



Explaining the Future of Cultural Valorization in Sports Organizations with the Approach of Implementing Gamification

Mohammad Jalal 

Ph.D. student of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Iran

Mohammad Soltanhoseini* 

Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Iran

Masoud Naderian Jahromi 

Associate Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Iran

Mohsen Vahdani 

Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Iran

Abstract

This study aims to explain the future of cultural valorization in sports organizations with the approach of implementing gamification. The study was conducted in two parts. The first part was implemented with a qualitative approach and thematic analysis method. The participants included 15 experts familiar with Iranian sports organizations who were selected purposefully and criterion-based. Data collection continued through exploratory interviews until theoretical saturation. The validity and reliability of the data were confirmed using Holsti, Scott's p-value, Cohen's kappa, and Krappendorff's alpha. In the second part, the structural analysis method was used using MICMAC software to examine the interaction effects of variables. In this stage, the key drivers of cultural valorization with the approach of gamification in sports organizations were identified and prioritized. The results of the qualitative part identified 20 initial themes related to gamification in sports organizations. Structural-interpretive analysis showed that among the 20 drivers examined in the gamification model, four factors: motivation and reward based on gamification, competition design and levels

* Corresponding Author: m.soltanhoseini@spr.ui.ac.ir

How to Cite: Jalal, M., Soltanhoseini, M., Naderian Jahromi, M. & Vahdani, M. (2026). Explaining the Future of Cultural Valorization in Sports Organizations with the Approach of Implementing Gamification. *Journal of Sustainable Development in Sport Management*, 6(15), 172-202

of progress, culture building and promotion of indigenous values, and participatory leadership and management approaches had the greatest direct and indirect impact and at the same time had little dependence; therefore, they were identified as key drivers of the system. These factors play a driving role in the future structure of gamification and are considered the axis of digital and cultural transformation in sports organizations. Other factors such as training and development of human resources through games, moral and social values in sports, cultural contextualization in gamification design, and branding and cultural communication of sports are more subject to change. The four identified key drivers have a major driving role in the success of the cultural gamification system in sports organizations, and focusing on them is strategic and necessary.

Extended Abstract

Introduction

In today's competitive environment, organizations face significant challenges in attracting, motivating, and retaining a loyal audience. The rapid growth of digital technologies, particularly social networks and online games, has transformed human interaction patterns. Within this landscape, gamification emerges as an effective strategy to enhance motivation, engagement, and satisfaction by applying game mechanics in non-game settings.

The success of gamification, however, largely depends on its alignment with cultural and social contexts. Cultural values, as a core element of social identity, can shape its effectiveness. For instance, in collectivist societies, cooperative elements work better than competitive ones, while in individualistic cultures, personal rewards play a stronger role in motivation.

In Iran, where cultural values such as collectivism, morality, and national identity are deeply rooted, gamification design must reflect these principles. Ignoring them may cause resistance, reduce motivation, or even harm social identity. Despite its importance, little research has directly addressed the influence of cultural values on gamification in Iranian sports organizations. Thus, this study aims to propose a localized gamification model that fits cultural values while fostering participation, motivation, and audience loyalty.

Methods

This research aimed to explore the future of cultural value creation in sports organizations through the implementation of gamification. The study was conducted in two main phases. In the first phase, a qualitative method with a content analysis approach was applied. The participants consisted of experts familiar with Iranian sports organizations, selected purposefully and based on predefined criteria. In this stage, 15 in-depth interviews were carried out until theoretical saturation was reached, ensuring that no new concepts emerged. Data collection relied on an inductive approach, moving from parts to whole, while both exploratory interviews and systematic library research enriched the findings.

To ensure validity, several measures were considered, including the expertise of participants, the content validity of the interview framework, and inter-coder agreement in concept extraction. Interviews were conducted according to a pre-designed analytical framework, and to enhance internal validity, feedback was given to interviewees after each session. Furthermore, interim patterns derived from the data were shared with participants to capture any additional insights without influencing their responses during interviews. Reliability, defined in qualitative research as the stability and repeatability of results, was confirmed by continuing interviews until no new information appeared. After 15 interviews over six months, repetition of data signaled theoretical saturation.

The robustness of the qualitative findings was confirmed through four quantitative measures: Holsti coefficient (Percentage of Agreement, PAO = 0.855), Scott's pi coefficient (0.820), Cohen's kappa (0.746), and Krippendorff's alpha (0.710). All values fell within acceptable ranges, indicating strong validity and reliability of the data.

The second phase of the research focused on analyzing the interactions among the identified components, drawing upon experts' views. Beyond mapping relationships, this phase sought to determine the key drivers with the most significant influence on the future of cultural value creation in sports organizations through gamification. Structural analysis was performed using MICMAC software, which enabled classification of variables into influential drivers and dependent consequences. This approach revealed the structure of interrelationships and facilitated the design of a roadmap for cultural transformation in sports organizations. Ultimately, the study highlights gamification as a strategic tool for promoting sustainable cultural value in the sports sector.

Results

The results of the qualitative section identified 20 primary themes related to gamification in sports organizations. Structural-interpretive analysis showed that among the 20 drivers examined in the gamification model, four factors: gamification-based motivation and reward, competition design and levels of progress, culture building and promotion of indigenous values, and participatory leadership and management approaches, had the greatest direct and indirect impact and at the same time had little dependence; therefore, they were identified as key drivers of the system. These factors play a driving role in the future structure of gamification and are considered the axis of digital and cultural transformation in sports organizations. Other factors such as training and development of human resources through games, moral and social values in sports, cultural contextualization in gamified design, and branding and cultural communication of sports are more subject to change.

Conclusion

Accordingly, the design and implementation of game-like models in sports organizations should be based on a detailed contextual analysis, cultural needs assessment, and participatory design to ensure its acceptance, effectiveness,

and sustainability. The four key drivers identified in this study, namely participatory leadership, structured motivation, indigenous culture, and competitive design, form the main foundations of this model and pave the way for transformation. Also, other components such as training, technology, and performance evaluation play a facilitating and supporting role in the implementation of the model.

Keywords: cultural values, gamification, foresight





تبیین آینده‌های ارزش‌سازی فرهنگی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد اجرای بازی‌وارسازی

دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

محمد جلال

دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

محمد سلطان حسینی

دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

مسعود نادریان جهرمی

استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

محسن وحدانی

چکیده

این پژوهش با هدف تبیین آینده‌های ارزش‌سازی فرهنگی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد اجرای بازی‌وارسازی می‌باشد. روش تحقیق این مطالعه در دو بخش انجام شد. بخش نخست با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون اجرا شد. مشارکت کنندگان شامل ۱۵ نفر از خبرگان آشنا با سازمان‌های ورزشی ایران بودند که به صورت هدفمند و معیاری انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه اکتشافی تا حد اشباع نظری ادامه یافت. روایی و پایایی داده‌ها با استفاده از ضریب هولستی، پی‌اسکات، کاپای کوهن و آلفای کرپیندورف تأیید شد. در بخش دوم، از روش تحلیل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار MICMAC برای بررسی اثرات متقابل متغیرها استفاده شد. در این مرحله، پیشران‌های کلیدی ارزش‌سازی فرهنگی با رویکرد بازی‌وارسازی در سازمان‌های ورزشی شناسایی و اولویت‌بندی شدند. نتایج بخش کیفی، ۲۰ مضمون اولیه مرتبط با بازی‌وارسازی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شد. تحلیل ساختاری-تفسیری نشان داد که از میان ۲۰ پیشران بررسی شده در مدل بازی‌وارسازی، چهار عامل انگیزش و پاداش مبتنی بر بازی‌وارسازی، طراحی رقابت و سطوح پیشرفت، فرهنگ‌سازی و ترویج ارزش‌های بومی و رویکردهای رهبری و مدیریت مشارکتی بیشترین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم را داشته و درعین حال از وابستگی کمی برخوردارند؛ بنابراین به‌عنوان پیشران‌های

کلیدی سیستم شناسایی شدند. این عوامل نقش محرک در ساختار آینده بازی‌وارسازی ایفا کرده و محور تحول دیجیتال و فرهنگی در سازمان‌های ورزشی به شمار می‌روند. سایر عوامل مانند آموزش و توسعه منابع انسانی از طریق بازی، ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی در ورزش، درون‌زاسازی فرهنگی در طراحی بازی‌وار و برندسازی و ارتباطات فرهنگی ورزش بیشتر تابع تغییرات هستند. تمرکز بر پیشران‌های کلیدی، پیش‌نیاز موفقیت در طراحی و اجرای نظام بازی‌وارسازی فرهنگی محسوب می‌شود. چهار پیشران کلیدی شناسایی شده نقش محرک اصلی در موفقیت نظام بازی‌وارسازی فرهنگی در سازمان‌های ورزشی داشته و تمرکز بر آن‌ها راهبردی و ضروری است.

کلید واژگان: ارزش‌های فرهنگی، بازی‌وارسازی، آینده‌نگری



مقدمه

در محیط رقابتی امروزی که سازمان‌ها به ادامه حیات و تحقق هرچه بیشتر اهداف خویش نیازمندند و به تغییر بنیادی در بینش‌های حاکم بر سازمان می‌پردازند، قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند (زارع^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). ارزش‌های فرهنگی به‌عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است (ئی‌ک^۲، ۲۰۲۴).

به‌طور کلی، تأثیر ارزش‌های فرهنگی مدرن با خواسته‌های آن برای خدمات عمومی با کیفیت، تنوع روبه‌رشد در نیروی کار، پیشرفت‌های سریع تعهد شناختی کارکنان، بی‌ثباتی سیاسی، اصلاحات قانونی و... تقاضا برای تغییرات عمیق در مدیریت سازمان‌های عمومی را افزایش می‌دهد (وینتانی^۳، ۲۰۲۴).. بنابراین ارزش‌های فرهنگی، باورها و هنجارها، انتظارات مشترکی هستند که رفتار را در یک سازمان هدایت می‌کنند. این ارزش‌ها می‌توانند نحوه تعامل کارکنان با یکدیگر، نحوه برخورد آن‌ها با کارشان و نحوه واکنش آنها به تغییرات و چالش‌ها را شکل دهند (ئی‌ک^۴، ۲۰۲۴). برخی ارزش‌های فرهنگی رایج در سازمان‌ها شامل تعالی، نوآوری، همکاری و چابکی است (داریانتو^۵، ۲۰۲۴).

اجرای ارزش‌های فرهنگی سازمانی نیازمند تلاش مستمر و متمرکز از سوی رهبری و کارکنان است. رهبران باید رفتارها و ارزش‌های مورد نظر را الگوبرداری کنند و راهنمایی‌ها و جهت‌گیری‌های روشنی را به کارکنان ارائه دهند. همچنین باید به کارکنان فرصت داد تا از طریق آموزش‌ها، کارگاه‌ها و شناخت رفتارهای مثال‌زدنی درگیر این ارزش‌ها شوند. تشریفات سازمانی مانند فعالیت‌های تیم‌سازی، مراسم تقدیر و کمپین‌های ارتباطی نیز می‌توانند ارزش‌های فرهنگی را تقویت کنند (سیدیکووا^۵، ۲۰۲۴).

در عصر کنونی، بازی‌وارسازی به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان بخش اساسی خدمات، نرم‌افزارها و سیستم‌ها برای درگیر کردن و ایجاد انگیزه در کاربران و همچنین برانگیختن

-
1. Zare
 2. Ek
 3. Vientiany
 4. Daryanto
 5. Sidikova

رفتارهای مناسب آنان مورد استفاده قرار می‌گیرد (ژانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۵). فرض اصلی این است که بازی‌وارسازی می‌تواند توانایی سیستم را برای برآورده نمودن نیازهای ذاتی افزایش داده و از این طریق، بهره‌وری کارکنان و سیستم را ارتقاء دهد (رهمن^۲ و همکاران، ۲۰۲۵). بازی‌وارسازی یک رویکرد ابتکاری است که هدف آن افزایش تعامل و انگیزه کاربران و ارائه تجارب پایدار است (کائو و چنگ^۳، ۲۰۲۵). این رویکرد اخیراً به‌طور گسترده‌ای فراگیر شده و در بسیاری از زمینه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (زونیک^۴ و همکاران، ۲۰۲۵).

بازی‌وارسازی به استفاده از عناصر بازی در بافت‌های غیربازی گفته می‌شود. هدف اصلی بازی‌وارسازی، افزایش انگیزه، تجربه و مشارکت فراگیران است (خدابنده‌لو^۵ و همکاران، ۲۰۲۳). از نظر کامپوس^۶ و همکاران (۲۰۲۴) بازی‌وارسازی به ماهیت تجربی یک بازی بستگی دارد که به فراگیران این امکان را می‌دهد تا به‌طور کامل در چرخه یادگیری درگیر بشوند؛ همچنین توجه کامل فراگیران را به خود جلب می‌کند و باعث حفظ دانش به دلیل «ماهیت بازی»^۷ آن می‌شود. ماشینا^۸ (۲۰۲۳) بازی‌وارسازی را فرآیندی می‌نامد که در آن افراد از تفکر و مکانیک بازی، برای حل مسئله و درگیر شدن مخاطب استفاده می‌کنند. کائود^۹ (۲۰۲۳) بر اهمیت زیبایی‌شناسی بازی و قدرت بازی‌وارسازی برای ایجاد انگیزه در افراد تأکید می‌کند. جایزه، تابلوی امتیاز، نشان، سطوح و غنایم از جمله عناصری هستند که در بازی‌وارسازی استفاده می‌شوند (ژانگ و همکاران، ۲۰۲۵). بنابراین تفکر بازی‌محور در حال گسترش به بسترهای غیربازی شامل زمینه‌های سازمانی از جمله مدیریت منابع انسانی است. اداره سازمان‌ها دیگر با مهارت‌های سنتی امکان‌پذیر نیست لذا روش‌های آموزش این مهارت‌ها نیز با روش‌های آموزشی پیشین تفاوت اساسی یافته است. امروزه برای اثرگذاری و ارتقای کیفیت در آموزش‌های ضمن خدمت به ابداع روش‌های نوآورانه به‌عنوان یک ضرورت پرداخته می‌شود. یکی از این روش‌های نوین «فن بازی‌وارسازی»^{۱۰}

-
1. Zhang
 2. Rehman
 3. Cao & Cheng
 4. Zlotnik
 5. Khodabandelou
 6. Campos
 7. The Nature of Play
 8. Mashina
 9. Kaoud
 10. The art of gamification

در آموزش است (سوکمانا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). بنابراین در سازمان، بازی‌وارسازی تلاشی استراتژیک برای ارتقای سیستم‌ها، خدمات، سازمان‌ها و فعالیت‌ها با ایجاد تجربیاتی مشابه است که به منظور ایجاد انگیزه و درگیر کردن کاربران انجام می‌شود (وینتانی، ۲۰۲۴). بازی‌وارسازی در سازمان، بخشی از طراحی سیستم متقاعدکننده است و معمولاً از عناصر طراحی بازی برای بهبود تعامل کاربر، بهره‌وری سازمانی، جریان، یادگیری، جمع‌سپاری، حفظ دانش، مدیریت ورزشی و موارد دیگر استفاده می‌کند (اوهم^۲ و همکاران، ۲۰۲۳). مجموعه‌ای از تحقیقات در مورد بازی‌وارسازی نشان می‌دهد که اکثر مطالعات روی بازی‌وارسازی تأثیرات مثبتی بر افراد در سازمان دارد با این حال، تفاوت‌های فردی و زمینه‌ای وجود دارد (کامپوس و همکاران، ۲۰۲۴).

بینستیل و موشیر^۳ (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «بازی‌سازی اجتماعی در ورزش‌های تیمی - مفهوم طراحی و ارزیابی اولیه» نشان داد که اگرچه مشارکت اعضای تیم در چالش‌های تیمی در سطح متوسط بود اما افزایش قابل توجهی در هویت اجتماعی مشاهده شد که این فرضیه را تأیید می‌کرد.

اوهم و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان «برانگیختن تعلیق در ورزش‌های واقعیت مجازی بازی‌وارسازی شده: تأثیر بر جریان، سرگرمی و قصد رفتاری» با استفاده از تحلیل کوواریانس به آزمون فرضیه‌ها پرداخت. نتایج نشان داد گروه آزمایش با تجربه حس تعلیق بالاتر، سطوح بیشتری از جریان، سرگرمی و قصد استفاده را گزارش کردند. این مطالعه برخلاف تحقیقات پیشین که بر پاسخ فرد به موجودی ایجادکننده تعلیق تمرکز داشتند، بر اهمیت استفاده از تعلیق در بازی‌وارسازی برای القای مقاصد رفتاری هدفمند تأکید می‌کند. خدابنده‌لو و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی سیستماتیک بازی‌وارسازی در یادگیری سازمانی» نتیجه گرفت که بازی‌وارسازی به یک تکنیک محبوب برای ارتقای قابلیت‌های کارکنان و سازمان تبدیل شده است. در این مطالعه ویژگی‌های بازی‌وارسازی از سه منظر مکانیک، دینامیک و زیبایی‌شناسی بررسی شد. همچنین سه سطح توان (اولیه، متوسط و بهینه) و کارکردهای اصلی بازی‌وارسازی در یادگیری سازمانی شناسایی و تحلیل گردید.

1. Sukmana
2. Uhm
3. Birnstiel & Morschheuser

بهادران^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی با عنوان «تأثیر بازی‌وارسازی بر بهبود عملکرد سازمان‌ها با میانجی‌گری مدیریت دانش» دریافتند که بین بازی‌وارسازی و بهبود عملکرد و نیز بین مدیریت دانش و بهبود عملکرد، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. مدل تحقیق از برآزش قوی برخوردار بود و نتایج نشان داد که مدیران سازمان‌های ورزشی شهرداری‌ها می‌توانند از مدیریت دانش به‌عنوان عامل میانجی برای تقویت اثر بازی‌وارسازی بر عملکرد کارکنان استفاده کنند. بنابراین، توصیه می‌شود مدیران ورزشی شهرداری توجه ویژه‌ای به تلفیق مدیریت دانش و بازی‌وارسازی برای ارتقای عملکرد داشته باشند.

کامپوس (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان «یک چارچوب کاربردی از بازی‌وارسازی برای فرآیندهای سازمانی»، به تدوین و ساماندهی مؤلفه‌های بازی‌وارسازی در قالب یک بوم پرداخته است. این چارچوب، طراحی و اجرای ابتکارات بازی‌وارسازی را برای متخصصان تسهیل می‌کند. به منظور امکان مقایسه میان مطالعات موردی، این پژوهش از یک مدل شش مرحله‌ای بازی‌وارسازی برگرفته از ادبیات موجود استفاده نموده که مراحل آن عبارت‌اند از: (۱) تعیین اهداف تجاری؛ (۲) مشخص‌سازی رفتارهای مطلوب بازیکنان؛ (۳) توصیف پروفایل بازیکنان؛ (۴) طراحی چرخه‌های فعالیت؛ (۵) ایجاد سرگرمی برای بازیکنان؛ و (۶) استقرار ابزارهای مناسب. این مراحل در قالب یک بوم سازمان یافته‌اند. بر اساس تحلیل شش گزاره مطرح‌شده، نتایج نشان‌دهنده وجود نقاط مشترک و تفاوت‌هایی میان موارد بررسی‌شده بوده، به‌طوری که هیچ‌کدام از این موارد به شکل کامل از تمامی عناصر بازی‌وارسازی استفاده نکرده بودند. در میان شباهت‌ها، موارد زیر برجسته‌اند: (۱) توجه به ارتقای رفاه کاربران؛ (۲) پیروی از مراحل پیشنهادی بازی‌وارسازی؛ (۳) در نظر گرفتن عوامل مرتبط با سفر بازیکن؛ و (۴) تأکید بر جنبه سرگرمی. از سوی دیگر، مهم‌ترین تفاوت‌ها عبارت‌اند از: (۱) ویژگی‌های خاص هر کاربرد؛ (۲) تفاوت در شیوه‌های اعطای پاداش؛ و (۳) راهبردهای متفاوت ایجاد انگیزه در کاربران که متناسب با نوع فعالیت و پروفایل بازیکنان تنظیم شده‌اند.

سوکمانا و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «سیستم پاداش بازی‌وارسازی برای افزایش مشارکت و فعالیت کارکنان در فعالیت‌های سازمانی» نشان داد که یک سیستم پاداش مبتنی بر بازی‌وارسازی، با هدف ارتقای مشارکت و فعالیت کارکنان، می‌تواند اثربخش باشد.

این سیستم با ترکیب عناصری مانند امتیازات، سطوح تجربه، فعالیت‌ها و تابلوهای امتیازات، کارکنان را به مشارکت بیشتر ترغیب می‌کند.

ارزیابی این سیستم به روش کمی و از طریق پرسشنامه بین ۶۰ پاسخ‌دهنده (براساس فرمول اسلووین) انجام شد. نتایج نشان داد میانگین امتیاز رضایت از جنبه‌های مختلف به این ترتیب است: محتوای ابزار ۴/۱۸، دقت ابزار ۴/۲۸، قالب ابزار ۴/۴۶، سهولت استفاده ۴/۴۶ و وقت‌شناسی ۴/۷۲. از آنجا که میانگین کلی امتیازات بالاتر از ۴ بود، این یافته‌ها بیانگر سطح بالای رضایت پاسخ‌دهندگان از سیستم پاداش بازی‌وارسازی در افزایش مشارکت و فعالیت کارکنان است.

بنابراین سازمان‌های ورزشی نقش مهمی در توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی دارند اما با چالش‌هایی در جذب، انگیزش و حفظ وفاداری مخاطبان روبه‌رو هستند. تحولات دیجیتال و گسترش فناوری‌های نوین، به‌ویژه شبکه‌های اجتماعی و بازی‌های دیجیتال، شیوه تعاملات انسانی را تغییر داده‌اند. در این میان، بازی‌وارسازی به‌عنوان راهبردی نوین با استفاده از مکانیک‌های بازی در محیط‌های غیربازی، فرصتی برای افزایش انگیزه، تعامل و رضایت مخاطبان فراهم می‌کند.

با این حال، اثربخشی بازی‌وارسازی به میزان تطابق آن با زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی بستگی دارد. ارزش‌های فرهنگی به‌عنوان بخش مهمی از هویت اجتماعی می‌توانند موفقیت یا شکست این رویکرد را رقم بزنند. برای مثال، در فرهنگ‌های جمع‌گرا، مکانیک‌های مبتنی بر همکاری اثربخش‌تر از رقابت شدید هستند در حالی که در جوامع فردگرا پاداش‌های شخصی انگیزه بیشتری ایجاد می‌کند.

در ایران که دارای پیشینه فرهنگی غنی و ارزش‌هایی چون جمع‌گرایی، اخلاق‌مداری و هویت ملی است، طراحی بازی‌وارسازی باید با این ارزش‌ها هماهنگ باشد. عدم توجه به این امر می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، مقاومت فرهنگی یا حتی آسیب به هویت اجتماعی شود. با وجود اهمیت موضوع، تحقیقات اندکی درباره تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر بازی‌وارسازی در سازمان‌های ورزشی انجام شده و اغلب مدل‌های موجود فرهنگ را سطحی بررسی کرده‌اند.

بنابراین، این پژوهش به دنبال طراحی مدلی بومی سازی شده از بازی وارسازی است که با ارزش‌های فرهنگی جامعه هدف همخوانی داشته و بتواند مشارکت، انگیزه و وفاداری مخاطبان سازمان‌های ورزشی را افزایش دهد.

روش پژوهش

این پژوهش با هدف تبیین آینده‌های ارزش‌سازی فرهنگی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد اجرای بازی وارسازی انجام شد. این پژوهش در دو بخش مجزا انجام شده است. در بخش نخست، روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد تحلیل مضمون بوده است. مشارکت‌کنندگان این بخش، خبرگان آشنا با سازمان‌های ورزشی ایران بودند که به صورت هدفمند و از نوع معیاری انتخاب شدند. این مرحله شامل انجام ۱۵ مصاحبه عمیق با ۱۵ نفر از خبرگان بود که تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه یافت.

فرآیند استخراج یافته‌ها مبتنی بر رویکردی استقرایی (از جزء به کل) بوده است. در این راستا، از مصاحبه‌های اکتشافی و مطالعه نظام‌مند منابع کتابخانه‌ای برای غنای بیشتر داده‌ها استفاده شد. برای سنجش روایی این بخش، معیارهایی نظیر شایستگی افراد نمونه، روایی محتوایی چارچوب مصاحبه و میزان توافق میان کدگذاران در استخراج مفاهیم مورد بررسی قرار گرفت.

مصاحبه‌ها براساس چارچوب تحلیلی از پیش طراحی شده انجام شدند. جهت افزایش روایی درونی، پس از هر مصاحبه بازخوردی به مصاحبه‌شونده ارائه می‌شد و مشارکت‌کنندگان در مسیر پژوهش قرار می‌گرفتند، بدون آنکه بر نحوه پاسخ‌دهی آن‌ها تأثیرگذار باشد. همچنین پس از پایان هر مصاحبه، الگوی استخراج شده تا آن مرحله ارائه می‌شد و در صورت وجود نکات تکمیلی از سوی مصاحبه‌شونده، مورد بحث قرار می‌گرفت. این اقدام پس از مصاحبه انجام می‌شد تا مصاحبه‌ها بدون پیش‌فرض و سوگیری شکل بگیرد. با توجه به اینکه پایایی در پژوهش‌های کیفی به تکرارپذیری و ثبات یافته‌ها اشاره دارد، جمع‌آوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که اطمینان حاصل شد اطلاعات جدیدی به دانسته‌ها افزوده نمی‌شود. تحلیل داده‌ها نشان داد که پس از انجام ۱۵ مصاحبه در بازه شش ماهه، اطلاعات جدیدی به دست نیامد و بیشتر داده‌های حاصل از مصاحبه‌های آخر تکراری بودند. بنابراین، اشباع نظری حاصل و روند مصاحبه متوقف شد.

برای بررسی اعتبار و قابلیت اتکای داده‌ها، از چهار معیار کمی زیر استفاده شد:

- ضریب هولستی^۱ (PAO): ۰/۸۵۵
- ضریب پی-اسکات^۲: ۰/۸۲۰
- شاخص کاپای کوهن^۳: ۰/۷۴۶
- آلفای کرپندورف^۴: ۰/۷۱۰

این مقادیر همگی در محدوده قابل قبول قرار دارند و نشان‌دهنده اعتبار بالای داده‌های کیفی پژوهش هستند.

در بخش دوم پژوهش، اثرات متقابل میان مؤلفه‌های شناسایی شده با بهره‌گیری از نظرات خبرگان بررسی شد. در این مرحله، علاوه بر تعیین اثرات متقابل بین متغیرها، پیشران‌های کلیدی که بیشترین نقش را در آینده ارزش‌سازی فرهنگی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد بازی‌وارسازی دارند نیز شناسایی شدند.

برای انجام این بخش، از رویکرد تحلیل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار MICMAC بهره گرفته شد. هدف این مرحله، شناسایی متغیرهای تأثیرگذار (محرك‌ها) و همچنین متغیرهای تأثیرپذیر (پیامدها) در طراحی و اجرای بازی‌وارسازی در سازمان‌های ورزشی بود. با این روش، ساختار روابط بین متغیرها مشخص شد و امکان طراحی نقشه راه تحول فرهنگی مبتنی بر بازی‌وارسازی فراهم گردید.

یافته‌های پژوهش

این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است. در واقع محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند.

جدول ۱. مؤلفه‌های شناسایی شده با استفاده از مصاحبه‌های انجام شده

نماد	مضمون اولیه	کد اولیه
C1	انگیزش و پاداش مبتنی بر بازی‌وارسازی	استفاده از امتیازدهی برای انگیزش کارکنان

1. Holstey coefficient
2. P-Scott coefficient
3. Cohen's Kappa Index
4. Alpha Krappendorff

نماد	مضمون اولیه	کد اولیه
C2	طراحی رقابت و سطوح پیشرفت	استفاده از بلاک‌چین برای شفاف‌سازی پاداش‌ها
		تعریف نشان‌های افتخار برای عملکرد مطلوب
		طراحی جدول امتیاز کارکنان برای ارتقای انگیزه
		استفاده از فیدبک آنی برای تقویت رفتار مناسب
		بهبود سیستم‌های انگیزشی غیرمالی
		به‌کارگیری بازی‌وارسازی برای کاهش فرسودگی شغلی
		طراحی مسیر شغلی با الگوهای مرحله‌ای
		ارتقای انگیزه از طریق رقابت‌های ساختارمند
		به‌کارگیری مینی‌بازی‌ها در فرآیندهای سازمانی
		ایجاد فضای رقابت سالم
C3	آموزش و توسعه منابع انسانی از طریق بازی	به‌کارگیری چالش‌های روزانه برای افزایش بهره‌وری
		استفاده از سطوح برای ارتقای شغلی
		طراحی رقابت‌های داخلی بین کارکنان
		آموزش مهارت‌های نرم از طریق بازی
		استفاده از بازی‌سازی در آموزش پرسنل
C4	شخصی‌سازی و خودارزیابی در سازمان ورزشی	استفاده از مفاهیم روانشناسی مثبت در طراحی بازی
		افزایش خلاقیت از طریق بازی‌های تیمی
		طراحی داشبورد عملکرد شخصی
		توسعه داشبورد داده‌محور برای پیگیری پیشرفت
		استفاده از اپلیکیشن‌های گیمیفای شده برای ارزیابی
C5	فناوری‌های نوین در بازی‌وارسازی	ارتباطدهی بازی‌وارسازی به ارزیابی عملکرد
		پایاده‌سازی پلتفرم‌های آنلاین تعامل کارکنان
		تحلیل داده‌های بازی‌وارسازی برای تصمیم‌گیری
		بهره‌گیری از واقعیت افزوده در آموزش
		به‌کارگیری بازی‌های موبایلی برای فرهنگ‌سازی
C6	ارزیابی عملکرد و اثربخشی برنامه‌ها	طراحی سیستم رتبه‌بندی هوشمند با هوش مصنوعی
		جمع‌آوری داده رفتاری از طریق بازی‌ها
		ارزیابی مشارکت کارکنان
		تحلیل اثر بازی‌وارسازی بر بهره‌وری
		ارزیابی رضایت‌مندی شغلی
C7	فرهنگ‌سازی و ترویج ارزش‌های بومی	بررسی تأثیر بازی‌وارسازی بر کاهش ترک خدمت
		بررسی رفتار مصرف‌کننده خدمات بازی‌وار
		انتقال ارزش‌های بومی از طریق فرآیندهای سازمانی

نماد	مضمون اولیه	کد اولیه
C8	نقش ساختار سازمانی در اجرای بازی‌وارسازی	آموزش مسئولیت‌پذیری فرهنگی
		استفاده از الگوهای بومی در طراحی بازی‌وارسازی
		افزایش آگاهی فرهنگی کارکنان
		همسویی رفتارهای سازمانی با ارزش‌های فرهنگی
		ترویج احترام به تنوع فرهنگی در سازمان
		ارتقای روحیه تیمی در ساختار اداری
		اصلاح مدل مدیریت منابع انسانی
		چابک‌سازی ساختار اجرایی
C9	رویکردهای رهبری و مدیریت مشارکتی	ساختار تصمیم‌گیری غیرمتمرکز
		افزایش تعاملات بین بخشی
		پشتیبانی از مدل‌های عملکردی انعطاف‌پذیر
		ترویج رهبری مشارکتی
C10	ایجاد حس تعلق و مشارکت فعال در کارکنان	هم‌راستایی اهداف فردی با اهداف سازمانی
		تشویق نوآوری در فرآیندهای ورزشی
		مدیریت تعارض با روش‌های تعاملی
		آموزش رهبری با استفاده از مدل‌های بازی
C11	ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی در ورزش	نهادینه‌سازی ارزش کار تیمی
		تقویت حس هویت ورزشی
		افزایش مشارکت کارکنان از طریق طراحی جذاب
C12	مدیریت تحول دیجیتال در سازمان‌های ورزشی	مشارکت داوطلبانه کارکنان
		تحریک حس تعلق سازمانی
C13	درون‌سازی فرهنگی در طراحی بازی‌وار	ارتباط بین اخلاق ورزشی و پاداش‌های درون‌سازمانی
		مسئولیت اجتماعی از طریق گیمیفیکیشن
C14	برندسازی و ارتباطات فرهنگی ورزشی	ادغام فرهنگ رقابت با ارزش‌های اخلاقی
		ترویج فرهنگ شفافیت و صداقت
C13	درون‌سازی فرهنگی در طراحی بازی‌وار	طراحی مسیر تحول دیجیتال در سازمان ورزشی
		تعیین ساختار اجرایی بازی‌وارسازی
C13	درون‌سازی فرهنگی در طراحی بازی‌وار	بازتاب نمادها و روایت‌های فرهنگی در مؤلفه‌های بازی‌وار
		مشارکت کنشگران محلی در تولید و ارزیابی محتوا
C14	برندسازی و ارتباطات فرهنگی ورزشی	تناسب ارزش‌های بازی‌وار با هنجارهای اجتماعی
		جامعه هدف
C14	برندسازی و ارتباطات فرهنگی ورزشی	توسعه برند ورزشی از طریق مشارکت فرهنگی

نماد	مضمون اولیه	کد اولیه
	هم‌افزایی فرهنگی با نهادهای ملی	
	بومی‌سازی الگوهای جهانی بازی‌وارسازی	
	طراحی بازی‌های مشارکتی با ذینفعان	
	مشارکت هواداران در فرآیندهای سازمان	
C15	تعامل با ذینفعان و جامعه ورزشی	تعامل با جامعه محلی از طریق برنامه‌های بازی‌وار بهره‌گیری از مشارکت بخش خصوصی به‌کارگیری بازخورد طرفداران در طراحی بازی‌ها
	شناسایی عوامل مؤثر بر پذیرش فناوری	
C16	پایش و پایایی فرهنگی مدل‌های بازی‌وار	سنجش میزان درونی‌سازی ارزش‌های فرهنگی ارزیابی پایداری فرهنگی مدل بازی‌وار
	پایش رفتار تعاملی بین کارکنان	
	شناسایی بازیگران کلیدی (مدیران، کارکنان، مربیان)	
	شناسایی موانع فرهنگی اجرای بازی‌وارسازی	
C17	مدل‌سازی مفهومی و عناصر کلیدی آن	مدل‌سازی ارتباط بین ارزش‌ها و انگیزش تعریف عناصر رفتاری مؤثر در مدل ساختار لایه‌ای مدل: فردی، تیمی، سازمانی
	توجه به ویژگی‌های اجتماعی-فرهنگی کاربران هدف	
C18	بومی‌سازی و محلی‌سازی محتوا و مفاهیم	تطبیق بازی‌وارسازی با فرهنگ بومی جامعه ورزشی ادغام عناصر بومی در مکانیزم‌های انگیزشی
	استفاده از بازی برای شناسایی استعدادها	
C19	نوآوری در فرآیندهای مدیریتی ورزشی	ارتقای کیفیت زندگی کاری از طریق سرگرمی‌سازی طراحی مأموریت‌های فردی/تیمی
	مسیر شغلی و پیشرفت فردی در قالب بازی	
C20		بهره‌گیری از شبیه‌سازی مسابقه برای تمرین تصمیم‌گیری
		درگیرسازی کارمندان در تصمیم‌سازی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

در این جدول، ۲۰ مضمون اولیه مرتبط با بازی‌وارسازی در سازمان‌های ورزشی شناسایی شده که هر یک شامل مجموعه‌ای از کدهای اولیه هستند. این مضامین نشان می‌دهند که بازی‌وارسازی نه تنها به بهبود انگیزش، یادگیری و ارزیابی عملکرد کمک می‌کند بلکه می‌تواند ابزاری مؤثر برای درون‌زاسازی فرهنگی، تعامل با ذینفعان و ارتقای نوآوری در مدیریت ورزشی باشد.

جدول ۲. طیف مورد استفاده

C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1
۰	۰	۱	۱	۳	۱	۰	۰	۲	۳	۲	۱	۲	۱	۳	۳	۲	۳	۰	C1
۱	۰	۰	۲	۲	۰	۱	۳	۲	۲	۱	۱	۲	۱	۲	۳	۲	۳	۰	C2
۱	۲	۱	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۲	۳	۰	۲	C3
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۲	۱	۲	۱	۰	۱	۱	C4
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۳	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۲	۰	۲	۲	۳	C5
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	C6
۱	۱	۱	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۲	۳	۰	۳	۲	۳	۳	۲	C7
۰	۱	۱	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۰	۱	۳	۲	۲	۳	۲	C8
۰	۰	۱	۲	۲	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۰	۳	۲	۲	۲	۳	۳	۲	C9
۰	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۰	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۳	C10
۰	۰	۱	۲	۱	۱	۱	۲	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۲	۲	۲	۲	۲	C11
۰	۰	۰	۱	۲	۱	۱	۳	۰	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۲	۱	C12
۲	۲	۰	۱	۱	۲	۲	۰	۱	۲	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۱	۱	۱	C13
۱	۱	۱	۱	۱	۲	۰	۲	۰	۲	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	C14
۲	۱	۱	۲	۱	۰	۱	۲	۱	۲	۱	۱	۱	۰	۱	۲	۱	۱	۱	C15
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۲	۱	۱	۱	۱	۲	۱	۲	۱	۲	C16
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C17
۲	۲	۰	۲	۰	۳	۳	۱	۱	۲	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C18
۲	۰	۲	۱	۱	۲	۲	۱	۰	۲	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	C19
۰	۱	۰	۰	۱	۲	۲	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	C20

مأخذ: یافته‌های پژوهش

توزیع کدها در مضامین، گویای تنوع ابعاد فرهنگی، مدیریتی و فناورانه بازی وارسازی است که از انگیزش فردی تا تحول دیجیتال، از ارزش‌های اخلاقی تا بومی‌سازی محتوا و از تعاملات سازمانی تا توسعه برند ورزشی را پوشش می‌دهد؛ این تنوع، ساختاری چندلایه برای تبیین آینده‌های ارزش‌سازی فرهنگی در سازمان‌های ورزشی فراهم می‌سازد. در مرحله بعد MICMAC روشی ساختاری در آینده‌پژوهی و برنامه‌ریزی راهبردی است که با ترسیم ماتریس تأثیرات متقابل، به شناسایی روابط علی میان عوامل کلیدی سیستم می‌پردازد. در این پژوهش، ۲۰ عامل شناسایی شده از مرحله تحلیل مضمون، در قالب ماتریس $n \times n$ ارزیابی شدند تا میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری آن‌ها بر یکدیگر با استفاده از امتیازدهی عددی (۰ تا ۳) تعیین شده و پیشران‌های کلیدی آینده‌ساز در حوزه ارزش‌سازی فرهنگی در سازمان‌های ورزشی استخراج گردد.

جدول ۲، برآیند اثرات متقابل ۲۰ مؤلفه‌های اثرگذار را براساس تشکیل ماتریس 20×20 نشان می‌دهد. نتایج این جدول بیانگر تعداد تکرار ۲ بار و درجه پرشدگی ۸۶ درصد است که نشان می‌دهد متغیرهای انتخاب شده تا حدودی بر هم تأثیر داشته‌اند. از مجموع ۳۴۷ رابطه قابل ارزیابی در ماتریس، ۵۳ رابطه عدد صفر است؛ این مقدار بدان معناست که عوامل بر همدیگر تأثیر نداشته و یا از همدیگر متأثر نشده است. ۲۱۲ رابطه با مقدار ۱ دارای تأثیر ضعیف نسبت به هم و ۱۰۴ رابطه با عدد ۲ دارای روابط اثرگذاری نسبتاً قوی است. علاوه بر این، ۳۱ رابطه عدد ۳ دارد و این به معنای آن است که روابط متغیرهای کلیدی بسیار زیاد بوده و از تأثیرگذاری و تأثیرپذیری زیادی برخوردارند.

جدول ۳. شاخص‌ها براساس مقدار تکرار یک، دو و سه

مقدار	شاخص‌ها
۲۰	اندازه ماتریس
۲	تکرار برای دسترسی نهایی
۵۳	تعداد صفر
۲۱۲	تعداد یک
۱۰۴	تعداد دو
۳۱	تعداد سه
۳۴۷	کل
٪۸۶	درصد نهایی

مأخذ: یافته‌های پژوهش

ماتریس این پژوهش براساس پیشران‌های مورد مطالعه با ۲ بار چرخش از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار است که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن دارد (جدول ۴).

جدول ۴. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱	%۹۷	%۹۷
۲	%۱۰۰	%۱۰۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۵، مؤلفه‌های شناسایی شده را براساس تأثیرگذاری به صورت مستقیم رتبه‌بندی کرده است. لازم به ذکر است پیشران‌های که بیشترین امتیاز را کسب کنند میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری‌شان تغییر می‌کند.

جدول ۵. میزان تأثیرات مستقیم سطر و ستونی مؤلفه‌ها

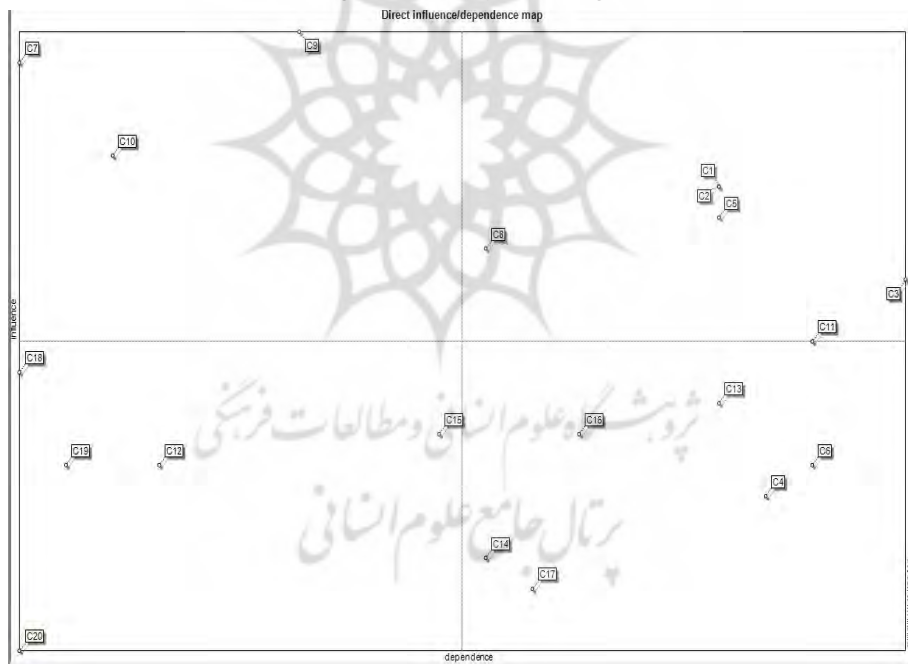
ردیف	مؤلفه‌ها	تعداد سطر	تعداد ستون
۱	C1	۳۱	۳۱
۲	C2	۳۱	۳۱
۳	C3	۲۸	۳۵
۴	C4	۲۱	۳۲
۵	C5	۳۰	۳۱
۶	C6	۲۲	۳۳
۷	C7	۳۵	۱۶
۸	C8	۲۹	۲۶
۹	C9	۳۶	۲۲
۱۰	C10	۳۲	۱۸
۱۱	C11	۲۶	۳۳
۱۲	C12	۲۲	۱۹
۱۳	C13	۲۴	۳۱
۱۴	C14	۱۹	۲۶
۱۵	C15	۲۳	۲۵
۱۶	C16	۲۳	۲۸
۱۷	C17	۱۸	۲۷

ردیف	مؤلفه‌ها	تعداد سطر	تعداد ستون
۱۸	C18	۲۵	۱۶
۱۹	C19	۲۲	۱۷
۲۰	C20	۱۶	۱۶
	کل	۵۱۳	۵۱۳

مأخذ: یافته‌های پژوهش

پراکنش متغیرها در صفحه تأثیر گذاری- تأثیر پذیری نشان دهنده ناپایداری سیستم است زیرا اغلب متغیرها پیرامون محور قطری پراکنده‌اند و حالتی بینابینی از اثر گذاری و اثر پذیری دارند که شناسایی پیشران‌های کلیدی را پیچیده می‌سازد. شکل ۱ الگوی پراکنندگی عوامل مؤثر را نشان می‌دهد.

شکل ۱. الگوی پراکنندگی عوامل مؤثر



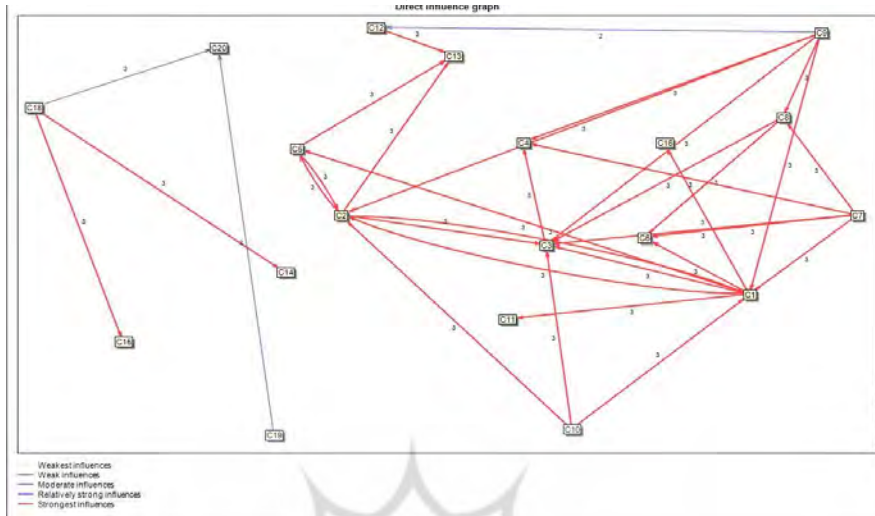
مأخذ: یافته‌های پژوهش

دسته‌بندی عوامل مؤثر

1. عوامل تعیین‌کننده یا تأثیرگذار: این عوامل بیشتر تأثیرگذار بوده و کمتر تأثیرپذیر می‌باشند. بنابراین سیستم بیشتر به این متغیرها بستگی دارد. این عوامل در قسمت شمال غربی نمودار نمایش داده می‌شوند. عوامل تأثیرگذار بحرانی‌ترین مؤلفه‌ها می‌باشند زیرا تغییرات سیستم وابسته به آنها است و میزان کنترل بر این عوامل بسیار مهم است. از طرف دیگر، این عوامل، به عنوان متغیرهای ورودی سیستم نیز در نظر گرفته می‌شوند. از میان ۲۰ عامل بررسی شده در این تحقیق، چند شاخص به عنوان پیشران‌های اثرگذار بر مدل تحقیق احصاء شده است. C7، C9 و C10 در این دسته هستند.
2. عوامل «دووجهی»: این عوامل، هم‌زمان به صورت بسیار تأثیرگذار و بسیار تأثیرپذیر، عمل می‌نمایند. این عوامل در قسمت شمال شرقی نمودار قرار می‌گیرند. طبیعت این عوامل با عدم پایداری آمیخته است، زیرا هر عمل و تغییری بر روی آنها، واکنش و تغییری بر دیگر عوامل را به دنبال دارد. عوامل این ناحیه شامل: C1، C2، C3، C5، C8 و C11 است.
عوامل دووجهی از دو بخش پیشران‌های ریسک و هدف تشکیل شده است:
 - عوامل ریسک: همانطور که این عوامل در شکل ۱ نشان داده شده است در بالای خط قطری ناحیه شمال شرقی شکل قرار گرفته‌اند و ظرفیت بسیار زیادی برای تبدیل شدن به بازیگران کلیدی سیستم دارد. C1 و C2 در این قسمت قرار دارند.
 - عوامل هدف: این عوامل زیر ناحیه قطری شمال شرقی صفحه قرار می‌گیرند. این عوامل در واقع نتایج تکاملی سیستم و نمایانگر اهداف ممکن در یک سیستم هستند. با دستکاری و ایجاد تغییرات در این عوامل می‌توان به تکامل سیستم دست یافت. در این پژوهش در این قسمت مؤلفه‌های C3، C5، C8 و C11 قرار دارند.
3. عوامل «تأثیرپذیر» یا به بیان بهتر پیشران‌های «نتیجه»: این عوامل در قسمت جنوب شرقی نمودار قرار دارند. آنها تأثیرگذاری پایین و تأثیرپذیری بسیار بالایی دارند. بنابراین آنها نسبت به تکامل پیشران‌های تأثیرگذار و دووجهی، بسیار حساس می‌باشند. آنها عوامل خروجی می‌باشند. در این پژوهش C4، C6، C13، C14، C16 و C17 در این ناحیه قرار دارند.

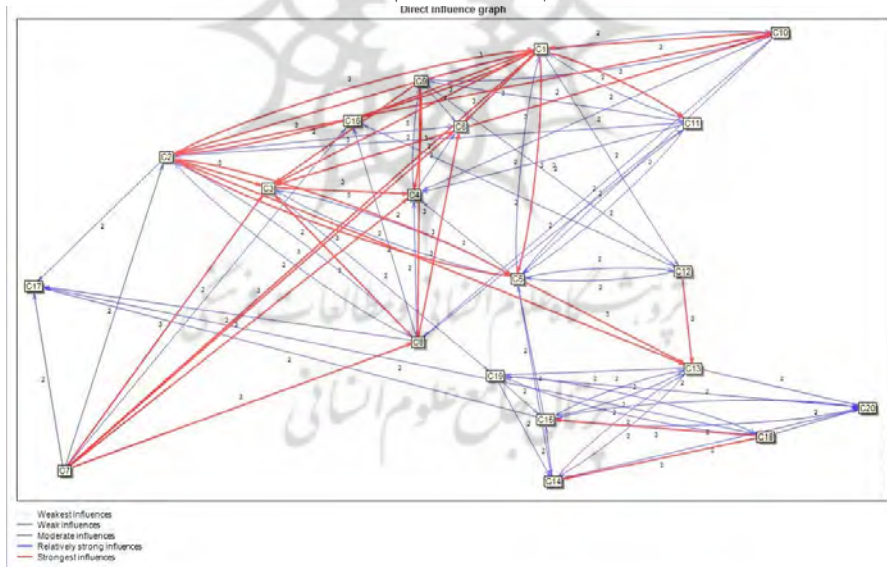
4. عوامل مستقل یا مستثنی: این عوامل دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری پایینی هستند. آن‌ها در قسمت جنوب غربی نمودار قرار داشته و گویا اصلاً ارتباطی با سیستم ندارند زیرا آن‌ها نه باعث توقف یک عوامل اصلی و نه باعث تکامل و پیشرفت آن در سیستم می‌شوند. در این پژوهش C12، C15، C18 و C19 در این ناحیه قرار دارند. باین حال در این دسته نیز باید به دو دسته از پیشران‌ها توجه نمود:
5. عوامل «گسسته»: این عوامل در نزدیکی مبدأ مختصات در نمودار قرار دارند. این گونه برداشت می‌شود که تکامل این متغیرها ارتباطی به دینامیک سیستم فعلی نداشته و آن‌ها را می‌توان از سیستم خارج نمود. در این تحقیق عامل گسسته وجود ندارد.
6. عوامل «اهرمی ثانویه»: این پیشران‌ها با این که کاملاً مستقل هستند، بیش از آنکه تأثیرپذیر باشند، تأثیرگذارند. آن‌ها در قسمت جنوب غربی نمودار و بالای خط قطری قرار دارند و می‌توانند به عنوان نقاطی جهت سنجش و به عنوان معیار، به کار روند. در این تحقیق متغیرهای C12 و C19 اهرمی ثانویه هستند.
7. عوامل «تنظیم کننده»: این عوامل در نزدیکی مرکز ثقل نمودار قرار دارند. آن‌ها می‌توانند به صورت پی‌درپی به عنوان «اهرمی ثانویه»، «اهداف ضعیف» و «پیشران‌های ریسک ثانویه» عمل نمایند. در این تحقیق پیشران تنظیم کننده‌ای شناسایی نشد. اشکال زیر نمایش گرافیکی پیشران‌های مؤثر بر بازی وارسازی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد فرهنگی را نشان می‌دهد. در این شکل‌ها تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم پیشران‌ها بر سایر پیشران‌های سیستم مشخص شده است. چگونگی تأثیرگذاری پیشران‌ها به صورت قوی‌ترین تأثیر، تأثیرات قوی، تأثیرات میانه، تأثیرات ضعیف و ضعیف‌ترین تأثیر است

شکل ۲. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (قوی ترین تأثیر)



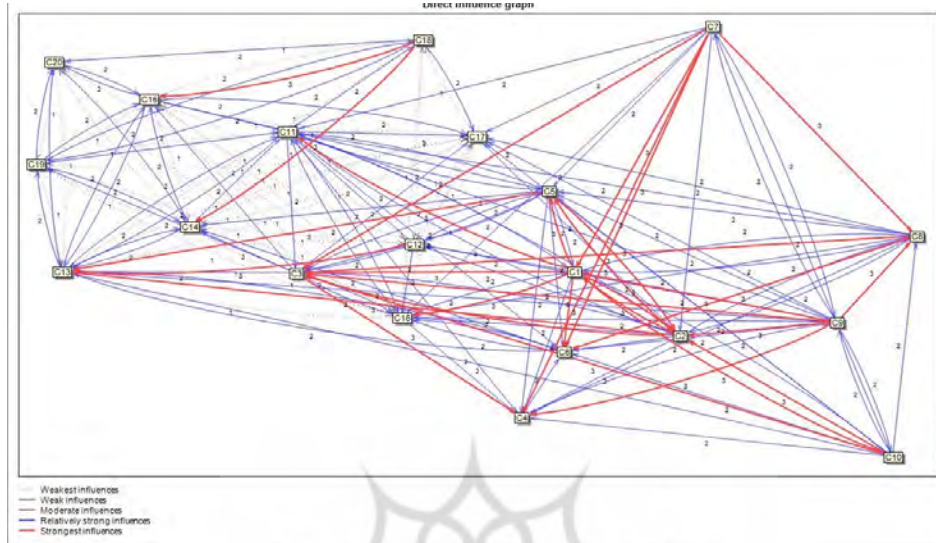
مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۳. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر قوی)



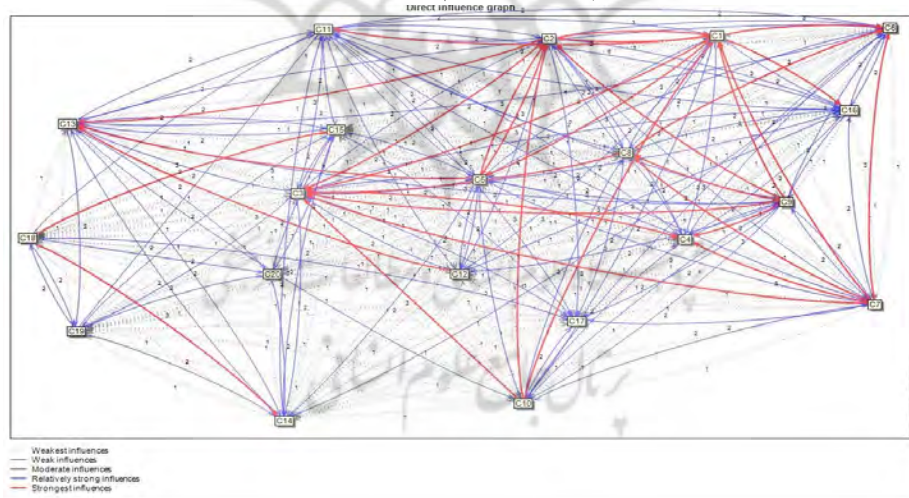
مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۴. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیر میانه)



مأخذ: یافته‌های پژوهش

شکل ۵. دیاگرام تأثیرات مستقیم عوامل (تأثیرات ضعیف)



مأخذ: یافته‌های پژوهش

از میان ۲۰ پیشران بررسی شده در این تحقیق، ۴ پیشران کلیدی مؤثر بر بازی‌وارسازی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد فرهنگی انتخاب شده است. بیشترین پیشران‌های کلیدی مؤثر

شناسایی شده در رابطه با آینده شناسایی شده است. این پیشران‌ها مؤثرترین و درعین حال، کلیدی‌ترین پیشران‌های سیستم محسوب می‌شوند (جدول ۶).

جدول ۶. میزان تأثیرات مستقیم عوامل بر یکدیگر

Rank	Label	Direct influence	Label	Direct dependence	Label	Indirect influence	Label	Indirect dependence
۱	C9	۵۶۸	C3	۵۶۸	C9	۶۰۴	C11	۵۶۱
۲	C7	۵۵۳	C11	۵۶۸	C7	۵۷۸	C3	۵۴۸
۳	C1	۵۲۴	C4	۵۱۰	C10	۵۴۹	C13	۵۱۸
۴	C2	۵۲۴	C13	۵۱۰	C1	۵۴۷	C4	۵۰۷
۵	C5	۵۲۴	C5	۴۹۵	C2	۵۳۴	C6	۴۹۸
۶	C3	۵۱۰	C6	۴۹۵	C5	۵۲۱	C5	۴۹۱
۷	C10	۵۱۰	C14	۴۹۵	C8	۴۹۲	C14	۴۸۷
۸	C8	۴۸۱	C2	۴۸۱	C3	۴۸۶	C2	۴۷۹
۹	C18	۴۶۶	C15	۴۸۱	C11	۴۴۸	C12	۴۷۵
۱۰	C13	۴۵۱	C1	۴۶۶	C18	۴۳۳	C16	۴۷۳
۱۱	C11	۴۳۷	C16	۴۶۶	C13	۴۲۹	C15	۴۶۹
۱۲	C15	۴۳۷	C21	۴۶۶	C15	۴۱۴	C1	۴۵۶
۱۳	C19	۴۲۳	C17	۴۵۱	C16	۴۱۱	C17	۴۴۹
۱۴	C16	۴۰۸	C8	۴۲۲	C19	۴۰۰	C8	۴۰۲
۱۵	C4	۳۶۴	C22	۳۹۳	C12	۳۷۴	C18	۳۹۷
۱۶	C6	۳۶۴	C10	۳۷۹	C4	۳۷۱	C7	۳۹۱
۱۷	C12	۳۴۹	C9	۳۴۹	C6	۳۶۸	C9	۳۴۳
۱۸	C20	۳۳۵	C19	۳۲۰	C14	۳۲۳	C19	۳۲۸
۱۹	C14	۳۲۰	C7	۳۲۰	C17	۳۱۹	C10	۳۲۳
۲۰	C17	۳۲۰	C20	۳۰۶	C20	۳۱۳	C20	۳۱۲

مأخذ: یافته‌های پژوهش

چهار عامل اصلی (C1, C2, C7, C9) به‌عنوان محرک‌های کلیدی تحول در نظام بازی‌وارسازی سازمان‌های ورزشی شناسایی شدند. سایر عوامل عمدتاً تابع تغییرات ناشی از این چهار عامل هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش در قالب بیست مضمون اولیه طبقه‌بندی شده‌اند که هر یک، یکی از ابعاد کلیدی بازی‌وارسازی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد فرهنگی را نمایان می‌سازد. در

این بخش، به تحلیل این مضامین پرداخته شده و آن‌ها در پرتو مطالعات پیشین بررسی می‌شوند تا هم‌راستایی‌ها یا تفاوت‌ها مشخص و تبیین نظری برای آن‌ها ارائه گردد.

نخستین مضمون، انگیزش و پاداش مبتنی بر بازی‌وارسازی است. این مؤلفه بر اهمیت طراحی سازوکارهای انگیزشی همچون امتیاز، نشان، جدول رتبه‌بندی و مأموریت‌های فردی در افزایش انگیزه کارکنان تأکید دارد. یافته‌ها با پژوهش‌ها باچی^۱ و همکاران (۲۰۲۴) همسوست. آنان نشان داده‌اند که پاداش‌های غیرمالی و تعاملی نقش مهمی در انگیزش اعضای باشگاه‌های ورزشی ایفا می‌کنند. از سوی دیگر، نتایج تود و لوگو^۲ (۲۰۱۸) مبنی بر عدم پایداری پاداش‌های مالی در غیاب حمایت فرهنگی و سازمانی، نیز با رویکرد بازی‌وارسازی غیرمالی در این پژوهش هماهنگ است. تبیین نظری این یافته‌ها را می‌توان در چارچوب نظریه انگیزش درونی، نیاز به شایستگی و تعلق جست‌وجو کرد.

مضمون دوم، طراحی رقابت و سطوح پیشرفت است که نشان می‌دهد ساختار مرحله‌ای و ایجاد رقابت سالم، باعث افزایش تعهد و تعامل کارکنان می‌شود. یافته‌های این بخش با مطالعه بیترین^۳ و همکاران (۲۰۲۰) درباره اثر رقابت درون‌سازمانی بر عملکرد مدیران ورزشی و نیز با پژوهش فریدنیا و همکاران (۲۰۲۴) درباره نقش سطوح پیشرفت در تقویت احساس رشد، همراستا هستند.

مضمون سوم، آموزش و توسعه منابع انسانی از طریق بازی، بیانگر آن است که بازی‌وارسازی بستری مناسب برای یادگیری مؤثر مهارت‌های مدیریتی، فنی و ارتباطی فراهم می‌کند. این نتیجه با پژوهش هوگبرگ^۴ و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد که در آن آموزش تعاملی و شبیه‌سازی شده موجب یادگیری عمیق‌تر در محیط‌های ورزشی شده بود. تبیین این یافته در چارچوب یادگیری فعال و تجربه‌محور قرار می‌گیرد.

در ادامه، مضمون شخصی‌سازی و خودارزیابی در سازمان ورزشی نشان می‌دهد که طراحی داشبوردهای فردی، بازخورد آنی و امکان ارزیابی خود، موجب خودآگاهی و بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. این یافته با پژوهش باورمن و باستینس^۵ (۲۰۲۰) درباره نقش بازخورد شخصی در رشد شغلی همسو است.

-
1. Habachi
 2. Tóth & Lógó
 3. Bitrián
 4. Högberg
 5. Bovermann & Bastiaens

نقش فناوری‌های نوین در بازی‌وارسازی مضمون دیگری است که استفاده از فناوری‌هایی نظیر واقعیت افزوده، اپلیکیشن‌های هوشمند، ابزارهای پوشیدنی و رویکردهای داده‌محور را به‌عنوان عناصر تحول‌ساز معرفی می‌کند. این یافته با مطالعات بینستیل و موشیر (۲۰۲۴) همخوانی دارد که بر نقش فناوری‌های نوین در باشگاه‌های حرفه‌ای تأکید داشته‌اند. ارزیابی عملکرد و اثربخشی برنامه‌ها نیز در قالب استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد و تحلیل بازخوردها مطرح شده و با پژوهش ایمن^۱ و همکاران (۲۰۱۸) درباره نظام‌های ارزیابی داده‌محور در ورزش مطابقت دارد.

در حوزه فرهنگی، مضمون فرهنگ‌سازی و ترویج ارزش‌های بومی بر انتقال مؤلفه‌های فرهنگی از طریق طراحی بازی‌وار تأکید دارد. این مضمون با پژوهش هوگبرگ و همکاران (۲۰۱۹) همخوان است که نشان دادند ادغام سنت‌ها و مفاهیم فرهنگی در برنامه‌های سازمانی موجب ارتقای مشارکت و تعهد می‌شود. همچنین مضمون درون‌زاسازی فرهنگی نیز نقش مهمی در پذیرش بازی‌وارسازی ایفا می‌کند.

ساختار سازمانی و سبک‌های رهبری مشارکتی مضامینی هستند که نشان می‌دهند ساختار چابک، غیرمتمرکز و مشارکت‌محور، شرط لازم برای اجرای موفق بازی‌وارسازی است. یافته‌ها با پژوهش باورمن و باستینس (۲۰۲۰) درباره نقش رهبری مشارکتی در تحولات سازمانی مطابقت دارند.

مضامین ایجاد حس تعلق و مشارکت فعال و ترویج ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی در ورزش نشان می‌دهند که بازی‌وارسازی می‌تواند فراتر از جنبه‌های عملکردی، به تقویت همبستگی، مسئولیت‌پذیری و اخلاق حرفه‌ای در سازمان کمک کند. پژوهش زارع (۲۰۲۵) و گنزالس-اسپینوزا^۲ و همکاران (۲۰۲۱) نیز بر این ابعاد تأکید داشته‌اند.

در سطح کلان‌تر، مضامینی نظیر مدیریت تحول دیجیتال، مدل‌سازی مفهومی، تعامل با ذی‌نفعان و پایش فرهنگی به لزوم وجود نقشه‌راه دقیق، مشارکت فعال جامعه ورزشی و ارزیابی مستمر مدل اشاره دارند. این نتایج با مطالعات گنزالس-اسپینوزا و همکاران (۲۰۲۱) و هوگبرگ و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد.

مضامین بومی سازی محتوا، نوآوری در فرآیندهای مدیریتی و طراحی مسیر شغلی مبتنی بر بازی نیز بر لزوم طراحی الگوهای نوآورانه و محلی برای ارتقای کارکنان تأکید دارند. این بخش با پژوهش ایمن و همکاران (۲۰۱۸) همسوست.

در مجموع، یافته‌ها با ادبیات پژوهشی داخلی هماهنگ بوده و نشان می‌دهد که در صورت طراحی متناسب با زمینه‌های فرهنگی، ساختار سازمانی و نیازهای منابع انسانی، بازی‌وارسازی می‌تواند به تحولی مؤثر در مدیریت ورزشی بینجامد. تفاوت‌های مشاهده شده عمدتاً ناشی از تنوع ساختاری، آمادگی فناورانه یا تفاوت‌های فرهنگی هستند که قابل تبیین می‌باشند.

تحلیل ساختاری با استفاده از نرم‌افزار MICMAC نیز نشان داد که چهار پیشران کلیدی شامل رهبری مشارکتی (C9)، فرهنگ‌سازی بومی (C7)، انگیزش ساختارمند (C1) و طراحی رقابت (C2)، بیشترین تأثیرگذاری و کمترین وابستگی را دارند. این چهار عامل به‌عنوان محرک‌های اصلی نظام بازی‌وار شناخته می‌شوند و سایر مؤلفه‌ها در نقش پشتیبان یا تسهیل‌گر عمل می‌کنند.

از منظر اجرایی، نتایج دلالت بر آن دارند که طراحی موفق بازی‌وارسازی نیازمند یک نقشه‌راه مرحله‌ای است که ابتدا بر نهادینه‌سازی عناصر ریشه‌ای تمرکز داشته باشد و سپس عناصر تکمیلی مانند فناوری، آموزش و ارزیابی را در مراحل بعدی به کار گیرد. در نهایت، مدل پیشنهادی این پژوهش، صرفاً ابزاری برای بهبود عملکرد نیست بلکه چارچوبی فرهنگی برای تعمیق ارزش‌ها، هویت‌سازی سازمانی و تقویت پایداری فرهنگی در مدیریت ورزشی محسوب می‌شود.

پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بازی‌وارسازی در سازمان‌های ورزشی، صرفاً یک ابزار فناورانه یا تکنیکی نیست بلکه رویکردی چندبعدی است که در پیوند با بستر فرهنگی، ساختار سازمانی و سرمایه انسانی معنا می‌یابد. نتایج مطالعه آشکار ساخت که پیاده‌سازی موفق مدل‌های بازی‌وار، مستلزم درک عمیق از ارزش‌های بومی، مشارکت‌پذیری ذی‌نفعان و توجه به ظرفیت‌های نهادی و فناورانه سازمان است. چنین نگاهی، بازی‌وارسازی را از سطح ابزاری ارتقا داده و آن را به الگویی برای تحول فرهنگی، توسعه منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری تبدیل می‌سازد.

بر این اساس، طراحی و اجرای مدل‌های بازی‌وار در سازمان‌های ورزشی باید مبتنی بر تحلیل زمینه‌ای دقیق، نیازسنجی فرهنگی و طراحی مشارکتی انجام گیرد تا پذیرش، اثربخشی و پایداری آن تضمین شود. چهار پیشران کلیدی شناسایی شده در این پژوهش، یعنی رهبری مشارکتی، انگیزش ساختارمند، فرهنگ‌سازی بومی و طراحی رقابت‌پذیر، بنیان‌های اصلی این مدل را تشکیل می‌دهند و مسیر تحول را هموار می‌سازند. همچنین، سایر مؤلفه‌ها همچون آموزش، فناوری و ارزیابی عملکرد، نقش تسهیل‌گر و پشتیبان در اجرای مدل دارند.

حمایت مالی

این مقاله استخراج شده از رساله دکتری می‌باشد و تحت حمایت مالی ارگانی نمی‌باشد.

تعارض منافع

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Mohammad Jalal  <https://orcid.org/0009-0004-8469-7454>
Mohammad Soltanhoseini  <https://orcid.org/0000-0003-2803-8265>
Masoud Naderian Jahromi  <https://orcid.org/0000-0002-3338-6611>
Mohsen Vahdani  <https://orcid.org/0000-0002-8747-1475>

References

- Bahadoran, M.R., Ghasemi, H., Farahani, A. & Hosaini, M. (2023). The effect of gamification on improving the performance of organizations by mediation of knowledge management. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 8(1), 43-54.
- Billings, A.C. (2024). From gamification to personalization: sports media, Web 3.0 and the desire for the ultimate fan experience. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 26(2), 273-278. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-06-2023-0121>
- Birnstiel, S. & Morschheuser, B. (2024). Exploring gamification in team sports: A scoping review and research agenda. *GamiFIN*, 33-46. DOI: 0000-0002-0111-9420
- Bitrián, P., Buil, I. & Catalán, S. (2020). Gamification in sport apps: The determinants of users' motivation. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 365-381. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2019-0163>
- Bovermann, K. & Bastiaens, T.J. (2020). Towards a motivational design? Connecting gamification user types and online learning activities. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 15(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s41039-019-0121-4>

- Campos, H.D., Lourenço, C.E., Mellão, J.M., Lombardi, V.P.V. & Cesar, E.F. (2024). Gamification framework applied to organizational processes. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 25(01), eRAMC240234. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC240234.en>
- Cao, C. & Cheng, S. (2025). Does competition in online games foster green behaviour in life? The relationship between gamification affordances and engagement in green behaviours. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(5), 3491-3508. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2338657>
- Eppmann, R., Bekk, M. & Klein, K. (2018). Gameful experience in gamification: Construction and validation of a Gameful Experience Scale [GAMEX]. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 98-115. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.03.002>
- Ek, A. (2024). Cultural values and productivity. *Journal of Political Economy*, 132(1), 295-335. <https://doi.org/10.1086/726239>
- Faridniya, H., Sefidgar, A., Bagheri Ragheb, G. & Saberi, A. (2024). The impact of gamified exercise activities on increasing motivation for participation in sports classes: a case study of public library staff in Tehran Province. *Library and Information Sciences*, 26(4), 259-280. <https://doi.org/10.30481/lis.2023.428807.2124>. [In Persian].
- González-Espinosa, S., García-Rubio, J., Feu, S. & Ibáñez, S.J. (2021). Learning basketball using direct instruction and tactical game approach methodologies. *Children*, 8(5), Article 5. <https://doi.org/10.3390/children8050342>
- Habachi, S., Matute, J. & Palau-Saumell, R. (2024). Gamify, engage, build loyalty: exploring the benefits of gameful experience for branded sports apps. *Journal of Product & Brand Management*, 33(1), 57-75. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2022-4070>
- Högberg, J., Hamari, J. & Wästlund, E. (2019). Gameful experience questionnaire (GAMEFULQUEST): An instrument for measuring the perceived gamefulness of system use. *User Modeling and User-Adapted Interaction*, 29(3), 619-660. <https://doi.org/10.1007/s11257-019-09223-w>
- Khodabandelou, R., Roghanian, P., Gheysari, H. & Amoozegar, A. (2023). A systematic review of gamification in organizational learning. *The Learning Organization*, 30(2), 251-272. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2022-0057>
- Kaoud, M., & ElBolok, M. (2023). Organizational learning via gamification for employer brand management. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(5), 14-17. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2022-0203>
- Mashina, E. (2023, November). Gamification in the Personnel Management of a Self-learning Organization. In *International Conference on Professional Culture of the Specialist of the Future* (pp. 212-230). Cham: Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.3390/children8050342>
- Rehman, O.U., Jun, T.Z. & Ahmed, S. (2025). What happens when sustainability meets e-banking? A delighted message from the Gamification. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2483860>

- Sukmana, R.N., Pudjoatmodjo, B. & Plojović, Š. (2023). MySSOF: Gamification reward system for enhancing employee participation and activeness in organizational activities. *TEM Journal*, 12(4), 2339–2349. <https://doi.org/10.18421/TEM124-74>
- Tóth, Á. & Lógó, E. (2018). The effect of gamification in sport applications. In 2018 9th IEEE international conference on cognitive infocommunications (coginfocom) (pp. 000069-000074). IEEE. DOI: 10.1109/CogInfoCom.2018.8639934
- Uhm, J.P., Kim, S. & Lee, H.W. (2023). Stimulating suspense in gamified virtual reality sports: Effect on flow, fun, and behavioral intention. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(19), 3846-3858. <https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2107782>
- Vientiany, D., Ardi, S. A., Lubis, M. P. K., & Harahap, M. A. (2024). Conflict Management in Organizations. *INTERDISIPLIN: Journal of Qualitative and Quantitative Research*, 1(4), 200-212. <https://doi.org/10.61166/interdisiplin.v1i4.42>
- Zare, A., Shamsipour Dehkordi, P. & Beik, M. (2025). Analyzing the potential of sports participation in improving children's physical intelligence. (e4649). *Sport Psychology Studies*, (), e4649 doi: 10.22089/spsyj.2025.18134.2578. [In Persian].
- Zare, A., Behzad izadi, B., Rascher, D. & Dickson, G. (2024). Factors affecting economic diplomacy in sport. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 23(63), 551-570. <https://doi.org/10.22034/ssys.2022.2203.2573>. [In Persian].
- Zhang, L., Shao, Z. & Chen, B. (2025). Exploring the role of immersion-based gamification in enhancing online consumer perceived value and behavioral intentions: A task-technology fit perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2488597>
- Zlotnik, S., Weiss, P.L., Ben Refael, Y., Rosen, R., Gal, E. & Hochhauser, M. (2025). Gamification attributes to enhance Socio-Vocational readiness among people with autism spectrum disorder and intellectual developmental disabilities: a conceptual paper. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(11), 6557-6569. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2381928>

استناد به این مقاله: جلال، محمد، سلطان حسینی، محمد، نادران جهرمی، مسعود و وحدانی، محسن. (۱۴۰۴). تبیین آینده‌های ارزش‌سازی فرهنگی در سازمان‌های ورزشی با رویکرد اجرای بازی‌وارسازی. مدیریت توسعه پایدار در ورزش، ۶(۱۵)، ۱۷۲-۲۰۲



Sustainable Development Sport Management Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.