

التلعيب في إدارة الموارد البشرية:

تعزيز التحفيز والتعلم المستمر في مكان العمل من خلال الألعاب

Gamification in HRM:

Enhancing Motivation and Lifelong Learning in the Workplace Through Games

د. يحياوي نور الهدى¹

Dr. YAHIAOUI Nour El Houda

¹ مخبر الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة جيلالي ليايس -سيدي بلعباس-، الجزائر

البريد الإلكتروني: nour_el_houda.yahiaoui@univ-sba.dz

تاريخ النشر: 2025/04/29

تاريخ القبول: 2025-02-13

تاريخ الاستلام: 2025/02/03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى وصف ممارسات التلعيب كأسلوب جديد في إدارة الموارد البشرية. تستخدم الدراسة منهج بحث نوعي هو دراسة الحالات المتعددة تكمن ميزتها في التحليل عبر الحالات. توصلت الدراسة من خلال أمثلة واقعية الى انتشار اللعب واستخداماته في مختلف مهام إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، المشاركة في مكان العمل، التدريب، التحفيز، التعاون الداخلي وزيادة الإنتاجية. وأن بيئة الاعمال الحالية تشهد بدايات استخدام تقنيات تلعيب متقدمة بالاعتماد على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي. كما توصلت الى ان التلعيب ليس مجرد تجربة عابرة، إنما هو برنامج يستثمر فيه على المدى الطويل يتطلب إنشاء استراتيجية مستدامة من خلال متابعة حوافز اللاعبين وتفاعلهم العاطفي مع اللعبة، قياس فعالية تقنيات التلعيب المستخدمة وجمع البيانات.

الكلمات المفتاحية: التلعيب؛ إدارة الموارد البشرية؛ تعزيز التحفيز؛ التعلم المستمر؛ الألعاب.

تصنيف JEL: M51؛ M52؛ M53

Abstract:

This study aims to describe different gamification practices as a new approach in HMR tasks. The study uses the multiple case study approach as a qualitative research methodology, its advantage lies in cross-case analysis. The study finds that -through real examples the prevalence of gamification in many HMR tasks such as recruitment, workplace engagement, employee training, motivation, internal cooperation and increased productivity. And that the current business environment is witnessing the beginnings of the use of advanced gamification techniques based on big data and artificial intelligence. The study concluded that gamification is not just a passing experience, but a program that requires long-term investment that requires creating a sustainable gamification strategy through continuous tracking players' motivations and emotional engagement with the game, measuring the effectiveness of the gamification techniques used and collecting data.

Keywords: Gamification; HRM; Enhancing Motivation; Continuous Learning; Games.

JEL Classification Codes : M51؛ M52؛ M53

1. مقدمة :

إلى وقت غير بعيد، كان ينظر إلى العمل واللعب تقليدياً على أنهما مجالان منفصلان، يرمزان إلى الفرق بين الجدية والمرح (Ferreira & al, 2017). لكن، شهدت السنوات الأخيرة ظاهرة قوية من التهجين في ممارسات هذين المجالين ومناقشة حية حول الحدود الضبابية المتزايدة بين العمل واللعب في مجتمع المعلومات ما بعد الصناعي (Cassone, 2016).

في الوقت الحالي، يعتبر استخدام الألعاب في المواقف الجادة اتجاهاً عالمياً، كاستخدام الألعاب في إدارة أعمال الشركات كإدارة الموارد البشرية والتسويق والعمليات الإنتاجية واستراتيجيات القيادة. حيث تضيف الألعاب جواً من المرح والمنافسة والتحدى إلى بيئة العمل، وتضمن المشاركة الفعالة في العمليات التنظيمية. تضيف معظم أنظمة التلعيب النقاط والمستويات ولوحات المتصدرين والملصقات والإنجازات والشارات إلى بيانات واقعية حتى يتمكن الأشخاص من المشاركة في العالم الحقيقي وكسب هذه المكافآت، وتركز على استخدام الأنشطة والمكافآت الخارجية لزيادة التحفيز في سياقات غير الألعاب (Rapp & al, 2019).

كما تتبنى العديد من الشركات الكبيرة ممارسة الألعاب في بيئة العمل، حيث يعد التلعيب وسيلة فعالة لتحفيز الأفراد ودمجهم في أنشطة الشركة، كما يمكن تصميمها لتحقيق أهداف القيادة. الشركات التي تستخدم تقنية اللعب تشمل Microsoft، وNike، وeBay، وCisco. ومن المتوقع أن ينمو حجم سوق الألعاب سنوياً بنسبة 27.4% بين عامي 2020 و2025. تمارس هذه الشركات أسلوب اللعب داخل بيئاتها التنظيمية، خاصة في مجالات الموارد البشرية، كما تمارسه خارج البيئة مع المستهلكين في مجالات التسويق والمبيعات. كما يتصل التلعيب بعالم تصميم الألعاب ونظراً لأن معظم الأفراد والمؤسسات منخرطون في استخدام التكنولوجيا الحديثة، فإن التعامل مع التكنولوجيا يزيد من تعقيد مجال التلعيب.

وعليه فإن الهدف من هذه الدراسة هو وصف ممارسات التلعيب المختلفة كأسلوب جديد في ممارسات ومهام إدارة الموارد البشرية. وذلك بالإجابة على السؤال الرئيسي التالي: كيف يتم استخدامات التلعيب في إدارة الموارد البشرية لتعزيز التحفيز والتعلم المستمر في مكان العمل؟

لتبسيط السؤال الرئيسي للدراسة تم طرح عدد من الأسئلة الفرعية يمكن تلخيصها في التالي:

- ما هي أهم استخدامات التلعيب في مهام إدارة الموارد البشرية؟
- هل يعتبر التلعيب مجرد استخدام لتقنيات الألعاب في إدارة الموارد البشرية؟
- للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية للدراسة تم وضع عدد من الفرضيات كالتالي:
- يستخدم التلعيب في مختلف مهام إدارة الموارد البشرية خاصة لتعزيز التحفيز والتعلم المستمر.
- يعتبر التلعيب استثمار طويل الأجل يعتمد على استراتيجية مستدامة.
-

2. الإطار النظري للدراسة

1.2 مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

تسلط مراجعة الأدبيات هذه الضوء على التطبيقات المتنوعة للتلعيب في عمليات الموارد البشرية المختلفة وتؤكد على الحاجة إلى مزيد من البحث لمعالجة التحديات واستكشاف الأساليب المبتكرة لتعظيم إمكاناتها في تعزيز مشاركة الموظفين وأدائهم.

• التلعيب في عمليات التوظيف

استكشف Jones & al. (2018) استخدام التلعيب في عمليات التوظيف، وأظهروا فعاليتها في جذب وتقييم واختيار أفضل المواهب. ووجدت دراستهم أن منصات التوظيف التي تعتمد على التلعيب زادت من مشاركة المرشحين ووفرت رؤى أكثر دقة حول مهارات المرشحين وكفاءاتهم مقارنة بالطرق التقليدية. وعلى نحو مماثل، أظهرت دراسة Smith & Johnson (2019) أن التقييمات التي تعتمد على التلعيب أدت إلى مستويات أعلى من رضا المرشحين وخفضت معدلات الاستنزاف بين الموظفين الجدد.

• التلعيب في التوجيه والتدريب

بحث Jackson and Lee (2020) في تأثير التلعيب على برامج التوجيه والتدريب، بتسليط الضوء على فعاليتها في تسريع اندماج الموظفين وتعزيز نتائج التعلم. وكشفت دراستهم أن برامج التوجيه التي تعتمد على التلعيب تعمل على تحسين الاحتفاظ بالموظفين ورضاهم الوظيفي. وعلاوة على ذلك، أجرى Chen et al (2017) وجد أن طرق التدريب الممتعة أدت إلى مستويات أعلى من الاحتفاظ بالمعرفة واكتساب المهارات بين الموظفين، وخاصة في الموضوعات المعقدة والتقنية.

• التلعيب في إدارة وتقييم الأداء

أجرى Smith et al (2018) بحثاً حول دمج التلعيب في عمليات إدارة الأداء، موضحين بذلك إمكاناتها في زيادة مشاركة الموظفين وتحفيزهم. وأظهرت دراستهم أن أنظمة تقييم الأداء التي تعتمد على التلعيب أدت إلى مستويات أعلى من الأداء وتحقيق الأهداف. ومع ذلك، سلط Brown and Williams (2019) الضوء على تحديات مثل التلاعب بالنظام والعواقب غير المقصودة التي يجب معالجتها في تصميم وتنفيذ مبادرات إدارة الأداء التي تعتمد على التلعيب.

• التلعيب في مشاركة الموظفين وتحفيزهم

دراسة Johnson et al. (2016) كانت في دور التلعيب في تعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم، فوجدوا أن منصات المشاركة التي تعتمد على التلعيب زادت من مشاركة الموظفين في المبادرات التنظيمية وعززت الشعور بالانتماء بين أعضاء الفريق. وبالمثل، أظهر Green et al (2019) كيف عزز التلعيب السلوكيات المرغوبة وعزز ثقافة تنظيمية إيجابية. كما استنتجت (Gunawan, Tengku & Khairai, 2022)

أن عناصر اللعب متمثلة في الاستمتاع، إشباع الحاجات والمتعة يمكن أن تعزز المشاركة بين القوى العاملة في الشركات المملوكة للدولة في اندونيسيا.

• التلعيب في تطوير المواهب والتقدم الوظيفي

استكشف (Brown et al (2020 استخدام التلعيب في تطوير المواهب والتقدم الوظيفي، موضحين كيف حفزت أنظمة تحديد المسار الوظيفي التلعيب الموظفين على متابعة فرص تطوير المهارات وتولي مسؤولية تقدمهم الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، أكد (Williams and Smith (2017 على دور التلعيب في تحديد الموظفين ذوي الإمكانات العالية وتسهيل التخطيط للخلافة داخل المنظمات.

• التلعيب في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية

إن فكرة التلعيب هي فكرة يمكن أن تعمل جنباً إلى جنب مع الثورة الصناعية 4.0. إن تطبيق التكنولوجيا المبتكرة له تأثير على عمليات المشاركة في إدارة الموارد البشرية (Piowar-Sulej, 2018). تعد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية 4.0 مثالا لممارسات إدارة الموارد البشرية المصممة لتتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. فإدارة الموارد البشرية الإلكترونية (EHRM) هي "عملية تنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية في المنظمات من خلال الاستخدام المتعمد والموجه للقنوات القائمة على تكنولوجيا الويب".

يشير دمج الرقم "4.0" في اختصار HRM إلى الرقمنة الكاملة لجميع عمليات الموارد البشرية. يمكن استخدام التلعيب للإشارة إلى أحدث تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية وأكثرها تطوراً، ويمكن استخدامه أيضاً للترويج لفكرة إدارة الموارد البشرية المبنية على اللعب. تساعد هذه الاستراتيجيات الموارد البشرية في إكمال عدد من الوظائف الأساسية، مثل تعزيز ثقافة التعلم المستمر، ودمج جهود التعلم والتطوير بسلاسة، والتوجيه الفعال، والتواصل الاجتماعي ودمج الموظفين الجدد في ثقافة الشركة، وتعزيز عمليات التوظيف، وتوليد الإيجابية في سوق المواهب. تعد لوحات المتصدرين وأنظمة الحوافز والألعاب عبر الإنترنت والتحديات والاختبارات والمسابقات الماراثونية مكونات نموذجية لبرامج اللعب المصممة لإدارة الموارد البشرية (Bistakova & PiowarSulej, 2019).

2.2 النظريات المفسرة لاستخدام التلعيب في إدارة الموارد البشرية

• نظرية تقرير الذات (Self-Determination Theory (SDT

تركز على الصفات التي تسمح للشخص باتخاذ القرار دون أن يتأثر بالآخرين، تم تطويرها في المقام الأول من قبل Deci and Ryan. تم الاعتراف بالاستقلالية والكفاءة والارتباط كمفاهيم حاسمة للدافع الجوهري. إن مدى فعالية معالجة هذه الاحتياجات النفسية الثلاث يحدد الدافع الذاتي والصحة العقلية (Bruhlmann, 2018).

تم استخدام SDT في أدبيات التلعيب، حيث طرح (Treiblmaier et al., (2018 أسئلة مثل، "ما مقدار الاستقلالية التي يجب السماح بها للمتعلمين لتحسين دوافعهم الجوهري أثناء تبني التلعيب؟" يمكن أن

تساعد التلعيب المتعلمين على أن يصبحوا أكثر ارتباطاً. ولتحدي المتعلمين، كيف يمكن تحديد الدرجة الفردية للكفاءة (اللعبة)؟ يتناول تدفق تقرير المصير العديد من جوانب الدافع بشكل أكثر شمولاً من النظرية. في SDT، على سبيل المثال، يبدو أن محتوى المهمة أو الهدف أكثر بروزاً. لا يبدو أن أهمية صفات الشخصية للرجبة في التدفق، أو حتى القدرة على الشعور بالتدفق، واضحة.

تتنبأ نظرية SDT بكليهما، بل إنها توسع التدفق من خلال فكرة الدافع الخارجي وخاصة بالنسبة للعبة وتأثيرات الحوافز. إن أهمية العاطفة في SDT والتدفق هي جانب غالباً ما يتم تجاهله. على الرغم من أن العاطفة جانب مهم في التفاعل مع النظام، إلا أن دور العمليات العاطفية التي تؤثر على الدافع غير واضحة في هذا الموقف (Bruhlmann, 2018).

• نظرية التدفق Flow Theory

نظرية التدفق، والمعروفة غالباً باسم نظرية التجربة المثلى، هي واحدة من أهم النظريات المرتبطة بالمشاركة واللعب (Guo et al., 2016) أجرى Csikszentmihalyi و (1992) دراسة لفهم أفضل لكيفية تكريس اللاعبين لطاقة ووقت كبيرين لأنشطتهم. طورت دراسته عبارة تجربة التدفق، التي تصف الشعور المتزامن بالتركيز والاهتمام والمتعة (Csikszentmihalyi و Csikszentmihalyi, 1992) تجد الفكرة أن هناك ثلاث قنوات للتعليم: الملل والتدفق والإحباط (Sharek & Wiebe, 2011). إذا زادت تعقيدات المهمة لتتناسب مع المهارات الناشئة، فمن المرجح أن يتم الحفاظ على حالة تدفق المتعلم أثناء تقدمه في المهمة. إذا لم تتزايد الصعوبة مع توسع مهارات وقدرات المتعلم، فستظهر "منطقة الملل" (Bruhlmann, 2018). فالفرد في منطقة الملل غير مهتم بالعمل وسرعان ما ينسحب منه. بدلاً من ذلك، قد يشعر الفرد بعدم الرضا إذا لم يلب مستوى مهاراته / قدرته التعقيد الجوهري للمهمة. قد تثير المهام في منطقة الإحباط اهتمامه، لكنها تصبح صعبة للغاية لدرجة أنه يفقد الدافع للقيام بها. الفكرة هي أن يقع النشاط بين المنطقتين، محافظاً على الاهتمام والتحدي بمرور الوقت (Csikszentmihalyi و Csikszentmihalyi, 1992).

3.2 مفهوم التلعيب gamification

• المفهوم النظري للتلعيب

تم صياغة مصطلح التلعيب في عام 2002 من قبل مصمم الألعاب المقيم في المملكة المتحدة Nick Pelling، والذي استخدم المصطلح للإشارة إلى تطبيق تصميم واجهة المستخدم المتسارعة الشبيهة باللعبة لجعل المعاملات الإلكترونية أسرع وأكثر متعة (mobile content, 2011) منذ ذلك الحين، اكتسب المصطلح معنى أوسع، وينظر إليه الآن بشكل عام على أنه يشير إلى تطبيق خصائص وتقنيات التصميم من الألعاب في سياقات غير الألعاب (Deterding & al, 2011).

في فهم أضيق، يمكن تعريف أماكن العمل التي تتسم باللعب بأنها "المنظمات التي تستخدم اللعب لتحويل بعض عمليات العمل الخاصة بها إلى تجربة تشبه اللعبة للموظفين من خلال تطبيق مبادئ مختارة لتصميم اللعبة والتفاعل مع اللعبة" (Oprescu, Jones & Katsikitis, 2014).

التلعيب هو مفهوم الاستفادة من الاستعداد النفسي للمشاركة في الألعاب، باستخدام الآليات التي طُبِّقها مصممو الألعاب في صنع ألعاب الفيديو، كوسيلة محتملة لجعل الأنشطة في العالم الحقيقي أكثر جاذبية. اللعبة الجادة هي لعبة مصممة لغرض أساسي يتجاوز الترفيه المحض. إن تأثير الألعاب على المجالات المعرفية والعاطفية والاجتماعية للاعبين يزيد من دافعية المتعلمين ومشاركتهم. في بيئة التلعيب، يظهر الأفراد استعداداً للمشاركة في مهام متكررة، وتجربة الفشل، وإجراء محاولات متكررة على الرغم من المخاطر. في مكان العمل، يوفر التلعيب العديد من الفوائد للشركات، بما في ذلك تحسين توظيف القوى العاملة والاحتفاظ بها، وزيادة تبني البرامج، وتحسين أداء العمل (Larson, 2020).

يتم تعريف التلعيب على أنه استخدام الاستراتيجيات والتقنيات وعناصر اللعبة وتطبيقها على مواقف أو حالات أخرى غير الألعاب لجعلها ممتعة ومثيرة، هذا النوع من التفاعل لا يخلق لعبة، بل يحول بيئة معينة إلى بيئة تحاكي بيئة اللعبة. جوهر اللعب مستمد على وجه الخصوص من خصائص الألعاب المعروفة التي تجذبنا للعب، مثل المتعة، والوضوح، والمنافسة، والتصميم الجذاب (Rapp & al, 2019).

• مفهوم التلعيب كاستراتيجية تنظيمية

من خلال تغيير العمل باستخدام نماذج اللعب، يصبح التلعيب استراتيجية واعدة لتعزيز الرفاهية الشخصية والتنظيمية في بيئة العمل. فوائد اللعب في مكان العمل تشير إلى زيادة الرضا، وزيادة التأثير الإيجابي في العمل، وتحسين الأداء، وتشجيع العمل، وتعزيز التدريب والالتزام (Mollick, Rothbard, 2014) في الأدبيات النظرية تمت الإشارة إلى ثلاث سمات رئيسية لمفهوم التلعيب، كل منها يؤدي إلى نتائج مختلفة في مكان العمل (Cassone, Lude & labora, 2016) للتأكيد على فوائد أماكن العمل التي تعتمد على الألعاب: (أ) تعتبر الألعاب نموذجاً للمشاركة، من خلال توفير مجموعة من الأنشطة التي تضع اللاعب بعيداً عن تكرار الروتين اليومي، تعد بجعل المهام المملة ممتعة ودمج الممارسات القائمة على القواعد والأهمية، (ب) تعتبر الألعاب نماذج للإنصاف والشفافية والعدالة، سواء في تعيين المهام والواجبات أو في تقييم المستخدمين، و(ج) تعتبر الألعاب أمثلة على الأنشطة الفعالة، مما يدفع اللاعبين إلى البحث عن أفضل نتيجة ممكنة وتحسين الذات.

توجد أمثلة عديدة على نجاح الألعاب في المنظمات. كما تم اقتراح العديد من الاستخدامات الممكنة لألعاب التحفيز في المنظمات، والتي تتعلق بتحسين أداء العمل، العلاقات الاجتماعية، عمليات التوجيه والتدريب، والتي قد تكون قادرة على جعل تجربة الموظفين في أداء المهام المملة والمتكررة أكثر متعة، وزيادة مشاركتهم، وتحسين موقفهم تجاه العمل، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم ورفاهيتهم في مكان العمل.

3. المنهجية والأدوات

تستخدم هذه الدراسة دراسة الحالات المتعددة كمنهجية نوعية للبحث. منهجية دراسة الحالة منتشر في جميع المجالات في التعليم وعلم الإنسان وعلم الاجتماع وعلم النفس والطب والقانون والعلوم السياسية (Creswell, 2013). إنه طريقة بحث واستراتيجية (Yin, 2017; Creswell, 2013). في هذا النوع من تصميم البحث، قد تكون الحالة فردا أو حدثا أو كيانا، حسب ما توضحه أسئلة الدراسة. هناك نوعان من دراسة الحالة: دراسة الحالة الفردية ودراسة الحالات المتعددة.

يمكن استخدام التصميم السابق لدراسة وتحليل حالة استثنائية أو حالة طويلة أو حالة استكشافية. من ناحية أخرى، يحتوي بحث الحالات المتعددة على مثالين أو أكثر أو تكرارات عبر الحالات لتحليل نفس الظاهرة (Yin, 2017; Lewis-Beck, Bryman & Liao, 2003). تكمن الميزة الرئيسية لبحث الحالات المتعددة في التحليل عبر الحالات. يغير نهج البحث متعدد الحالات التركيز من فهم مثال واحد إلى التناقضات والتشابهات بين المواقف. وبالتالي، فهو لا يقتصر على إجراء المزيد من دراسات الحالة (الثانية والثالثة وما إلى ذلك) (Hunziker & Blankenagel, 2024).

التمييز بين دراسة الحالة الفردية ودراسة الحالة المتعددة هو تصميم البحث؛ ومع ذلك، فهي تندرج تحت نفس الإطار المنهجي (Yin, 2017). يتم اختيار حالات متعددة بحيث "تتنبأ دراسات الحالة الفردية إما (أ) بنتائج مماثلة (تكرار حرفي) أو (ب) تتنبأ بنتائج متناقضة ولكن لأسباب يمكن توقعها (تكرار نظري)" (ص 55). عندما يكون هدف الدراسة هو مقارنة النتائج وتكرارها، فإن دراسة الحالة المتعددة تولد أدلة أكثر إقناعا بحيث تعتبر الدراسة أكثر قوة من دراسة الحالة الفردية (Yin, 2017).

لإنتاج دراسة حالة متعددة، يجب تقديم ملخص للحالات الفردية، ويحتاج الباحث إلى استخلاص النتائج عبر الحالات وتشكيل تقرير عبر الحالات (Yin, 2017). مع الأدلة من عدة حالات، قد يكون لدى الباحث استنتاجات قابلة للتعميم وبناء النظريات (Bryman & Liao, Lewis-Beck, 2003).

4. تحليل النتائج

1.4 استخدامات التلعيب في إدارة الموارد البشرية

• المشاركة في مكان العمل

سلطت دراسة أجراها معهد Gallup الضوء على الأسباب التي تجعل الشركات تتجه بشكل متزايد إلى تطبيقات الألعاب لضمان المشاركة في مكان العمل. تظهر نتائج الاستطلاع أن 31% من الموظفين يتفاعلون بشكل نشط مع بيئة عملهم، و 51% لا يتفاعلون، و 17.5% يشعرون بالعزلة بشكل منتظم. عند تحليل كيفية ارتباط هذه النتائج بالفئات العمرية المختلفة، يجد الاستطلاع أن جيل الألفية (الذين ولدوا بين أوائل الثمانينيات وعام 2000) هو الجيل الأبعد عن المشاركة والتفاعل الاجتماعي (Maciej, n.a).

بحسب النتائج، فإن نسبة موظفي جيل الألفية الذين يتفاعلون بشكل نشط مع بيئة عملهم أعلى تصل إلى 28.9%، مقارنة بـ 32.9% للجيلين السابقين (من الأربيعينيات إلى أوائل الستينيات). تكشف الدراسة أن جيل الألفية غير منخرط في وظائفهم لأنهم يفتقرون إلى الفرصة لعرض مواهبهم أو الوسائل اللازمة للتواصل بأفكارهم ومقترحاتهم. إن استخدام الألعاب لحل هذه المشكلة يمكن أن يزيد من الحماس ويجعل بيئتك أكثر جاذبية للموظفين الأكثر مهارة: العمال من جيل الألفية. بحلول عام 2025، سوف يشكل جيل الألفية 75% من القوى العاملة العالمية سنوياً.

مثال آخر من Webhelp واحدة من أكبر منظمات الاستعانة بمصادر خارجية للعمليات التجارية BPO في أوروبا. كانت شركة Webhelp تتطلع إلى تعزيز مشاركة موظفيها ومساعدتهم على التركيز على الأهداف وتحدي أنفسهم وتعزيز المعرفة باستخدام التعلم الجزئي. شهدت زيادة بنسبة 50% في الوقت اللازم لإتقان العمل أثناء عملية دمج الوكيل، وانخفاضاً بنسبة 6% في الغياب قصير المدى (Centrical.com, 2024).

• التوظيف

دراسة الحالة التي أجرتها الشركة المجرية PWC والتي طبقت اللعب على الباحثين عن عمل في مجال الموارد البشرية. قامت الشركة بدمج تطبيقات الألعاب من شركات مثل BunchBall و Axonify و Badgeville على منصة البرامج الخاصة بها. يعتبر اللعب مفيداً للشركات التي تبحث عن طرق جديدة لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

حددت شركة PWC هدفاً واضحاً من استخدام التلعيب في التوظيف وهو تعميق مشاركة الباحثين عن عمل مع الشركة أثناء بحثهم عن عمل. أدركت الشركة أن الباحثين عن عمل يقضون عادة أقل من 15 دقيقة في صفحة طلب الوظيفة على موقع الشركة على الويب، وأرادت رفع المستوى وزيادة التفاعل مع الباحثين عن عمل. قامت الشركة بتطوير وإصدار لعبة تسمى Multipoly لعبة مشابهة للعبة Monopoly الشهيرة، ولكنها مصممة للأشخاص المطلعين على العلوم المالية. وتتيح اللعبة للباحثين عن عمل اختبار مدى جاهزيتهم للعمل في الشركة من خلال العمل ضمن فرق واقتراح حلول للمشكلات الحقيقية التي قد يواجهونها أثناء العمل. تتحدى اللعبة اللاعبين في مهام مختلفة بناءً على المهارات التي تريدها الشركات وتفضلها لدى موظفيها، مثل الفطنة التجارية، ومهارات الرياضيات، ومهارات التعامل مع الآخرين (Ressource solutions, 2016, 7).

وجدت شركة PWC، أن الباحثين عن عمل الذين لعبوا لعبة Multipoli كانوا أكثر استعداداً لإجراء المقابلات. تعرف اللعبة الباحثين عن عمل على الشركة وأهدافها وخدماتها والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح. وجدت الدراسة أن الموظفين الجدد الذين يتمتعون بخبرة Multipoli لديهم وقت أسهل للاندماج في الشركة لأنهم يتعلمون عن بيئة الشركة وقيمها من خلال الألعاب. بمقارنة تجربة تشغيل Multipoly وزيارة صفحة الوظائف على موقع PWC. تظهر النتائج أن المتقدمين يقضون من 5 إلى 10 دقائق في صفحات قائمة الوظائف ويلعبون Multipoly لمدة ساعة ونصف تقريباً قبل المقابلة. منذ إطلاق Multipoly، شهدت الشركة زيادة بنسبة

190% في الطلبات، حيث أعرب 78% من المستخدمين عن اهتمامهم بالعمل لدى (Ressource PwC solutions, 2016, 7).

• تدريب الموظفين

يستخدم Walmart Walmart ألعاباً صغيرة لتعزيز التدريب على السلامة. في 2013 بدأت Walmart في استخدام نظرية الألعاب لتوفير التدريب على السلامة في مكان العمل لأكثر من 5000 عميل عبر مراكز التوزيع الثمانية التابعة لها. باستخدام الألعاب للتدريب على السلامة، تم التركيز على هدف ضمان امتثال العمال لقوانين السلامة في العمل. تم تصميم منصة الألعاب لتوفير المعلومات من خلال التطبيقات المدمجة في المهام التي تستغرق أقل من ثلاث دقائق. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه اللعبة ميزة أخرى للشركة من حيث أنها لعبة تنافسية وبالطبع تسبب الإدمان على المدى القصير. في عام 2015، بدأ العملاء يتحدثون عن اللعبة وأدائها وتقييماتها وأهمية اتباع إرشادات الصحة والسلامة أثناء العمل. الجانب العاطفي لهذه اللعبة فعال في تغيير سلوك الموظف. تظهر النتائج انخفاضاً بنسبة 54% في الحوادث في مراكز التوزيع الثمانية التي تم استخدام اللعبة فيها.

يأتي أحد الأمثلة الأخرى من مشروع بعنوان "Taiyazukuri"، الذي صممه الماهر في الألعاب التفاعلية Artrell Williams لمعالجة فجوات الاتصال داخل شركة Sumitomo Rubber USA، وهي شركة تصنيع إطارات. بدأ تطوير نشاط التعلم التفاعلي هذا بتحليل شامل للاحتياجات، والتواصل مع قادة قسم الإنتاج لكشف الأسباب الجذرية لعدم المطابقة في المنتجات. كانت القضايا الأساسية التي تم تحديدها هي أوجه القصور في الاتصال وسوء الفهم العام لعمليات الإنتاج بين الشركاء.

لمعالجة هذه التحديات، تم تصميم "Taiyazukuri" كلعبة بطاقات تفاعلية توضح بشكل متسلسل عمليات تصنيع الإطارات، بهدف تعزيز فهم الشركاء لكل خطوة، من تدفق المواد إلى التعامل مع المنتجات غير المطابقة. لم توضح هذه الأداة التعليمية التوقعات التي حددتها الإدارة فحسب، بل تضمنت أيضاً عناصر مثل السلامة والجودة والحضور والمهمة لتوسيع تأثيرها (Cornetti, 2024).

شملت عملية التصميم مراحل دقيقة لتصميم البطاقات واختبارها، حيث أدت الملاحظات من مجموعات الموظفين المتنوعة إلى العديد من التحسينات، بما في ذلك دمج عناصر ذات صلة مثل صور الموظفين. وقد أدت هذه التعديلات إلى تحسين الاحتفاظ بالمعلومات والمشاركة بين المشاركين بشكل كبير.

بعد تقديم اللعبة خلال جلسات التوجيه، اكتسبت اعترافاً بإبداعها وفعاليتها، وحصلت على إشادة من القيادات الإقليمية والشركاء. وقد لوحظت التأثيرات الأكثر وضوحاً للعبة "Taiyazukuri" في المقاييس التشغيلية للمصنع. ففي غضون الأشهر الستة الأولى من طرحها، انخفضت أعداد الخردة في المصنع بنسبة 0.5%، وتم تسجيل تحسن ملحوظ في معدلات الحضور. وأظهر الشركاء فهماً أفضل لأدوارهم وعملية الإنتاج، وهو ما يتضح من ثقتهم المتزايدة في تحديد العيوب وتقليل التردد في الإبلاغ عن عدم المطابقة.

الحوار المستمر بين الموظفين الجدد والشركاء ذوي الخبرة، والذي أطلقته لعبة "Taiyazukuri"، لم يعزز التواصل فحسب، بل عزز أيضا فهما أعمق لرسالة الشركة وقيمها في جميع أنحاء المنظمة. يوضح هذا البحث الحالة التي توضح كيف يمكن لحلول Sententia التي تعتمد على الألعاب أن تحول نماذج التدريب التقليدية، مما يؤدي إلى تحسينات قابلة للقياس في كل من مشاركة الموظفين والكفاءة التشغيلية. أصبحت Sententia تقدم ورش عمل وشهادات وخدمات استشارية مخصصة للمساعدة في دمج الألعاب بشكل فعال في مبادرات التعلم والتطوير بالنسبة للمؤسسات التي تتطلع إلى تبني هذه الاستراتيجيات المبتكرة (Cornetti, 2024).

نجحت Cisco في استخدام أسلوب التلعيب في برامج التدريب على وسائل التواصل الاجتماعي. وقد تم تصميم هذا البرنامج، الذي أطلق عليه اسم Aspire، خصيصا لأدوار محددة - على سبيل المثال، يتعلم مديرو المبيعات كيفية استخدام Twitter لبدء محادثات مع العملاء المحتملين، بينما يمكن لمدراء الموارد البشرية تعزيز مهاراتهم في LinkedIn وتبدو اللعبة التي يلعبها الموظفون مشابهة لألعاب الكمبيوتر مثل The Sims أو League of Legends ويمكن للموظفين التقدم في المستويات وكسب شارات لأنفسهم وفريقهم (Central.com, 2024).

نفذت IBM برنامجا تجريبيا للشارة الرقمية، وتجاوزت النتائج توقعات الجميع تقريبا. شجع البرنامج إكمال الدورات، وعرض شارة عند الانتهاء. كانت النتائج زيادة بنسبة 226% في إكمال الدورات بعد تقديم الشارات، وزيادة مذهلة بنسبة 694% في اجتياز امتحان نهاية الدورة (Central.com, 2024).

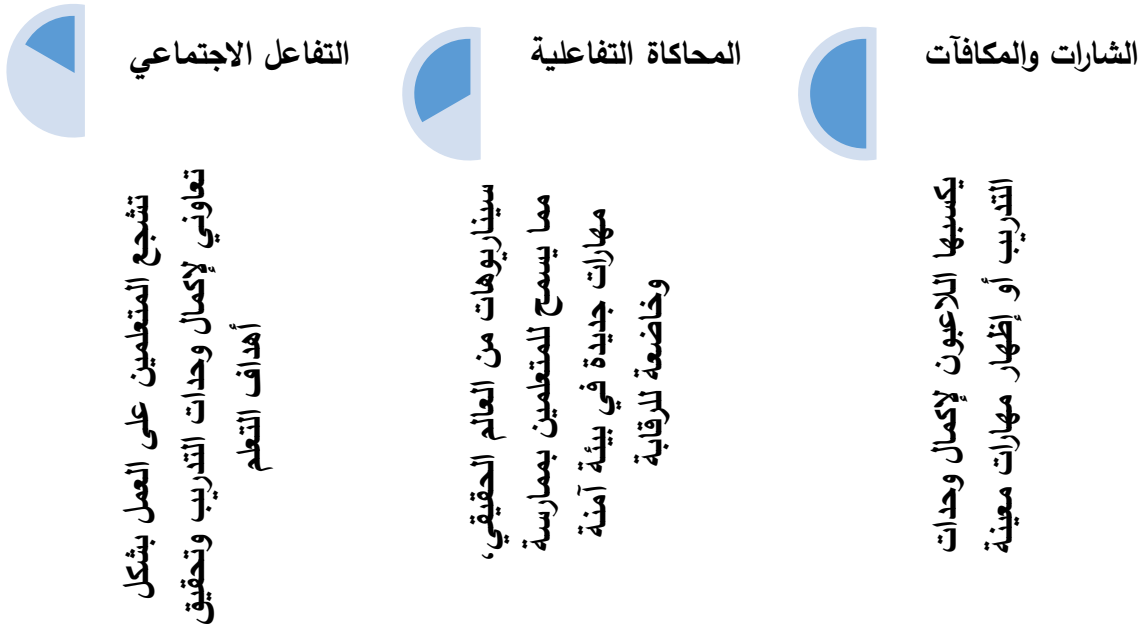
تعد HP مثالا مهما في استخدام التلعيب في التدريب. أرادت HP تدريب شركاء القنوات لبيع منتجات متعددة، والتأكد من أن هؤلاء الشركاء يتمتعون بمعرفة عالية ومجهزين جيدا لإتمام المبيعات. لجأت HP إلى Central لتتقيف الشركاء وتحفيزهم على البيع وتوفير كل هذا على نطاق واسع وبطريقة جذابة. تم استخدام سرد الألعاب - حيث تمكن المستخدمون من كسب النقاط واستبدالها بهدايا حقيقية في متجر افتراضي توفره Central. كانت النتائج مهمة للغاية: بعد ثلاثة أشهر من استخدام المنصة، انخرط 31% من المستخدمين في التعلم مرة واحدة على الأقل في الأسبوع، مع تسجيل العديد منهم الدخول بشكل متكرر، كما تضاعف إكمال دورات التدريب بمقدار 50 ضعفا (Central.com, 2024).

من دراسات الحالة أعلاه يظهر أن الابتكار في مجال الموارد البشرية يتضمن مبادرات إبداعية مثل استخدام الألعاب في التدريب. يساعد تقديم عناصر تشبه الألعاب في برامج التدريب على جعل التعلم أكثر جاذبية وزيادة المشاركة. تتضمن تقنيات الألعاب الشائعة في الموارد البشرية التي تشجع الموظفين على تسجيل الدخول والتفاعل مع مواد التدريب المقترحة بشكل متكرر، بالإضافة إلى إثراء تجربة التدريب ما يلي:

- الشارات والمكافآت التي يكسبها اللاعبون لإكمال وحدات التدريب أو إظهار مهارات معينة.
- المحاكاة التفاعلية التي تمثل سيناريوهات من العالم الحقيقي، مما يسمح للمتعلمين بممارسة مهارات جديدة في بيئة آمنة وخاضعة للرقابة.

- عناصر التفاعل الاجتماعي التي تشجع المتعلمين على العمل بشكل تعاوني لإكمال وحدات التدريب وتحقيق أهداف التعلم.

الشكل 1: تقنيات الألعاب الشائعة في مجال التدريب



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

• التعاون الداخلي

تستخدم Qualcomm تقنية اللعب لتحسين تعاون الموظفين عن طريق تطبيقات الألعاب على مواقع الموظفين مثل Stackoverflow.com. يتضمن الموقع قسماً للأسئلة والأجوبة حيث يمكن للموظفين طرح أسئلة فنية ويتم التصويت على أفضل إجابة وتصبح الأولى من بين العديد من الإجابات. في تطبيق الألعاب هذا، يكسب موظفو Qualcomm نقاطاً بناءً على مستوى مشاركتهم وتعاونهم، ثم يكسبون النقاط عندما يقدمون مساعدة كبيرة للموظفين الآخرين، مثل الإجابة على الأسئلة الصعبة التي لم تتم الإجابة عليها، ويكسبون شارة تميز عن الموظفين الآخرين صالحة لمدة 30 يوماً. يحصل الموظفون الذين يقدمون هذا النوع من الدعم لزملائهم على شارة الباحث العلمي والتقدير في الموقع. بالإضافة إلى ذلك، يتم التعرف على خدمته لمساعدة الآخرين ومشاركة المعلومات من خلال شارة في قوائم الوظائف.

• التحفيز

بدأت الألعاب بالفعل في شق طريقها إلى المنظمات لتحفيز الموظفين، هناك بعض الأمثلة الممتازة للتطبيقات الناجحة لبرامج التعويضات التي تعتمد على الألعاب. في وكالة التأمين Ansay & Associates، يحصل أفضل الموظفين على دورة على "عجلة الإبهار" ويحصل كل موظف على جائزة خاصة. في عام

التلعيب في إدارة الموارد البشرية: تعزيز التحفيز والتعلم المستمر في مكان العمل من خلال الألعاب

2019، سمحت أوبر للسائقين الحاصلين على وضع بلاتيني أو أفضل بكسب تذاكر لكل رحلة مكتملة في اليانصيب الذي يقدم جائزة بقيمة 5000 دولار. في شركة Southwest Airlines، يمكن للموظفين مكافأة الموظفين الآخرين بـ Kick Tails والتي تصبح تذاكر في يانصيب شهرية.

التعويض القائم على الأداء هو وسيلة أخرى حيث يمكن الاستفادة من الألعاب. إذا كان الموظفون متحمسين للعمل بسبب برنامج الحوافز الخاص بهم، فقد يكونون أقل عرضة لترك العمل والبحث عن وظائف جديدة. إذا تم تنفيذه بشكل جيد، يمكن أن يعالج التلعيب القيود الرئيسية لبرامج الحوافز التقليدية. أولاً، البرامج التقليدية - على سبيل المثال، بيع عدد معين من الأدوات في الشهر لكسب مكافأة - مملة. يمكن لمعظم الموظفين التنبؤ بالنتيجة. ثانياً، من غير المرجح أن يكون الموظفون ذوو الأداء المنخفض متحمسين بمثل هذه البرامج لأنهم لا يتوقعون كسب أجر كبير على أساس الأداء. وفقاً لاستطلاع Gamification at Work لعام 2019، قال 89٪ من الموظفين إنهم سيكونون أكثر إنتاجية إذا كان عملهم أكثر لعباً.

في دراسة أخرى، في مجموعة من سبع دراسات أجريت مع ما مجموعه 455 مشاركاً من طلاب الجامعات في إنجلترا وأستراليا و1431 عاملاً أمريكياً تم تجنيدهم من سوق العمل عبر الإنترنت، قمنا بمقارنة برنامج اليانصيب الفردي هذا ببرامج المكافآت التقليدية وبرامج المكافآت الاحتمالية الأخرى. تضمنت هذه البرامج الأخرى مبلغاً مقطوعاً (على سبيل المثال، تلقي 500 دولار إذا تم إنشاء 50 أداة)، والمكافأة بالقطعة (على سبيل المثال، تلقي 20 دولاراً إضافياً لكل 10 أدوات تم إنشاؤها)، واليانصيب المتعدد (على سبيل المثال، لعب يانصيب جديد، كل منها بنسبة 20٪ للفوز بمبلغ 100 دولار، لكل 10 أدوات تم إنشاؤها). وجدنا أن برنامج اليانصيب الفردي زاد من تحفيز العمال وأدائهم مقارنة بالبرامج الأخرى، وكان فعالاً بشكل خاص للعاملين ذوي الأداء المنخفض (Camilleri & Neelim, 2024).

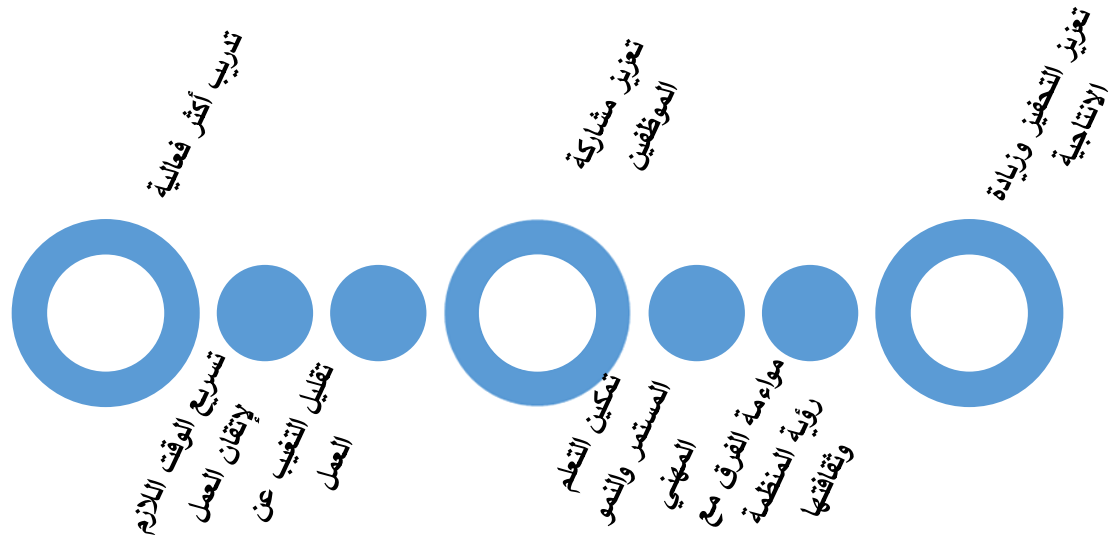
تعتمد شركة أوبر في تحفيز السائقين على تحويل السياقة إلى لعبة، حيث تعتمد على حلقات اللعب (Ludic Loop) وتستغل ميل الأشخاص إلى تحديد الدخل المستهدف ثم تقوم في كل مرة بتذكيرهم أنهم قريبون جداً من بلوغه بإرسال اشعارات في التطبيق مثال "لقد وصلت منتصف الطريق تقريباً، تهانينا"، وهذا ما أدى إلى انخفاض معدل دوران الموظفين. كما تستعمل الشارات بتصاميم ومعادن بدرجات مختلفة للتعبير عن تقائهم في العمل وتشجيع المنافسة بينهم (Djemadi & Boughaba, 2024).

• زيادة الانتاجية

هدفت Microsoft إلى جعل وكلاء خدمة مركز الاتصال أكثر مشاركة وإنتاجية. نفذت مايكروسوفت برنامجاً ديناميكياً يكافئ الوكلاء بالنقاط والشارات ويقدم التعلم الجزئي والأهداف الشخصية بطريقة ممتعة وجذابة. أدى البرنامج إلى انخفاض بنسبة 12٪ في حالات الغياب، وزيادة بنسبة 10٪ من حيث المكالمات لكل وردية، وبعد التنفيذ، قال 78٪ من الوكلاء إنهم شعروا بمزيد من التمكين والاستعداد للقيام بعملهم بشكل أفضل (Centrical.com, 2024).

بالاستعانة بدراسات الحالات أعلاه، هناك العديد من الطرق التي يمكن أن يساعد بها التلعيب إدارة الموارد البشرية في مهامها، بما في ذلك:

الشكل 2: أهم استخدامات التلعيب في مهام إدارة الموارد البشرية

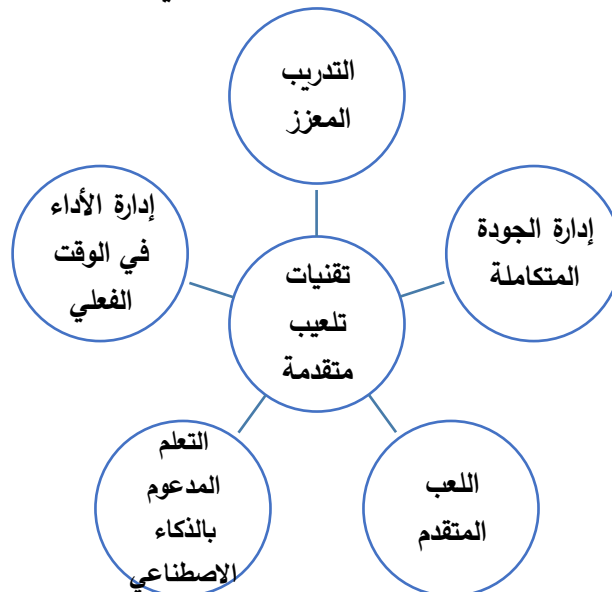


المصدر: من اعداد الباحثة

2.4 بدايات استخدام تقنيات تلعيب متقدمة

زيادة استخدام نتائج ثورة الويب 4.0 والذكاء الاصطناعي، أصبحت العديد من الشركات تستفيد من مجموعة متنوعة ومتقدمة من تطبيقات الألعاب في دورة حياة الموظف بالكامل بينها الشكل (3).

الشكل 3: استخدامات تقنيات التلعيب المتقدمة في إدارة الموارد البشرية

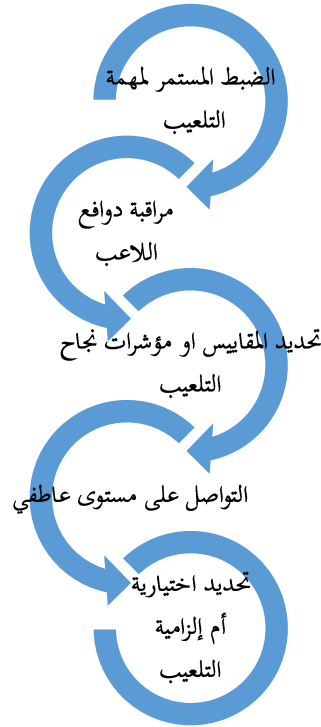


المصدر: من اعداد الباحثة

3.4 التلعيب كاستثمار طويل الأجل

حسب (Chris morgan, Badgeville) فالتلعيب ليس مجرد مشروع، إنما هو برنامج يستثمر فيه على المدى الطويل، والذين يدركون ذلك يحققون أفضل النتائج وأكثرها جدوى. بمعنى ان التلعيب ليس مشروعاً مؤقتاً وإنما يتطلب إنشاء استراتيجية تلعب مستدامة تجعله برنامجاً مستمراً في المنظمة، إذ يتطلب نجاح التلعيب المستدام التزاماً طويل الأمد بالإضافة إلى التكرار. ويكون ذلك من خلال:

- الضبط المستمر لمهمة التلعيب تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وواقعية ومحددة زمنياً، في شركة PWC كان الهدف هو زيادة تفاعل المتقدمين للوظائف وتعريفهم بالشركة قبل وصولهم إلى مقابلة العمل .
- مراقبة دوافع اللاعب: بعد تطبيق التلعيب، يتم إجراء بحث نوعي من خلال الملاحظة أو المقابلات، لدراسة تأثير التلعيب على تفاعل اللاعبين واستمتاعهم واندفاعهم. كذلك التخطيط لتجنب وصول اللاعب إلى مرحلة الملل، فمن الشائع أن يشعر اللاعبون بالمتعة والارتباط باللعبة في الفترة الأولى ثم يتضاءل هذا الحماس مع مرور الوقت وعدم التجديد.
- قياس فعالية التقنيات بتحديد المقاييس أو مؤشرات نجاح التلعيب، ومن بين المقاييس المرجعية الشائعة: عدد مرات عودة المستخدمين، تقدم مستوى المستخدمين في اللعبة، الاحتفاظ باللاعب، التكرار، انخفاض زمن الاستجابة، ملاءمة التوقيت.. يتم اختيار المقاييس بعناية نظراً لأنها تتطلب جمع بيانات، وكلما ازداد حجم البيانات المجموعة، ازدادت متطلبات التخزين والمعالجة التي تحتاج إليها. فالبيانات الضخمة موضوع وثيق الصلة بالتلعيب، حيث يتم وضع مخطط لمعالجة البيانات الضخمة مع مراعاة تأثير الأداء على اللاعبين.
- يجب مراعاة أن التلعيب يتواصل على مستوى عاطفي مع الموظفين بطريقة أكثر من مجرد جمع النقاط أو الشارات أو لوحات التميز. المتعاملين مع Walmart والمرتبطين الذين قاموا بلعب لعبة السلامة المهنية لم يتنافسوا فقط على النقاط والشارات بل بالتحدث عن أهمية إجراءات السلامة خلال يوم عملهم.
- تحديد اختيارية أم إلزامية التلعيب إذا كانت المشاركة بالتلعيب إجبارية فإنها ستخسر متعتها، لذا يجب أن يكون اللاعب قادراً على التوقف عن اللعب متى شاء.

الشكل 4: استراتيجية تلعب مستدامة لنجاح التلعب المستدام

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق

5. خاتمة:

تظهر هذه الأمثلة الواقعية لاستخدام التلعب على مستوى الشركات مدى انتشار اللعب ومدى قوته. وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية المستفادة:

- التلعب على مستوى العمل ليس لعبة في العمل؛ بل هو تطبيق تقنيات وأساليب الألعاب على سياق العمل.
- يمكن للموظفين تجربة اللعب في العمل بعدة طرق، بما في ذلك الصعود على لوحة المتصدرين، وتجاوز المستويات، وكسب الشارات لإكمال المهام المتعلقة بالعمل، مثل تحقيق هدف أو إكمال سلسلة من التدريب.
- لقد أدى اللعب في الشركات إلى نتائج قوية عندما يتعلق الأمر بالتوجيه والتعلم والتطوير والحد من التغيب.
- من أهم نتائج هذه الدراسة أنها بينت من خلال أمثلة واقعية للتلعب على مستوى الشركات مدى انتشار اللعب واستخداماته المختلفة في مختلف مهام إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، المشاركة في مكان العمل، تدريب الموظفين، التحفيز، التعاون الداخلي وزيادة الإنتاجية. وأن بيئة الاعمال الحالية تشهد بدايات استخدام تقنيات تلعب متقدمة بالاعتماد على البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي.
- كما توصلت الدراسة ان التلعب على مستوى العمل ليس لعبة في العمل؛ بل هو تطبيق أساليب وتقنيات الالعب في بيئة العمل الجادة. كما أن التلعب ليس مجرد تجربة عابرة، إنما هو برنامج يستثمر فيه على المدى الطويل حيث لا تنتهي مهمة المنظمة بمجرد تطوير طريقة تلعب وتطبيقها بل يتطلب إنشاء استراتيجية

التلعيب في إدارة الموارد البشرية: تعزيز التحفيز والتعلم المستمر في مكان العمل من خلال الألعاب

تلعيب مستدامة من خلال المتابعة المستمرة، متابعة حوافز اللاعبين وتفاعلهم العاطفي مع اللعبة، قياس فعالية تقنيات التلعيب المستخدمة وجمع البيانات.

كآفاق مستقبلية للدراسة، يبدو تقاطع الألعاب وإشراك الموظفين والرفاهية واعدة للمنظمات المستدامة. فالاستراتيجيات التي تعتمد على الألعاب في تصميم بيئات العمل ليست منتجة فحسب بل إنها أيضا داعمة للصحة العقلية والنمو الشخصي. من جهة أخرى فإن انتشار استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وعلوم البيانات ونظرا لأن معظم الأشخاص والمؤسسات منخرطون في استخدام التكنولوجيا الحديثة، فإن التعامل مع التكنولوجيا يزيد من تعقيد مجال التلعيب، والبحث في التلعيب وفوائده.

6. قائمة المراجع:

- Adrian R. Camilleri, Ananta Neelim., (2024), How Gamification Can Boost Employee Engagement, Harvard business review, on: <https://hbr.org/2024/03/how-gamification-can-boost-employee-engagement>
- Blstakova, J., & Piwovar-Sulej, K. (2019). Gamification as an innovative idea within human resources management [Conference session]. Proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2019, part I. <https://doi.org/10.36689/uhr/hed/2019-01-007>
- Brown, A., & Williams, B. (2019). Challenges and Opportunities of Gamification in Performance Management: A Review. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 6(3), 242-259.
- Brown, C., et al. (2020). Gamification in Talent Development and Career Advancement: Exploring Strategies and Impacts. International Journal of Human Resource Management, 31(9), 1169-1192.
- Bruhlmann, F. (2018). Gamification from the perspective of € self-determination theory and flow. <https://doi.org/10.31237/osf.io/6kauv>
- Cassone, V.: Lude et labora. Notes on gamification at work. Perform. Res. 21(4), 101-107 (2016). Papers integrated in results
- Cassone, V.: Mimicking gamers: understanding gamification through roger cailliois games and culture, 1-21 (2016)
- Central.com, (2024), Real-life Examples of Gamification at Work, on: <https://central.com/resources/gamification-examples/>
- Chen, L., et al. (2017). Leveraging Gamification to Enhance Training and Development: A Case Study. Human Resource Development Quarterly, 28(1), 123-148.
- Cornetti, M, (2024), Gamification and Employee Well-being: Lessons from Gallup's Latest Research, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/gamification-employee-well-being-lessons-from-gallups-monica-cornetti-s3qzf>

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in consciousness*. Cambridge University Press
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., & Dixon, D. (2011). Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts. In CHI'11 extended abstracts on human factors in computing systems (pp. 2425e2428). New York: ACM.
- Djemadi, M., Boughaba, H. F. (2024). The Innovative Approach to HRM in Startup and Its Role in Achieving Outstanding Performance –A Case Study of Uber Using The EFQM Excellence Model–, Contemporary Economic Researches Issue, 7(01), 207–228.**
- Ferreira, A. T., Araújo, A. M., Fernandes, S., & Miguel, I. C. (2017). Gamification in the workplace: A systematic literature review. In *Recent Advances in Information Systems and Technologies: Volume 3 5* (pp. 283–292). Springer International Publishing.
- Green, T., et al. (2019). Gamification in Employee Engagement and Motivation: A Systematic Review. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1235–1259.
- Guo, Z., Xiao, L., Van Toorn, C., Lai, Y., & Seo, C. (2016). Promoting online learners' continuance intention: An integrated flow framework. *Information & Management*, 53(2), 279–295. <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.10.010>
- Hunziker, S., & Blankenagel, M. (2024). Multiple case research design. In *Research Design in Business and Management: A Practical Guide for Students and Researchers* (pp. 171–186). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Jackson, E., & Lee, S. (2020). The Impact of Gamification on Onboarding and Training: Evidence from Industry Practices. *International Journal of Training and Development*, 24(4), 334–358.
- Johnson, M., et al. (2016). Enhancing Employee Engagement through Gamification: A Comparative Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 301–328.
- Jones, R., et al. (2018). Gamification in Recruitment Processes: An Empirical Study. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 725–741.
- Larson, K. (2020). Serious games and gamification in the corporate training environment: A literature review. *TechTrends*, 64(2), 319–328.
- Lewis-Beck, M., Bryman, A. E., & Liao, T. F. (2003). *The Sage encyclopedia of social science research methods*. Los Angeles, CA: Sage.
- Maciej Kotok (n.a), 7 Challenges You Can Gamify in Your Company, Grow Uperion, on: <https://www.growuperion.com/gamification-business-challenges>

- Mobile Content. (2011). In defense of gamification Accessed 14.05.11 <http://www.mobcontent.it/>
- Mollick, E.R., Rothbard, N.: Mandatory fun: consent, gamification and the impact of games at work. In: The Wharton School Research Paper Series (2014)
- Oprescu, F., Jones, C., Katsikitis, M.: I play at work: ten principles for transforming work processes through gamification. *Front. Psychol.* 5, 1–5 (2014).
- Rapp A, Hopfartner F, Hamari J, et al. (2019) Strengthening gamification studies: Current trends and future opportunities of gamification research. *International Journal of Human-Computer Studies* 127:1–6.
- Ressource solutions (2016), GAMIFICATION IN RECRUITMENT, INNOVATION AT RESOURCE SOLUTIONS, <https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/gamification-in-recruitment.pdf>
- Sharek, D., & Wiebe, E. (2011). Using flow theory to design video games as experimental stimuli. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 55(1), 1520–1524. <https://doi.org/10.1177/1071181311551316>
- Smith, J., et al. (2018). Exploring the Integration of Gamification in Performance Management: Evidence from Case Studies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 321–336.
- Smith, T., & Johnson, L. (2019). Gamified Assessments in Recruitment : A Comparative Study. *Personnel Psychology*, 72(4), 987–1012.
- Treiblmaier, H., Putz, L., & Lowry, P. B. (2018). Research commentary : Setting a definition, context, and theory-based research agenda for the Gamification of non-gaming applications. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 129–163. <https://doi.org/10.17705/1thci.00107>
- Wibisono, Gunawan, and Tengku Mohd. "Khairal Abdullah. Enhancing Employee Engagement through Gamification: Empirical Study of an Indonesian State-Owned Enterprise." *Sch J Econ Bus Manag* 8 (2022): 169–176.
- Williams, E., & Smith, K. (2017). Gamification in Talent Development and Succession Planning : Strategies and Implications. *Human Resource Management Review*, 27(3), 429–441.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Los Angeles, CA: Sage.