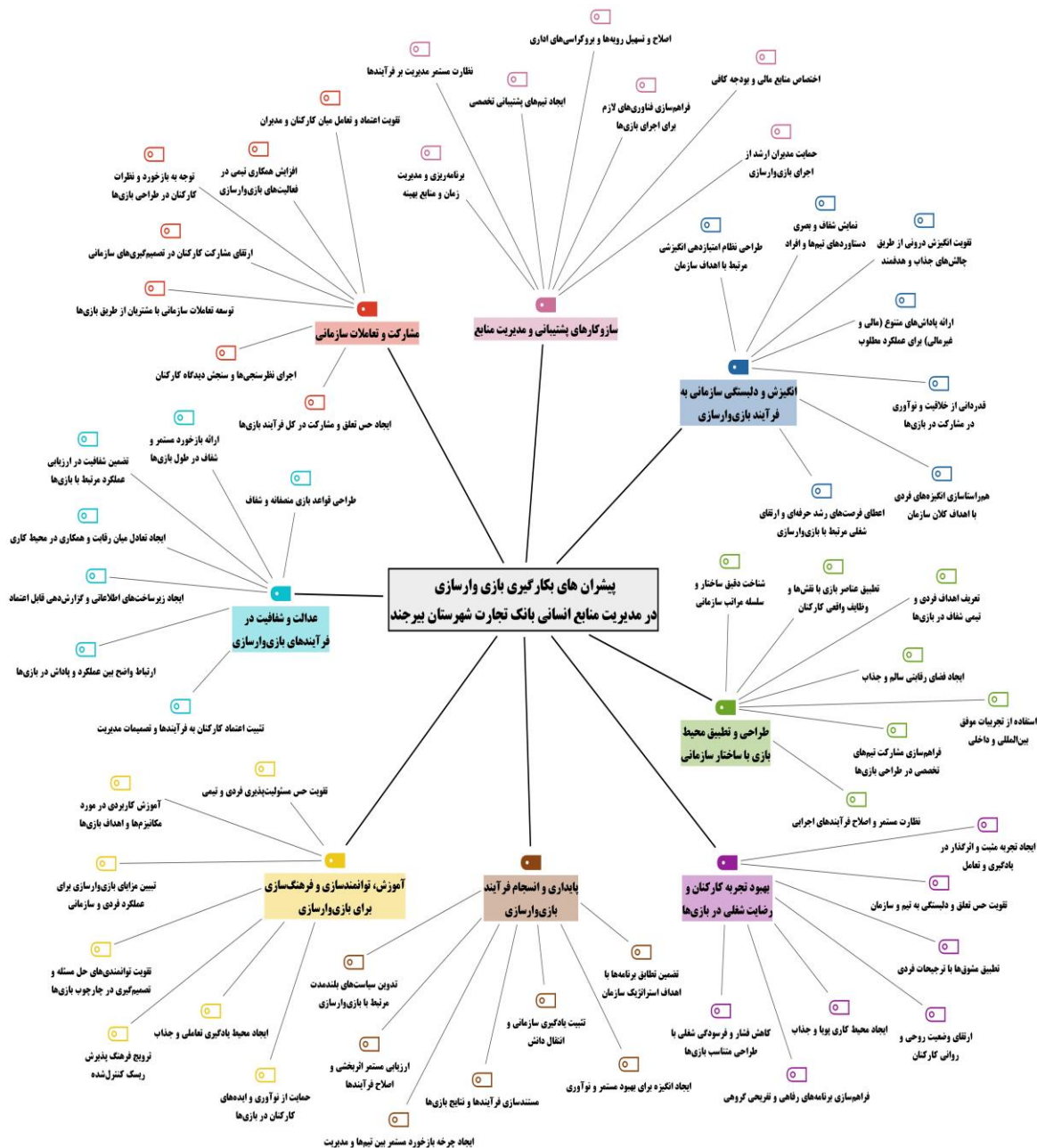
Table ۱۱. Stability and coherence of the gamification process.

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای اولیه
پایداری و انسجام فرآیند بازی وارسازی	مستندسازی فرآیندها و نتایج بازی‌ها	ثبت مراحل اجرای بازی‌ها؛ نگهداری سوابق عملکرد تیم‌ها؛ تهیه گزارش‌های دوره‌ای؛ مستندسازی تصمیمات و تغییرات
	تدوین سیاست‌های بلندمدت مرتبط با بازی وارسازی	تعیین اهداف استراتژیک بلندمدت؛ تعریف چارچوب‌ها و دستورالعمل‌های پایدار؛ ابلاغ سیاست‌ها به کارکنان؛ تنظیم برنامه‌های توسعه‌ای آینده
	ارزیابی مستمر اثربخشی و اصلاح فرآیندها	جمع‌آوری داده‌های عملکردی؛ تحلیل نقاط قوت و ضعف؛ ارائه بازخورد مستمر؛ اصلاح فرآیندها بر اساس نتایج ارزیابی
	ایجاد چرخه بازخورد مستمر بین تیم‌ها و مدیریت	برگزاری جلسات بازخورد منظم؛ اشتراک اطلاعات و نتایج بازی‌ها؛ تشویق تعامل دوطرفه؛ اعمال اصلاحات فوری در فرآیندها
	تثبیت یادگیری سازمانی و انتقال دانش	ایجاد بانک دانش از تجربه‌ها و درس‌ها؛ اشتراک تجربیات موفق تیم‌ها؛ برگزاری جلسات انتقال دانش؛ ایجاد مستندات آموزشی
	ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر و نوآوری	تشویق به ارائه ایده‌های جدید؛ پاداش‌دهی به نوآوری‌ها؛ ایجاد رقابت سالم برای ارتقای عملکرد؛ ایجاد فضای خلاقانه برای توسعه فرآیندها
	تضمین تطابق برنامه‌ها با اهداف استراتژیک سازمان	بررسی هماهنگی پروژه‌های بازی وارسازی با اهداف کلان؛ تنظیم شاخص‌های کلیدی عملکرد؛ ارائه گزارش انطباق به مدیریت؛ اصلاح برنامه‌ها برای هم‌راستایی با استراتژی سازمان

با توجه به تحلیل نظرات مصاحبه شوندگان در این پژوهش، چند نمونه از نقل‌قول مصاحبه‌های انجام شده در مورد مضمون فرعی «ارزیابی مستمر اثربخشی و اصلاح فرآیندها» عبارتند از:

«... ارزیابی مستمر اثربخشی باعث می‌شود بفهمیم کدام بخش‌های فرایند درست کار می‌کند و کدام قسمت‌ها نیاز به بازنگری دارد، و همین امر کیفیت اجرای بازی وارسازی را بالا می‌برد» (M8). «... وقتی فرآیندها مرتب پایش و اصلاح شوند، خطاهای کوچک قبل از تبدیل شدن به مشکل بزرگ شناسایی می‌شوند و بهره‌وری افزایش پیدا می‌کند» (M14). «... کارکنان وقتی می‌بینند سازمان به‌طور منظم عملکرد سیستم را ارزیابی و بهینه‌سازی می‌کند، اعتماد بیشتری به اجرای بازی وارسازی پیدا می‌کنند» (M3). «... ارزیابی مستمر کمک می‌کند تجربه‌های کارکنان و بازخوردهای واقعی آنان وارد چرخه تصمیم‌گیری شود و فرآیندها دقیق‌تر و عملیاتی‌تر اصلاح شوند» (M11).

شکل ۲ مضامین پژوهش در خروجی نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ را در یک نگاه نمایش می‌دهد:



شکل ۲. خروجی نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ از مضامین اصلی و فرعی پژوهش حاضر

Figure ۲. MAXQDA ۲۰۲۰ software output showing the main and sub-themes of the present study.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پیشران‌های بکارگیری بازی‌وارسازی در مدیریت منابع انسانی بانک تجارت شهرستان بیرجند، در قالب یک نظام چندبعدی و درهم‌تنیده عمل می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که معماری انگیزشی هدف‌محور شامل طراحی نظام امتیازدهی مرتبط با اهداف سازمان، نمایش بصری دستاوردها، پاداش‌های متنوع و تقویت انگیزش درونی از طریق چالش‌های معنادار در کنار عدالت و شفافیت رویه‌ای

به عنوان زیربنای اعتمادسازی، نقشی تعیین کننده در پذیرش و اثربخشی این رویکرد ایفا می نماید. در این میان، نوآوری پژوهش در شناسایی رابطه دوسویه و هم افزا میان «انگیزش شخصی سازی شده» و «عدالت ادراکی» نهفته است؛ رابطه ای که نشان می دهد بازی وارسازی زمانی به پیشران واقعی تحول منابع انسانی تبدیل می شود که تجربه کارکنان نه تنها جذاب و رقابتی، بلکه منصفانه، قابل پیش بینی و متکی بر بازخوردهای شفاف باشد. نتایج همچنین آشکار ساخت که تطبیق عناصر بازی با ساختار واقعی سازمان، مشارکت تیم های تخصصی، و استفاده از تجربیات موفق داخلی و بین المللی، موجب می شود بازی وارسازی از یک ابزار تقنینی به مکانیسمی استراتژیک برای ارتقای عملکرد و انسجام سازمانی تبدیل گردد. علاوه بر این، توانمندسازی و فرهنگ سازی شامل آموزش کاربردی، ایجاد محیط یادگیری تعاملی، ترویج ریسک پذیری کنترل شده و حمایت از نوآوری زیربنای شکل گیری نگرش مثبت نسبت به بازی وارسازی را فراهم ساخته و منجر به افزایش خودکارآمدی و مسئولیت پذیری کارکنان می شود. در سطح تعاملات سازمانی، تقویت ارتباطات میان کارکنان و مدیران، مشارکت در تصمیم گیری و ایجاد حس تعلق نقش مهمی در نهادینه سازی بازی وارسازی داشته و نشان داد که این رویکرد صرفاً فردمحور نیست، بلکه ماهیتاً اجتماعی و مبتنی بر همکاری است. از سوی دیگر، سازوکارهای پشتیبانی همچون حمایت مدیریت ارشد، اختصاص بودجه، فناوری های لازم و اصلاح بروکراسی ها، بستر اجرایی پایداری فراهم می کنند که بدون آن، حتی طراحی های مطلوب نیز به سرعت ناکارآمد خواهند شد. این مجموعه پیشران ها در نهایت به بهبود تجربه زیسته کارکنان منجر می شود؛ به طوری که با تطبیق مشوق ها با ترجیحات فردی، کاهش فشار شغلی، تقویت روحیه و ایجاد محیط کاری پویا، بازی وارسازی به ابزاری برای افزایش رضایت شغلی و دلبستگی سازمانی بدل می گردد. بخش پایانی یافته ها نیز نشان داد که پایداری فرآیند تنها در صورتی ممکن است که سازمان نسبت به مستندسازی، ارزیابی مستمر، ایجاد چرخه بازخورد و تطبیق فرآیندها با اهداف استراتژیک متعهد باشد. در مجموع، این پژوهش با ۸ مضمون اصلی و ۵۶ مضمون فرعی، چارچوبی نوآورانه ارائه می دهد که بازی وارسازی را نه به عنوان یک ابزار انگیزشی ساده، بلکه به عنوان یک فناوری تحول آفرین معرفی می کند؛ فناوری ای که می تواند با مدیریت دقیق تعاملات انسانی، عدالت رویه ای، یادگیری سازمانی و تجربه کاری، آینده مدیریت منابع انسانی در نظام بانکی را متحول سازد.

یافته های پژوهش حاضر با بخشی از پیشینه داخلی و بین المللی همسو است؛ برای نمونه، نتیجه ما درباره اهمیت شفافیت در ارتباط عملکرد و پاداش با یافته های باطنی و همکاران (۱۴۰۳) همخوانی دارد که بر ضرورت شفافیت و عدالت ادراکی در نظام های انگیزشی تأکید کرده اند. همچنین، تأکید این پژوهش بر آموزش های تعاملی و محیط یادگیری جذاب با نتایج رستگار و توکلی (۱۴۰۱) همسو است که نشان می دهند یادگیری بازی محور عملکرد و مشارکت کارکنان را افزایش می دهد. مضمون مرتبط با تطبیق مشوق ها با ترجیحات فردی نیز با یافته های رجب پور و فتحی (۱۴۰۰) مشابه است که شخصی سازی مشوق ها را عامل تقویت انگیزش می دانند. از نظر بین المللی نیز تأکید این مطالعه بر استفاده از تجربیات موفق خارجی و طراحی نظام امتیازدهی هدف مند با پژوهش های جدید (مانند مگیولی سرنئو و آنگ، ۲۰۲۴) همخوان است که بازی وارسازی را ابزاری برای افزایش مشارکت و رفتارهای سازنده سازمانی معرفی کرده اند. افزون بر این، محور تقویت تعامل و اعتماد میان کارکنان و مدیران با نتایج موهانتی و کریستوفر (۲۰۲۴) همسو است

که نقش تجربه مشترک، بازخورد منصفانه و ارتباطات تعاملی را در موفقیت بازی‌وارسازی تأیید می‌کنند.

۶- پیشنهادها

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها نظام پاداش‌دهی مبتنی بر بازی‌وارسازی را به صورت مرحله‌ای و هوشمند طراحی کنند؛ به این معنا که برای هر رفتار مطلوب، امتیاز، نشان، سطح و پاداش‌های متنوع مالی و غیرمالی پیش‌بینی شود و این پاداش‌ها بر اساس ترجیحات فردی کارکنان شخصی‌سازی گردد تا اثربخشی آن‌ها افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود شفافیت در روند کسب امتیاز و دریافت پاداش از طریق داشبوردهای دیجیتال تعاملی تقویت شود تا کارکنان بتوانند در هر لحظه عملکرد خود را رصد کرده و احساس پیشرفت را تجربه کنند. همچنین با توجه به اهمیت تعاملات انسانی، ضروری است مدیران نقش فعال‌تری در ارائه بازخوردهای مستمر، تشویق رفتاری و مشارکت در فعالیت‌های بازی‌محور داشته باشند تا اعتماد و ارتباط مثبت میان کارکنان و مدیران تقویت شود. نتایج نشان داد بهره‌گیری از تجارب موفق داخلی و خارجی در اجرای بازی‌وارسازی ضروری است، بنابراین پیشنهاد می‌شود یک کارگروه تخصصی برای تحلیل و بومی‌سازی این تجارب تشکیل شود و سناریوهای موفق به صورت متناسب با فرهنگ سازمانی بازطراحی گردد. همچنین برای پایداری نظام بازی‌وارسازی، وجود تیم‌های پشتیبانی فنی و آموزشی لازم است تا کارکنان در مسیر یادگیری و استفاده از سیستم جدید با چالش مواجه نشوند. نهایتاً پیشنهاد می‌شود سازمان فرایند بازی‌وارسازی را به طور مستمر ارزیابی، تحلیل و اصلاح کند و از داده‌های رفتاری استخراج‌شده برای بهبود طراحی مراحل، افزایش جذابیت چالش‌ها و ارتقای تجربه کاربری بهره گیرد، تا این رویکرد بتواند به صورت پایدار به ارتقای عملکرد، انگیزش و مشارکت کارکنان منجر شود.

قدردانی نویسندگان. نویسندگان از تمامی همراهان و همکارانی که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند و نیز از داوران گرانقدر که با نظرات دقیق و پیشنهادهای مؤثر خود به بهبود این مقاله یاری رساندند، صمیمانه قدردانی می‌نمایند.

تعارض منافع. برای نویسندگان تعارض منافی وجود ندارد.

منابع مالی. از منابع مالی در انجام این پژوهش استفاده نشده است.

بیانیه هوش مصنوعی. در ویرایش چکیده انگلیسی از هوش مصنوعی استفاده شده است.

۷- منابع

- [۱] Faraji, Rasoul, Hematinajad, Mehrali, & Shabani, Sepideh. (۲۰۱۹). The role and importance of human resources in ensuring the security of football stadiums. *Human Resource Management in Sport*, ۶(۲).
- [۲] Rajabpour, Ebrahim, & Fathi, Mohammad Reza. (۲۰۲۱). Investigating the effect of gamification-based training on human resource performance. *Management Development, Human Resources, and Support*, ۱۶(۶۲).
- [۳] Cechella, F., Abbad, G., & Wagner, R. (۲۰۲۱). Leveraging learning with gamification: An

- experimental case study with bank managers. *Computers in Human Behavior Reports*, ۳, ۱۰۰۰۴۴.
- [۴] Rajabpour, Ebrahim, & Ghorbanpour, Ahmad. (۲۰۲۱). The emergence of motivational information systems: An analysis and evaluation of learning management systems from the perspective of gamification. *Iranian Journal of Management Research*, ۲۵(۱).
- [۵] Ahmadi, Mohammad Milad, Torabi, Oveis, & Sofiyan, Mehdi. (۲۰۱۸). Structural equation modeling of factors influencing gamification on knowledge sharing: A case study of selected universities in Tehran. *Strategic Knowledge Management Quarterly*, ۱(۳).
- [۶] Briones, M. (۲۰۱۹). Satisfaction with gamification: its impact on employee engagement, motivation, and intent to leave in the sales and service operation in the banking industry.
- [۷] Sereno, M., & Ang, H. (۲۰۲۴). The impact of gamification on training, work engagement, and job satisfaction in banking. *International Journal of Training and Development*.
- [۸] Dimaranan, R. (۲۰۲۴). GAMIFICATION IN IMPROVING HRIS USAGE. *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics*.
- [۹] Vardarlier, P. (۲۰۲۱). Gamification in human resources management: an agenda suggestion for gamification in HRM. *Pressacademia*.
- [۱۰] Rezaei, Elnaz, & Heidari, Ahmad. (۲۰۲۳). The effect of gamification on increasing motivation in elementary students. *The Fourth International Conference on Educational Sciences, Psychology, Counseling, and Education*.
- [۱۱] Zichermann, G., Cunningham, C. (۲۰۱۱). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*, O'Reilly Media, Inc, ۲۰۱۱.
- [۱۲] Zarrinbal Masouleh, Marzieh. (۲۰۱۸). *Gamification: Concepts and applications*. Iranian Research Institute for Information Science and Technology (IranDoc).
- [۱۳] Bonyadi, Ali, & Amini, Ali. (۲۰۱۶). Examining the position and importance of gamification along with its examples in the classroom. *Case study of the International Conference on Psychology and Educational Sciences, Law, and Social Sciences at the Beginning of the Third Millennium*, Amirkabir University.
- [۱۴] Wunderlich, Nancy. & Gustafsson, Anders. & Hamari, Juho. & Parvinen, Petri. & Haff, Andre. (۲۰۲۰) *The great game of business: Advancing knowledge on gamification in business contexts*, *Journal of Business Research*, ۲۳, ۷ - ۷۳.
- [۱۵] Kapp, K. M. (۲۰۱۲). *The gamification of learning and instruction: game-based methods and strategies for training and education*. John Wiley & Sons.
- [۱۶] Landers, R., Bauer, K., Callan, R., & Armstrong, M. (۲۰۱۵). *Psychological Theory and the Gamification of Learning*. , ۱۶۵-۱۸۶.
- [۱۷] Helmeffalk, M. (۲۰۱۹). An interdisciplinary perspective on gamification: Mechanics, psychological mediators and outcomes. *Int. J. Serious Games*, ۶, ۳-۲۶.
- [۱۸] Plangger, K., Kietzmann, J., Robson, K., Pitt, L., & McCarthy, I. (۲۰۱۶). *Experiences with Gamification: The MDE Framework*. , ۴۹۱-۴۹۱.
- [۱۹] Cotton, V., & Patel, M. S. (۲۰۱۹). Gamification use and design in popular health and fitness mobile applications. *Health Promot*, ۳۳(۳), ۴۴۸-۴۵۱.
- [۲۰] Roy, R., & Zaman, B. (۲۰۱۹). Unravelling the ambivalent motivational power of gamification: A basic psychological needs perspective. *Int. J. Hum. Comput. Stud.*, ۱۲۷, ۳۸-۵۰.

- [۲۱] Shi, V., Baines, T., Baldwin, J., Ridgway, K., Petridis, P., Bigdeli, A., Uren, V., & Andrews, D. (۲۰۱۷). Using gamification to transform the adoption of servitization. *Industrial Marketing Management*, ۶۳, ۸۲-۹۱.
- [۲۲] Mullins, J., & Sabherwal, R. (۲۰۱۸). Gamification: A cognitive-emotional view. *Journal of Business Research*.
- [۲۳] Kim, T. W., & Werbach, K. (۲۰۱۸). More than just a game: ethical issues in gamification. *Ethics and Information Technology*, ۱۸(۲), ۱۵۷-۱۷۳.
- [۲۴] Kim, B., Park, H., & Baek, Y. (۲۰۰۹). Not just fun, but serious strategies: Using metacognitive strategies in game-based learning. *Computers & Education*, ۵۲(۴), ۸۰۰-۸۱۰.
- [۲۵] Silic, M., Marzi, G., Caputo, A., & Bal, P. M. (۲۰۲۰). The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. *Human Resource Management Journal*, ۳۰(۲), ۲۶۰-۲۷۷.
- [۲۶] Murawski, L. (۲۰۲۰). Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. *German Journal of Human Resource Management*, ۳۵(۳), ۳۳۷-۳۵۵.
- [۲۷] Thomas, N., Baral, R., & Crocco, O. (۲۰۲۲). Gamification for HRD: Systematic Review and Future Research Directions. *Human Resource Development Review*, ۲۱, ۱۹۸ - ۲۲۴.
- [۲۸] Georgiou, K., Gouras, A., & Nikolaou, I. (۲۰۱۹). Gamification in Employee Selection: The Development of a Gamified Assessment. *Organizations & Markets: Policies & Processes eJournal*.
- [۲۹] Ikhide, J., Timur, A., & Ogunmokun, O. (۲۰۲۲). A balanced perspective on the affordance of a gamified HRM system for employees' creative performance. *Personnel Review*.
- [۳۰] Makwana, R., & Pandita, D. (۲۰۲۴). Agile HRM: A Gamification-Driven Decision Model for Workforce Adaptation and Retention. ۲۰۲۴ International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA), ۱-۶.
- [۳۱] Narang, S., Bhardwaj, G., & Srivastava, A. (۲۰۲۲). Gamification in HRM: An Overview. *ECS Transactions*.
- [۳۲] Fernandes, I., Branco, P., & Portela, C. (۲۰۲۲). An Overview of the Use of Gamification on Enterprises to Motivate Human Resources. *Advances in Human and Social Aspects of Technology*.
- [۳۳] Bitrian, P., Buil, I., Catalán, S., & Merli, D. (۲۰۲۴). Gamification in workforce training: Improving employees' self-efficacy and information security and data protection behaviours. *Journal of Business Research*, ۱۷۹, ۱۱۴۶۸۵.
- [۳۴] Leutner, F., Codreanu, S. C., Brink, S., & Bitsakis, T. (۲۰۲۳). Game based assessments of cognitive ability in recruitment: Validity, fairness and test-taking experience. *Frontiers in Psychology*, ۱۳, ۹۴۲۶۶۲.
- [۳۵] Murawski, L. (۲۰۲۱). Gamification in human resource management—Status quo and quo vadis. *German Journal of Human Resource Management*, ۳۵(۳), ۳۳۷-۳۵۵.
- [۳۶] Magioli Sereno, M., & Ang, H. B. (۲۰۲۴). The impact of gamification on training, work engagement, and job satisfaction in banking. *International Journal of Training and Development*, ۲۸(۳), ۳۶۲-۳۸۴.
- [۳۷] Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (۲۰۲۰). Understanding applicants' reactions to gamified recruitment. *Journal of Business Research*, ۱۱۰, ۴۱-۵۰.

- [۳۸] Capatina, A., Juarez-Varon, D., Micu, A., & Micu, A. E. (۲۰۲۴). Leveling up in corporate training: Unveiling the power of gamification to enhance knowledge retention, knowledge sharing, and job performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, ۹(۳), ۱۰۰۵۳۰.
- [۳۹] Mohanty, S., & Christopher B, P. (۲۰۲۴). The role of gamification research in human resource management: A PRISMA analysis and future research direction. *Sage Open*, ۱۴(۲), ۲۱۵۸۲۴۴۰۲۴۱۲۴۳۱۵۴.
- [۴۰] Bateni, Bahar, Matoufi, Alireza, Garkaz, Mansour, & Khouzin, Ali. (۲۰۲۵). Explaining the job engagement model of accountants using the gamification method. *Accounting Knowledge and Management Auditing*, ۱۴(۵۶).
- [۴۱] Rastegar, Abbas Ali, & Tavakoli, Hamed. (۲۰۲۲). Identifying and ranking the factors affecting the effectiveness of employee training based on gamification. *Sustainable Human Resource Management*, ۴(۶).
- [۴۲] Akbari, Peyman, Khwastar, Hamzeh, Vakili, Yousef, & Shahriyari, Soltan Ali. (۲۰۲۰). Conceptualizing employee job engagement based on gamification. *Public Organizations Management*, ۸(۳).
- [۴۳] Bi-Azar, Ahmad, Mortazavi, Mehdi, & Shah Gholiyan, Keyvan. (۲۰۲۰). Presenting a model for gamification of human resource management in governmental organizations. *Human Resource Management in NAJA*, ۸(۴).
- [۴۴] Magioli Sereno, M., & Ang, H. B. (۲۰۲۴). The impact of gamification on training, work engagement, and job satisfaction in banking. *International Journal of Training and Development*, ۲۸(۳), ۳۶۲-۳۸۴.
- [۴۵] Mohanty, S., & Christopher B, P. (۲۰۲۴). The Role of Gamification Research in Human Resource Management: A PRISMA Analysis and Future Research Direction. *SAGE Open*, ۱۴(۲).
- [۴۶] Savvas, A. (۲۰۲۳). Impact of gamification on employee motivation in situations of change in medium-size organisations in the United Kingdom.
- [۴۷] Hamza, I., & Tovolgyi, S. (۲۰۲۳). The Effect of Gamified E-learning on Employees' Engagement A Case Study of a Lebanese Bank. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*, ۳۱(۱), ۸۰.
- [۴۸] Scholz, T., & Uebach, C. (۲۰۲۲). Making gameful work work: The gamification of strategic human resource management.
- [۴۹] Sereno, M. R. M. (۲۰۲۱). Effects of gamification in the banking industry: A comparison analysis between gamified and non-gamified training.
- [۵۰] Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
- [۵۱] Cohen, J. (۱۹۶۰). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement*, ۲۰(۱), ۳۷-۴۶.
- [۵۲] McHugh, M. L. (۲۰۱۲). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemia medica*, ۲۲(۳), ۲۷۶-۲۸۲.