



انتشارات ادیبان روز

بازی وارسازی

تحول کسب و کار از طریق تفکر بازی

این کتاب ترجمه‌ای است از:

**FOR THE WIN
HOW GAME THINKING CAN REVOLUTIONIZE YOUR
BUSINESS**

نویسندگان:

کویین وِرباخ

دَن هانتِر

مترجمان:

کیانوش کریمی

دکتر سیاوش صلواتیان (عضو هیئت علمی دانشگاه صدا و سیما)

دکتر داتیس خواجه‌ئیان (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)

ویراستار تخصصی: علیرضا رنجبر شورابی

مقدمه مترجمان

در سالیان اخیر کاربرد فناوری های مبتنی بر روانشناسی فردی در سازمان ها و کسب و کارها محبوبیت زیادی یافته است. برنامه های متعدد انگیزشی کارکنان و مشتریان توأمان و یا به صورت مجزا در سازمان ها، فروشگاه ها و سایت ها دیده می شوند و کسب و کارها سعی می کنند به شیوه های مختلف کارکنان و مشتریان خود را برانگیزانند تا رفتارهای مطلوب آنها را انجام دهند. باشگاه های مشتریان، طرح های وفاداری و برنامه های ارائه خدمات به مشتریان خاص نمونه هایی از سیستم های امتیازمحور هستند. گیمیفیکیشن که در فارسی به دو واژه بازی وارسازی و بازی گونه سازی ترجمه شده است، ساز و کاری است که در اغلب این طرح ها وجود دارد. به عنوان گروه مترجمان، این متن را با هدف برآورده ساختن تقاضای رو به افزایش برای کاربرد بازی وارسازی در سازمان های ایرانی ترجمه کردیم. به ویژه اینکه در سال های اخیر پروژه های متعددی نیز با استفاده از این فن به سرانجام رسانده شده که هم به موفقیت های شایسته ای رسیده اند و هم اینکه ظرفیت موجود برای بهره گیری از این تکنیک ها را نشان داده اند.

با ظهور و رواج فناوری های ارتباطی همراه، برنامه های موبایل، طرح های تبلیغاتی مخاطب محور، پلتفرم های مختلف و محتواهای گوناگون به شکل فزاینده ای به سمت کاربران هجوم آورده اند و در تسخیر ذهن مخاطبان با هم رقابت می کنند. مخاطبان نیز قدرت انتخاب پیدا کرده اند و در برگزیدن رسانه ارتباطی و کسب و کار خدمات دهنده سخت پسندتر

شده‌اند. این قدرت انتخاب سبب وفاداری کمتر آنها شده و به سادگی و با دریافت پیشنهاد بهتر به سمت رقبا حرکت می‌کنند. در چنین بازاری استفاده از تکنیک‌هایی همچون بازی وارسازی از مهمترین فنونی است که می‌تواند به جلب توجه، حفظ مخاطب و افزایش فعالیت او کمک کند. موضوع بازی وارسازی در سالیان اخیر رشد خوبی در میان گروه‌هایی از دانشجویان و فعالان کارآفرینی یافته و گروه‌های تخصصی همچون انجمن گیمیفیکیشن ایران نیز تاسیس شده که هدف آن ترویج کاربرد این تکنیک در کسب و کارهاست. با این حال و به رغم اهمیت موضوع، هنوز منابع کافی برای خواننده فارسی زبان فراهم نشده است. ترجمه این کتاب تلاشی است برای ارائه یک منبع مهم و کارآمد برای مخاطبان و کاربران ایرانی.

بازی وارسازی به عنوان موضوعی در رشته مدیریت رسانه

مترجمان این کتاب هر سه از تحصیلکردگان و فعالان آکادمیک رشته مدیریت رسانه هستند. آقای کیانوش کریمی دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد مدیریت رسانه از دانشگاه صدا و سیما و رتبه ۲ کنکور دکتری مدیریت رسانه است. آقای دکتر سیاوش صلواتیان عضو هیئت علمی گروه مدیریت رسانه دانشگاه صدا و سیماست. آقای دکتر داتیس خواجه‌ئی‌ان نیز دانش آموخته مقطع دکترای مدیریت رسانه و عضو هیئت علمی بخش مدیریت رسانه در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران است. ترجمه کتابی در زمینه بازی وارسازی توسط این گروه، تأکیدی بر اهمیت بازی وارسازی به عنوان یک زمینه کاربردی بین رشته‌ای است که به طور خاص در موضوعاتی همچون باشگاه مشتریان، طرح‌های هواداری و درگیرسازی مشتریان قرار می‌گیرد که همه این موارد از حوزه‌های کاری مورد توجه دانش‌آموختگان و فعالان رشته مدیریت رسانه می‌گنجد.

یک سؤال پرتکرار دانشجویان رشته مدیریت رسانه این است که «آینده شغلی ما در چه زمینه‌هایی است؟». پاسخ‌های این سؤال عمدتاً با سطح تحلیل تقسیم‌بندی می‌شود. برای برخی فرصت‌های شغلی در سطح کلان و خط‌مشی‌گذاری پیشنهاد می‌شود؛ برای برخی فرصت‌هایی در سطح سازمانی و مدیریت؛ و برای برخی نیز شغل‌هایی در سطح فردی که موضوع کاری آنها تأثیرگذاری بر افراد و انسانهاست.

برنامه‌های مبتنی بر بازی وارسازی، همچون باشگاه مشتریان و طرح‌های هواداری که مطرح شد، از جمله فرصت‌های شغلی است که برای دانش‌آموختگان رشته مدیریت رسانه در سطح فردی موجود است و آینده خوبی نیز برای این برنامه‌ها پیش‌بینی می‌شود. در عصر اقتصاد توجه که با فراوانی محتوا و گزینه‌ها مواجهیم و عمده‌ترین دغدغه شرکت‌ها و کسب‌وکار جلب توجه مخاطبان از میان گزینه‌های متعدد به پیام خود است، اساس این برنامه‌ها بردگرسازی مخاطب (شامل هر سه شکل Involvement, Participation, Engagement) است که هدف غایی کسب‌وکارها برای رساندن پیام خود به مخاطبان هدف و درگرسازی آنها را شامل می‌شود.

بازی‌وار سازی؟ بازی‌گونه سازی یا گیمیفیکیشن؟

در گزینش معادل مناسب فارسی میان بازی‌گونه‌سازی و بازی‌وارسازی اختلاف نظر وجود داشت. انتخاب دشواری بود و هریک از این دو واژه مزیت‌های خود را داشت. حتی استفاده از خود واژه گیمیفیکیشن هم به عنوان یک گزینه مورد توجه قرار گرفت. در انتها و پس از بررسی انواع منابعی که این واژه‌ها را به کار گرفته بودند و نیز بررسی کاربردی و نیز زبانی این واژه‌ها (مثل سهولت نوشتن، ترکیب‌سازی، تلفظ) با نظر مترجم اول برای استفاده از واژه بازی‌وارسازی توافق حاصل شد.

مجوز ترجمه بین‌المللی

نظر به اینکه تلاش قبلی دو تن از مترجمان این کتاب برای ترجمه منابع بین‌المللی با اخذ مجوز رسمی برای ترجمه از ناشر زبان اصلی با موفقیت همراه بوده است، تلاش کردیم که مجوز رسمی ترجمه این کتاب نیز از ناشر زبان اصلی اخذ شود. از این رو در مکاتباتی موافقت اولیه انتشارات وارتون دانشگاه پنسیلوانیا دریافت شد و مذاکرات بیشتر هم پیش رفت ولی متأسفانه به دلیل نبود نماینده منطقه‌ای، انتشارات آمریکایی از ادامه مسیر صرف‌نظر کرد و به رغم اینکه حاضر به پرداخت وجهی برای دریافت مجوز هم بودیم، کسب مجوز رسمی ممکن نشد. با

این حال برای محروم نماندن جامعه ایرانی از متون آموزنده جهانی ترجمه ادامه پیدا کرد و تصمیم گرفتیم کتاب را همچون سایر ترجمه‌های رایج در کشور بدون مجوز مکتوب از ناشر بین‌المللی منتشر کنیم. امید است چاپ بعدی این کتاب با مجوز ناشر اصلی صورت پذیرد.

سپاسگزاری و تشکر

در ترجمه این کتاب افراد زیادی همکاری داشته‌اند. از آقایان دکتر طاهر روشن‌دل اربطانی و دکتر مهدی شریفی اعضای محترم بخش رسانه دانشکده مدیریت دانشگاه تهران سپاسگزاری می‌کنیم. همچنین از آقایان علیرضا رنجبر شورابی، جواد نیک‌پیام و سید مصطفی قاری از اعضای انجمن گیمیفیکیشن ایران بابت همکاری‌هایی که به انحای مختلف به عمل آوردند تشکر می‌شود. آقای داود خواجه‌ئیان زحمت بازخوانی و اصلاح این متن را تقبل کردند و به عنوان متخصص روانشناسی بازی‌های رایانه‌ای نیز نظرات اصلاحی خود را ارائه کردند که بابت زمان، انرژی و دانشی که صرف این کار نمودند شایان تقدیر هستند. همچنین از آقای احمد احمدی به دلیل مشارکت سازنده‌شان در معرفی گیمیفیکیشن و کاربردهای آن در کسب و کار تشکر می‌شود. در انتها باید از جناب آقای دامون صلاحی مدیر انتشارات ادیبان‌روز بابت همکاری بی‌شائبه در آماده‌سازی این کتاب برای چاپ سپاسگزاریم. یاری بی‌دریغ ایشان سبب انتشار این کتاب با کیفیت موجود شد. مضاف بر اینکه تاخیر در ارائه ترجمه نهایی را با صبوری تحمل کردند.

در انتها باید از خوانندگان این کتاب بابت کاستی‌های احتمالی پوزش بطلبیم. برای اینکه کیفیت کتاب مناسب باشد، هر سه نفر عضو گروه مترجمین این کتاب را خوانده و با متن اصلی مقایسه کرده‌اند. وفاداری و درعین حال حفظ روانی ترجمه کار دشواری است، به ویژه برای کسانی که ترجمه را به عنوان حرفه اصلی خود قرار نداده‌اند. در موارد متعددی برای خوانایی و روانی متن، جملات بارها و بارها جابه‌جا شدند تا نتیجه برای خواننده فارسی‌زبان که در انبوه کتابهای ترجمه با کیفیت بد و جملات گرته‌برداری شده

محصور شده است، قابل تحمل باشد. با این حال مثل هر کار دیگری قطعاً امکان ارائه کیفیت بهتری نیز وجود دارد. از این رو از خوانندگان محترم تقاضا می‌کنیم که بازخوردهای خود و موارد قابل اصلاح را برای ما ارسال کنند. آرزو می‌کنیم که با استقبال از این کتاب، بتوانیم در چاپهای بعدی ترجمه حاضر را با بازخوردهای خوانندگان اصلاح کرده و با کیفیت بالاتری عرضه کنیم. و علاوه بر این آرزو می‌کنیم که توفیق ارائه دانش جهانی به زبان فارسی به شکل‌های گوناگون، از جمله ترجمه کتابهای مناسب بین‌المللی، برای ما حاصل آید.

کیانوش کریمی^۱

دکتر سیاوش صلواتیان^۲

دکتر داتیس خواجه‌ئیان^۳

1 kianoshkarimi@yahoo.com

2. salavatian@gmail.com

3. khajeheian@ut.ac.ir

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
۱۵	مقدمه: چرا کسب و کار سرگرم کننده نباشد
۲۱	چرا این کتاب را نوشتیم؟
۲۳	نقشه کلی کتاب
۲۷	سطح ۱: مقدمه‌ای بر بازی وارسازی
۳۰	بازی وارسازی چگونه مسائل کسب و کار را حل می‌کند؟
۳۱	بازی وارسازی داخلی
۳۲	بازی وارسازی خارجی
۳۶	بازی وارسازی چیست؟
۳۷	عناصر بازی
۳۹	فنون طراحی بازی
۴۱	زمینه‌های غیربازی
۴۲	بازی‌ها را جدی بگیرید!
۴۵	تجربه کردن
۴۷	نتیجه گرفتن
۴۹	سطح ۲: تفکر بازی
۵۲	درون یک بازی چه خیراست؟
۵۵	تفکر بازی
۵۹	آیا بازی وارسازی برای چالش کسب و کار من مناسب است؟
۶۱	انگیزه: کجا می‌توانید از رفتار تشویقی بهره بگیرید؟
۶۳	انتخاب‌های معنادار

۶۴ ♦ ساختار ♦

۶۵ ♦ تضادهای احتمالی ♦

۶۹ سطح ۳: چرا بازی‌ها کار را پیش می‌برند؟

۷۲ ♦ چه چیزی مردم را برمی‌انگیزاند؟ ♦

۷۴ ♦ قوانین انگیزش ♦

۷۹ ♦ درس‌هایی برای بازی‌وارسازی ♦

۸۰ ♦ پاداش‌هایی که جایگزین لذت می‌شوند ♦

۸۴ ♦ بازخورد خود را تنظیم کنید ♦

۸۷ ♦ روی زنجیره انگیزشی کار کنید ♦

۹۱ سطح ۴: جمعه ابزار بازی‌وارسازی

۹۴ ♦ سه‌گانه‌ی پی‌بی‌ال ♦

۹۴ ♦ امتیازات ♦

۹۶ ♦ مدال‌ها (نشان‌ها) ♦

۹۹ ♦ جدول رده‌بندی‌ها ♦

۱۰۰ ♦ پی‌بی‌ال‌ها به‌عنوان نقطه‌ی شروع ♦

۱۰۱ ♦ رویارویی با عناصر بازی ♦

۱۰۲ ♦ دینامیک‌ها ♦

۱۰۳ ♦ مکانیک‌ها ♦

۱۰۴ ♦ اجزاء بازی ♦

۱۰۵ ♦ یکپارچه‌سازی ♦

۱۰۷ ♦ عضلات و استخوانها ♦

۱۰۹

سطح ۵: شش مرحله ساخت بازی وارسازی

- ۱۱۱ ◆ اهداف کسب و کار خود را تعریف کنید ◆
- ۱۱۴ ◆ رفتارهای مورد نظر خود را تعیین کنید ◆
- ۱۱۷ ◆ کاربران خود را توصیف کنید ◆
- ۱۲۰ ◆ چرخه فعالیت را طراحی کنید ◆
- ۱۲۴ ◆ سرگرمی را فراموش نکنید ◆
- ۱۲۶ ◆ ابزارهای مناسب را به کارگیرید ◆
- ۱۲۸ ◆ نتیجه‌گیری ◆

۱۳۱

سطح ۶: شکست‌های حماسی

- ۱۳۳ ◆ امتیازوارسازی ◆
- ۱۳۷ ◆ الزامات قانونی ◆
- ۱۳۹ ◆ حریم خصوصی ◆
- ۱۴۰ ◆ مالکیت معنوی ◆
- ۱۴۱ ◆ حق مالکیت در دارایی‌های مجازی ◆
- ۱۴۲ ◆ قرعه‌کشی و قمار ◆
- ۱۴۲ ◆ اعمال فریبنده ◆
- ۱۴۳ ◆ تبلیغات ◆
- ۱۴۳ ◆ کارمندان ◆
- ۱۴۳ ◆ تأییدیه‌های خریدنی ◆
- ۱۴۴ ◆ مقررات ارز مجازی ◆
- ۱۴۴ ◆ الزامات قانونی آتی ◆

۱۴۵ ◆ ◆ ابزار استثماری

۱۴۹ ◆ ◆ بازی کردن

۱۵۳ پایان بازی

۱۵۷ ◆ ◆ نگاهی به عقب

۱۵۸ ◆ ◆ نگاهی به آینده

۱۶۱ اصطلاحات تخصصی

مقدمه

چرا کسب و کار سرگرم کننده نباشد؟

موقعیت اول:

کارمند یک بانک تجاری به دفتر سرپرست خود می رود تا اعلام کند که می خواهد استعفا دهد. او قصد دارد به بانک رقیب بپیوندد. مطمئناً، شرکت در پنج سال گذشته کلی حقوق به او پرداخته، ولی برای کارمند که بانک با بانک فرقی نمی کند؟ درسته؟

موقعیت دوم:

یک کارمند مرکز تماس، اطلاعات روی صفحه نمایشگرش را با صدای شمرده برای تماس گیرنده می خواند. در همین حین به فکراین است که هرچه زودتر به مکالمه پایان دهد. او هر از گاهی ساعت خود را نگاه می کند و سعی می کند در صورت داشتن وقت اضافه کار را ترک و به اتاق استراحت برود.

موقعیت سوم:

یک مادر با چرخ خرید و در حالی که بچه بازیگوش خود را نیز به همراه دارد، در بین قفسه های یک فروشگاه حرکت می کند. او بر اساس لیستی که از پیش آماده کرده است. اجناس ارزان را بدون توجه به کیفیت آن انتخاب و در سبد می گذارد. بی اشتیاق، بدون انگیزه، ناتوان و حواس پرت؛ آیا این وضعیتی نیست که معمولاً کارمندان و مشتریان را در آن می بینیم؟

حال مجموعه موقعیت‌های مذکور را به نحو دیگری متصور شوید. آن کارمند بانک از اول شدن تیمش در رقابت‌های داخلی شرکت، اعتبار کسب می‌کند. کارمند مرکز تماس، بابت کمک برای رفع مشکل مشتری، هم از نظر روحی و هم از جانب صاحب‌کارش مورد تشویق قرار می‌گیرد؛ و آن مادر نگران، وقتی متوجه می‌شود که با خرید اینترنتی بسته بعدی جووبات، امتیاز کافی را برای ورود به سطح بعدی در باشگاه مشتریان به دست آورده است، مشغوف می‌شود.

تنها با چند تغییر ساده، افراد حاضر در موقعیت‌های بالا، شغل‌ها و وظایف خود را به شکل مؤثر و مفیدی انجام می‌دهند. قاعدتاً ما از رهبران و مدیران خود می‌خواهیم جسور باشند، از کارکنان خود می‌خواهیم کارایی خود را بالا ببرند، و از مشتریان خود انتظار داریم خرید را به شکلی عادت‌وار انجام دهند. اما تمرکز صرف بر روی عوامل کوتاه‌مدت تنها منافع کوتاه‌مدت پدید می‌آورد و می‌تواند خطر بروز هزینه‌های بیشتری در بلندمدت را به همراه داشته باشد. این افراد درگیر نشده‌اند: آن‌ها از زیر کار در می‌روند. سخت است تصور کنیم که این افراد باعث تولید نوآوری بزرگ بعدی یا یک محصول فراگیر و شناخته‌شده شوند و یا مدیرعاملی برجسته و آینده‌نگران آنها ساخته شود. همچنین به نظر نمی‌رسد که هیچ‌یک از آنان لذت چندانی از کار خود ببرند. اما سؤال اینجاست که تفریح چه ربطی به کسب و کار دارد؟

پاسخ این است که خیلی زیاد! هزاران سال است که ما چیزهایی به نام بازی خلق کرده‌ایم که قدرت روانی بسیار زیاد تفریح را به کار گرفته‌اند. یک بازی خوب طراحی شده در واقع همانند موشکی هدایت‌شونده است که مرکز روان انسان را نشانه رفته است. با به‌کارگیری درس‌هایی که بازی‌ها به ما می‌آموزانند، می‌توان کسب و کارهای را دگرگون کرد. این کتاب نشان می‌دهد که تفریح، یک ابزار فوق‌العاده باارزش جهت حل مسائل جدی کسب و کار مثل بازاریابی، بهبود عملکرد، نوآوری، درگیر ساختن مشتری، منابع انسانی و وفاداری است. ما در مورد تفریح به عنوان یک لذت زودگذر صحبت نمی‌کنیم، بلکه در مورد تفریح عمیقی صحبت می‌کنیم که نشأت گرفته از تعامل شدید با بازی‌هایی است که خوب طراحی شده‌اند.

مقدمه: چرا کسب و کار سرگرم کننده نباشد؟ | ۱۷

به زمانی فکر کنید که در یک بازی غرق شده‌اید. بازی مورد علاقه شما می‌تواند بازی گلف باشد، برای برخی دیگر شطرنج یا بازی کلمه‌سازی و برای برخی دیگر بازی مزرعه‌داری^۱ یا دنیای وارکرافت^۲ می‌تواند جذاب باشد... آیا دوست ندارید همان احساس پیشرفت و پویایی را که در بازی تجربه می‌کنید را در کار خود داشته باشید؟ یا به عنوان مشتری یک شرکت برای استفاده از خدمات آن‌ها تشویق شوید؟ سازمان‌هایی که کارمندان، انجمن‌ها و مشتریان در تعامل پویا با سازمان هستند همیشه از رقاباتی که توانایی ایجاد انگیزه ندارند، پیش‌ترند. این بخصوص در مورد صنایعی صادق است که رقابت در آن‌ها جهانی است و فناوری به شکل بنیادینی موانع ورود را کم کرده است. درگیرسازی، مزیت رقابتی شما محسوب می‌شود و فنون طراحی بازی ابزار شما برای ایجاد این درگیری است.

بازی‌ها عمری برابر با تمدن بشری دارند. حتی بازی‌های ویدئویی دارای یک تاریخچه‌ی ۴۰ ساله هستند و صنعت بزرگی به حساب می‌آید که سالیانه ۷۰ میلیارد دلار درآمد برای صاحبان خود به ارمغان می‌آورند. صدها میلیون انسان در نقاط مختلف دنیا، صدها میلیارد دقیقه را در همراه صرف بازی با کنسول‌های بازی، کامپیوتر، موبایل و در فضای آنلاین می‌کنند. بازی‌ها در همه گروه‌های جمعیتی، سنی و جنسی رواج دارند، و البته در نسلی که نیروی کار آتی را تشکیل می‌دهند، بسیار فراگیرتر هستند.

سؤال آغازین ما این است: چه می‌شود اگر بتوانید آنچه را که موجب تأثیر بازی‌ها می‌شود، مهندسی معکوس نموده و در فضای کسب و کار استفاده کنید؟ این کار را یک شیوه تجاری نوظهور به نام بازی‌وارسازی انجام می‌دهد. هدف ما در این کتاب این است که نشان دهیم بازی‌وارسازی چگونه می‌تواند به عنوان یک ابزار قدرتمند در سازمان شما استفاده شود.

1 FarmVille

2 Warcraft

یک نکته را از همین ابتدا باید روشن کنیم: این کتاب درباره بازی‌های ویدئویی نیست. همچنین درباره صنعت بازی‌ها، نسل بازی‌کننده، تأثیرات اجتماعی (خوب و یاد) بازی کردن، یا اینکه هزینه تولید آخرین نسخه بازی را گبی چقدر بوده است هم نیست. در مورد دنیای مجازی سه بعدی، یا سرگرم‌آموزی (سرگرمی همراه با آموزش) و حتی در مورد تجارت اینترنتی یا دیجیتالی هم نیست. یقیناً درباره این موضوعات صحبت خواهیم کرد، اما تنها به عنوان زمینه بحث. از آنجا که این کتاب درباره کسب و کار است، حتی به بحث‌های دانشگاهی در پژوهشگری بازی‌ها، نظیر بازی‌شناسان در مقابل روایت‌شناسان نیز نپرداخته‌ایم (لطفاً نپرسید اصلاً اینها چی هستند!). خیر، این کتابی درباره چگونگی استفاده از بازی وارسازی جهت بهبود کسب و کار است.

بازی وارسازی به معنی تبدیل تمام ابعاد کسب و کار به بازی نیست. شرکت شما در هر کسب و کاری که فعال باشد، بازی وارسازی جعبه ابزاری قدرتمند برای استفاده در حل چالش‌های تجاری پیش‌روی آن است. بسیاری از بهترین نمونه‌های پیاده‌سازی مکانیزم بازی در کسب و کارها، برای کسانی که درگیر آن‌ها هستند، هیچ شباهتی به بازی ندارند. جوهره بازی سرگرمی نیست، بلکه بازی هم جوشی طبیعت انسان با یک طراحی ماهرانه است. صدها میلیون کاربر روزانه جهت بازی بر روی کامپیوترها، کنسول‌ها، گوشی‌های همراه، تبلت و شبکه‌های اجتماعی نظیر فیس‌بوک، دورهم جمع می‌شوند. دلیل چنین استقبال فراگیری این است که بازی‌ها با دقت بالا و ماهرانه و براساس ده‌ها سال تجربه دنیای واقعی و تحقیقات در زمینه روان‌شناسی انسان طراحی شده‌اند.

یک پروژه بازی وارسازی موفق نیازمند دو مهارت اساسی است: درک درست از طراحی بازی و درک درست از فنون کسب و کار. سازمان‌های اندکی در هر دو زمینه موفق هستند. دانستن چگونگی انجام تقسیم‌بندی بازار یا ساخت ساده‌ترین حالت قابل قبول یک محصول برای ارائه به بازار، به شما نشان نمی‌دهد چگونه یک تجربه تعامل و درگیری بادوام ایجاد نمایید. به همین دلیل است که مدیران کسب و کارها بازی وارسازی را کاری

مقدمه: چرا کسب و کار سرگرم کننده نباشد؟ | ۱۹

جدید و چالش برانگیز می دانند. با این وجود، عکس این قضیه نیز صادق است. تخصص در برنامه نویسی، طراحی مراحل بازی، کارگردانی هنری، یا آزمون بازی به شما کمک نمی کند ارزش یک مشتری را محاسبه، یک تیم را مدیریت و یا راهبرد تجاری صحیحی را انتخاب نمایید. در تحقیقات ما بر روی چند شرکت و نیز در تدریس اولین دوره بین المللی استفاده تجاری از بازی وارسازی در وارتون^۱، هنگامی که طراحی بازی با رویه های کسب و کار کنار هم گذاشته شدند شاهد پدید آمدن توأمان ابهام و بینش بودیم. هدف و تلاش ما این است که نشان دهیم ساختارهای مشوق سنتی برای تحریک مشتریان و کارمندان معمولاً به اندازه کافی برانگیزاننده نیستند. سیاست تشویق و تنبیه (چماق و هویج) دیگر جوابگو نیست؛ و پول، موقعیت اجتماعی، و تهدید به تنبیه کردن تنها تا مقدار مشخصی کار می کند. در دنیای انتخاب های تقریباً بی شمار، تکنیک های قدیمی به سرعت بی اثر و ناکارآمد می شوند. اقتصاددانان مجبور به تصدیق این امر شده اند که افراد برخی اوقات به نحوی غیرمنطقی عمل می کنند. این موضوع پایه فکری مدیریت و بازاریابی را متزلزل می سازد. اما شرکت ها چگونه می توانند از این دانش برای تأثیر مثبت استفاده کنند؟

پژوهش های مربوط به انگیزش انسان که از منابع تحقیقاتی گوناگون گردآوری شده اند، نشان داده اند با طراحی مناسب بازی، می توان حس انگیزش را در افراد به وجود آورد، زیرا خود بازی یک پاداش است. برای مثال بازیکنان بازی های ویدئویی منابع باارزشی را برای به دست آوردن اشیاء و پیشرفت های مجازی به کار می برند که هیچ ارزش ملموسی در دنیای واقعی ندارند. این به معنی آن نیست که پول واقعی در کار نیست. بازی دنیای وارکرفت به تنهایی سالیانه بیش از ۲ میلیارد دلار درآمد ایجاد می کند. زینگا^۲ که ارائه دهنده بازی های رایگان برای کاربران فیس بوک است، تنها چهار

1 Wharton

2 Zynga

سال بعد از تأسیس، بالغ بر ۱/۱ میلیارد دلار درآمد و ۲۰۰ میلیون دلار سود ایجاد کرد که عمده آن به خاطر پرداخت، جهت خرید کالاهای مجازی بوده است.

براساس آمار و ارقام همچون این موارد است که صنعت های نوپا و کوچک مزایای بازی و بازی وارسازی را درک کرده اند. چندین شرکت نوپا ابزارهای بازی وارسازی را ارائه می دهند که می توان آنها را به صورت افزونه در وب سایت و یا سامانه هایی نظیر سیستم های مدیریت ارتباط با مشتریان پیاده سازی کرد. مشاهده این توسعه و پیشرفت برای همه ما به عنوان فعالان این حوزه خوشحال کننده است، اما در کنار این می خواهیم نکته ای را به عنوان تذکری مهم بیان کنیم؛ اینکه مبدا تمرکز بر روی ویژگی های سطحی بازی ها سبب غفلت از جنبه های عمیق تر آنها شود. اگر بازی وارسازی همان شیوه های موجود بازاریابی و مدیریت یا پاداش های سنتی باشد که با بسته بندی جدیدی عرضه می شود، هیچ ارزش افزوده ای به همراه نخواهد داشت و حتی ممکن است موجب بدتر شدن شرایط شود. دلیلی وجود دارد که بیشتر بازی ها شکست می خورند: طراحی بازی، دشوار است.

چه یک مدیر اجرایی در یک شرکت بزرگ باشید که به پروژه بازی وارسازی فکر می کنید، یا یک کارمند باشید که به دنبال راهی برای متمایز کردن خود از سایر کارمندان هم رده خود است، یا دانش آموزی باشید که سعی در یادگیری مهارت های مورد نیاز برای کسب فرصت های شغلی یک حوزه روبه رشد دارید، یا هر هدف دیگری شبیه به این ها داشته باشید؛ ما قصد داریم یک راهنمای عملی به شما ارائه دهیم که شامل همه اصول مورد نیاز جهت شروع تجربه بازی وارسازی در سازمان شما باشد. به طور کلی، سعی داریم درکی کامل از مفاهیم حوزه بازی وارسازی برای شما فراهم کنیم و چارچوب ها و دستورالعمل های گام به گامی جهت پیاده سازی ایده هایتان ارائه دهیم. با استفاده از تحقیقات و گفتگو با مدیران اجرایی در این کتاب نشان می دهیم که چگونه انواع سازمان ها، بازی وارسازی را به کار می گیرند مفاهیم مختلفی نیز وجود دارند که از پژوهش های دانشگاهی در حوزه مدیریت، بازاریابی، سازمان های صنعتی، روانشناسی،

مقدمه: چرا کسب و کار سرگرم کننده نباشد؟ | ۲۱

و حوزه‌های تجاری دیگر گرفته شده‌اند. وقتی جنبه‌های زودگذر بازی وارسازی به تدریج کم‌رنگ شوند، این بینش‌های ارزشمند باقی خواهند ماند.

تأکید ما بر جنبه عملی این کتاب، به معنی عدم توجه به کاربردهای عمیق‌تر تکنیک‌هایی که شرح می‌دهیم، نیست. بازی وارسازی امتیازهای زیادی در تغییر شکل بنیادی انجام کسب و کارها به دست آورده است. اهمیت سرگرمی به این دلیل است که افراد مهم هستند. افراد به عنوان عامل‌های مستقل در تلاش برای تحقق اهداف اهمیت دارند، نه صرفاً به عنوان ابزاری برای افزایش سود. هر چه بیشتر زندگی از طریق شبکه‌های نرم‌افزاری که الگوریتم‌های برنامه‌نویسی شده را اجرا می‌کنند، رسانه‌ای ترمی شود (درواقع معلول آن است)، رهبران باید به فاکتورهای اسرارآمیزی که زندگی را با معنی می‌سازند بیشتر توجه کنند. درک قدرت آنچه ما «تفکر بازی» می‌نامیم، گامی در این مسیر است.

چرا این کتاب را نوشتیم؟

هر دوی ما (نویسندگان کتاب) بازی‌های ویدئویی را تجربه کرده‌ایم و بخش زیادی از زندگی خود را صرف آن کرده‌ایم. اگر شما مدت زیادی بازی کنید، سؤالاتی در ذهنتان شکل خواهد گرفت: چرا افراد در مقابل یک بازی یا یک سرگرمی جذاب نمی‌توانند مقاومت کنند و آن را بازی نکنند؟ حتی افراد باهوشی که فکر می‌کنند نباید وقت خود را تلف و آن را صرف سرگرمی‌های بیهوده کنند نیز نمی‌توانند در مقابل میل درونی خود برای انجام بازی و سرگرمی مقابله نمایند.

ما سال‌ها در یک بازی آنلاین چند نفره «دنیای وارکرفت» دورهم جمع می‌شدیم. این جمع، شامل طراحان بازی و پژوهشگران حوزه بازی بود. اکثر آن‌ها دکتر یا درجات عالی دیگر داشتند. بیشترشان در دانشگاه‌های مطرح شاغل بوده و یا در گروه‌های پژوهشی مشغول به کار بودند. درصد زیادی از آن‌ها دارای خانواده بودند و از بخشی از قشر جوانانی که به دنبال فرار از واقعیت‌های زندگی هستند، نبودند. این افراد باهوش با سهمی مساوی از ترس و هیجان با شمشیرهای تخیلی می‌جنگند و با هیولاهایی درگیر می‌شوند که در واقعیت وجود ندارند.

سپس نگاهی به محل‌های کاری خود انداختیم. افرادی که در آن جمع حضور داشتند همه در طول روز در دانشکده‌های حقوق و تجارت تدریس می‌کردند. شروع به فکر در این باره کردیم که آیا می‌توانیم راه‌هایی را بیابیم که به کمک سیستم‌های مبتنی بر امتیاز، تأثیری جدی بر روند یادگیری دانش‌آموزان بگذاریم. امتیازها و رتبه‌ها دانش و یادگیری نیستند؛ بلکه مکانیزم‌هایی هستند که معلم‌ها جهت ارزیابی و برانگیزاندن دانش‌آموزان در راستای اهداف اصلی یادگیری استفاده می‌کنند. مشکلی به نظر نمی‌رسد اگر بگوییم آموزش و کار واقعاً بازی هستند. ما این سؤال را از خود پرسیدیم که چرا این بازی‌ها را بهتر نکنیم؟

شروع به پژوهش در حوزه بازی‌وارسازی کردیم و اولین دوره آموزشی آن را در دانشکده کسب و کار تدریس کردیم. در این مسیر متوجه شدیم که اگرچه کتاب‌های زیادی درباره طراحی بازی و تأثیرات آن بر افراد جامعه نوشته شده‌اند، اما منبعی که بیانی صحیح و واضح از چرایی و چگونگی ساخت سیستم‌های بازی‌وارسازی ارائه داده باشد، یافت نمی‌شود. اکثر آنچه پیرامون «مطالعات موردی» ارائه شده است مقالات مجلات و یا پست‌های وبلاگ‌ها بودند و اکثر «تحلیل‌های عمیقی» که افراد به آن اشاره کرده‌اند شامل اسلایدهای پاورپوینت بود. دریافتیم که نیاز شدیدی به یک راهنمای عملی وجود دارد که پیاده‌سازی بازی‌وارسازی را به شکلی مناسب تشریح نماید.

همه این تجربیات ما را به نوشتن این کتاب تشویق نمودند؛ اما دلیل واقعی نوشتن این کتاب ربطی به این فاکتورهای عملی ندارد. ما تصمیم گرفتیم این کتاب را بنویسیم، زیرا بازی‌وارسازی فریبنده و جذاب بوده و ممکن است انقلابی در کسب و کار و صنعت ایجاد کند. بازی‌وارسازی در ذات خود به معنی ایجاد تفریح در دل کارهایی است که ما باید انجام دهیم. جذاب ساختن فرایندهای کسب و کار از طریق سرگرم‌کننده کردن آن‌ها بامزه‌ترین چیزی است که می‌توان به آن فکر کرد. ما تازه در ابتدای راه درک انقلابی هستیم که بازی‌وارسازی می‌تواند در زمینه‌های متنوعی مانند آموزش، سلامت، بازاریابی، مدیریت ارتباط، سیستم‌های دولتی، برنامه‌نویسی کامپیوتر، و غیره ایجاد کند.

مقدمه: چرا کسب و کار سرگرم کننده نباشد؟ | ۲۳

اکثر مفاهیمی که در این کتاب در خصوص آن‌ها بحث می‌شود مربوط به همهٔ این زمینه‌ها می‌باشند. مشخصاً بازی وارسازی در حال ورود به بخش‌های بازاریابی است که به دنبال یافتن راهی برای افزایش درگیری مخاطبان با محصولات یا خدمات خود هستند. همچنین مورد استقبال تیم‌های منابع انسانی که به دنبال تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان خود هستند نیز واقع شده است. البته این موضوع در مدیریت منابع انسانی، در دولت و همچنین در زمینه تأثیر اجتماعی نیز کاربرد دارد. انگیزش یک عنصر جادویی در همه این موارد محسوب می‌شود. یک برنامه انگیزاننده که توسط موسسه‌ای برای تشویق نوجوانان کم‌درآمد به مطالعه در خانه طراحی شده است از نظر ساختاری تفاوت چندانی با برنامه‌ای که توسط یک کارخانه تولید کالاهای بهداشتی جهت فروش بیشتر خمیردندان به کار گرفته می‌شود، ندارد؛ اما هردوی آن‌ها می‌توانند از طریق تفکر بازی مؤثرتر و بهتر عمل کنند.

البته، اگر شما کسی هستید که یک برنامه را مدیریت می‌کنید، نحوه پیاده‌سازیتان می‌تواند متفاوت باشد. وظیفه ما نشان دادن بازی وارسازی در تئوری و عمل و بیان تکنیک‌ها و رویکردهای مربوطه به آن است. ضمن گفتگو با متخصصین این حوزه، تدریس آن و مطالعه موردی نمونه‌های مختلف موجود در این زمینه، عناصری را که به عنوان اجزای اصلی اجرای یک پروژه بازی وارسازی کارآمد به آن‌ها نیاز داریم شناسایی کردیم. شما نیز می‌توانید از ابزارهایی که در این کتاب ارائه خواهد شد برای ایجاد امکانی مناسب برای خود و یا نیازهای خاص سازمانتان بهره ببرید.

نقشه کلی کتاب

این کتاب مفاهیم موردنیاز برای اعمال صحیح بازی وارسازی در هر نوع سازمانی را پوشش می‌دهد. در این کتاب مشابه بسیاری از بازی‌ها، این کار از طریق یک سری مراحل پیش می‌رود. همین‌طور که شما در یک مفهوم مهارت پیدا می‌کنید، آماده سطح بعدی می‌شوید.

در سطح ۱، یک دیدگاه کلی از بازی وارسازی برای شما ارائه خواهد شد. در سطح ۲، نشان می‌دهیم که چگونه از بازی وارسازی برای حل مشکلات کسب و کار خود استفاده کنید. در این سطح به شما آموزش می‌دهیم که چگونه می‌توانید مانند یک طراح بازی به مسائل بنگرید. این به معنی درک دقیق یک بازی و اصول تفکر بازی است. در سطح ۳، چگونگی ایجاد انگیزه برای کاربران سیستم بازی وارسازی را شرح می‌دهیم و به این سؤال جواب خواهیم داد که چگونه یک سیستم بازی وارسازی شده کاربران خود را تحریک می‌کند و به آن‌ها انگیزه می‌دهد. چندین دهه تحقیقات، واقعیت‌های شگفت‌انگیزی درباره بهترین شیوه‌های انگیزش رفتار را آشکار می‌سازد، که باید به منابع و اطلاعات هر پروژه بازی وارسازی اضافه شود. در سطح ۴ نیز نگاهی به تکنیک‌های بازی وارسازی خواهیم کرد که شامل سلسله‌مراتب دینامیک‌های بازی، مکانیک‌های بازی و اجزای بازی است.

با سپری کردن این مراحل شما اصول اولیه را خواهید داشت و در ادامه نوبت به یکپارچه‌سازی آن‌ها خواهد رسید. در سطح ۵ نحوه طراحی پروژه بازی وارسازی را در خلال شش مرحله بازگو خواهیم کرد. نهایتاً در سطح ۶، ریسک‌های مهم نظیر مسائل اخلاقی و قانونی، رهیافت‌های بسیار ساده جهت پیاده‌سازی، و اینکه بازیکن‌ها چگونه اوضاع را به نفع شما تغییر می‌دهند، را بررسی می‌کنیم.

اگر شما این کتاب را جهت یادگیری بیشتر درباره بازی وارسازی و نحوه کارکرد آن می‌خوانید، یک پایه جامع خواهید داشت. اگر به دنبال پیاده‌سازی بازی وارسازی در سازمان خود هستید، باید آماده تجربه این کار به تنهایی یا با همکاری یک تیم باشید. بازی وارسازی چیزی نیست که شما انتظار داشته باشید کار کند و سپس آن را برای مدتی طولانی به حال خود رها کنید، زیرا افراد درگیر همواره تقاضای بیشتری دارند. هدف ما این است که شما را در بازی جلوتر قرار دهیم. این کتاب تمام آن چیزی را که شما جهت شروع کردن نیاز دارید، شامل می‌شود. منابع تکمیلی دیگر را می‌توانید از وبسایت^۱ ما مطالعه کنید.

1 <http://www.gamifyforthewin.com>

اجازه دهید بازی را شروع کنیم.

درباره عنوان کتاب

عنوان اصلی کتاب «برای پیروزی^۱»، یک واژهٔ مربوط به بازی است که از بازی‌های تلویزیونی مدرسه قدیم نظیر میدان‌های هالیوود^۲ برگرفته شده است که در آن یک بازیکن می‌توانست با پاسخ صحیح، بازی را برد. این عنوان برای یک ابزار به کار می‌رفت که می‌توانست بازیگر را در هر شرایطی به موفقیت برساند. در جمله «برای پیروزی هر روز تمرین کن»، این عبارت برای پیروزی را یک نام مستعار مناسب یافتیم. بازی‌وارسازی ابزاری است که کسب‌وکارها می‌توانند استفاده کنند تا موفقتر باشند. امیدواریم که با کمک این کتاب کسب‌وکارتان در هر راهی که برگزیده‌اید موفق باشد.

¹ For the win

² Hollywood Squares