

## Designing a Gamified Model to Improve Collaborative Culture among Media Staff in the Knowledge Sharing Process: A Case Study of the TV Employees of the Islamic Republic of Iran

Tohid Soltani<sup>1</sup>, Siavash Salavatian<sup>2\*</sup>, Somayeh Labafi<sup>3</sup>

1. MSc., Faculty of Media and Communication, IRIB University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Faculty of Media and Communication, IRIB University, Tehran, Iran
3. Assistant Professor, Information and Society Research Department, Iranian Research Institute for Information Science and Technology (Iran Doc), Tehran, Iran

(Received: June 24, 2019 ; Accepted: February 10, 2020)

### Abstract

Knowledge in media organizations exists in the creative mind of the human resource. Knowledge sharing in these organizations stops in the absence of supportive culture and system; Gamification is one of the new techniques that organizations use to enhance employees' motivation and collaborative culture. The purpose of this research was to design a supportive-motivational system tailored to the needs of IRIB TV Employees to increase their participation in knowledge sharing. This study was done in two phases to identify the motivational needs of the TV staff to gamify the knowledge sharing process. To this end, in the first phase, we conducted a semi-structured interview with 15 staff members. The obtained data was analyzed using the thematic analysis method. In the second phase, the Delphi method was applied with the participation of 18 experts using a questionnaire. The components of the designed model for the gamified knowledge sharing system in the media organization are motivational needs, game mechanics, behavior, and knowledge sharing emotions. Motivational needs can be internal or external. Depending on the motivational needs, the users are categorized into four types: perfectionists, socializers, explorers, and combatants. The behaviors and emotions of knowledge sharing in the gamified system also are different for the knowledge provider and the knowledge recipient.

### Keywords

Knowledge sharing; Gamification; IRIB Organization; Culture; Media employees.

---

\* Corresponding Author, Email: salavatian@iribu.ac.ir

## طراحی مدل بازی‌وار شده برای بهبود فرهنگ مشارکتی کارکنان رسانه‌ای در فرایند تسهیم دانش (مورد مطالعه: کارکنان سیمای جمهوری اسلامی ایران)

توحید سلطانی<sup>۱</sup>، سیاوش صلواتیان<sup>۲\*</sup>، سمیه لبافی<sup>۳</sup>

۱. کارشناس ارشد، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران
۲. استادیار، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران
۳. استادیار، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۰۳ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۱)

### چکیده

دانش در سازمان‌های رسانه‌ای در ذهن نیروی انسانی خلاق قرار دارد. تسهیم دانش در این سازمان‌ها در خلأ فرهنگ و سیستم حمایتی از کار می‌افتد. بازی‌وارسازی یکی از روش‌های جدیدی است که سازمان‌ها برای افزایش انگیزه و فرهنگ مشارکتی کارکنان به کار می‌گیرند. هدف از این پژوهش طراحی سیستم بازی‌وار متناسب با نیازهای اصلی کارکنان سیما برای خلق سیستم حمایتی-انگیزشی در تسهیم دانش بود. این پژوهش در دو مرحله صورت گرفت. هدف از اجرای این دو مرحله اول شناسایی نیازهای انگیزشی کارکنان و دوم بازی‌وار کردن فرایند تسهیم دانش بود. بنابراین، در مرحله اول با پانزده نفر از کارکنان سیما مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها روش تحلیل مضمون به کار رفت. سپس، دلفی اجماع با حضور هجده نفر از مشارکت‌کنندگان برگزار شد و در این مرحله نیز از ابزار پرسشنامه کمک گرفته شد. اجزای مدل طراحی شده برای سیستم تسهیم دانش بازی‌وار در سازمان رسانه‌ای دربرگیرنده نیازهای انگیزشی، مکانیک‌های بازی، رفتار و احساسات تسهیم دانش بود. نیازهای انگیزشی دو دسته‌اند؛ درونی و بیرونی. بر اساس نیازهای انگیزشی، انواع کاربر در چهار دسته کمال‌طلب، اجتماعی، کاشف، و مبارزه‌طلب جای می‌گیرند. رفتار و احساسات تسهیم دانش نیز دو دسته‌اند؛ رفتار و احساسات اهداکننده دانش و رفتار و احساسات دریافت‌کننده دانش.

### کلیدواژگان

بازی‌وارسازی، تسهیم دانش، صداوسیما، فرهنگ، کارکنان رسانه‌ای.

\* رایانامه نویسنده مسئول: [salavatian@iribu.ac.ir](mailto:salavatian@iribu.ac.ir)

## مقدمه

سازمان‌های رسانه‌ای، به سبب ماهیت و کارکردشان، مبتنی بر اطلاعات‌اند و در محیطی با ماهیت به‌شدت متغیر و نوشونده به سر می‌برند. سازمان‌هایی در این شرایط پیروز خواهند بود که توانایی سازگاری با تغییرات را داشته باشند و سرمایه دانشی سازمان را بهبود و توسعه ببخشند (خجسته‌باقرزاده ۱۳۹۴؛ رسولی و همکاران ۱۳۹۵؛ Lavasani 2016). سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران نیز، در جایگاه یک سازمان رسانه‌ای، در محیطی به‌شدت رقابتی فعالیت می‌کند (Labafi et al 2018; Costello & Oliver 2018a). اما از حیث برخورداری از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در شرایط مناسبی قرار ندارد. برای مهیا کردن شرایط سازمان یادگیرنده و پاسخ به نیازهای محیط متغیر اجتماعی و تکنولوژیکی تسهیل در اجرای مدیریت دانش و توجه به مؤلفه‌های مدیریت دانش نیاز است. یکی از عوامل موفقیت مدیریت دانش در این سازمان مشارکت همه کارکنان است (صلواتیان و همکاران ۱۳۹۶؛ رسولی و همکاران ۱۳۹۵)؛ کارکنانی که در این شرایط با ارزش‌ترین سرمایه سازمان سیمای جمهوری اسلامی محسوب می‌شوند و صاحب تجربه و دانشی هستند که سازمان در مواجهه با مسائل و بحران‌های مختلف نیاز دارد و طی سالیان خدمت در سازمان، این دانش را به دست آورده‌اند. موضوع مهم در این مشارکت دانش ارزش‌آفرین برای سازمان است که در ذهن کارکنان جای دارد و کارکنان برای مشارکت و تسهیم دانش به انگیزاننده‌های قوی نیاز دارند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت سازمان به برنامه‌ای مدون برای نظام انگیزشی تسهیم دانش نیاز دارد (صلواتیان و همکاران ۱۳۹۶؛ Mládková et al 2015) و کارکنان به روش‌های جدیدی نیازمندند که بر اساس یافته‌های جدید علم مدیریت و رفتار سازمانی طراحی شده‌اند. اما سؤال این است که از چه روشی باید استفاده کرد؟ تحقیقات در چند دهه گذشته به منظور هم‌سوسازی رفتار کارکنان با اهداف سازمانی و درک بهتر از منبع انگیزشی انسان بر ابزارهای تشویقی متمرکز شده‌اند. بازی‌وارسازی یکی از آخرین انگیزاننده‌ها در تحقیقات مربوط به انگیزه است (Wiegand & Stieglitz 2014). بازی‌وارسازی را دتردینگ<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۱) «استفاده از عناصر طراحی

---

1. Deterding

بازی در زمینه‌های غیربازی» تعریف کردند. بازی‌وارسازی رویکردی جدید در نظریات انگیزشی است که در سال ۲۰۱۰ مطرح شد و در آن تفکر بازی و روش‌ها و مکانیک‌های بازی در خدمت حل مسائل‌اند و پیش‌بینی می‌شد بازی‌وارسازی در محیط‌های کاری نفوذ بیشتری داشته باشد (Pflug & M. Jara 2014). در این رویکرد، با بهره‌گیری از مکانیک‌های بازی، به کارکنان مأموریت و پاداش ویژه ارائه می‌شود و با این کار، علاوه بر حفظ انگیزه افراد، پیشرفتشان سنجیده می‌شود. در این رویکرد با دو سطح متفاوت روبرویم؛ مکانیک‌های بازی تشکیل‌دهنده ظاهر بازی‌وارسازی و درگیری‌سازی تشکیل‌دهنده سطح زیرین (Epstin 2013). بازی‌وارسازی این امکان را فراهم می‌کند که با اضافه کردن چاشنی سرگرمی بتوان مشکل سرگرم‌کننده نبودن سیستم‌های مدیریت دانش را برطرف و کارکنان را به مشارکت دواطلبانه ترغیب کرد (Silic & Back 2017). از این طریق مدیران سازمان صداوسیما می‌توانند دانش پراکنده بین کارکنان را برای کسب توانایی پاسخگویی به طیف گسترده‌ای از مسائل مهار کنند؛ همان‌طور که در یک بررسی، در زمینه به‌کارگیری بازی‌وارسازی در مدیریت دانش، به افزایش چهل درصدی تسهیم دانش با استفاده از بازی‌وارسازی اشاره شده است (Paul 2016). اسکالین دلیل تغییر جهت به سمت بازی‌وارسازی سازمانی را شهرت و ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی بزرگ‌تر و شناخته شدن افراد به سبب کمک‌هایشان به این پایگاه دانشی معرفی کرده است. مزایای این رویکرد در سازمان‌ها شامل انگیزش و بهره‌وری کارکنان، تنظیم اهداف و انتظارات برای کارکنان، مشتریان و ذی‌نفعان متناسب با اهداف سازمانی، درگیرسازی کارکنان با نوآوری‌های جدید سازمانی، تبدیل کارکنان به حامی سازمان، و ایجاد روحیه وفاداری در آن‌هاست (Epstin 2013; Dale 2014).

در این پژوهش، برای پاسخ به سؤال اصلی «چگونه می‌توان به کمک روش‌های بازی‌وارسازی انگیزه تسهیم دانش را در کارکنان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران ایجاد کرد؟» چهار موضوع بررسی شد؛ نیازهای انگیزشی، مکانیک‌های بازی، رفتار تسهیم دانش، احساسات تسهیم دانش.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق کارکنان رسانه‌ای به مثابه منبع دانشی

صاحب‌نظران مدیریت در بررسی استراتژی بنگاه، رابطه میان راهبرد و منابع، پیوند بین استراتژی و عملکرد و ارزیابی نقش منابع گوناگون در عملکرد بنگاه در محیط‌های بازاری مختلف به توسعه سیستم‌های طبقه‌بندی جدید نیاز دارند (Chan-Olmsted 2006). به دلیل تغییرات بنیادین و ظهور اقتصاد دانش بنیان و ماهیت متفاوت سازمان‌های رسانه‌ای، این سازمان‌ها به طبقه‌بندی جدیدی از دارایی‌های سازمانی نیاز دارند که مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به بار آورد (روشن‌دل اربطانی و همکاران ۱۳۹۷). دارایی سازمان‌ها را در عصر اقتصاد دانش بنیان به دو دسته می‌توان تقسیم کرد: منابع «اموال محور» و منابع «دانش محور» که به ترتیب بر اساس تقلیدناپذیری در حق استفاده از اموال و مرز و حریم دانش حفاظت می‌شوند (Harjanti & Noerchoidah 2017؛ شریفی و روشن‌دل اربطانی ۱۳۹۴). منابع دانش محور همان مهارت‌های فنی و خلاق و عملیاتی منابع انسانی هستند. ازین‌رو، بررسی منابع دانش محور مبتنی بر نیروی انسانی برای صنایع رسانه‌ای، به دلیل فعالیت در محیطی متغیر و پیچیده، حساس‌تر است (Chan-Olmsted 2006). کارکنان رسانه‌ای، به مثابه منبع دانشی، با درک تغییرات بنیادین در صنعت رسانه و پذیرش تغییرات، مسیر دستیابی به اهداف سازمانی را هموار می‌سازند (شریفی و روشن‌دل اربطانی ۱۳۹۴). این نوع کارکنان با ظهورشان ساختار شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Kung 2008). اهمیت توسعه منابع انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای نیز در نظریه توسعه سرمایه انسانی ریشه دارد. تأکید عمده نظریه این است که افراد مهارت‌ها، تجربه‌ها، و دانش‌هایی دارند که برای سازمان‌ها ارزش اقتصادی به همراه می‌آورد. بدین ترتیب، توسعه منابع انسانی با واژه یادگیری ارتباطی نزدیک دارد. در این میان چگونگی مدیریت کارکنان دانشی در سازمان‌های رسانه‌ای برای خلق یک سازمان یادگیرنده ضروری است (شریفی و روشن‌دل اربطانی ۱۳۹۴؛ Quinn 2002).

### تسهیم دانش

تسهیم دانش یکی از موضوعات گسترده پژوهشی بین محققان و دانشگاہیان در حوزه‌های

مختلف- مانند مدیریت، جامعه اطلاعاتی، جامعه‌شناسی، اقتصاد- است (Labafi 2017). اما در مدیریت رسانه شرایط به گونه‌ای دیگر است و پیشرفت زیادی در زمینه مطالعه مهارت‌های رسانه‌ای در این حوزه صورت نگرفته است. یکی از دلایل این موضوع ممکن است واقعیتهایی باشد که کونگ نیز یادآور شده است؛ مهارت‌های رسانه‌ای «تمایل دارد به جای تبدیل شدن به یک دانش مدون ضمنی بماند» و به جای «سوابق تحصیلی» از «ترکیب تجربیات حاصل از این حوزه با قضاوت شخصی و شهود» ناشی شود (Dwyer 2016). مدیریت، انجام دادن کارها به وسیله دیگران است و با توجه به اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای مدیران همیشه در جست‌وجوی پیش‌بینی، هدایت، و کنترل رفتار کارکنان هم‌سو با اهداف سازمانی بوده‌اند (روشن‌دل اربطانی و همکاران ۱۳۹۷؛ قلی‌پور و لبافی ۱۳۹۴). اما، سازمان‌های رسانه‌ای بر کارکنان دانشی و خلاق کنترل کامل ندارند و نمی‌توانند کارکنان را برای انتقال دانش خود به دیگر اعضای سازمان مجبور کنند. زیرا، اغلب، افراد به تسهیم دانشی که در سطح ناخودآگاه قرار دارد علاقه ندارند (قلی‌پور و لبافی ۱۳۹۴؛ Mládková et al 2015؛ Labafi 2017؛ Labafi et al 2018؛ Harjanti & Noerchoidah 2017). اذعان به این نکته که کارکنان برای تسهیم دانش خود نیازمند انگیزه‌اند رو به افزایش است و توجه مدیران و پژوهشگران را به چالش‌ها و عوامل مؤثر بر تسهیم دانش جلب کرده است؛ مانند اینکه چگونه تسهیم دانش ممکن است وضعیت فرد و شهرت وی را در سازمان ارتقا دهد؟ (قلی‌پور و لبافی ۱۳۹۴؛ Labafi et al 2018).

لبافی و همکارانش (۲۰۱۸) و لبافی (۲۰۱۷) استدلال کردند به‌اشتراک‌گذاری دانش عنصر کلیدی در مدیریت دانش سازمانی است که جهت خلق، برداشت و حفظ فرایندهای تجاری به کار می‌رود؛ جایی که اعضای سازمان برای تسهیل و حل مشکلات و ایجاد ایده‌های جدید همکاری می‌کنند. وَن دِن هوف و دِ ریدر تسهیم دانش را شامل آوردن (اهدا کردن) دانش و کسب (جمع‌آوری) دانش تعریف کردند. اهدای دانش مربوط به مکاتبه و ارتباط با دیگران درباره توانایی‌های فکری خود است؛ درحالی‌که جمع‌آوری

اطلاعات مربوط به درخواست از هم‌سالان است تا بتوانند سرمایه فکری خود را به اشتراک بگذارند (Van Den Hooff & De Ridder 2004).

### بازی‌وارسازی

ریشه مفهوم بازی‌وارسازی به صنعت رسانه‌های دیجیتال برمی‌گردد. اما، از آنجا که اصطلاحی جدید است، پژوهشگران، با زاویه‌دیدهای مختلف، تعاریفی متفاوت از آن به دست داده‌اند. دتردینگ و همکارانش (۲۰۱۱) بازی‌وارسازی را «استفاده از المان‌های طراحی بازی در زمینه‌های غیر بازی» تعریف کردند. این تعریف از بازی‌وارسازی نسبتاً کلی است، ایده‌ای بنیادین را بیان می‌کند، و درک رایج از اصطلاح بازی‌وارسازی را پوشش می‌دهد. در نقطه مقابل هاتاری<sup>۱</sup> و هوماری (۲۰۱۲)، با تمرکز بر خدمات بازار، بازی‌وارسازی را «فرایند بهبود سرویس با استفاده از تجربه بازی‌گون، به منظور خلق ارزش برای مشتری» تعریف کردند. تمایز اصلی این تعریف با تعریف دتردینگ و همکارانش (۲۰۱۱) در نبودن عناصر طراحی بازی است که فقط مختص بازی‌هاست. ورباخ<sup>۲</sup> و هانتز (۲۰۱۲) نیز تعریفی مشابه تعریف دتردینگ و همکارانش (۲۰۱۱) ارائه و بر «استفاده از المان‌های بازی و تکنیک طراحی بازی در زمینه‌های غیر بازی» تأکید کردند. ورباخ (۲۰۱۴) تعریف اولیه خود را اصلاح کرد و با تغییر توجه خود از عناصر بازی به بازی‌وارسازی، به منزله فرایند، بازی‌وارسازی را «فرایند هر چه بیشتر شبیه بازی کردن فعالیت‌ها» تعریف کرد. در این تعریف، ورباخ زمینه غیر بازی را عام‌تر تعریف کرده است. نهایتاً، مارکوفسکی<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) بازی‌وارسازی را «کاربرد استعاره بازی در کارهای دنیای واقعی به منظور اثرگذاری بر رفتار و بهبود انگیزه و افزایش درگیرسازی ذهنی» تعریف کرد. بنابراین، در این پژوهش، بازی‌وارسازی «استفاده از المان‌های طراحی بازی در زمینه‌های غیر بازی به منظور اثرگذاری بر رفتار و بهبود انگیزه و افزایش درگیرسازی ذهنی جهت افزایش بهره‌وری منابع انسانی سازمان» تعریف می‌شود.

1. Huotari
2. Werbach
3. Marczewski

مطالعات پیشین

جدول ۱. پیشینه پژوهش

عنوان	نویسنده	خلاصه پژوهش
شناسایی و رتبه‌بندی عوامل انگیزشی مؤثر بر اشتراک دانش در یک سازمان صنعتی	اخوان و رحیمی (۱۳۹۱)	در این پژوهش، با استفاده از پرسشنامه و به شیوه پیمایشی، عوامل انگیزشی مؤثر بر اشتراک دانش در یک سازمان پژوهشی-صنعتی در شهر تهران شناسایی و با استفاده از آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند. نتایج تحقیق نشان داد، برای اشتراک دانش، عوامل انگیزشی درونی نسبت به عوامل انگیزشی بیرونی از اولویت بالاتری نزد کارکنان برخوردارند و عوامل انگیزشی «ارتباط دوستانه و صمیمی» و «ترفیع شغلی» به ترتیب مهم‌ترین عوامل انگیزشی درونی و بیرونی مؤثر بر اشتراک دانش‌اند.
الگوی عملیاتی «بازی‌وارسازی» خدمات رفاهی و اجتماعی ارائه‌شده به کارکنان سازمان صداوسیما	جعفری (۱۳۹۴)	این پژوهش با هدف پیشنهاد الگوی عملیاتی بازی‌وارسازی خدمات رفاهی و اجتماعی ارائه‌شده به کارکنان سازمان صداوسیما، به منظور افزایش انگیزش ایشان، به روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. آسیب‌های مربوط در سه مقوله کلی مرتبط با منابع انسانی و ساختاری و فرایندی احصا شدند. در نهایت، با تجزیه و تحلیل داده‌ها، الگویی عملیاتی مشتمل بر چهار مؤلفه ارائه شد: ۱. ایجاد تناسب میان ارزیابی عملکرد با خدمات رفاهی و اجتماعی دریافتی از طریق سند جامع مدیریت ارزیابی عملکرد نیروی انسانی صداوسیما (مانا)؛ ۲. قابلیت‌های بازی‌وارسازی در ارائه خدمات و مصادیق آن؛ ۳. قوانین و مقررات ارائه خدمات؛ ۴. الزامات و فرایندهای اجرایی، شامل اصلاحات ساختاری و فرایندی.
بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی بر رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش، با توجه به نقش تعدیل‌کننده ارزش‌ها، بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده از دویست و هفده کاربر فعال ایده‌شهر (بر اساس جدول کرجسی و مورگان)، تأثیر انگیزه‌های درونی بر رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش به تأیید رسید. اما، ارزش‌های کاربران نقش تعدیل‌کننده در روابط میان نوع‌دوستی و شهرت‌طلبی با رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش نداشت و فرضیه‌های مرتبط با ارزش‌ها به تأیید نرسید.	جعفری و همکاران (۱۳۹۵)	هدف از این پژوهش بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی بر رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش، با توجه به نقش تعدیل‌کننده ارزش‌ها، بود. بر اساس اطلاعات جمع‌آوری‌شده از دویست و هفده کاربر فعال ایده‌شهر (بر اساس جدول کرجسی و مورگان)، تأثیر انگیزه‌های درونی بر رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش به تأیید رسید. اما، ارزش‌های کاربران نقش تعدیل‌کننده در روابط میان نوع‌دوستی و شهرت‌طلبی با رفتار به‌اشتراک‌گذاری دانش نداشت و فرضیه‌های مرتبط با ارزش‌ها به تأیید نرسید.
طراحی مدل نگه‌داشت کارکنان دانشی در سازمان‌های رسانه‌ای	رزمی فردوی (۱۳۹۵)	در این تحقیق، محقق با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی به مؤلفه‌هایی دست یافت و سپس از طریق تکنیک دلفی، بعد از تدوین پرسشنامه و آزمون میانگین، مؤلفه‌ها را مورد تأیید یا عدم تأیید قرار داد. در نهایت پنج مؤلفه نظام پرداخت و جبران خدمات، ویژگی‌های سازمان، ویژگی‌های شغل، توسعه مسیر شغل، و شوک‌های کاری به دست آمد که با آن مدلی برای نگه‌داشت کارکنان دانشی در سازمان‌های رسانه‌ای طراحی شد.
الگوی پیشنهادی مدیریت دانش برای سازمان صداوسیما	صلواتیان و همکاران (۱۳۹۶)	پژوهشگران در این پژوهش به شناسایی منابع و مراکز دانشی سازمان صداوسیما پرداختند و زیرساخت‌های لازم را برای برقراری مدیریت دانش برشمردند.



ادامه جدول ۱. پیشینه پژوهش

عنوان	نویسنده	خلاصه پژوهش
بازی‌وارسازی شیوه‌های تسهیم دانش: چارچوب مفهومی پیشنهادی برای یادگیری سازمانی	سینگسوم‌رانسوخ <sup>۱</sup> و هتو (۲۰۱۷)	با این تحقیق مفهوم بازی‌وارسازی از طریق «شیوه‌های به‌اشتراک‌گذاری دانش بازی‌وارشده» وارد حوزه مدیریت دانش شد. هدف محققان ارائه یک چارچوب نظری، از طریق به‌کارگیری مکانیک‌های بازی متناسب با انگیزه‌های کارکنان، بود.
تأثیر بازی‌وارسازی بر شیوه‌های تسهیم دانش کاربر: روابط بین انگیزه کاری، انتظارات عملکرد، و درگیری ذهنی کار	سیلیک <sup>۲</sup> و پک (۲۰۱۷)	در این تحقیق یک نظرسنجی آنلاین اجرا شد که در آن صد و چهل و هفت شرکت‌کننده از یک سازمان بزرگ، جهت تسهیم دانش داخل سازمانی، سیستم‌های تعامل اجتماعی و انگیزشی را به کار گرفتند. این مطالعه سائق‌های مهم انگیزش شغلی را نشان داد (لذت، مزایای متقابل، به رسمیت شناختن) که به درگیری شغلی و امید به عملکرد منجر می‌شوند.
کاربرد بازی‌وارسازی در حوزه مدیریت دانش	خورادو <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵)	این پژوهش به صورت مطالعه موردی در گروه توسعه نرم‌افزار با دو رویکرد انجام شد؛ یک رویکرد بر اساس ارتباطات ایمیلی و اسناد الگو و راهنمای یک رهبر پروژه و رویکرد دیگر بر اساس مکانیک‌های شناخته‌شده بازی‌وارسازی به عنوان PBL (امتیاز، مدال، رده‌بندی). سپس، پژوهشگران به تجزیه و تحلیل نتایج پژوهش و مقایسه رویکردها پرداختند. در نتیجه پژوهش آمده است مکانیک‌های بازی‌وارسازی سبب بهبود پایدار جنبه‌هایی مانند مشارکت، همکاری و کمک، و پالایش دانش در فرایندهای توسعه نرم‌افزار می‌شود.
مدیریت دانش پروژه به‌سادگی بازی کردن! مکانیک‌های بازی در سیستم‌های مدیریت دانش پروژه	شاخ <sup>۴</sup> و میدشه (۲۰۱۵)	در این پژوهش با بیست و هفت نفر از کارکنان به روش نیمه‌ساختاریافته مصاحبه شد و در نهایت با تحلیل مصاحبه‌ها، با هدف شناسایی مشکلات پروژه‌های مدیریت دانش، پژوهشگران از مکانیک‌های بازی برای طراحی سیستم مدیریت دانش بهره بردند.

نوآوری پژوهش

برخی پژوهش‌ها فقط بر مکانیک‌های امتیاز و نشان و جدول برندگان متمرکزند که سه مکانیک پایه در طراحی بازی‌وارسازی هستند. این‌گونه سیستم‌ها، که مبتنی بر نشان و مدال و رده‌بندی‌اند، پوینتیفیکیشن<sup>۶</sup> نامیده می‌شوند که برای سیستم‌های انگیزشی بلندمدت مناسب نیستند. هدف پژوهش پیش رو رفع این مشکل با بهره‌گیری از سایر مکانیک‌ها و جدول تناوبی

1. Singhsomransukh
2. Silic
3. Jurado
4. Point
5. Schacht
6. Pointification

مکانیک‌های بازی مارکوفسکی بود. برخی پژوهش‌ها، مانند پژوهش شاخت و میدشه (۲۰۱۵)، مشخص نکرده‌اند که مبتنی بر کدام نیازها طراحی شده‌اند. در پژوهش پیش رو، از آنجا که بنا بود از چارچوب مارکوفسکی (۲۰۱۷) استفاده شود، مطالعات مبتنی بر شناسایی نیازها انجام شد و برخلاف کار ملادکووا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۵) سعی شد نیازها به صورت دقیق و مشخص و از طریق مصاحبه با کارکنان سازمان شناسایی شوند. این موضوع به استفاده درست از مکانیک‌های انگیزشی و طراحی سایر اجزا، شامل احساسات و رفتارها، کمک می‌کند. همه پژوهش‌های بررسی شده از پرداختن به جزئیات سیستم بازی‌وار، که سبب درگیرسازی در سیستم و ایجاد تعامل مناسب با کاربر می‌شوند، اجتناب کرده‌اند؛ حتی پژوهش سینگسم‌رانسوخ و هئو (۲۰۱۷)، که نزدیک‌ترین پژوهش به پژوهش پیش روست. این موارد شامل احساسات و رفتار هستند. پژوهش حاضر بر کشف ارتباط بین احساسات و رفتار تسهیم دانش و تأثیر استفاده از اصول بازی‌وارسازی بر این دو عنصر متمرکز شده است.

### مدل مفهومی

بنا بر تعریف ون دین هوف و د ریدر (۲۰۰۴) تسهیم دانش شامل اهدا کردن دانش و کسب دانش است. برای دستیابی به چنین هدفی، باید کارکنان برانگیخته شوند تا دانش خود را با بقیه به اشتراک بگذارند؛ یعنی هم دانش خود را به دیگران انتقال دهند هم از دیگران بیاموزند. حال باید دید نیازهای انگیزشی برای مشارکت در تسهیم دانش چیست؟ این سؤال ما را به بحث نظریه‌های انگیزشی در تسهیم دانش وارد می‌کند. با توجه به دلایل فرهنگی در کشور ایران، از نظریاتی که انگیزش درونی را مد نظر قرار می‌دهند پاسخ خوبی دریافت نمی‌شود و به دلیل اینکه به احتمال فراوان افراد با انگیزه‌های بیرونی نیز برانگیخته می‌شوند به نظریه مازلو توجه شد (Maslow 1954). نیازهای شناسایی شده بر مبنای کار راد<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، که به هرم بازی‌وارسازی مشتریان معروف است (شکل ۱)، به شناسایی انواع کاربران سیستم بازی‌وار کمک می‌کند.

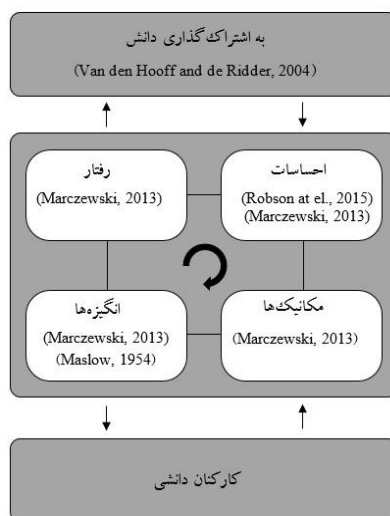
1. Mládková  
2. Rod



شکل ۱. هرم بازی وارسازی مشتریان (Rod, 2013)

همان‌طور که ورباخ (۲۰۱۲) استدلال کرده است شناسایی کاربران قدم اصلی در طراحی سیستم بازی وار است. کاربران چند نوع‌اند؛ کمال‌طلب، اجتماعی، کاشف، مبارزه‌طلب. بعد از شناسایی نیازها، با توجه به چارچوب BMEM، باید سه بعد دیگر، یعنی رفتار و احساسات و مکانیک‌ها، مشخص شوند (Marczewski 2017). با توجه به چارچوب مارکوفسکی و تعریف بازی وارسازی لازم است مکانیک‌های بازی متناسب با انگیزه‌ها به کار روند. بنابراین، در این پژوهش از جدول عناصر بازی وارسازی مارکوفسکی بهره گرفته شد. این چارچوب کمک کرد مکانیک‌های انگیزشی متناسب با نوع بازیکن جهت انگیزش و درگیرسازی کارکنان برگزیده شود. وقتی کاربر با سیستم بازی وار شده درگیر می‌شود و رفتارهای مشخص شده را انجام می‌دهد، بر اساس رفتار انجام داده در داخل سیستم احساسی در او پدیدار می‌شود (Marczewski 2017). این احساسات با مکانیک‌های بازی رابطه متقابل دارند. در عین اینکه مکانیک‌ها سبب تولید این احساسات می‌شوند، احساسات نیز بر نوع مکانیک به کاررفته تأثیر می‌گذارند (Robson et al 2015)؛ مانند احساس لذت از کمک کردن به دیگران توسط مکانیک شبکه‌های اجتماعی. احساسات به تجربه کاربر هنگام درگیر شدن با سیستم اشاره می‌کند. احساسات مثبت

سبب وفاداری کاربر به سیستم می‌شود و به برقراری چرخه تا زمان رسیدن به هدف نهایی کمک می‌کند. در چارچوب ارائه‌شده رابطه بین کاربر و فرایند بازی‌وارسازی و تسهیم دانش یک رابطه رفت‌وبرگشتی تعریف می‌شود.



شکل ۲. چارچوب مفهومی پژوهش

### روش تحقیق

هدف از این پژوهش دستیابی به درک و بینشی عمیق در زمینه پدیده انگیزه بین کارکنان سیما جمهوری اسلامی ایران، جهت طراحی سیستم انگیزشی، مبتنی بر بازی‌وارسازی برای تسهیم دانش، بود. بنابراین، پژوهش با رویکرد اکتشافی و در دو مرحله انجام گرفت: هدف از مرحله اول شناسایی نیازهای انگیزشی و احساسات و رفتارهای تسهیم دانش بین کارکنان سیما بود. این مرحله بدین منظور انجام گرفت که ارائه راهکارهای طراحی سیستم تسهیم دانش بازی‌وار<sup>۱</sup> توسط پانل دلفی (در مرحله دوم) مبتنی بر داده‌های این مرحله بود. بنابراین، به صورت هدفمند و با رعایت تنوع حرفه‌ها- شامل مدیر شبکه، تهیه‌کننده، کارگردان، مجری، مدیران، ایده‌پرداز- پانزده نفر از کارکنان سیما، که سابقه

1. Gamified knowledge sharing system (GKSS)

همکاری و تولیدات رسانه‌ای در سازمان داشتند، جهت مصاحبه نیمه‌ساختار شناسایی شدند. برای تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. هدف از مرحله دوم بازی‌وار کردن فرایند تسهیم دانش بود. به دلیل چندبعدی بودن موضوع و نیاز به بحث و گفت‌وگو و ارائه بازخورد به مشارکت‌کنندگان، روش دلفی اجماع برای این پژوهش برگزیده شد. بنابراین، هجده نفر از خبرگان مرتبط با موضوع پژوهش - شامل حوزه‌های مدیریت رسانه، مدیریت دانش، منابع انسانی، بازی‌وارسازی، مدیران سیما - به روش هدفمند و گلوله‌برفی شناسایی شدند. هر دو راند بر اساس پرسشنامه محقق‌ساخته اجرا شد و بر اساس میزان اجماع خبرگان به شناسایی مکانیک‌ها و رفتارها و احساسات در تسهیم دانش پرداخته شد.

### یافته‌های تحقیق

برای تحلیل مصاحبه‌ها از کدگذاری باز و محوری استفاده شد. در مرحله اول ۴۲۹ کد به دست آمد که بعد از حذف کدهای تکراری و اصلاح کدها ۲۰۵ زیرمقوله و ۱۵ مقوله باقی ماند. در ادامه هشت انگیزه اصلی بر اساس تعداد بیشترین مقوله شناسایی شد که مطابق هرم بازی‌وار راد در چهار دسته کمال‌طلب، اجتماعی، کاشف، مبارزه‌طلب جای گرفتند. ابتدا انگیزه‌های کارکنان بر اساس نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو استخراج و در ادامه انواع کاربران شناسایی شدند.

### انگیزه‌ها

#### جایگاه

انگیزه کسب جایگاه در بخش سیما بدین گونه است که کارکنان سیما زمانی که به اعتبار و جایگاه واقعی خود در سازمان دست پیدا نمی‌کنند تصمیم می‌گیرند سازمان را ترک کنند و وارد محیطی حرفه‌ای‌تر شوند. در بسیاری از شرکت‌ها کارکنان، به‌خصوص کارکنان بااستعدادتر، برای کسب موقعیت بهتر از شرکتی به شرکت دیگر می‌روند: «به همین دلیل ما با مشکلی روبه‌رو هستیم که تا کسی تجربه در صداوسیما کسب می‌کند یا می‌رونش از

صداوسیما و به سینما معرفی‌ش می‌کنن یا خودش زود می‌ره و در یک محیط حرفه‌ای خودش رو جا می‌ده» (مصاحبه‌شونده شماره ۸).

جدول ۲. کدگذاری باز و محوری

مفاهیم	کد محوری
خبرگی، ارتقا، مقام سازمانی، برند بودن، شهرت	جایگاه
سازمانی، شهرت شخصی، نیروی خبره	

### قدرت

انگیزه قدرت بین مدیران به گونه‌ای دیگر خود را نشان می‌دهد؛ جایی که کارکنان بر حسب قدرت و مقامی که در سازمان دارند به تسهیم دانش توجه می‌کنند. می‌توان این‌گونه برداشت کرد که افرادی که به قدرت نیاز بیشتری دارند به به‌اشتراک‌گذاری دانش با توجه به قدرت برانگیخته می‌شود. مصاحبه‌شونده‌ای درباره مناسبات قدرت گفته است: «یکی از موانع انگیزشی تسهیم دانش مناسبات قدرت است» (مصاحبه‌شونده شماره ۱).

### دستاورد

کارکنان زمانی که احساس کنند با تسهیم دانش به دستاوردهای مطلوبی می‌رسند دانش خود را با بقیه به اشتراک می‌گذارند. از دستاوردهای تسهیم دانش می‌توان به پیشرفت همکاران، جلب توجه مخاطب و دریافت بازخورد مثبت، و پیشرفت شغلی اشاره کرد که کارکنان در مصاحبه بدان‌ها اشاره کرده‌اند. یکی از کارکنان درباره انگیزه دستاورد گفته است: «اینکه برنامه‌ای ساخته بشه که مورد توجه مخاطب قرار بگیره و برنامه پرسروصدا باشه بهم انگیزه می‌ده که دانش و داشته‌های خودم رو با بقیه به اشتراک بذارم. اینکه مخاطب برنامه رو تعریف می‌کنه من خودم شخصاً بال درمی‌آرم» (مصاحبه‌شونده شماره ۹).

### خودمختاری

خودمختاری این امکان را به کارکنان می‌دهد که با آزادی عمل، هم‌سو با هدف اصلی، بیشترین دانش خود را در برخورد با مسائل به کار گیرند. مصاحبه‌شونده‌ای در این رابطه گفته است: «می‌خوام بگم اون راحت‌تر بود عمل کنه تا حرف بزنه. منظورم اینه اون به

شیوه خودش که راحت تر بود داشت انتقال دانش رو صورت می داد» (مصاحبه شونده شماره ۵).

### اجتماع

ارتباطاتی که در گروه های کاری اتفاق می افتد مکانیسم مهمی است که اعضا را به تبادل اطلاعات تشویق می کند. «یک مسئله دیگر هم است و اون هم این است زمانی که یک تولیدکننده محتوا یا یک برنامه ساز تلویزیونی بتونه تعامل و ارتباطات میان فردی بهتری با اعضای شبکه برقرار کنه این ارتباطات انسانی خیلی اثر می ذاره روی اینکه کارکنان تمایل پیدا کنند که انگیزه پیدا کنند دانششان رو به اشتراک بگذارند» (مصاحبه شونده شماره ۳).

### کمک کردن

در حقیقت تسهیم دانش به افراد فرصت می دهد تا از این طریق به دیگران کمک کنند؛ مثل پاسخ دادن به سؤالات مردم در انجمن یا حل کردن مشکل همکاران. مصاحبه شونده ای در این زمینه گفته است: «در بحث به اشتراک گذاشتن دانش لذت بردن از کمک به دیگران باعث می شه که من برای انتقال تجربیاتم ترغیب بشم» (مصاحبه شونده شماره ۹).

### یادگیری

فرصت یادگیری و عمق بخشیدن به دانش شخصی اغلب مشوقی قوی بین کارکنان است که منجر به موفقیت در کار رسانه ای می شود: «خوبی هنر این است که انتها نداره و افراد رو به ذوق می آره. تو هنر و رسانه این دوسویه است. گاهی اوقات استاد از شاگرد چیزی یاد می گیره. گاهی اوقات من خودم تحت تأثیر کارهای دانشجو قرار می گیرم. برای همین است که پایان نداره و راه رشد همیشه وجود دارد برای بهترین شدن و بیشتر دانستن» (مصاحبه شونده شماره ۵).

### امنیت

یکی از عواملی که مانع تسهیم دانش می شود ترس از محروم شدن از منابع است؛ یعنی نگران امنیت شغلی و درآمد بودن. مصاحبه شونده ای درباره ترس از محدودیت منابع توضیح داده است: «ترس و نگرانی از اینکه به خاطر محدودیت منابع، من محروم بشم اگر

کس دیگری دانش من رو کسب کند. این باعث می‌شود که من دانشم را به اشتراک نگذارم» (مصاحبه‌شونده شماره ۵).

### انواع کاربر<sup>۱</sup>

#### کمال‌گرا

مطابق شکل ۳، کمال‌گراها بیشتر از سایر انواع بازیکنان هستند. کمال‌گراها، برای تسهیم دانش، قدرت و جایگاه و خودمختاری و دستاورد را ترجیح می‌دهند و بیشتر به دنبال انجام دادن کارهایی هستند که به آن‌ها شأن و جایگاه و حس قدرت بدهد: «اگر یک رسانه‌ای خودش برند باشد احتمال اینکه کارکنانش انگیزه بیشتری برای کار توی اونجا داشته باشند خیلی بیشتره» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱).

#### اجتماعی

اجتماعی‌ها بدین دلیل دانش را با یک‌دیگر به اشتراک می‌گذارند که به افراد مجموعه کمکی کرده باشند: «کار اینجا هم اشتراک‌گذاری دانش است؛ یعنی دانشی داره منتقل کنه، یعنی مشارکت بکنه با دیگران، حاضر باشه دیگرانی رو هم با خودش رشد بده» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۳).

#### کاشف

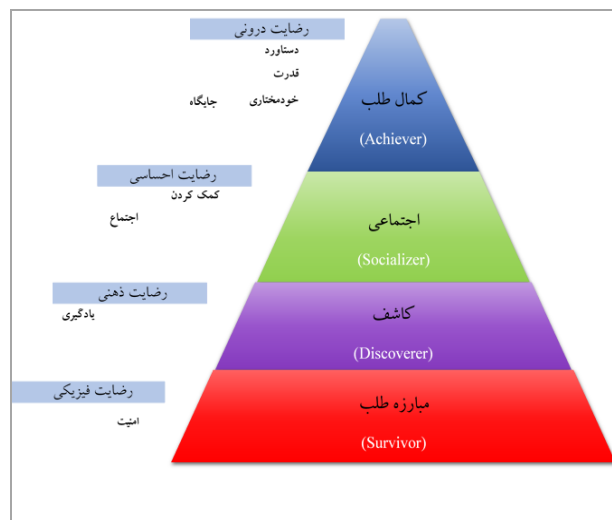
کاربران با شخصیت کاشف علاقه‌مندند چیزهای جدید کشف کنند. اشتیاق برای حل مسئله و یافتن راه‌حل‌های خلاقانه این کارکنان را به یادگیری و کسب دانش تشویق می‌کند. این افراد چگونه می‌توانند در حرفه خود موفق باشند؟ مطابق گفته مصاحبه‌شوندگان، حرفه رسانه انتها ندارد. این ویژگی افراد را به یادگیری بیشتر تشویق می‌کند و آن‌ها را سر ذوق می‌آورد: «خوبی هنر این است که انتها نداره و افراد رو به ذوق می‌آره. تو هنر و رسانه این دوسویه است. گاهی اوقات استاد از شاگرد چیزی یاد می‌گیره. گاهی اوقات من خودم تحت تأثیر کارهای دانشجو قرار می‌گیرم. برای همین است که پایان نداره و راه رشد همیشه وجود دارد برای بهترین شدن و بیشتر دانستن» (مصاحبه‌شونده شماره ۵).

1. User type



### مبارزه طلب

مبارزه طلب‌ها در پایین هرم قرار دارند. آن‌ها به امنیت خیلی اهمیت می‌دهند. این نوع کارکنان خواهان امنیت شغلی، تأمین امکانات شغلی، و رفع دغدغه‌های اولیه کارکنان هستند. در غیر این صورت، از تسهیم دانش خودداری می‌کنند. از دید مبارزه طلب‌ها دانش امنیت می‌آورد. یکی از عواملی که مانع تسهیم دانش می‌شود ترس از محروم شدن از منابع است؛ یعنی نگران امنیت شغلی و درآمد خود هستند: «بحث دغدغه‌های شخصی عوامل است که یکی از عوامل دغدغه مالی است» (مصاحبه‌شونده شماره ۸).



شکل ۳. انواع کاربران و نیازهایشان در سیستم تسهیم دانش بر اساس طبقه‌بندی راد از بازیکنان

### مکانیک‌ها

«ابزارهای انگیزشی متناسب با نیازهای اصلی کارکنان سیما برای تسهیم دانش کدام‌ها هستند؟» سؤالی بود که با خبرگان مطرح کردیم. در دور اول دلفی، مکانیک مرتبط با انگیزه‌های تسهیم دانش توسط کارکنان، بر اساس چارچوب مارکوفسکی، با مشارکت‌کنندگان دلفی به بحث گذاشته شد. در این مرحله برخی از مکانیک‌های بازی حذف شدند، برخی تغییر کردند، و برخی با اجماع بالای ۶۵ درصد تأیید شدند. پس از

اعمال اصلاحات پرسشنامه دور اول، پرسشنامه دور دوم طراحی شد و باقی مکانیک‌های بازی متناسب با هر انگیزه با اجماع بالای ۶۵ درصد تأیید شدند. نهایتاً مکانیک‌های متناسب با هر انگیزه به صورت جدول ۳ درآمد.

انگیزه‌های تسهیم دانش حکایت از آن کرد که دلایل کارکنان سیما از به اشتراک گذاشتن دانش یکسان نیست. بنابراین، مکانیک‌های پیشنهادی باید متناسب با انگیزه‌های درونی و بیرونی باشد. در پژوهش حاضر از جدول تناوبی عناصر بازی مارکوفسکی بهره گرفته شد. همان‌طور که جدول ۳ نشان می‌دهد مکانیک متناسب با نیازها استخراج شده است. سعی شده مکانیک‌ها متنوع باشند و تمرکز بر پاداش بیرونی نباشد. برخی مکانیک با هدف ارضای نیازهای درونی کاربران در نظر گرفته شده است که استفاده بلندمدت از این سیستم را تضمین می‌کند؛ مسئله‌ای که اکثر سیستم‌های مدیریت دانش با آن روبه‌رو هستند.

جدول ۳. انگیزه‌ها و مکانیک‌های انگیزشی مرتبط با تسهیم دانش بین کارکنان سیما

انگیزه	مکانیک‌های بازی	درصد اجماع	انگیزه	مکانیک‌های بازی	درصد اجماع
قدرت	جایگاه اجتماعی	۸۸٫۸	کمک کردن	اهداف نوع‌دوستانه	۸۸٫۸
	رقابت	۷۷٫۷		تیم‌ها	۷۷٫۷
جایگاه	جدول برندگان	۶۶٫۶	اجتماع	شبکه‌های اجتماعی	۷۲٫۲
	جایگاه اجتماعی	۹۴٫۴		شبکه‌های اجتماعی	۸۸٫۸
	جدول برندگان	۸۳٫۳		جایگاه اجتماعی	۷۵
دستاورد	نشان‌ها و افتخارات	۷۷٫۷	یادگیری	تیم‌ها	۸۳٫۳
	امتیازات	۸۳٫۳		کنجکاوی	۱۰۰
	نشان و افتخارات / کلکسیون	۸۳٫۳		جست‌وجو	۷۵
	گواهی	۶۶٫۶		نایابی	۹۱٫۶
خودمختاری	شخصی‌سازی	۸۸٫۸	امنیت شغلی	نفرت از باخت	۹۴٫۴
	پلتفرم‌های خلاقیت	۸۸٫۸		پاداش برنامه‌ریزی شده	۷۲٫۲
	جست‌وجو	۷۵		رقابت	۶۶٫۶

## رفتارها و احساسات تسهیم دانش

رفتارها و احساسات تسهیم دانش ابتدا از طریق مصاحبه با کارکنان سیما شناسایی و در ادامه برای طراحی سیستم بازیوار تسهیم دانش با مشارکت کنندگان در دور اول دلفی به بحث گذاشته شدند و اکثر رفتارها و احساسات به تأیید رسیدند. پس از اعمال اصلاحات در راند دوم، بنا به چارچوب مفهومی پژوهش و تعریفی که از تسهیم دانش ارائه شده بود، رفتارها و احساسات اهداکننده و دریافت کننده دانش شناسایی شدند. درصد اجماع در هر دو دور ۶۵ درصد در نظر گرفته شد. رفتارها و احساسات تسهیم دانش در جدول‌های ۴ تا ۷ مشخص شده است.

جدول ۴. رفتارهای مرتبط با اهداکننده دانش

درصد اجماع	رفتار تسهیم دانش	
۹۱٪/۶	تولید برنامه و محتوا	
۷۵٪	صحبت کردن و توضیح دادن درباره چالش‌ها و مسائل	رفتارهای اهداکننده دانش
۹۱٪/۶	مشارکت دادن افراد در پروژه‌ها	

جدول ۵. رفتارهای مرتبط با دریافت کننده دانش

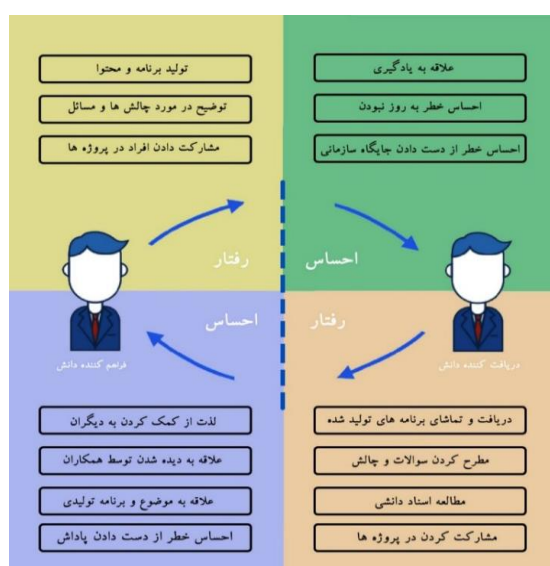
درصد اجماع	رفتار تسهیم دانش	
۸۳٪/۳	دریافت و تماشای برنامه و محتوای تهیه شده	
۸۳٪/۳	مطرح کردن مسائل و سؤالات حوزه کاری	رفتارهای دریافت کننده دانش
۷۵٪	مطالعه اسناد دانشی	
۶۶٪/۶	مشارکت کردن در پروژه‌ها	

جدول ۶. احساسات مرتبط با اهداکننده دانش

درصد اجماع	احساسات تسهیم دانش	
۸۳٪/۳	لذت بردن از کمک کردن به دیگران	
۱۰۰٪	علاقه داشتن به دیده شدن توسط مردم و همکاران	احساسات اهداکننده دانش
۶۶٪/۶	علاقه داشتن به موضوع و برنامه تولیدی	
۷۵٪	احساس خطر ناشی از دست دادن پاداش	

جدول ۷. احساسات مرتبط با دریافت‌کننده دانش

احساسات تسهیم دانش	درصد اجماع
علاقه داشتن به یادگیری	۸۳٪/۳
احساس خطر ناشی از به‌روز نبودن دانش	۷۵٪
احساس خطر ناشی از از دست دادن جایگاه سازمانی	۹۱٪/۶



شکل ۴. رفتارها و احساسات کارکنان در فرایند تسهیم دانش

## بحث و نتیجه

در پژوهش پیش رو نیازهای انگیزشی تسهیم دانش بین کارکنان سیمای جمهوری اسلامی مکانیک‌های بازی، رفتار تسهیم دانش، و احساسات تسهیم دانش شناسایی شدند که هر یک اجزای مدل تسهیم دانش بازی‌وار در یک سازمان رسانه‌ای خدمت‌محور را تشکیل می‌دهند. همان‌طور که کاستلو و الیور<sup>۱</sup> (۲۰۱۸b) استدلال کرده‌اند انگیزه کارکنان آژانس‌های رسانه‌ای دولتی یا آژانس‌های تأمین مالی دولتی در خدمت به مردم متفاوت از هم‌تایان ایشان در بخش خصوصی

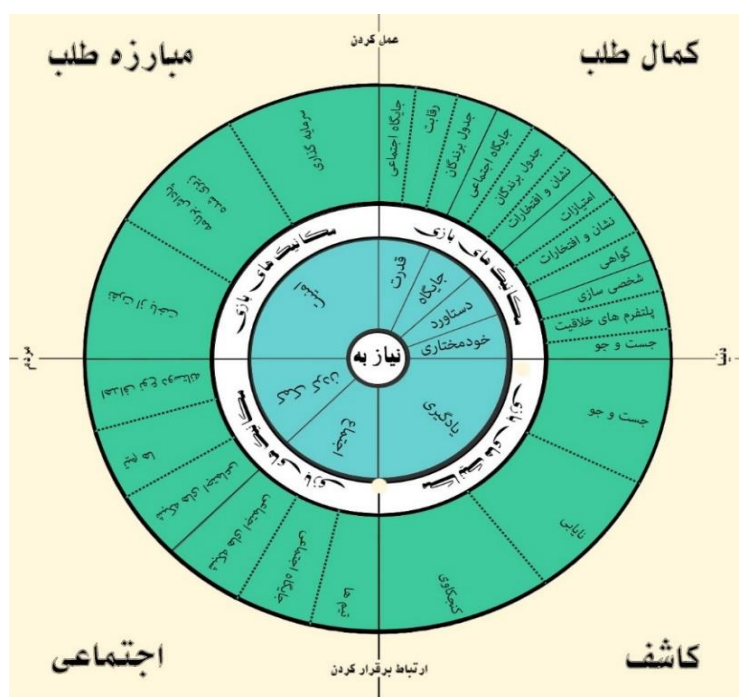
1. Costello & Oliver

است، در این پژوهش نشان داده شد در محیط دانش محور کارکنان برای تسهیم دانش نیازمند انگیزه‌های متفاوت‌اند، شامل جایگاه، قدرت، دستاورد، خودمختاری، کمک کردن، اجتماع، یادگیری، امنیت، که به نوعی متناسب‌اند با کمال‌گراها، اجتماعی‌ها، کاشف‌ها، و مبارزه‌طلب‌ها. البته، انگیزه یادگیری که به کاربر کاشف اشاره می‌کند بین کارکنان بسیار ضعیف‌تر از سایر انگیزه‌ها بود که در یک محیط متغیر و پیچیده، که نیاز به یادگیری مداوم دارد، جای بررسی دارد. یین<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۶) استدلال کرده‌اند که انگیزه ارائه دانش بعد از مدتی کاهش و انگیزه کسب دانش بعد از مدتی افزایش می‌یابد. بدین دلیل که افراد بعد از مدتی دانشی برای ارائه کردن ندارند و مجبورند دنبال یادگیری باشند. کاربران کمال‌گرا بیشتر به دنبال تأمین انگیزه‌های جایگاه و شهرت و دستیابی به خودمختاری‌اند، کاربران اجتماعی خواهان کمک به همکاران و تعلق سازمانی‌اند، و سرانجام کاربران مبارزه‌طلب بیشتر به دنبال انگیزه‌های مالی‌اند. در حالی که کوچادره و چاغلار<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود در زمینه بازی‌وار کردن محیط آموزش استفاده از مکانیک بازی نشان را برای کاربران کاشف و امتیاز و جدول برندگان را برای کاربران مبارزه‌طلب مناسب دانسته‌اند. آن‌ها مکانیک بازی جدول برندگان را بدین دلیل برای کاربران مبارزه‌طلب مناسب دانسته‌اند که المان جایگاه را برای این کاربران در نظر گرفته‌اند. درحالی‌که در پژوهش حاضر، بر مبنای هرم راد، که بر اساس نظریه هرم مازلو تنظیم شده است، انگیزه جایگاه در بالای هرم و مرتبط است با کمال‌گراها. مکانیک‌های بازی جایگاه اجتماعی، تیم‌ها، شبکه‌های اجتماعی، و اهداف نوع‌دوستانه با کاربر اجتماعی مرتبط است. کوچادره و چاغلار (۲۰۱۸) تأثیر مکانیک بازی تیم روی اجتماعی‌ها را مثبت و روی کمال‌گراها و کاشف‌ها و مبارزه‌طلب‌ها منفی اعلام کرده‌اند. مکانیک اهداف نوع‌دوستانه وقتی به کار می‌رود که افراد به دنبال آن‌اند که روابط خود را تقویت کنند (Suh 2015). مکانیک‌های جست‌وجو و نایابی و کنجکاوی برای کاربر کاشف و مکانیک‌های بازی سرمایه‌گذاری و پاداش برنامه‌ریزی‌شده و نفرت از باخت برای کاربر مبارزه‌طلب تأیید شده‌اند که بر اساس یافته‌ها اهمیت پول و ترس از دست دادن جایگاه به سبب تسهیم دانش را نشان می‌دهد.

1. Yin

2. Kocadere &amp; Çağlar

در سیستم‌های بازی‌وار طراحی شده دو مکانیک بازی جایگاه اجتماعی و جست‌وجو برای ایجاد انگیزه‌های متفاوت و برای دو نوع کاربر به کار می‌روند. مکانیک جایگاه اجتماعی در حالی برای ایجاد انگیزه قدرت در کاربران کمال‌گرا در نظر گرفته شده است که در انگیزه اجتماع برای کاربر اجتماعی نیز مؤثر است. مکانیک جست‌وجو، علاوه بر انگیزه یادگیری در کاربر کاشف، برای ایجاد انگیزه خودمختاری در کاربر کمال‌گرا نیز لحاظ شده است. به عبارت دیگر، هر مکانیک بازی می‌تواند، بر اساس انواع کاربرها، انگیزه‌های متفاوتی را سبب شود (Kocadere & Çağlar 2018). انگیزه‌های تسهیم دانش کارکنان و مکانیک‌های بازی مؤثر در شکل ۵ دیده می‌شود. هشت انگیزه شناسایی و هجده مکانیک مرتبط همراه انواع کاربر مشخص شده‌اند. انگیزه‌ها در هسته سیستم و مکانیک‌های بازی مرتبط با آن در لایه‌های دوم قرار دارند.



شکل ۵. مکانیک‌های بازی مرتبط با نیازهای انگیزشی تسهیم دانش و همچنین انواع بازیکنان در سیستم بازی‌وار تسهیم دانش در بخش سیما

رفتار تسهیم دانش جزء سوم مدل تسهیم دانش بازی‌وار این پژوهش را تشکیل می‌دهد که در قسمت یافته‌ها آمده است. داویر<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) درباره رفتار تسهیم دانش در رسانه استدلال می‌کند به دلیل اینکه دانش در رسانه از طریق تجربه کسب می‌شود و به سمت ضمنی بودن سوق دارد پژوهش‌های مدیریت رسانه در این عرصه بلوغ چندانی نداشته‌اند. هدف بازی‌وارسازی تغییر رفتار است که به کمک مکانیک‌های بازی اتفاق می‌افتد. در پژوهش حاضر مکانیک‌های مختلف متناسب با نیازهای تسهیم دانش کاربران پیشنهاد می‌شود؛ مثل امتیاز، نشان، جدول برندگان (Blohm & Leimeister 2013; Hamari et al 2014) که به نوعی به کاربر بازخورد می‌دهند. هاماری<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) و مک‌کلر<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۷) تأثیر مثبت نشان بر فعالیت کاربران را بررسی و آن را مانع خروج از سیستم معرفی کردند که اهداف تحقق‌یافته، جایگاه دانشی، و عملکرد در تسهیم دانش را نشان می‌دهد. احساسات جزء آخر چرخه مدل تسهیم دانش بازی‌وار است که به گفته هرنونگ و اسملنیک<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، برخلاف پیشینه طولانی مدیریت دانش، به ارتباط احساسات با مدیریت دانش کمتر توجه شده است و بیشتر تحقیقات احساسات را یک انگیزه معرفی کرده‌اند (Chennamaneni et al 2012; Vuori & Okkonen 2012; Lin 2007). احساسات سبب وفاداری و درگیر شدن کاربران با سیستم می‌شوند که از مکانیک‌ها تأثیر می‌گیرند. مکانیک‌هایی مانند نشان که بر کاربران کمال‌گرا تأثیرگذارند سبب خلق احساس لذت می‌شوند.

در این پژوهش سعی شد با بهره‌گیری از پیشینه مدیریت و دنیای بازی‌های کامپیوتری به مدیران سازمان سیمای جمهوری اسلامی ایران در رفع مشکل عدم مشارکت کارکنان در تسهیم دانش کمک شود. تمرکز بر لایه سرگرمی بود که مسئله اصلی سیستم‌های مدیریت دانش است و سبب عدم مشارکت کارکنان در سیستم‌های مدیریت دانش می‌شود. علاوه بر این، در این پژوهش به بررسی تسهیم دانش در سازمان‌های رسانه‌ای پرداخته شد که

- 
1. Dwyer
  2. Hamari
  3. Mekler
  4. Hornung

همان‌طور که آمد کمتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. احساسات موضوع دیگری بود که از زاویه‌ای دیگر بررسی شد؛ درحالی‌که در پژوهش‌های پیشین احساسات یک انگیزه در نظر گرفته شده است. در این مطالعه به شناسایی انگیزه‌ها، مکانیک‌های بازی مؤثر، رفتارها، و احساسات تسهیم دانش پرداخته شد. البته مطالعات جامع‌تر و دقیق‌تر برای بررسی و اثبات مکانیک‌های ارائه‌شده برای هر انگیزه و تناسب آن با انواع کاربر و متعاقباً رفتار و احساسات نیاز است. علاوه بر این، مطالعات دیگری لازم است که بر فهم و بهره‌گیری از ارتباط بین «انواع کاربران» با سبک انتقال دانش در شبکه‌های اجتماعی و انواع شخصیت‌ها در زمینه تسهیم دانش تمرکز کند. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی نیازهای انگیزشی تسهیم دانش مدیران و کارکنان سازمان صداوسیما به طور جداگانه بررسی شود و همچنین سیستم مدیریت دانش بازی‌وار و جذب دانش برون‌سازمانی از مخاطبان سازمان صداوسیما طراحی شود. به دلیل تفاوت فرهنگ‌ها و در نتیجه تفاوت نیازها و رفتارها و احساسات شناسایی شده نمی‌توان نتایج این پژوهش را به همه سازمان‌ها تعمیم داد و این پژوهش محدود به ایران و سیمای جمهوری اسلامی ایران در جایگاه یک سازمان رسانه‌ای است.



## منابع

- اخوان، پیمان؛ اکبر رحیمی (۱۳۹۱). «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل انگیزشی مؤثر بر اشتراک دانش در یک سازمان صنعتی»، *نوآوری مدیریت*، ۱(۲): صص ۱۰۷-۱۳۵.
- جعفری، سید محمدباقر؛ مسعود آراین‌فر؛ سید مهدی الوانی (۱۳۹۵). «بررسی تأثیر انگیزه‌های فردی بر رفتار به اشتراک‌گذاری دانش با توجه به نقش تعدیل‌کنندگی ارزش‌ها (مطالعه موردی: ایده‌شهر)»، *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۸(۲): صص ۲۵۳-۲۷۲.
- جعفری، محمدتقی (۱۳۹۴). «الگوی عملیاتی بازی‌وارسازی خدمات رفاهی و اجتماعی ارائه‌شده به کارکنان سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران»، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما.
- خجسته‌باقرزاده، حسن (۱۳۹۴). «تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای با سازمان‌های صنعتی»، *رسانه و فرهنگ*، ۱۰(۵): صص ۲۱-۳۸.
- رزمی فردوی، فاطمه. ۱۳۹۵. «طراحی مدل نگهداشت کارکنان دانشی در سازمان‌های رسانه‌ای». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- رسولی، رضا؛ عادل آذر؛ ناهید پاپیان (۱۳۹۵). «مفاهیم مؤثر بر دانش‌بنیان شدن رسانه ملی»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۲): صص ۶۷-۹۸.
- روشن‌دل اربطانی، طاهر؛ سید مهدی شریفی؛ سمیه لبافی (۱۳۹۷). *مدیریت رسانه: مفاهیم، نظریه‌ها، و رویکردها*، تهران، دانشگاه تهران.
- شریفی، سید مهدی؛ طاهر روشن‌دل اربطانی (۱۳۹۴). *از سرمایه شهرتی تا شهرت رسانه‌ای*، تهران، علمی و فرهنگی.
- صلواتیان، سیاوش؛ سید مرتضی موسویان؛ محسن ایران‌دوست (۱۳۹۶). «الگوی مفهومی پیشنهادی مدیریت دانش برای سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران»، *اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)*، ۱۱(۲): صص ۱۴۹-۱۸۴.
- قلی‌پور، آراین؛ سمیه لبافی (۱۳۹۴). «ارائه مدل زمینه‌ای پنهان‌سازی دانش در شرکت‌های تولید نرم‌افزار»، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱(۱): صص ۱۲۹-۱۵۱.

## References

- Akhavan, P. & Rahimi, A. (2013). The Identification and Prioritization of Motivational Factors Affecting Knowledge-sharing in an Industrial-Research Organization, *Innovation Management Journal*, 1(2), pp. 107-135. (In Persian)
- Blohm, I. & Leimeister, J. M. (2013). Gamification: Design of IT-Based Enhancing Services for Motivational Support and Behavioral Change, *Business & Information Systems Engineering (BISE)*, 5, pp. 275-278.
- Chan-Olmsted, S. (2006). Competitive Strategy for Media Firms: Strategic and Brand Management in Changing Media Markets, London: Routledge.
- Chennamaneni, A., Teng, J. T., & Raja, M. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), pp. 1097-1115.
- Costello, J. & Oliver, J. (2018). Human Resource Management in the Media. In A. Albarran & B. Mierzejewska (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics* (2nd ed., pp. 95-110). Abingdon, UK: Routledge.
- Costello, J. & Oliver, K. (2018). *Media Employees Display of Public Service Motivation in Their Online Professional Identities*, Paper presented at the IRSPM Annual Conference 2018, UK.
- Dale, S. (2014). Gamification: Making work fun, or making fun of work? *Business Information Review*, 31(2), pp. 82-90.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: defining gamification*, Paper presented at the Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments.
- Dwyer, P. (2016). Managing creativity in media organizations, *Managing Media Firms and Industries* (pp. 343-365): Springer.
- Epstein, Z. (2013). Enterprise gamification for employee engagement.
- Gholipour A. & Labbafi S. (2015) Knowledge Hiding Model in Software Company, *Organizational Resource Management Research*, 5(1), pp. 129-151. (In Persian)
- Hamari, J. (2017). Do badges increase user activity? A field experiment on the effects of gamification, *Computers in Human Behavior*, 71, pp. 469-478.
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). *Does Gamification Work? - A Literature Review of Empirical Studies on Gamification*, Paper presented at the HICSS.
- Harjanti, D. & Noerchoidah, N. (2017). The Effect of Social Capital and Knowledge Sharing on Innovation Capability, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 19(2), pp. 72-78.
- Hornung, O. & Smolnik, S. (2018). *It's Just Emotion Taking Me Over: Investigating the Role of Emotions in Knowledge Management Research*, Paper presented at the Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences.
- Huotari, K. & Hamari, J. (2012). *Defining gamification: a service marketing perspective*, Paper presented at the Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference.
- Jafari, M. T. (2018). An Operational Model for Gamification of Social and Welfare

- Services Provided to IRIB's Employees, MA Thesis in Media Management at IRIB University. (In Persian)
- Jafari, S., Arianfar, M., & Alvani, S. (2016). The Effect of Individual Motivations on Knowledge Sharing Behavior Considering the Moderating Role of Values (The case of Ideshahr). *Journal of Information Technology Management*, 8(2), pp. 253-272. (In Persian)
- Jurado, J. L., Fernandez, A., & Collazos, C. A. (2015). *Applying gamification in the context of knowledge management*. Paper presented at the Proceedings of the 15th International Conference on Knowledge Technologies and Data-driven Business.
- Khojasteh Bagherzadeh, H. (2015). The Differences between Media Organization and Industrial Organization. *Interdisciplinary Studies in Media and Culture*, 5(10), pp. 21-38. (In Persian)
- King, R. Unified Business Model Gamification. A New and Proven Strategy to Massively Engage, Acquire, and Retain Customers. Retrieved from <https://www.slideshare.net/RodKing/rod-gamification-pyramid-templaterodking>.
- Kocadere, S. A. & Çağlar, Ş. (2018). Gamification from player type perspective: A case study. *Journal of Educational Technology & Society*, 21(3), pp. 12-22.
- Kung, L. (2008). *Strategic Management in the Media : Theory to Practice*, London: Sage Publication.
- Labafi, S. (2017). Knowledge hiding as an obstacle of innovation in organizations a qualitative study of software industry. *AD-minister* (30), pp. 131-148.
- Labafi, S., Khajeheian, D., & Williams, I. (2018). Impact of Media Richness on Reduction of Knowledge-Hiding Behavior in Enterprises. *Evaluating Media Richness in Organizational Learning* (pp. 135-148): IGI global.
- Lavasani, Z. S. A. (2016). Study The Effects Of Knowledge Management On The Management Of Media Organizations.
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science*, 33(2), pp. 135-149.
- Marczewski, A. (2013). *Gamification: a simple introduction*.
- Marczewski, A. (2017). A Revised Gamification Design Framework.
- Maslow, A. H. (1954). *Personality and motivation*. Harlow, England: Longman, 1, 987.
- Mekler, E. D., Brühlmann, F., Tuch, A. N., & Opwis, K. (2017). Towards understanding the effects of individual gamification elements on intrinsic motivation and performance. *Computers in Human Behavior*, 71, pp. 525-534.
- Mládková, L., Zouharová, J., & Nový, J. (2015). Motivation and knowledge workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, pp. 768-776.
- Paul, P. V. (2016). Knowledge Management using Gamification.
- Pflug, K. & M. Jara, J. (2014). Workplace Fun and Games Motivate Employees. *World at Work magazine*, pp. 48-54.
- Quinn, S. (2002). *Knowledge management in the digital newsroom*: Taylor & Francis.
- Rasooli, R., Azar, A., & Papian, N. (2016). Effective Concepts on Transforming National Media into a Knowledge-based Organization, *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 4(2), pp. 67-98. (In Persian)

- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification, *Business Horizons*, 58(4), pp. 411-420.
- King, Rod. Unified Business Model Gamification. 2016. A New and Proven Strategy to Massively Engage, Acquire, and Retain Customers. Retrieved from <https://www.slideshare.net/RodKing/rod-gamification-pyramid-templaterodking>.
- Roshandel Arbatani, T., Sharifi, S. M., & Labafi, S. (2018). Media Management: Concepts, Theories & Approaches, Tehran: Tehran University Press. (In Persian)
- Salavatian, S., Mousavian, S., & Irandost, M. (2017). Proposing a Knowledge Management Model for IRIB Organization, *Strategic Management Thought*, 11(2), pp. 149-184. (In Persian)
- Schacht, S. & Maedche, A. (2015). Project Knowledge Management While Simply Playing! Gaming Mechanics in Project Knowledge Management Systems. In T. Reiners & L. C. Wood (Eds.), *Gamification in Education and Business* (pp. 593-614). Cham: Springer International Publishing.
- Sharifi, S. M. & Roushandel Arabtani, T. (2015). From Reputational Capital to Media Reputation, Tehran: Scientific and Cultural Press. (In Persian)
- Silic, M. & Back, A. (2017). Impact of Gamification on User's Knowledge-Sharing Practices: Relationships between Work Motivation, Performance Expectancy and Work Engagement.
- Singhsomransukh, S. & Heo, D. (2017). *Gamification of Knowledge Sharing Practices: A Proposed Conceptual Framework for Organizational Learning*, Paper presented at the ICICKM 2017 14th International Conference on Intellectual Capital Knowledge Management & Organizational Learning: ICICKM 2017.
- Suh, A., Wagner, C., & Liu, L. (2015). *The effects of game dynamics on user engagement in gamified systems*, Paper presented at the 2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Van Den Hooff, B. & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), pp. 117-130.
- Vuori, V. & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform, *Journal of knowledge management*, 16(4), pp. 592-603.
- Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*: Wharton Digital Press.
- Werbach, K. (2014). *(Re) defining gamification: A process approach*, Paper presented at the International conference on persuasive technology.
- Wiegand, T. & Stieglitz, S. (2014). *Serious Fun-Effects of Gamification on Knowledge Exchange in Enterprises*, Paper presented at the GI-Jahrestagung.
- Yin, H., Yamamoto, K., Kuramoto, I., & Tsujino, Y. (2016). *Light Quest: A Gamified Knowledge-sharing System to Increase Motivation to Provide Long-tail Knowledge*. Paper presented at the Proceedings of the 13th International Conference on Advances in Computer Entertainment Technology.