

## نقش بازی کاری در تسهیم دانش با استفاده از نظریه پردازی داده بنیاد و مدل سازی کیفی نرم افزار MAXQDA

روح الله تولایی: استادیار مرکز علم و فناوری دانش و پژوهش، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

نوید نضافتی: استادیار گروه مدیریت صنعتی و فناوری اطلاعات، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

\* محمد میلاد احمدی: دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول) mmahmadi@ihu.ac.ir

### چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه دانش برای بقا و موفقیت هر سازمانی ضروری است. با توجه به اینکه این افراد هستند که دانشی را ایجاد، تسهیم و استفاده می‌کنند، یک سازمان نمی‌تواند به طور موثر از دانش بهره‌برداری کند مگر آنکه کارکنان سازمان تمایل داشته باشند دانش خود را به اشتراک گذارده و دانش دیگران را جذب کنند. از سوی دیگر، بازی کاری ناظر به ترکیب کردن مکانیزم‌های متداول در بازی‌ها، با فضای کار، به منظور جذاب‌تر کردن کارهای معمول و جهت دادن به رفتارهای انسانی در راستای اهداف سیستم می‌باشد. بازی کاری استفاده از اجزای بازی در مسائلی به جز بازی است و بر استفاده از مقوله سرگرمی و لذت‌بخش بودن در کارها تأکید می‌کند. در این پژوهش سعی شده با استفاده از نظریه پردازی داده بنیاد، ضمن مطالعه و شناخت بازی کاری، بررسی ابعاد آن، مکانیزم‌ها، دینامیک‌ها و...، رهیافتی جهت شناخت نقش بازی کاری و به کارگیری آن در راستای تسهیم و انتشار دانش ارائه گردد.

**روش پژوهش:** نظریه سازی داده بنیاد یک روش شناسایی استقرایی کشف نظریه است که این امکان را برای پژوهشگر فراهم می‌آورد تا گزارشی نظری از ویژگی‌های عمومی موضوع، پرورش دهد، درحالی که به طور همزمان پایه این گزارش را در مشاهدات تجربی داده‌ها محکم می‌سازد. با روش نمونه‌گیری هدفمند، داده‌های پژوهش با استفاده از ابزار مصاحبه گردآوری و از طریق اصول تحلیل داده‌ها و مبنای کدگذاری، تحلیل شده‌اند.

**یافته‌ها:** در این پژوهش پس از تدوین مراحل نظریه پردازی داده بنیاد و انواع کدگذاری داده‌ها، در پایان، نظریه‌ای به همراه مدل سازی بصری ارائه و ارزیابی شده است.

**نتیجه گیری:** ابعاد چارچوب ارائه شده شامل «بستر سازمانی»، «ابعاد مرتبط با بازی» و «سایر شاخص‌های اثرگذار بر بازی کاری تسهیم دانش» می‌باشد. هر یک از ابعاد مذکور، مشتمل بر مؤلفه‌هایی خردتر بوده که در تشریح مدل بیان شده است؛ مثلاً «بستر سازمانی» شامل درآمدها، هزینه‌ها، پلتفرم و... و «ابعاد بازی گونه» شامل مکانیزم‌ها، دینامیک‌ها و زیبایی‌شناختی بازی است.

**کلیدواژه‌ها:** فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت دانش، انتشار دانش، رفتار تسهیم دانش، بازی کاری، تعامل انسان و اطلاعات

تعارض منافع: گزارش نشده است.

منبع حمایت کننده: حامی مالی نداشته است.

شیوه استناد به این مقاله

**APA:** Tavallaei, R., Nezafati, N., Ahmadi, M.M., (2019). The role of Gamification in Knowledge Sharing using Grounded Theory and MAX-QDA Qualitative Modeling. *Human Information Interaction*. 6(1);1-16. (Persian)

**Vancouver:** Tavallaei R, Nezafati N, Ahmadi M.M. The role of Gamification in Knowledge Sharing using Grounded Theory and MAX-QDA Qualitative Modeling. *Human Information Interaction*. 2019; 6(1):1-16. (Persian)



انتشار مجله تعامل انسان و اطلاعات با حمایت مالی دانشگاه فوارزمی انجام می‌شود.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 1.0 صورت گرفته است.

## The role of Gamification in Knowledge Sharing using Grounded Theory and MAXQDA Qualitative Modeling

**Rouhollah Tavallaei:** Assistant Professor of Science and Technology Center of Knowledge and Research, Imam Hossein University, Tehran, Iran

**Navid Nezafati:** Assistant Professor of Industrial Management and IT Department, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

\* **Mohammad Milad Ahmadi:** Ph.D. Student of Systems Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran (Corresponding author) mmahmadi@ihu.ac.ir

Received: 24/10/2018

Accepted: 15/03/2020

### Abstract

**Background and Aim:** Today, knowledge is essential to the survival and success of any organization. Given that they are the people who create, share and use knowledge, an organization cannot effectively use knowledge unless its employees are willing to share their knowledge and attract knowledge of others. On the other hand, Gamification involves combining the usual mechanisms in the games with the work space, in order to make things more appealing and to direct human behavior towards the goals of the system. Gamification is actually the use of game components on issues other than the game and emphasizes the use of entertainment and pleasure in the work. In this research, it has been tried to study and recognize the Gamification, its dimensions, mechanisms, dynamics, and models, using Grounded Theory method; and the following, we try to find a way to understand the role of the Gamification and apply it to the sharing and dissemination of knowledge.

**Methods:** Grounded Theory is an inductive method of theoretical discovery that allows the researcher to develop a report on the general characteristics of the subject; While simultaneously consolidating the basis of this report in empirical data observation. Using purposeful sampling, research data were collected using interviewing tools and analyzed through data analysis and coding principles.

**Results:** In this research, after formulating the stages of Grounded Theory and types of data encoding, in the end, a theory with visual modeling is presented and evaluated.

**Conclusion:** The dimensions of the proposed framework include the “organizational context”, “game-related dimensions”, and “other indicators that affect the Knowledge Sharing- Gamification”. Each of these dimensions includes lower-level components that are described in the model's description. For example, “organizational context” includes incomes, costs, platform, and so on, and “game-related dimensions” include the mechanisms, dynamics and aesthetics of the game.

**Keywords:** Information and Communication Technology, Knowledge Management, Knowledge Dissemination, Knowledge Sharing Behavior, Gamification, Human- Information Interaction

*Conflicts of Interest:* None

*Funding:* None.

### How to cite this article

**APA:** Tavallaei, R., Nezafati, N., Ahmadi, M.M., (2019). The role of Gamification in Knowledge Sharing using Grounded Theory and MAX-QDA Qualitative Modeling. *Human Information Interaction*. 6(1);1-16. (Persian)

**Vancouver:** Tavallaei R, Nezafati N, Ahmadi M.M. The role of Gamification in Knowledge Sharing using Grounded Theory and MAX-QDA Qualitative Modeling. *Human Information Interaction*. 2019;6(1):1-16. (Persian)



The journal of *Human Information Interaction* is supported by Kharazmi University, Tehran, Iran.  
This work is published under CC BY-NC-SA 1.0 licence.

## مقدمه

در اقتصاد پویای امروز، ملاک توفیق هر سازمان توانایی کاربرد و فرآوری سرمایه فکری و دانش است. مدیریت دانش، به عنوان بخشی از مدیریت سرمایه‌های فکری، یکی از مهم‌ترین مسائل روز سازمان‌های گوناگون می‌باشد؛ چرا که با وجود محدودیت منابع فیزیکی، بهره‌گیری از دانش، تخصص و تجارب سازمانی می‌تواند راهکاری برای حفظ بقاء، کسب مزیت رقابتی و دستیابی به اهداف سازمانی باشد. تسهیل تبادل دانش و اطلاعات، یکی از فرایندهای اساسی مدیریت دانش در سازمان‌های امروزی است. «داونپورت» و «پروساک»، دانش را به عنوان ترکیب سیالی از تجربه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش تخصصی که چارچوبی برای ارزیابی و کسب تجربه‌ها و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد، تعریف نموده‌اند (داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). از نظر محققان مذکور، دانش در ذهن دارندگان آن شکل گرفته و در همان‌جا استفاده می‌شود. به دلیل خلق دانش توسط افراد، بهره‌برداری از آن صرفاً زمانی ممکن خواهد بود که این افراد دانش خود را با دیگران تسهیم نمایند. از این رو، چالشی که سازمان‌های معاصر با آن مواجه هستند، ترغیب کارکنان برای تسهیم دانش خود با دیگران درون واحدهای کاری و بین واحدهای سازمانی می‌باشد (اخوان و حسینی، ۱۳۹۳). دانش درون سازمان‌ها، باید از طریق خرده‌فرآیندهایی مانند خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و به کارگیری دانش مدیریت گردد. از بین فرآیندهای مذکور، تسهیم دانش به عنوان عنصر اصلی در موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است (نشیم و گرسگارد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

برای حفظ شرایط رقابت در بازار، دانش سازمانی و تخصص، باید تسهیم شود (گلد، مالهورترا و سگار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱)؛ بنابراین فعالیت‌های تسهیم دانش، جزئی ضروری در فرایند مدیریت دانش به شمار می‌رود (علوی و لیدنر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). تحقیقات نشان داده‌اند که تسهیم دانش، رابطه مثبتی با کاهش هزینه‌های تولید، تکمیل سریع‌تر پروژه‌های توسعه محصول جدید، عملکرد تیمی، قابلیت نوآوری بنگاه و عملکرد بنگاه شامل افزایش فروش و درآمد حاصل از محصولات و خدمات جدید دارد. تسهیم دانش اثربخش در سازمان‌ها می‌تواند با رفع گلوگاه‌های دانشی از طریق فراهم نمودن دانش مورد نیاز در زمان مناسب برای فرد نیازمند به آن دانش، زمان انجام و هزینه‌های فعالیت‌های تحقیق و توسعه را به شدت کاهش داده و نوآوری را در سازمان‌ها افزایش دهد (اخوان و

حسینی، ۱۳۹۳). با وجودی که دانش در محیط پیچیده و متغیر امروزی، به عنوان منبعی جهت بازسازی راهبردی یک سازمان شناخته شده و مدیریت دانش، سازمان‌ها را قادر می‌سازد دانایی را سریع‌تر و مؤثرتر از گذشته کسب نموده و به کار بندند، چالش تسهیم دانش همواره مسئله‌ای حائز اهمیت بوده است. به عنوان نمونه در مطالعه‌ای از ۴۳۱ سازمان اروپایی و آمریکایی، فقط ۱۳ درصد در تسهیم دانش خوب یا عالی بودند (راگلس<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸)؛ همچنین در یک مرور مطالعاتی، قریب به ۳۶ مانع برای تسهیم دانش شناسایی و طبقه‌بندی شده است (ریگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). لذا یک سازمان جهت تضمین بقای خود باید راه‌هایی را جهت تسهیم دانشی که در درون سازمان به آن نیاز دارد یا نیاز خواهد داشت، پیدا کند (خاکپور، پرداختچی، قهرمانی و ابوالقاسمی، ۱۳۸۸).

تسهیم دانش به لحاظ ماهیت اجتماعی خود، نیاز به انگیزه‌های درونی و بیرونی دارد. تجربه مطالعات پیشین نشان داده است که تنها با پیاده‌سازی سیستم‌های نرم‌افزاری و وعده پاداش‌های مادی و اهرم‌های فشار ساختاری، نمی‌توان افراد را به اشتراک دانش خود ترغیب کرد چرا که از دیدگاه سنتی، دانش هر فرد مایه قدرت و منفعت اوست؛ بنابراین بسیاری از سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، با وجود هزینه‌های فراوان جهت پیاده‌سازی فناوری‌های مدیریت دانش<sup>۷</sup> و راهکارهای مدیریت دانش<sup>۸</sup>، هنوز نتوانسته‌اند به منافع و بازدهی چنین پروژه‌هایی دست پیدا کنند؛ اغلب کارکنان این سازمان‌ها، این دست از فعالیت‌ها را تشریفاتی می‌دانند و مایل به استفاده از این فناوری‌ها و راهکارها نیستند.

به دلیل ناتوانی در تسهیم اثربخش دانش، سازمان‌ها مقادیر زیادی هزینه برای کسب دانشی که می‌توانستند از طریق فعالیت تسهیم به دست آورند، متحمل می‌شوند (خاکپور، پرداختچی، قهرمانی و ابوالقاسمی، ۱۳۸۸). مع الوصف، بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی و به کارگیری فرآیندهای مدیریت دانش - و از جمله آن تسهیم (انتشار) دانش - دچار چالش هستند. با وجود تحقیقات و پژوهش‌های متعددی که در راستای شناسایی عوامل اثرگذار بر رفتار سازمانی و فرهنگ تسهیم دانش صورت گرفته است، یافتن راهکاری به منظور بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی نوین در راستای تقویت عوامل مؤثر بر تسهیم دانش ضروری است.

در پژوهش‌های داخلی و خارجی، به عوامل متعددی در خصوص رفتار به اشتراک گذاری دانش اشاره شده است که در این بین تأثیر عوامل انگیزشی، بسیار در کانون توجه بوده است (دولایمی و

<sup>5</sup> Ruggles

<sup>6</sup> Riege

<sup>7</sup> Knowledge Management Technologies

<sup>8</sup> Knowledge Management Solutions

<sup>1</sup> Davenport, Prusak

<sup>2</sup> Nesheim, Gressgård

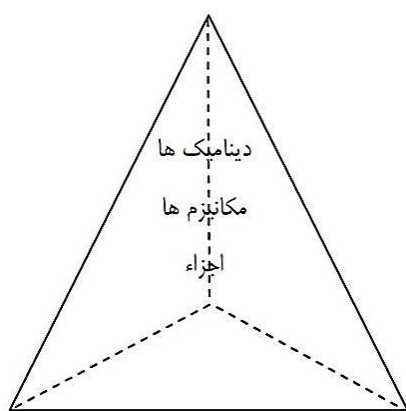
<sup>3</sup> Gold, Malhotra & Segars

<sup>4</sup> Alavi, Leidner

هدایت گر پژوهش حاضر در برآوردن هدف اساسی تحقیق است. هدف از انجام پژوهش، مطالعه پیرامون مفهوم و ابعاد بازی کاری در وهله اول، و در ادامه مطالعه و بررسی نقش آن در تسهیم دانش سازمانی جهت ارائه یک تئوری جدید است. با توجه به بدیع بودن موضوع مورد مطالعه، هدف محققین آن است تا ضمن مطالعه داده های زمینه ای، ادبیات نظری و پیشینه مرتبط، تجارب و دیدگاه های متخصصین را گردآوری نموده و به صورت یک نظریه بنیادی (برخواسته از داده ها) ارائه نمایند.

### پیشینه پژوهش

برای واژه ی لاتین گیمیفیکیشن، در زبان فارسی برابر نهادهای متعددی ساخته شده که همه به یک مفهوم اشاره می کنند. «بازی کاری» (فریمانی، ۱۳۹۲)، «بازی وارسازی» (بصیریان، بیگدلی، حیدری و یخچالی، ۱۳۹۴) و «بازی پردازی» (هریس و آگرم، ۲۰۱۴، ۲۰) از جمله معادل های فارسی این واژه هستند. برخی محققین بازی کاری را به منزله کاربست محرک های مرتبط با انجام بازی در بسترهای نامرتب با بازی می دانند (دتردینگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ هامری و کوویستو، ۲۰۱۳). «ورباخ» و «هانتز»<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) یک مدل هرمی را مطابق شکل ۱ برای بازی کاری پیشنهاد می دهند.



شکل ۱ - مدل هرمی ورباخ و هانتز برای مؤلفه های بازی کاری (ورباخ و هانتز، ۲۰۱۲)

مکانیزم های بازی (فریمانی، ۱۳۹۲؛ کوتی، ۲۰۱۳): مکانیزم ها یا مکانیک های بازی، قواعدی هستند که روند بازی را می سازند؛ یعنی جنبه ای که آن را مفرح، چالش برانگیز، راضی کننده و انگیزاننده می کند. مکانیزم های بازی، ابزارها، تکنیک ها و چیزهایی

رایبسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). با وجود این، به نظر می رسد به اندازه کافی به انگیزه های فردی پرداخته نشده است و این نکته -چنان که برخی از محققین مانند ونگ و نتو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) نیز به آن اشاره کرده اند- یکی از شکاف های تحقیقاتی این حوزه به شمار می رود.

از سوی دیگر، هرکسی برای انجام یا عدم انجام هر کاری، نیاز به انگیزه دارد. نیاز به درگیر کردن انگیزه های غیر مالی در کار، به ظهور و بروز مکاتب مختلف مدیریت منابع انسانی انجامیده است. یکی از این گرایش ها ناظر به ترکیب کردن مکانیزم های متداول در بازی ها، با فضای کار، به منظور جذاب تر کردن کارهای معمولی و جهت دادن به رفتار انسانی در راستای اهداف سیستم می باشد. این رویکرد که با هدف بهره گیری از انگیزه ها و محرک های انسانی نظیر رقابت، سرگرمی، شادی و... به کار می رود، در کلیت خود تازه نیست، اما به تازگی با عنوان بازی کاری<sup>۳</sup> و در قالبی نو و منسجم، رواج و کاربردهای متنوعی یافته است؛ به حدی که در مدتی کوتاه اغلب شرکت های بزرگ دنیا، در بخشی از فرآیندهای کسب و کار خود از این مفهوم استفاده نموده اند (فریمانی، ۱۳۹۲، ۹). بازی کاری نوعی فناوری و رویکردی جدید در مباحث انگیزشی است که سعی دارد با استفاده از محرک های بازی گونه، انگیزه فردی را جهت انجام رفتار سازمانی مطلوب، تقویت نماید. «گیب زیرکمن»<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، این مفهوم را فرآیند استفاده از تفکر بازی گون و مکانیزم های ترغیب مخاطبان برای حل مسائل و به صورت خلاصه، بازی کردن غیرخیالی تعریف می کند. مفهوم بازی انگاری را هم اکنون می توان در بسیاری از زمینه های تجاری، آموزش های اجتماعی، پزشکی و... مشاهده کرد. در حقیقت، از بازی انگاری می توان جهت ایجاد جذابیت در یادگیری، انجام فرایندهای تکراری و یا کارهای غیرجذاب برای مقاصد غیر بازی گونه استفاده نمود.

نظر به این که بازی کاری یکی از رویکردهای نسبتاً جدید و پرکاربرد مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، در راستای ایجاد انگیزه های انسانی می باشد و اخیراً به طور گسترده ای جهت دستیابی به اهداف سازمان ها مورد استفاده قرار گرفته است، در این پژوهش سعی شده ضمن مطالعه و شناخت بازی کاری، بررسی ابعاد آن، مکانیزم ها، دینامیک ها و...، رهیافتی جهت به کارگیری آن در راستای تسهیل تسهیم دانش (به عنوان مرحله ای حیاتی از فرآیند مدیریت دانش) ارائه گردد.

نیاز به تقویت انگیزه های فردی از سویی و شکاف تجربی پیشینه داخلی مطالعات فناوری های اطلاعاتی نوین مانند بازی کاری،

<sup>5</sup> Harris, O'Gorman

<sup>6</sup> Deterding

<sup>7</sup> Hamari, Koivisto

<sup>8</sup> Werbach, Hunter

<sup>9</sup> Kuutti

<sup>1</sup> Dulayami, Robinson

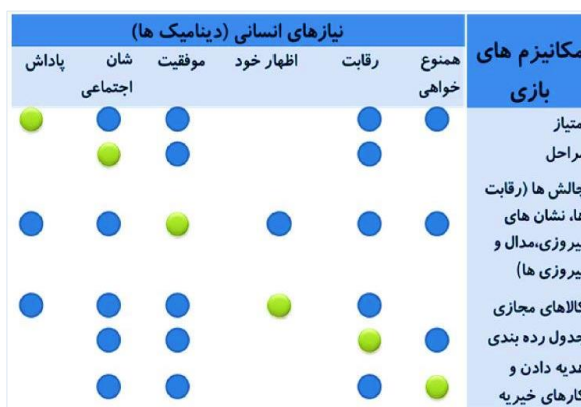
<sup>2</sup> Wang, Noe

<sup>3</sup> Gamification

<sup>4</sup> Zicherman

هستند که به عنوان عناصر سازنده یک وبسایت یا یک نرم افزار کاربردی مورد استفاده قرار می گیرند.

دینامیک های بازی کاری (جمشیدی و یاوری، ۱۳۹۲): دینامیک های بازی، دلیل انگیزش کاربران توسط مکانیزم های بازی هستند. انسان ها، نیازهایی اساسی به پاداش، موقعیت و شهرت، موفقیت، خودنمایی، رقابت و نوع دوستی در زندگی اجتماعی دارند. این نیازها جهانی است و بین نسل ها، نژادها، فرهنگ ها و جنسیت های مختلف وجود دارد. شکل شماره ۲ ارتباط میان دینامیک ها و مکانیک های بازی را نشان می دهد.



شکل ۲ - ارتباط بین نیازهای انسانی و مکانیزم های بازی (فریمانی، ۱۳۹۲: ۳۷) اشتراک دانش را تبادل دانش میان دو یا چند نفر، میان چند گروه، بخش های یک سازمان و یا سازمان های مختلف و همچنین رفتار

انتقال دانش به همکاران در فرایند ارتباطات درون یا برون سازمانی تعریف نموده اند (کینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶ و جی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). تسهیم دانش به رفتاری اشاره می کند که یک فرد داوطلبانه دانش و تجربیات منحصر به فرد خود را در اختیار دیگر افراد هم داخل سازمان و هم خارج از سازمان قرار می دهد (هانسن و آویتال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). بنابراین، اولاً، تسهیم دانش بین افراد صورت می گیرد و ثانیاً امری داوطلبانه است.

در ارتباط با چگونگی تسهیم دانش، نوناکا و تاکوچی در مدل پیشنهادی خود به توضیح ایجاد، خلق و انتقال دانش پرداختند و معتقدند که در چهار فرایند اجتماعی کردن، آشکارسازی، یکپارچه سازی و درونی کردن دانش که به صورت پنهان و آشکار جاری است، تسهیم دانش صورت می گیرد (نوناکا و تاکوچی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵).

در خصوص مطالعات بازی و شناسایی ابعاد و کاربردهای بازی کاری در منابع داخلی و خارجی پژوهش های گوناگونی انجام شده است؛ برخی از این پژوهش ها و خلاصه ای از یافته ها در جدول ۱ ذکر شده اند.

در خصوص مباحث مدیریت دانش و تسهیم دانش، پژوهش های بسیار دیگری انجام پذیرفته که در جدول ۲ چند نمونه از پژوهش های محققین داخلی خلاصه شده است.

جدول ۱ - خلاصه پیشینه پژوهش های مرتبط با بازی کاری در منابع فارسی

| عنوان تحقیق                                                           | منبع                                | گزیده ای از یافته ها                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بازی وارسازی خدمات کتابخانه ای: مفهومی نوین در تعامل با کاربران       | بصیریان و همکاران، ۱۳۹۴             | مدیران کتابخانه ها می توانند براساس اصول بازی وارسازی، کتابخانه ها و وبسایت آن ها را با جذابیت های بیشتری برای مخاطبان ایجاد کنند. |
| ارائه روشی مبتنی بر بازی کاری به منظور ارتقای فرهنگ کارآفرینی سازمانی | یاوری و جعفریان، ۱۳۹۳               | روشی برای استخراج رویکردی مبتنی بر بازی کاری و استفاده از آن برای ارتقای فرهنگ کارآفرینی سازمانی                                   |
| مطالعه کمی به کارگیری روش Gamification در بهبود کسب و کارهای کوچک     | شهبازی نیا، احمدیه، و آقاجانی، ۱۳۹۳ | نتایج مثبت به دلیل ترغیب مشتریان به رقابت، درگیر شدن مشتریان در طرح، دعوت از سایرین برای خرید محصولات و ایجاد احساس وفاداری        |

جدول ۲ - خلاصه پیشینه پژوهش های مرتبط با تسهیم دانش در منابع فارسی

| عنوان تحقیق                                                                         | منبع                   | گزیده ای از یافته ها                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بررسی تأثیر پاداش اجتماعی بر تسهیم دانش و فرهنگ مشارکت تیمی از طریق تعهد عاطفی تیمی | آقاجانی و رضایی، ۱۳۹۳  | تعهد عاطفی تیمی در فرهنگ مشارکت تیمی و تسهیم دانش بین اعضای تیم تأثیر مثبت و معنادار دارد.                                            |
| بررسی عوامل انگیزشی و سازمانی مؤثر بر شکل گیری رفتار تسهیم دانش میان کارکنان        | اخوان و حسینی، ۱۳۹۳    | نگرش نسبت به تسهیم دانش و هنجارهای ذهنی منجر به افزایش قصد تسهیم دانش در کارکنان شده و در نهایت، موجب افزایش رفتار تسهیم دانش می شود. |
| بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در بین اعضای هیئت علمی                      | خاکپور و همکاران، ۱۳۸۸ | رابطه بین فرهنگ سازمانی و تسهیم دانش با توجه به روشی که دانش تسهیم می شود تعدیل می گردد.                                              |

<sup>1</sup> King

<sup>2</sup> Ji

<sup>3</sup> Hansen, Avital

<sup>4</sup> Nonaka, Takeuchi

در خصوص بررسی نقش بازی‌کاری در بهبود فرآیندهای مدیریت دانش (از جمله تسهیم دانش)، پژوهش‌های معدودی انجام پذیرفته است. جدول ۳ خلاصه‌ای از پژوهش‌های خارجی مذکور در خصوص بررسی ارتباط میان بازی‌کاری و مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

جدول ۳ - خلاصه پیشینه پژوهش در منابع خارجی

| عنوان تحقیق                                                                                   | منبع                           | گزیده‌ای از یافته‌ها                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بازی‌کاری در سیستم‌های مدیریت دانش                                                            | دورینیک، ۲۰۱۴                  | چه عناصر و مکانیزم‌های روانشناختی‌ای از بازی‌کاری در سیستم‌های مدیریت دانش قابل استفاده هستند.                                           |
| درگیر ساختن کاربران بهداشت و درمان از طریق بازی‌کاری در تسهیم دانش بهبود مستمر بهداشت و درمان | کادنی و همکاران، ۲۰۱۵          | تکنیک‌های بازی‌کاری که موجب بهبود مستمر می‌شوند، و استراتژی‌های پیاده‌سازی این تکنیک‌ها بررسی شده است.                                   |
| تغییر بازی: یک موردکاوی درخصوص بازی‌وارسازی مدیریت دانش                                       | شپکوا، دورفلر و مک‌براید، ۲۰۱۷ | اثرگذاری بازی‌کاری در مدیریت دانش، فراتر از ابعاد انگیزشی است. بازی‌کاری می‌تواند محیطی مبتنی بر همکاری را میان کارکنان دانشی ایجاد کند. |

و البته برخی محققین به کاربردی ساختن این رویکرد در محیط‌های سازمانی توجه داشته‌اند. با توجه به این‌که بازی‌کاری انگیزه‌های درونی را در راستای برنامه‌های بیرونی برمی‌انگیزاند، در راستای اهداف سازمان‌های دولتی و خصوصی، برنامه‌های وفاداری مشتریان، تغییر رفتارهای اجتماعی، پوش‌های مردمی، آموزش و پژوهش کودکان و بزرگسالان و... نمود پیدا کرده و به تدریج توسعه یافته است.

مباحثی از نوع مدیریت دانش در سازمان و بهبود رفتار تسهیم دانش، مستلزم توجه ویژه به انگیزه‌های فردی و گروهی کارکنان سازمان و ایجاد جو و فرهنگ سازمانی مثبت در این حوزه می‌باشند؛ که بازی‌کاری به دلیل ماهیت بسیار انعطاف‌پذیر و خلاقانه خود می‌تواند به نحو مؤثری پژوهشگران و مدیران این حوزه را یاری نماید. توجه به ارتباطدهی این دو حوزه با یکدیگر، نوآوری تحقیق حاضر است. چراکه در زمان نگارش این پژوهش، هنوز نظریه، چارچوب یا مدل متمرکزی، نقش بازی‌کاری را در تسهیم دانش به خوبی تبیین نکرده است.

بنابراین با توجه به نو بودن موضوع از این حیث، این پژوهش درصدد خواهد بود تا ضمن بهره‌گیری کامل از منابع مرتبط (شامل تمام منابع علمی مرتبط با بازی‌کاری و تسهیم دانش و سایر منابع مانند خبرها، مطالب اینترنتی، منابع صوتی و تصویری و...) و انجام مصاحبه‌هایی با خبرگان موضوع، با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، به چارچوبی جهت تبیین نقش بازی‌کاری در تسهیم دانش دست یابد تا با توجه به این مدل نظری بتوان مراحل طراحی و اجرای بازی‌کاری در حوزه تسهیم دانش را طی نمود.

با مطالعه و بررسی ادبیات نظری موضوع و پیشینه تحقیق، در منابع داخلی و خارجی، مشخص می‌شود که در حوزه مدیریت دانش و به اشتراک گذاری آن در سطح سازمان، پژوهش‌های متعددی صورت گرفته است و از دید مدیران سازمان‌ها و پژوهشگران حوزه منابع انسانی، جایگاه و اهمیت موضوع تسهیم دانش، روشن است؛ اما آن‌چه مورد توجه اکثر مطالعات بوده است، پرداختن مستقیم یا غیرمستقیم، به چگونگی انگیزش کارکنان و تقویت فرآیند تسهیم دانش در سازمان و میان افراد و بخش‌های مختلف بوده است. عوامل فردی، سازمانی و فرهنگی که مورد توجه محققان موضوع قرار گرفته است، همه در راستای کشف چگونگی تسهیل تسهیم دانش مورد مطالعه قرار گرفته‌اند چراکه پس از گذشت دهه‌ها از مطرح شدن موضوع مدیریت دانش، جایگاه آن و به‌خصوص زیرفرآیند تسهیم دانش در کسب اهداف سازمانی، پرورش خلاقیت در محیط سازمان، افزایش بهره‌وری و اثربخشی، کسب مزیت رقابتی و پایداری سازمان در شرایط جدید اقتصاد جهانی بر همگان روشن است.

از طرفی گرایش‌های پژوهشی و کاربردی به موضوع بازی‌کاری به عنوان رویکردی جدید، مبتنی بر فناوری اطلاعات و مبتنی بر ابعاد روانشناختی دیده می‌شود. بازی‌کاری تلاش می‌کند با تمرکز بر رفع نیازهای انسان از طریق بازی - که ریشه در انجام بازی‌ها از گذشته تا کنون دارد (نیازهایی مانند رقابت، کسب امتیاز، طی مراحل، نوع دوستی و...) - آن‌ها را به سوی رفتار مطلوب سازمانی و کسب اهداف شغلی، رهنمون سازد. از آنجایی‌که این نگاه، تمام انگیزه‌های مادی و غیرمادی را دربرمی‌گیرد، و جنبه‌ای فرحبخش و



## روش پژوهش

محققانی که قصد بررسی تجارب افراد به منظور خلق نظریه را دارد، می‌تواند از روش گراند تئوری<sup>۱</sup> به خوبی بهره‌مند شود (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). مشخصات تحقیق حاضر از حیث روش شناسی به اختصار بدین شرح است:

تحقیق حاضر از نظر فلسفه‌ی پژوهش، پژوهشی تفسیری است چراکه با تفسیر داده‌ها، به یافته‌ها و در نهایت نظریه دست می‌یابیم. از نظر جهت‌گیری، پژوهشی بنیادی محسوب می‌شود؛ چرا که در پی یک رشته مطالعه نظام‌مند در راستای درک بیشتر جنبه‌های بنیادین بازی‌کاری و کشف ارتباط آن با تسهیم دانش است. به لحاظ هدف، پژوهشی اکتشافی است و از آنجا که بر شکل‌دهی چارچوب مفهومی تأکید و نیاز به آشکارسازی دانش ضمنی خبرگان در این حوزه دارد، از استراتژی «نظریه داده‌بنیاد» بهره می‌برد. روش پژوهش، روشی کیفی است. رویکرد پژوهش نیز استقرایی است. شیوه گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان موضوع و تحلیل و بررسی سایر منابع از جمله مقالات مذکور در ادبیات نظری بوده است. تئوری‌سازی داده‌بنیاد از مجموعه‌ای از رهنمودهای نظام‌مند اما انعطاف‌پذیر، برای انجام تحقیقات کیفی استقرایی بهره می‌برد. راهبردهای تحلیلی ذاتاً مقایسه‌ای و تعاملی هستند؛ این روش‌ها محقق را به سمت انجام مقایسه‌های نظام‌مند، تعامل با داده‌ها و دستیابی به نظریه به شکل فعال در طول فرآیند تحقیق هدایت می‌کنند (چارمز و بریانت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۳۷۴).

مراحل اصلی اجرای روش داده بنیاد به ترتیب زیر می‌باشد (تولایی و محمدزاده ۱۳۹۶، ۱۰۹):

❖ تعیین موضوع: در پژوهش نظریه پردازی داده بنیاد، نظریه مورد نظر، یک نظریه فرآیندی است و پژوهشگران اغلب یک فرآیند را بررسی می‌کنند.

❖ جمع‌آوری داده‌ها: داده‌ها شامل انواع بسیاری از داده‌های کیفی از جمله مشاهدات، گفت‌وگوها، مصاحبه‌ها، خاطرات پاسخ دهندگان و تأملات شخصی خود پژوهشگر می‌باشد (دانایی فرد و امامی ۱۳۸۶).

❖ کدگذاری باز: فرآیند تحلیلی است که از طریق آن، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها، در داده‌ها کشف می‌شوند (لی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ اشتراوس و کوربین<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). در این

مرحله، مقوله‌های اولیه اطلاعات درخصوص پدیده در حال مطالعه شکل می‌گیرد.

❖ کدگذاری محوری: فرآیند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن مقوله‌ها در سطح ویژگی‌ها و ابعاد است. این کدگذاری به این دلیل محوری قلمداد می‌شود که کدگذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

❖ کدگذاری انتخابی: در این مرحله نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، یک نظریه از روابط فی‌مابین مقوله‌های موجود در کدگذاری محوری را به نگارش درمی‌آورد (لی، ۲۰۰۱).

❖ ارائه نظریه: نظریه‌سازان داده‌بنیاد، نظریه خودشان را در سه شکل ممکن ارائه می‌دهند (کرسول، ۲۰۱۲): الگوی کدگذاری بصری: ارائه مدلی نظری با قابلیت فهم آسان. مجموعه‌ای از قضایا یا فرضیه‌ها: روابط بین مقوله‌ها؛ مثلاً روابط بین شرایط علی را با پدیده محوری بیان می‌کنند. داستانی به شکل روایی: نظریه‌پرداز ادراک یا احساسی را از آن‌چه پژوهش در مورد آن است، ایجاد کرده و شروع به نگارش داستانی توصیفی می‌کند.

در پژوهش حاضر جهت انجام مصاحبه، هشت منبع (مصاحبه‌شونده) مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. منابع تحقیق را خبرگان حوزه مدیریت دانش و بازی‌کاری در فضای دانشگاهی و اجرایی تشکیل می‌دهد. تحصیلات، تخصص و تجربه قبلی خبرگان به شرح جدول ۴ می‌باشد. جلسات با توجه به ذهنیت قبلی خبرگان، به صورت نیمه ساختاریافته و براساس بررسی ادبیات و شاخص‌های مستخرج شکل گرفت.

با این توصیف، نحوه رسیدن به کدهای اولیه بدین صورت بوده که هر یک از مصاحبه‌ها پس از پیاده سازی متن آن‌ها، به صورت جمله به جمله، به دقت بررسی و پیام اصلی یا مفهوم کلیدی مستتر در هر یک از عبارات‌ها استخراج می‌شد (فرهادی‌نژاد، لگزبان، کف‌پور و منصوریان، ۱۳۹۳). کدهای اولیه، پس از هر مصاحبه پالایش شده و با توجه به سنجیت با سایر کدهای کشف شده، ذیل مفهومی کلان‌تر قرار گرفته و این فرآیند تکرار شده تا پس از پالایش مکرر، کدهای اولیه به مفاهیم و مفاهیم نیز هر یک براساس فرآیند تجانس مفهومی، به عنوان مقوله سازماندهی شدند و همین طور مقولات به وجود آمده نیز براساس منطق مقایسه مستمر، در سطحی انتزاعی‌تر، در قالب مقولات اصلی یا طبقات با یکدیگر تلفیق شدند.

## یافته‌ها

پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های صورت گرفته و با استفاده از سایر منابع، محققین به بیش از ۱۰۰ کد اولیه دست پیدا کردند که با حذف کدهای نامرتب و انجام مقایسات، یافتن شباهت‌ها و

<sup>1</sup> Grounded Theory

<sup>2</sup> Creswell

<sup>3</sup> Charmaz, Bryant

<sup>4</sup> Lee

<sup>5</sup> Strauss, Corbin

تفاوت‌ها، در مجموع ۶۰ مفهوم استخراج گردید. با توجه به حجم بالای متون مصاحبه و کدهای اولیه، و استفاده از نرم افزار جهت دسته بندی کدها، در جدول ۵، تمام مفاهیم استخراج شده از نکات کلیدی مصاحبه و سایر منابع (داده‌ها) قابل مشاهده است. در کدگذاری محوری، مقوله‌ها به طور نظام مند بهبود یافته و با زیرمقوله‌ها پیوند داده می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

جدول ۵ - «مفاهیم» استخراج شده از نکات کلیدی مصاحبه و سایر منابع (داده‌ها): مرتبط ساختن مفاهیم و شناسایی «مقولات»

| ردیف | مقوله                                              | مفاهیم (زیرمقولات)                                                                             | ردیف جدول مفاهیم |
|------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| ۱    | پلتفرم بازی مرتبط با تسهیم دانش                    | قابلیت جابه جایی پلتفرم                                                                        | ۱                |
|      |                                                    | یکپارچگی پایگاه داده                                                                           | ۲                |
|      |                                                    | قابلیت ارتقا و به روز رسانی پلتفرم و بازی                                                      | ۳                |
|      |                                                    | توانایی مرتبط ساختن دانش کارکنان در بستر شبکه                                                  | ۴                |
| ۲    | هزینه های بازی مرتبط با تسهیم دانش                 | هزینه طراحی مدل مفهومی                                                                         | ۵                |
|      |                                                    | هزینه پیاده سازی                                                                               | ۶                |
|      |                                                    | هزینه پایلوت                                                                                   | ۷                |
|      |                                                    | هزینه توسعه حداکثری بازی تسهیم دانش بین مخاطبین                                                | ۸                |
|      |                                                    | هزینه های توسعه و تسهیم دانش در قالب بازی                                                      | ۹                |
|      |                                                    | بازگشت بخشی از هزینه های طراحی و اجرای بازی کاری در قالب توانمندسازی کارکنان                   | ۱۰               |
| ۳    | درآمدهای بازی مرتبط با تسهیم دانش                  | استفاده از تبلیغات (بیرونی)                                                                    | ۱۱               |
|      |                                                    | سود ناشی از تعالی عملکرد سازمان در اثر تسهیم دانش کارکنان                                      | ۱۲               |
|      |                                                    | بهبود اثربخشی سازمان در اثر تسهیم دانش کارکنان                                                 | ۱۳               |
|      |                                                    | درآمد ناشی از ارائه خدمات دانشی (و بازی کاری مرتبط با تسهیم دانش) به سایر سازمان ها            | ۱۴               |
| ۴    | رفتارهای مرتبط با تسهیم دانش مطرح در بازی          | تقویت رفتارهای معطوف به تسهیم هرچه بیشتر دانش شامل: پیشنهاد، تولید محتوا، تکمیل فرم و...       | ۱۵               |
|      |                                                    | تقویت کار کردن افراد با سیستم های اطلاعات ضمن انجام بازی                                       | ۱۶               |
|      |                                                    | توجه به تفاوت میان دانش و اطلاعات                                                              | ۱۷               |
|      |                                                    | افزایش مطالعه کارکنان                                                                          | ۱۸               |
|      |                                                    | چگونگی تعهد نسبت به سازمان                                                                     | ۱۹               |
|      |                                                    | تأمین شدن نیاز هر نوع از بازی کنندگان در فضای بازی (پاداش، رقابت یا ...)                       | ۲۰               |
| ۵    | تعامل با بازی کنندگان (تسهیم کنندگان دانش) در بازی | پاداش به برخی بازی کنندگان در قالب پاداش های مادی: پول نقد، مرخصی و...                         | ۲۱               |
|      |                                                    | جلوگیری از رقابت منفی در بازی                                                                  | ۲۲               |
|      |                                                    | در انجام بازی، برخی بازی کنندگان که دانش بیشتری دارند، بر افراد و منابع بیشتری مسلط شوند.      | ۲۳               |
|      |                                                    | ایجاد فرصت برای برخی بازی کنندگان جهت خلق عناصر جدید در بازی (مثل آواتار و محیط کار)           | ۲۴               |
|      |                                                    | ایجاد امکان تغییر برای برخی بازی کنندگان                                                       | ۲۵               |
|      |                                                    | توانمندسازی صاحبان دانشی که بدون چشم داشت منافع مادی در قالب بازی به سایر افراد دانش می بخشند. | ۲۶               |
|      |                                                    | تسهیم دانش فرایندی به شدت اجتماعی است و بازی باید افراد اجتماعی را بیشتر ترغیب نماید.          | ۲۷               |
|      |                                                    | آن لاین کردن بازی و ایجاد تعامل بیشتر با همکاران                                               | ۲۸               |
| ۶    | ارتباط قوانین سازمان و بازی کاری تسهیم دانش        | پشتیبانی قوانین سازمان از بعد الزام آور تسهیم دانش در قالب بازی یا غیر از آن                   | ۲۹               |
|      |                                                    | الزام قانونی به طی مراحل از بازی و تسهیم دانش                                                  | ۳۰               |
| ۷    | ارتباط اهداف سازمان و بازی کاری تسهیم دانش         | ایجاد ارتباط میان تسهیم دانش و تحقق اهداف سازمانی                                              | ۳۱               |
|      |                                                    | تبیین جایگاه بازی تسهیم دانش در تسهیل تحقق اهداف سازمان                                        | ۳۲               |

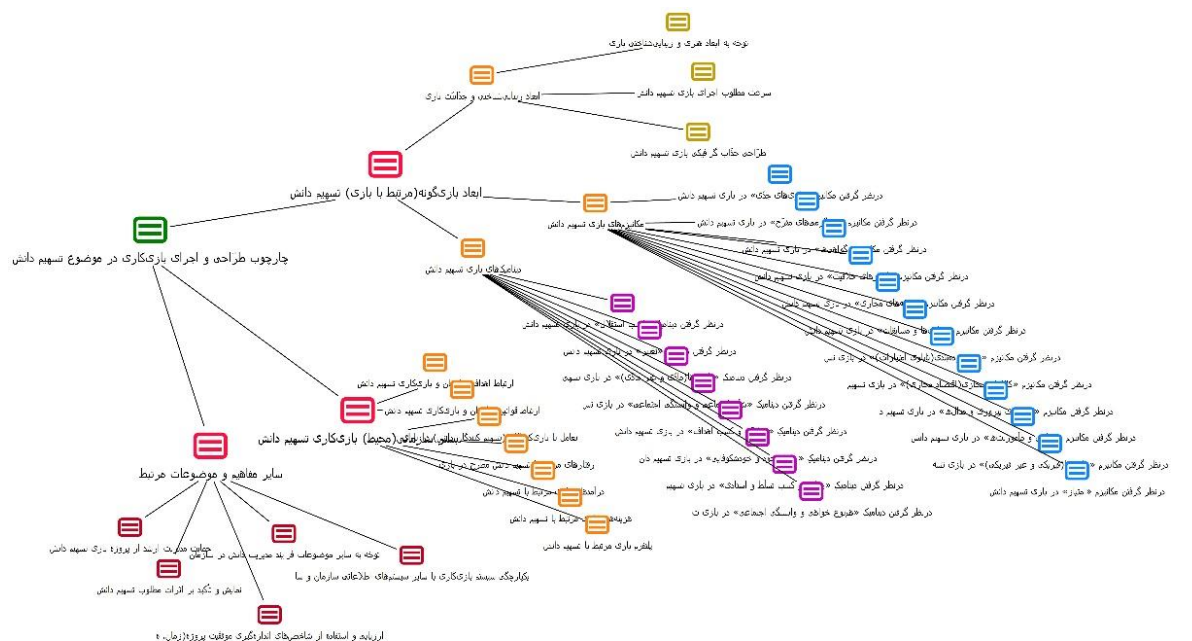


|    |                                                                                                 |                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| ۳۳ | در نظر گرفتن دینامیک «هم‌نوع خواهی و وابستگی اجتماعی»                                           |                                                            |
| ۳۴ | «رقابت و کسب تسلط و استادی»                                                                     |                                                            |
| ۳۵ | «ظاهر خود و خودشکوفایی»                                                                         |                                                            |
| ۳۶ | «موفقیت و کسب اهداف»                                                                            | دینامیک‌های بازی تسهیم                                     |
| ۳۷ | «شان اجتماعی و وابستگی اجتماعی»                                                                 | دانش                                                       |
| ۳۸ | «پاداش‌ها (مادی و غیر مادی)»                                                                    |                                                            |
| ۳۹ | «تغییر»                                                                                         |                                                            |
| ۴۰ | «کسب استقلال»                                                                                   |                                                            |
| ۴۱ | در نظر گرفتن مکانیزم «امتیاز»                                                                   |                                                            |
| ۴۲ | «جایزه‌ها (فیزیکی و غیر فیزیکی)»                                                                |                                                            |
| ۴۳ | «مراحل و مأموریت‌ها»                                                                            |                                                            |
| ۴۴ | «نشان‌های پیروزی و مدال‌ها»                                                                     |                                                            |
| ۴۵ | «کالاهای مجازی (اقتصاد مجازی)»                                                                  | مکانیزم‌های بازی تسهیم                                     |
| ۴۶ | «جدول رده‌بندی (تابلوی امتیازات)»                                                               | دانش                                                       |
| ۴۷ | «رقابت‌ها و مسابقات»                                                                            |                                                            |
| ۴۸ | «شبکه‌های مجازی»                                                                                |                                                            |
| ۴۹ | «ابزارهای خلاقیت»                                                                               |                                                            |
| ۵۰ | «گواهی‌ها»                                                                                      |                                                            |
| ۵۱ | «سرگرمی‌های مفرح»                                                                               |                                                            |
| ۵۲ | «بازی‌های جدی»                                                                                  |                                                            |
| ۵۳ | طراحی جذاب گرافیکی بازی                                                                         | ابعاد زیبایی‌شناختی و                                      |
| ۵۴ | سرعت مطلوب اجرای بازی                                                                           | جذابیت بازی                                                |
| ۵۵ | توجه به ابعاد هنری و زیبایی‌شناختی بازی                                                         |                                                            |
| ۵۶ | حمایت مدیریت ارشد از پروژه                                                                      |                                                            |
| ۵۷ | نمایش و تأکید بر اثرات مطلوب تسهیم دانش                                                         |                                                            |
| ۵۸ | ارزیابی و استفاده از شاخص‌های اندازه‌گیری موفقیت پروژه (زمان، هزینه، کارایی و...) بازی‌کاری     | سایر موارد مربوط به طراحی و اجرای بازی مرتبط با تسهیم دانش |
| ۵۹ | توجه به سایر موضوعات فرایند مدیریت دانش در سازمان                                               |                                                            |
| ۶۰ | یکپارچگی سیستم بازی‌کاری با سایر سیستم‌های اطلاعاتی سازمان و سایر فرآیندهای مدیریت منابع انسانی |                                                            |

تمامی متون (مصاحبه‌ها و سایر منابع) در محیط نرم‌افزار وارد شده و سپس با استفاده از سیستم کدگذاری، به قسمت‌های متفاوت آن کدهای گوناگون تخصیص داده شد. این نرم‌افزار دارای ابزاری به نام MAXMaps نیز هست که رویکرد جدیدی در مورد داده‌ها و ارتباطات میان آن‌ها ارائه می‌کند. وظیفه اصلی این ابزار، فراهم کردن یک نمایش گرافیکی از عناصر مختلف درون یک پروژه MAX-QDA است. کدها را می‌توان به پدهای طراحی MAXMaps وارد کرده و به منظور بصری‌سازی یک نمودار از ارتباطات مشخص شده میان کدها را مشاهده کرد (تولایی و محمدزاده ۱۳۹۶). مجموعه کدهای تدوین شده در این پژوهش در شکل ۳ قابل رؤیت هستند.

در این پژوهش از مجموع ۶۰ مفهوم، ۱۱ مقوله کلان استخراج شده است. جدول ۶ حاصل ربط دادن مقولات تکمیلی، مرتبط ساختن مقولات در سطح بعدی، اصلاح و بسط مقولات توسط محققان است که این مراحل لزوماً به ترتیب نبوده و محققان آن‌ها را به طور پیوسته انجام داده‌اند: و نهایتاً ۳ مقوله اصلی شناسایی شده که حول محور مقوله «مدل (چارچوب) طراحی و اجرای بازی‌کاری در موضوع تسهیم دانش» متمرکز می‌گردند. در این پژوهش جهت کدگذاری متون و جمع‌بندی روش داده‌بنیاد، از نرم‌افزار تحلیل کیفی MAX-QDA استفاده شده است. این نرم‌افزار قابلیت وارد کردن و سازمان‌دهی انواع اسناد متنی را دارد (تولایی و محمدزاده ۱۳۹۶).

| جدول ۶ - مرتبط ساختن مقولات و شناسایی مقوله اصلی و مقوله محوری |                                            |                                                        |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| مقوله محوری                                                    | بعد (مقوله اصلی)                           | مقوله ها                                               |
| مدل (چارچوب) طراحی و اجرای بازی کاری<br>در موضوع تسهیم دانش    | ابعاد بازی گونه (مرتبط با بازی) تسهیم دانش | پلتفرم بازی                                            |
|                                                                |                                            | هزینه ها                                               |
|                                                                |                                            | درآمدها                                                |
|                                                                |                                            | رفتارهای مرتبط با تسهیم دانش مطرح در بازی              |
| سایر مفاهیم و موضوعات مرتبط                                    | ابعاد بازی گونه (مرتبط با بازی) تسهیم دانش | تعامل با بازی کنندگان (تسهیم کنندگان دانش) در بازی     |
|                                                                |                                            | ارتباط قوانین سازمان و بازی کاری تسهیم دانش            |
|                                                                |                                            | ارتباط اهداف سازمان و بازی کاری                        |
|                                                                |                                            | دینامیک ها                                             |
| سایر مفاهیم و موضوعات مرتبط                                    | ابعاد بازی گونه (مرتبط با بازی) تسهیم دانش | مکانیزم ها                                             |
|                                                                |                                            | ابعاد زیبایی شناختی و جذابیت بازی                      |
|                                                                |                                            | نمایش و تأکید بر اثرات مطلوب تسهیم دانش                |
|                                                                |                                            | ارزیابی و استفاده از شاخص های اندازه گیری موفقیت پروژه |
| سایر مفاهیم و موضوعات مرتبط                                    | ابعاد بازی گونه (مرتبط با بازی) تسهیم دانش | توجه به فرآیند مدیریت دانش                             |
|                                                                |                                            | حمایت مدیریت ارشد از پروژه بازی تسهیم دانش             |
|                                                                |                                            | یکپارچگی سیستم بازی کاری با سایر سیستم های اطلاعاتی    |
|                                                                |                                            |                                                        |



شکل ۳ - تصویری از مدل سازی سلسله مراتب کدها در فضای MAXMaps در نرم افزار MAX-QDA

مرتبط با تسهیم دانش، هزینه ها، درآمدها، رفتارها، بازی کنندگان، قوانین سازمانی و اهداف سازمان است که هر یک از شاخص ها، با توجه به مفاهیم مرتبط با آن باید نسبت به نیاز پروژه های هر سازمان تعریف و تأمین شود. بعد بازی گونه، ناظر بر موضوعات مرتبط با خود بازی شامل دینامیک های بازی تسهیم دانش، مکانیزم ها و ابعاد زیبایی شناختی است که ایضاً با توجه به مفاهیم مرتبط ارائه شده قابل تعریف و تأمین برای پروژه هاست. سایر مفاهیم و موضوعات نیز در دسته ای دیگر از ابعاد قرار می گیرند که ممکن است مرتبط با محیط یا مرتبط با ابعاد بازی گونه یا هر دو

در ادامه، با توجه به یافته های روش و با توجه به فضا و مدل سازی های نرم افزار MAX-QDA، محققان شکل (مدل) گرافیکی ۴ را نیز ارائه کرده اند که نسبت کلی مفاهیم، مقولات و ابعاد را نمایش می دهد.

مدل (چارچوب) نقش بازی کاری در تسهیم دانش به صورت مدل سازی بالا قابل طرح است. ابعاد این مدل شامل ۳ بخش محیط (بستر سازمانی)، بخش بازی گونه و سایر موضوعات مرتبط می باشد. محیط سازمانی، بستری است که ابعاد مرتبط با بازی درون آن تعریف می شوند. این بعد شامل شاخص های پلتفرم بازی



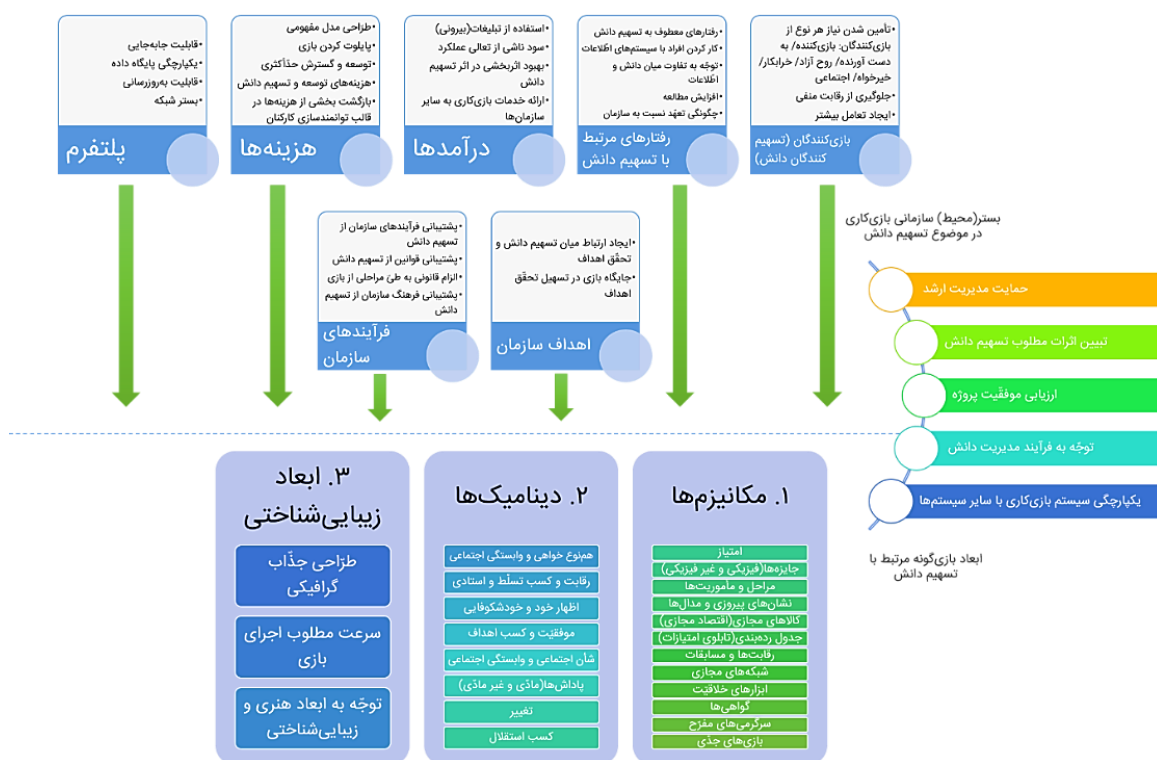
شکل ۴ - مدل سازی بصری یافته های پژوهش

دلفی برای طیف گسترده ای از سؤالات پیچیده، و در طیف وسیعی از زمینه ها استفاده می شود. در این روش، نظرات نخبگان مورد توجه است. به طور کلی روش دلفی، شامل چند مرحله اساسی است (اوکولی و پاولوسکی، ۲۰۰۴). در مرحله اول، مسئله پژوهش تعریف می شود و براساس آن ویژگی های لازم برای شرکت کنندگان در پانل دلفی تعیین می گردد. سپس نامزدهای مشارکت در این پانل شناسایی و از آنان دعوت به عمل می آید. در مرحله دوم روش دلفی، پژوهشگر، عواملی را از پیش تعیین و آن ها را برای نظرخواهی در اختیار اعضا قرار دهد. در مرحله سوم، اعضا میزان اهمیت عوامل را تعیین کرده و تعدادی از مهم ترین آن ها را انتخاب می کنند. مرحله چهارم به بازنگری در میزان اهمیت عوامل براساس نتایج قبلی اختصاص دارد (علیدوستی ۱۳۸۵). انتخاب اعضای مناسب برای پانل دلفی از مهم ترین مراحل روش به حساب می آید؛ چرا که اعتبار نتایج کار بستگی زیادی به شایستگی و دانش این افراد دارد (پاول، ۲۰۰۳). جهت استفاده از روش دلفی، محققان با ۴ تن از اساتید دانشگاه که در زمینه مدیریت دانش متخصص بوده و با مفاهیم بازی کاری نیز آشنا بودند، مصاحبه ای نیمه ساختار یافته داشته و ضمن تشریح مراحل روش نظریه پردازی داده بنیاد، ارائه یافته ها و مدل های بصری، درخصوص ارزیابی نظریه از ایشان نظرخواهی نمودند. پس از دریافت نظرات خبرگان، پیشنهادات مشترک و مطلوب از حیث جامع بودن و ارتباط با موضوع، جمع بندی شد.

این موضوعات به تمام فرآیند طراحی و اجرای بازی کاری تسهیم دانش ربط دارند. شاخص هایی مانند حمایت مدیریت ارشد، یکپارچگی سیستم های اطلاعاتی، ارزیابی موفقیت پروژه بازی و... شاخص هایی هستند که باید به طور پیوسته در طی مراحل اجرا مورد توجه قرار بگیرند. برای ارزیابی فرآیند پژوهشی نظریه پردازی داده بنیاد، «پارکر» و «رافی» (۱۹۹۷)، سؤالاتی را در بین ۴ معیار اولیه «گلیسر» و «اشتراوس» (۱۹۶۷) مطرح کرده اند:

- یک. تطبیق: آیا مفاهیم از داده های بررسی شده، تولید شده است؟
- دو. قابلیت فهم: آیا مفاهیم تشخیص داده می شود و به شکلی نظام مند به هم مرتبط می شود؟
- سه. قابلیت تعمیم: آیا نظریه چنان تولید شده است که تغییر شرایط متفاوت را دربرگیرد؟
- چهار. کنترل: آیا برای پرسش تغییر فرآیندی، فکری شده است؟

در جمع بندی دیگری، «کرسول» معتقد است شاخص های ارزیابی یک نظریه داده بنیاد، همان قدر که بر ارزیابی نظریه تکیه دارد (گلیسر، ۱۹۷۸، ۱۹۹۲)، به همان مقدار هم به کل روالی که برای تولید نظریه استفاده می گردد، تکیه دارد. سؤالات مذکور، جهت ارزیابی یافته ها و فرآیند پژوهش، مورد توجه قرار گرفته و تیم پژوهش تلاش نموده اند تا حد امکان پاسخ قابل قبولی برای سؤالات مذکور داشته باشند. در ادامه، جهت ارزیابی نهایی مدل و نظریه، محققین از یک روش دلفی استفاده نموده اند.



شکل ۵ - مدل نهایی ارائه شده مستخرج از یافته‌های تحقیق

## نتیجه‌گیری

در مدل حاضر، محیط (بستر) سازمانی در بالای شکل و فضای درونی بازی (ابعاد بازی گونه) در پایین شکل نمایش داده شده است. ابعاد و شاخص‌های بستر بازی کاری برگرفته از مفاهیم و مقولات روش نظریه پردازی داده بنیاد هستند. اثرگذاری این ابعاد و شاخص‌ها بر فضای درونی با فلش‌هایی نمایش داده شده است. ابعاد و شاخص‌های بازی گونه شامل مکانیزم‌ها، دینامیک‌ها و ابعاد زیبایی‌شناختی نیز به تفکیک قابل ملاحظه هستند که ایضاً برگرفته از مفاهیم و مقولات روش می‌باشند. سایر مسائل و موضوعات شایان توجه، به شکل زنجیری مشترک در هر دو فضای بیرونی و درونی بازی به نمایش درآمده است. این موضوعات شامل حمایت مدیریت ارشد از اجرای بازی، نمایش اثرات مطلوب تسهیم دانش، ارزیابی و اندازه‌گیری موفقیت پروژه با استفاده از شاخص‌ها، توجه به سایر مراحل فراگرد مدیریت دانش و همچنین یکپارچگی سیستم فناوریانه بازی با سایر سیستم‌های اطلاعاتی است که در قالب مفاهیم از یافته‌ها استخراج شده است. مدل اولیه جهت ارزیابی، به خبرگان موضوع ارائه شد و با استفاده از یک روش دلفی مورد بحث قرار گرفت و اصلاحاتی بر روی آن اعمال شد. شکل ۵، چارچوب نهایی مستخرج از یافته‌های تحقیق را به تصویر می‌کشد. مدیران می‌توانند با پیاده‌سازی بازی کاری در حوزه تسهیم دانش،

عملکرد و اثربخشی سازمان خود را بهبود بخشند و در صرفه‌جویی‌های ناشی از این تعالی، درآمد خود را افزایش دهند. مدیران می‌توانند با پیاده‌سازی بازی کاری در حوزه تسهیم دانش، عملکرد و اثربخشی سازمان خود را بهبود بخشند و در صرفه‌جویی‌های ناشی از این تعالی، درآمد خود را افزایش دهند. تمامی منافع و عواید به اشتراک‌گذاری دانش توسط کارکنان در سطح سازمان، -آنچه در پیشینه تحقیقات به کرات ذکر شده است- مترتب بر اجرای برنامه‌های بازی کاری در تسهیم دانش نیز هست.

## سایر نتایج حاصل از طی کردن گام‌های روش تحقیق و یافته‌های آن، در قالب نکات زیر قابل ارائه است:

(۱) پرداختن به موضوع بازی کاری و به‌کارگیری آن در راستای کسب اهداف سازمانی، مستلزم توجه به دو حوزه مطرح است: اولاً، محیط (بستر) بازی کاری که می‌توان آن را معادل با فضای سازمان و ویژگی‌های آن دانست؛ ثانیاً، ابعاد بازی گونه که به چگونگی در کنار هم گرفتن دینامیک‌ها، مکانیزم‌ها و ابعاد بازی می‌پردازد. این دو حوزه را می‌توان ابعاد درونی و ابعاد بیرونی بازی قلمداد کرد. این تفکیک در مدل کرباسی بازی کاری (جیمز، ۲۰۱۳) نیز دیده شده است که ابعاد بازی را از ابعاد غیر بازی تفکیک نموده است.

۸) برای حرکت به سمت سازمان دانش محور و سازمان دانشی، تمامی شاخصه‌های اساسی سازمان از جمله اهداف سازمانی، قوانین سازمان و فرآیندهای سازمان باید از ابعاد و شاخص‌های تسهیم دانش و بازی‌کاری مرتبط با آن پشتیبانی نمایند. این حمایت، حمایتی دوسویه است. این یافته تأییدکننده الگوریتم کلی استفاده از بازی‌کاری جهت بهبود فرهنگ کارآفرینی سازمانی که توسط یآوری و جعفریان (۱۳۹۳) ارائه شده است، می‌باشد.

۹) فرآیند مدیریت دانش، فرآیندی شامل شناسایی دانش، کسب (تولید) دانش، ثبت دانش، تسهیم دانش و به‌کارگیری دانش می‌باشد. با در نظر داشتن این نکته که مطالعه حاضر، به موضوع به اشتراک گذاری دانش تمرکز داشته، نباید این نکته فراموش شود که ارتباطی منطقی میان بازی‌کاری تسهیم دانش و باقی بخش‌های فرآیند مدیریت دانش ضروری است.

۱۰) اثرات مطلوب و مثبت بازی‌کاری تسهیم دانش، باید برای مدیران و کارکنان سازمان ملموس و قابل درک باشد تا انگیزه لازم را برای جلب حمایت مدیران و درگیر ساختن کارکنان سازمان در پی داشته باشد.

تحقیق حاضر با تمرکز بر زیرفرآیند تسهیم دانش انجام شده است. گسترش موضوع پژوهش به سایر مراحل فراگرد مدیریت دانش از جمله شناسایی دانش، اکتساب، تولید، ثبت و کاربردی‌سازی دانش پیشنهادی برای پژوهشگران این حوزه است.

### تعارض منافع

گزارش نشده است.

### منبع حمایت کننده

گزارش نشده است.

## References

- Aghajani, H., Rezaei, S. (2014). Investigating the effect of social rewards on knowledge sharing and culture of team participation through teamwork emotional commitment. *Governmental Management*. 6(1): 1- 24. (Persian)
- Akhavan, P., Hoseini Sarkhosh, S. M. (2015). Examining the Effects of Motivational and Organizational Determinants on Knowledge-sharing Behavior (Case Study in an Industrial Research and Development Center). *Iranian Journal of Information Processing and Management*. 30(4): 1051- 1084. (Persian)
- Alavi, M., Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MS Quarterly*. 25(1): 107-32.

۲) برخی موضوعات و مفاهیم گاهی در ارتباط با محیط درونی و گاهی در ارتباط با محیط بیرونی بازی‌کاری نقش‌آفرینی می‌کنند. ممکن است به طور مطلق زیرمجموعه هیچ یک از این دو بُعد قرار نگیرند، اما توجه به آن‌ها جهت طراحی و اجرای هرچه بهتر بازی‌کاری ضروری است. موضوعاتی مانند حمایت مدیریت ارشد، یکپارچگی سیستم‌های اطلاعاتی و ارزیابی موفقیت پروژه از این دست هستند.

۳) مکانیزم‌ها-که در پژوهش (بصیریان و همکاران، ۱۳۹۴) بیان شده‌اند- و دینامیک‌های استاندارد مطرح در انواع بازی‌ها-که در پژوهش (جمشیدی و یآوری، ۱۳۹۲) به آن‌ها پرداخته شده است- باید برای اهداف سازمانی بومی‌سازی شوند. در این پژوهش از آنجایی که هدف اصلی معطوف به اشتراک و تسهیم دانش می‌باشد، امتیازها، جایزه‌ها و مراحل باید برای اهداف دانشی تعریف شوند و از سوی دیگر موفقیت، تغییر و پاداش‌ها در ارتباط با تسهیم دانش طراحی شوند.

۴) همان‌گونه که دورینیک (۲۰۱۴) اظهار داشته، پلتفرم بازی‌کاری مرتبط با تسهیم دانش لازم است منعطف و به‌روز و بر بستر شبکه پیاده‌سازی شود تا بتواند جایگاه مناسبی در زمان حاضر میان کارکنان سازمان پیدا کند و به مرور زمان، جذابیت‌ها و ظرفیت تطبیق خود را از دست ندهد.

۵) شناخت انواع مختلف کاربران از دیدگاه بازی‌شناسی (بازی‌کنندگان) مدیران پروژه بازی‌کاری را قادر می‌سازد تا نیاز انواع مختلف آن‌ها را تحلیل نماید و پاسخی برای هر یک در بازی نهفته باشد. این دسته‌ها شامل به دست آوردندگان، خیرخواهان، روح‌های آزاد و... است. این دسته‌بندی بر یافته‌های مارچفسکی (۲۰۱۵) منطبق است.

۶) مدیریت هزینه‌ها و درآمدها در بازی باید به گونه‌ای باشد که در یک برنامه مالی پروژه، در مدت معین، درآمدهای بازی‌کاری تسهیم دانش، هزینه‌های آن را جبران کند. هزینه‌های اصلی شامل هزینه‌های طراحی مدل مفهومی و تیم فنی اجرا است و درآمدهای اصلی شامل سود ناشی از تعالی عملکرد و اثربخشی سازمان و ارائه خدمات به سایر سازمان‌ها است.

۷) هرگونه رفتاری که به ارتباط هرچه بیشتر کارکنان به یک‌دیگر و تقویت شبکه ارتباطی رسمی سازمان بینجامد، سازوکارهای تسهیل دانش را بهبود می‌بخشد؛ چراکه ماهیت امر به اشتراک گذاری دانش، ماهیتی ارتباطی و اجتماعی است. این امر در مدل‌های پژوهش‌های (خاکپور، پرداختچی، قهرمانی و ابوالقاسمی، ۱۳۸۸) و (اخوان و حسینی، ۱۳۹۳) دیده شده است. بنابراین، تمرکز مباحث رفتاری در بحث بازی‌کاری تسهیم دانش باید معطوف به رفتارهای اجتماعی و تسهیل‌کننده ارتباطات باشد.



- BasirianJahromi, R., Bigdeli, Z., Haidari, G., Hajiyakhchali, A. (2016). Gamifying the library services: A new concept in interacting with users. *Human Information Interaction*. 3 (2): 71- 79. (Persian)
- Charmaz, K., Bryant, A. (2008). Grounded Theory in L. M. Given. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. California: Sage Publication.
- Creswell, J.W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4 Ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Cudney, E. A., Murray, S. L., Sprague, C. M., Byrd, L. M., Morris, F. M., Merwin, N., Warner, D. L. (2015). Engaging Healthcare Users through Gamification in Knowledge Sharing of Continuous Improvement in Healthcare. *Procedia Manufacturing*. 3; 3416- 3423.
- Danaeifard, H., Emami, S. M. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thoughts*. 1(2): 69-97. (Persian)
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deterding, S., O'Hara, K., Sicart, M., Dixon, D., Nacke, L. (2011). Gamification: using game design elements in non-gaming contexts. *Proceedings of ACM CHI 2011 Conference on Human Factors in Computing Systems*, 2011 May; 7-12. Vancouver, Canada.
- Dulayami, S. T. H., Robinson, L. (2015). The individual and the collective: factors affecting knowledge sharing in Saudi Arabian companies. *Journal of Documentation*. 71(1): 198-209.
- Đuriník, Michal. (2014). Gamification in Knowledge Management Systems. *Central European Journal of Management*. 1(2): 41- 50.
- Farhadinezhad, M., Lagzian, M., Kaffashpour, A., Mansourian, Y. (2015). Effective government management in Iranian organizations: Grounded Theory. *Public Organization Management*. 2(9): 55- 70. (Persian)
- Farimani, Mahdi (2013). Gamification: A look at the emergence of a new concept in the field of cyberspace and its applications: A series of concepts and content studies. Tehran: Center of Development of Information Technology and Digital Media. (Persian)
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley: Sociology Press.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New Jersey: Aldine Publications. Co.
- Gold, A.H., Malhotra, A., Segars, A.H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*. 18 (1): 185-214.
- Hamari, J., Koivisto, J. (2013). Social motivations to use gamification: An empirical study of gamifying exercise. *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems*, 2013 June 6 – 8; Utrecht, Netherlands.
- Hansen, S., Avital, M. (2005). Share and Share Alike: The Social and Technological Influences on Knowledge Sharing Behavior. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*. 5(13): 1-20.
- Ji, L.M., Hung, J., Chen, S.W., Jou, C. (2009). Fostering the Determinants of Knowledge Sharing Virtual Communities. *Computers in Human Behavior*. 25(4): 929- 939.
- Jiménez, S. (2013). Gamification Model Canvas. Game on Lab! Available at: <http://www.gameonlab.com/canvas/>.
- Kuutti, J. (2013). Designing gamification. Master's Thesis on Marketing. University of Oulu, Oulu Business School.
- Jamshidi, K., Yavari, E. (2013). Gamification, a new way to outsmart competitors. Paper presented at the Eleventh International Management Conference. March 2013; Tehran.
- Khakpour, A., Pardakhtchi, M. H., Ghahremani, M., Abolghasemi, M. (2009). Investigating the relationship between organizational culture and knowledge management among faculty members. *Culture Strategy*. 5; 92- 105. (Persian)
- King, W.R. (2006). Knowledge Sharing in: *Encyclopedia of Knowledge Management*. USA: Idea Publishing Ltd.
- Lee, J. (2001). A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use. Doctoral Dissertation. University of Nebraska.
- Marczewski, A. (2015). *Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking & Motivational Design*. South California: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Nesheim, T., Gressgård, L. J. (2014). Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety Effects. *Safety Science* 62: 28-36.
- Nonaka, I.O., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Okoli, C., Pawlowski, S.D. (2004). The Delphic Method as a Research Tool: An Example, Design Consideration and Applications. *Information and Management*. 42(1): 15- 29.
- Parker, L. D., Roffey, B. H. (1997). Methodological Themes: Back to the Drawing Board: Revisiting Grounded Theory and the Everyday Accountant's and Manager's Reality. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 10(2): 212- 247.
- Powell, C. (2003). The Delphi Technique: Myths and Realities. *Methodological Issues in Nursing Research*. 41(4): 376- 382.
- Riege, A. (2005). Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*. 9: 18- 35.



- Ruggles, R. (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*. 40(3): 80-89.
- Harris, S., O'Gorman, K. (2014). Gamification in Marketing. Translated from English: Tayyeb Foroughifar and Sajjad Khazayi. Tehran: Marketing. (Persian)
- Shahbazinia, M., Ahmadi, M.A., Aghajani, M.S. (2015). A Quantitative Study on the Application of Gamification to Improve Small Businesses. National Conference on Marketing Research. Tehran. (Persian)
- Shpakova, A., Dörfler, V., MacBryde, J. (2017). Changing the game: a case for gamifying knowledge management. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*. 14(2/3): 143-154.
- Strauss, A. L., Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (2nd Ed.). California: SAGE Publications.
- Tavallaei, R., Mohammadzadeh, M. (2017). Research techniques and tools in management. Amirkabir Industrial University Jihad. Tehran. (Persian)
- Wang, S., Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 20(2): 115- 131.
- Werbach, K., Hunter, D. (2012). For the win: How game thinking can revolutionize your business, Pennsylvania: Wharton Digital Press.
- Yavari, E., Jafariyan, H. R. (2014). A Gamification-Based Method for Corporate Entrepreneurship Cultural Enhancement. *Iranian journal of management sciences*. 9(35): 58- 87.
- Zicherman, G. A. (2011). Long Engagement and a Shotgun Wedding: Why Engagement is the Power Metric of the Decade. San Francisco: Presentation, Gamification Summit.

