

A Systematic Review of Coaching Generation Z Employees with Emphasis on Gamification Requirements

Mahshid Firoozbakht¹, Azadeh Ashrafi^{1*}, Mansoureh Hajhosseini², Nader Sheikholeslami Kandelousi¹

1. Department of Public Administration, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Educational Psychology, Tehran University, Tehran, Iran

Received: 13 Apr 2026

Accepted: 16 Jul 2026

First Available: 18 Jul 2026

Final Publication: 21 Jan 2027

Keywords

Systematic review, organizational coaching, gamification, Generation Z, human resource development, experiential learning.

ABSTRACT

This study aimed to identify, analyze, and classify the gamification requirements necessary for designing a coaching model aligned with the characteristics, expectations, and learning preferences of Generation Z employees. This applied study employed a systematic review design. Relevant Persian- and English-language studies addressing organizational coaching, gamification, and Generation Z were searched in Scopus, Web of Science, and PubMed. The search period covered 2021–2024 for English-language sources and 2020–2024 for Persian-language sources. The initial search identified 265 articles. Following duplicate removal, title and abstract screening, full-text assessment, and methodological quality appraisal using a 12-item checklist, 33 eligible studies were included in the final synthesis. Data were extracted using a structured checklist and analyzed through qualitative content analysis. The identified requirements were coded, compared, and organized into broader conceptual categories. Researcher self-review and supervisory review were used to enhance the credibility and consistency of the analytical process. The synthesis identified five principal categories of gamification requirements for coaching Generation Z employees: motivational and reward requirements, technological and digital requirements, interactive and participatory requirements, content and learning requirements, and cultural and organizational requirements. Motivational and reward requirements were the most frequently reported category, appearing in 91% of the included studies and encompassing points, badges, tangible and intangible rewards, and progressive achievement levels. Technological and digital requirements were reported in 85% of studies, followed by interactive and participatory requirements in 79%, content and learning requirements in 73%, and cultural and organizational requirements in 67%. The findings indicate that effective gamified coaching depends not only on reward mechanisms but also on mobile accessibility, interactive platforms, immediate feedback, personalized learning pathways, experiential scenarios, transparent rules, continuous-learning cultures, and senior management support. Effective gamified coaching for Generation Z requires the balanced integration of motivational, technological, interactive, instructional, and organizational components. The proposed framework can guide human resource managers and instructional designers in developing engaging coaching programs that enhance the learning, motivation, retention, and job performance of Generation Z employees.

How to cite:

Firoozbakht, M., Ashrafi, A., Hajhosseini, M., & Sheikholeslami Kandelousi, N. (2026). A Systematic Review of Coaching Generation Z Employees with Emphasis on Gamification Requirements. *Study and Innovation in Education and Development*, 6(6), 1-28.

* Corresponding Author:

Azadeh Ashrafi

E-mail: dr_ashrafi@iaau.ac.ir



© 2026 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

The rapid transformation of work environments, the widespread integration of digital technologies, and the growing presence of Generation Z in the workforce have created new challenges for human resource development. Generation Z employees have grown up in an environment shaped by the internet, mobile devices, social media, and immediate access to information. Consequently, they often expect workplace learning and development processes to be flexible, interactive, technology-supported, and responsive to their individual needs. Their expectations differ from those of previous generations not only in relation to technology use, but also in terms of communication style, feedback, participation, professional growth, and organizational transparency. Generation Z employees tend to value rapid feedback, opportunities for self-directed learning, visible progress, meaningful work, and continuous access to developmental resources. Therefore, organizations that rely exclusively on conventional, standardized, and instructor-centered development practices may encounter difficulties in maintaining the engagement and commitment of this generation (1-3).

The entry of Generation Z into organizations has also influenced employee retention, job embeddedness, organizational learning, and employer attractiveness. Members of this generation are more likely to remain in organizations that provide opportunities for growth, supportive relationships, clear career pathways, and alignment between individual and organizational values. In contrast, limited developmental opportunities, ambiguous expectations, weak managerial support, and rigid organizational structures may increase their intention to leave. Research on job embeddedness among Generation Z employees has emphasized the importance of organizational fit, professional links, perceived developmental benefits, and the costs associated with leaving the organization (4). Moreover, Generation Z employees may contribute to the sustainability of organizational learning when organizations establish collaborative, digitally supported, and participatory learning environments (5). These conditions highlight the need to redesign employee development systems in accordance with the cognitive, motivational, and technological characteristics of the emerging workforce.

Organizational coaching is one of the most important human resource development approaches that can be adapted to these changing expectations. Coaching is a goal-oriented and interactive process through which employees receive support, feedback, guidance, and opportunities for reflection and skill development. Unlike generalized training programs,

coaching can be individualized according to employees' developmental needs, career goals, performance challenges, and learning preferences. Evidence suggests that workplace coaching can improve performance, learning, self-efficacy, professional development, and work-related attitudes, although its effectiveness depends on the quality of coaching relationships, the competence of coaches, and the organizational context (6). Coaching competencies can also strengthen leaders' commitment and professional development by promoting self-awareness, responsibility, and continuous learning (7). In addition, organizational coaching models developed in different contexts have emphasized the importance of trust, humanistic values, managerial support, communication competence, and organizational readiness (8-12).

Despite its benefits, traditional coaching may not fully address the needs of Generation Z employees. Formal meetings, delayed feedback, linear developmental pathways, static content, and limited digital interaction may reduce the attractiveness and effectiveness of coaching for this generation. The suitability of coaching approaches is influenced by organizational culture, employee expectations, and the extent to which coaching practices are integrated with performance management and learning systems (13, 14). Consequently, there is a need for innovative approaches that can make coaching more engaging, interactive, personalized, and digitally accessible. Gamification has emerged as one of the most promising approaches in this regard.

Gamification refers to the use of game-design elements, mechanisms, and principles in non-game contexts. Points, badges, levels, leaderboards, challenges, missions, narratives, immediate feedback, and rewards are commonly used to increase motivation, participation, persistence, and learning. In workplace settings, gamification can enhance employee engagement, collaboration, productivity, and knowledge acquisition when it is aligned with organizational objectives and employees' psychological needs (15). It has also been introduced as a pathway to sustainable transformation in human resource practices because it can improve employee experience, support learning, and generate behavioral data that assist decision-making (16). Recent findings indicate that gamification can contribute to employee resilience and work engagement (17), while work gamification may also influence employee creativity through psychological and organizational mechanisms (18).

The value of gamification has been widely examined in educational and training contexts. Systematic reviews have shown that gamification-based learning can improve motivation, participation, persistence, and learning outcomes when game elements are

meaningfully integrated with instructional objectives (19, 20). However, the effectiveness of gamification depends on accessibility, inclusiveness, individual differences, and the quality of instructional design (21). Frameworks developed for gamified teaching have emphasized the importance of interactive scenarios, feedback, progressive challenges, storytelling, and active participation (22). Similar conclusions have been reached in reviews of game-based learning for younger digital generations, suggesting that gamified environments are most effective when they involve clear objectives, meaningful feedback, and experiential learning (23). Furthermore, gamification in virtual education has been associated with the development of creative thinking and research tendencies, demonstrating its potential to support higher-order cognitive outcomes rather than merely short-term engagement (24).

Generation Z appears particularly receptive to gamified experiences because of its familiarity with digital interfaces, interactive media, and immediate performance indicators. Studies have shown that game elements can strengthen engagement, social participation, and positive behavioral intentions among members of this generation (26, 27). In multigenerational workplaces, gamification may improve employee engagement, although preferences for competition, collaboration, rewards, and technology differ across age groups (25, 28). Visual design, interaction quality, and the perceived meaningfulness of gamified experiences also influence Generation Z's acceptance of such systems (29, 30). Gamification has further been used to improve the adoption of mobile services and strengthen employer branding among Generation Z, indicating that it can shape both behavioral intention and organizational attractiveness (31, 32).

Nevertheless, the use of gamification in organizational coaching requires more than the superficial addition of points, badges, or leaderboards. Training practitioners have warned that poorly designed gamification may produce short-term engagement without meaningful learning and may even weaken intrinsic motivation (33). Digital engagement tools are more effective when they are accessible, relevant to work tasks, and supported by opportunities for practice and knowledge transfer (34). Organizational culture can also strengthen or weaken the effects of gamified training interventions (35). Moreover, gamification should be adapted to the specific logic of coaching, where trust, reflection, personalization, and developmental dialogue remain essential (36). Although prior studies have examined coaching, Generation Z, and gamification separately, the requirements for integrating gamification into coaching models for Generation Z employees have not yet been comprehensively synthesized. Therefore, the present study aimed to identify and

classify the gamification requirements needed for designing an effective coaching model for Generation Z employees.

METHODS AND MATERIALS

This applied descriptive study was conducted using a systematic review approach. The study population consisted of Persian- and English-language research articles related to organizational coaching, gamification, and Generation Z employees. Scopus, Web of Science, and PubMed were searched using combinations of keywords related to coaching, mentoring, employee development, gamification, game-based learning, serious games, Generation Z, digital natives, and organizational contexts. The search covered the period from 2021 to 2024 for English-language studies and from 2020 to 2024 for Persian-language studies. A total of 265 records were identified in the initial search, including 74 from PubMed, 132 from Scopus, and 59 from Web of Science. The studies were then assessed through the stages of identification, screening, eligibility, and inclusion. Titles and abstracts were first reviewed to remove irrelevant studies, after which full texts were assessed according to predefined inclusion and exclusion criteria. The methodological quality of potentially eligible articles was evaluated using a 12-item checklist covering the title and abstract, introduction and problem statement, methodology, findings and conclusion, and writing quality. Articles receiving at least 8 out of 12 points were retained. After duplicate removal, screening, and quality assessment, 33 studies were included in the final analysis. Data were extracted using a structured checklist and analyzed through qualitative content analysis. Requirements identified in the selected studies were coded, compared, and organized into broader conceptual categories. Researcher self-review and supervisory review were used to enhance the credibility and consistency of the analysis.

FINDINGS

The qualitative content analysis of the 33 selected studies resulted in the identification of five main categories of gamification requirements for coaching Generation Z employees. These categories were interactive and participatory requirements, motivational and reward requirements, technological and digital requirements, content and learning requirements, and cultural and organizational requirements.

Motivational and reward requirements were the most frequently identified category, appearing in 30 studies, equivalent to 91% of the reviewed articles. This category included point systems, badges and medals, tangible rewards, intangible rewards, and progressive achievement levels. Technological and digital requirements were identified in 28 studies, representing 85% of the sample. These requirements included mobile accessibility,

interactive digital platforms, augmented and virtual reality, and data-analysis tools. Interactive and participatory requirements were reported in 26 studies, corresponding to 79% of the reviewed articles. Their main components were group challenges, team competitions, immediate feedback, and opportunities for synergy and knowledge sharing.

Content and learning requirements were identified in 24 studies, accounting for 73% of the included articles. This category consisted of personalized learning pathways, simulated scenarios, storytelling, and experiential learning. Finally, cultural and organizational requirements were identified in 22 studies, representing 67% of the sample. These requirements included alignment with organizational culture, senior management support, transparency of rules, and the establishment of a continuous-learning culture.

The results indicate that the reviewed literature placed the greatest emphasis on motivational mechanisms and reward systems, followed by digital infrastructure and interactive features. Although cultural and organizational requirements had the lowest frequency, they remained a substantial component of the proposed framework. Overall, the analysis produced a multidimensional structure in which successful gamified coaching depends on the simultaneous integration of motivational, technological, interactive, instructional, and organizational elements.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings demonstrate that gamified coaching for Generation Z employees should be understood as a comprehensive developmental system rather than a collection of isolated game elements. The prominence of motivational and reward requirements suggests that visible progress, recognition, and structured achievement are central to sustaining employee participation. Point systems, badges, progressive levels, and both tangible and intangible rewards can make long-term developmental objectives more manageable and transparent. However, reward systems must be linked to genuine learning, skill acquisition, and performance improvement. Excessive reliance on external rewards may produce short-term participation without durable motivation.

The high frequency of technological and digital requirements reflects the central role of digital accessibility in Generation Z's work and learning experiences. Mobile platforms, interactive dashboards, real-time communication, and data-informed feedback can extend coaching beyond scheduled meetings and enable continuous participation. Augmented and virtual reality may also provide safe environments for practicing complex workplace skills. Nevertheless, technological sophistication should not replace educational quality. Digital

tools should be selected according to their relevance, usability, accessibility, and capacity to support meaningful coaching objectives.

Interactive and participatory requirements further indicate that Generation Z employees benefit from social learning, group challenges, team competition, and immediate feedback. Collaboration can strengthen knowledge sharing, belonging, and collective problem-solving, while immediate feedback helps employees identify errors and adjust their behavior quickly. Yet competition should be designed carefully to prevent unhealthy comparison or exclusion. Cooperative challenges and team-based achievement may be more appropriate when the objective is to strengthen organizational learning and shared performance.

Content and learning requirements emphasize the need to personalize coaching pathways. Employees differ in their prior knowledge, developmental needs, learning pace, and career goals. Personalized content, realistic scenarios, storytelling, and experiential activities can make coaching more relevant and memorable. Story-based missions and simulations can connect abstract concepts to workplace challenges, while experiential learning allows employees to practice decisions and observe their consequences. These elements are especially important when coaching aims to develop complex competencies such as leadership, communication, creativity, and problem-solving.

Although cultural and organizational requirements had the lowest frequency, they are essential for the sustainability of gamified coaching. Without senior management support, clear rules, adequate resources, and alignment with organizational values, even technically advanced programs may fail. Transparency is particularly important in relation to scoring, ranking, performance tracking, and reward allocation. Employees must understand how their data are collected, how progress is evaluated, and how rewards are assigned. A continuous-learning culture is also necessary to prevent gamification from becoming a temporary initiative disconnected from the broader human resource development system.

In conclusion, the systematic review identified five interconnected categories of requirements for designing gamified coaching for Generation Z employees: motivational and reward, technological and digital, interactive and participatory, content and learning, and cultural and organizational requirements. The proposed framework provides an integrated basis for designing, implementing, and evaluating coaching programs that are engaging, personalized, technology-supported, and organizationally sustainable. Effective implementation requires balance among all five categories. Organizations should avoid

reducing gamification to superficial rewards and instead use it as a structured approach for enhancing learning, motivation, collaboration, professional development, and employee retention among Generation Z workers.

مرور نظام‌مند مربیگری کارکنان نسل Z با تأکید بر الزامات بازی‌وارسازی

مهشید فیروزبخت^۱، آزاده اشرفی^{۱*}، منصوره حاج حسینی^۲، نادر شیخ الاسلامی کندلوسی^۱

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه روانشناسی تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی، تحلیل و دسته‌بندی الزامات بازی‌وارسازی در طراحی مدل مربیگری متناسب با ویژگی‌ها، انتظارات و الگوهای یادگیری کارکنان نسل Z انجام شد. این پژوهش کاربردی با روش مرور نظام‌مند انجام شد. مقالات فارسی و انگلیسی مرتبط با مربیگری سازمانی، بازی‌وارسازی و نسل Z در پایگاه‌های اطلاعاتی اسکوپوس، وب آو ساینس و پابمد جست‌وجو شدند. بازه زمانی جست‌وجو برای منابع انگلیسی سال‌های ۲۰۲۱ تا ۲۰۲۴ و برای منابع فارسی سال‌های ۱۳۹۹ تا ۱۴۰۳ بود. در جست‌وجوی اولیه، ۲۶۵ مقاله شناسایی شد. پس از حذف مقالات تکراری، بررسی عنوان و چکیده، ارزیابی متن کامل و سنجش کیفیت روش‌شناختی با استفاده از چک‌لیست ۱۲ گویه‌ای، ۳۳ مقاله واجد شرایط وارد تحلیل نهایی شدند. داده‌های مطالعات منتخب از طریق چک‌لیست استخراج و با روش تحلیل محتوای کیفی، کدگذاری و در مقوله‌های مفهومی سازمان‌دهی شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها از خودبازبینی پژوهشگر و بازبینی استاد راهنما استفاده شد. تحلیل مطالعات نشان داد الزامات بازی‌وارسازی در مربیگری کارکنان نسل Z در پنج مقوله اصلی قرار می‌گیرند: الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی، الزامات فناورانه و دیجیتال، الزامات تعاملی و مشارکتی، الزامات محتوایی و یادگیری، و الزامات فرهنگی و سازمانی. الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی با فراوانی ۹۱ درصد، برجسته‌ترین مقوله بود و مؤلفه‌هایی مانند امتیازدهی، نشان‌ها، پاداش‌های ملموس و غیرملموس و پیشرفت مرحله‌ای را دربر گرفت. پس از آن، الزامات فناورانه و دیجیتال با ۸۵ درصد، تعاملی و مشارکتی با ۷۹ درصد، محتوایی و یادگیری با ۷۳ درصد و فرهنگی و سازمانی با ۶۷ درصد قرار داشتند. طراحی اثربخش مربیگری بازی‌وارشده برای نسل Z مستلزم تلفیق متوازن انگیزش، فناوری، تعامل، محتوای شخصی‌سازی‌شده و حمایت فرهنگی و سازمانی است. چارچوب استخراج‌شده می‌تواند مبنایی برای طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های مربیگری نوین و تقویت جذب، نگهداشت، یادگیری و عملکرد کارکنان نسل Z باشد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۱/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۴/۲۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۴۰۵/۰۴/۲۷

تاریخ چاپ نهایی: ۱۴۰۵/۱۱/۰۱

کلیدواژه‌ها

مرور نظام‌مند، مربیگری

سازمانی، بازی‌وارسازی،

نسل Z، توسعه منابع

انسانی، یادگیری تجربی.

شیوه ارجاع دهی:

فیروزبخت، مهشید، اشرفی، آزاده، حاج حسینی، منصوره، و شیخ الاسلامی کندلوسی، نادر. (۱۴۰۵). مرور نظام‌مند مربیگری کارکنان نسل Z با تأکید بر الزامات بازی‌وارسازی. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۶(۶)، ۱-۲۸.

نویسنده مسئول:

آزاده اشرفی

پست الکترونیکی: dr_ashrafi@iau.ac.ir

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

تحولات شتابان فناوری، تغییر الگوهای ارتباطی و ورود نسل‌های جدید به بازار کار، سازمان‌ها را با ضرورت بازنگری در رویکردهای سنتی مدیریت و توسعه منابع انسانی مواجه ساخته است. در این میان، نسل Z به‌عنوان نسلی که در بستر اینترنت، رسانه‌های اجتماعی، ابزارهای هوشمند و تعاملات دیجیتال رشد یافته است، انتظارات متفاوتی از محیط کار، یادگیری سازمانی، ارتباط با مدیران و مسیر توسعه حرفه‌ای دارد. اعضای این نسل غالباً به دسترسی سریع به اطلاعات، ارتباطات دوسویه، بازخورد مستمر، انعطاف‌پذیری، تجربه‌های شخصی‌سازی‌شده و بهره‌گیری از فناوری در فعالیت‌های روزمره تمایل دارند و محیط‌های کاری ایستا، ارتباطات یک‌طرفه و آموزش‌های طولانی و غیرتعاملی را کمتر می‌پذیرند. از این‌رو، شناخت ویژگی‌های شناختی، انگیزشی، ارتباطی و فناورانه نسل Z برای طراحی سیاست‌های جذب، نگهداشت و توانمندسازی آنان ضروری است. تمایز این نسل با نسل‌های پیشین صرفاً به میزان استفاده از فناوری محدود نمی‌شود، بلکه به نحوه ادراک آنان از یادگیری، معنا، پیشرفت، عدالت، استقلال و تعامل سازمانی نیز مربوط است؛ به‌گونه‌ای که نسل Z از سازمان انتظار دارد فرصت‌های رشد را در قالب تجربه‌هایی ملموس، سریع، مشارکتی و متناسب با نیازهای فردی ارائه کند (1). همچنین، چالش‌های طراحی برنامه‌های آموزشی برای این نسل نشان می‌دهد که انتقال خطی محتوا، ساختارهای آموزشی انعطاف‌ناپذیر و بی‌توجهی به تنوع نیازهای یادگیرندگان، با الگوهای یادگیری آنان سازگاری کافی ندارد (2). بررسی ترجیحات یادگیری و عوامل انگیزشی نسل‌های مختلف نیز بیانگر آن است که کارکنان نسل Z بیش از بسیاری از گروه‌های نسلی به یادگیری فعال، فناوری‌محور، کوتاه‌مدت، مبتنی بر تجربه و همراه با بازخورد فوری گرایش دارند (3).

ورود نسل Z به سازمان‌ها صرفاً ترکیب جمعیتی نیروی انسانی را تغییر نداده، بلکه مفاهیمی مانند تعلق سازمانی، مشارکت، تعهد، رضایت شغلی و ماندگاری کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار داده است. کارکنان این نسل معمولاً فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، کیفیت ارتباط با مدیران، امکان یادگیری مستمر، شفافیت مسیر پیشرفت و سازگاری ارزش‌های سازمانی با انتظارات شخصی خود را در تصمیم‌گیری برای ادامه همکاری با سازمان مؤثر می‌دانند. در صورتی که سازمان نتواند تجربه کاری معنادار، فرصت‌های توسعه متناسب و ارتباطات شفاف فراهم سازد، احتمال کاهش درهم‌تنیدگی شغلی و افزایش تمایل به ترک خدمت بیشتر می‌شود. پژوهش مربوط به الگوی درهم‌تنیدگی شغلی با تأکید بر نسل Z نیز نشان می‌دهد که نگهداشت این کارکنان نیازمند توجه هم‌زمان به روابط سازمانی، تناسب فرد و شغل، فرصت‌های رشد و ادراک آنان از منافع ادامه عضویت در سازمان است (4). از سوی دیگر، پایداری یادگیری سازمانی در حضور کارکنان نسل Z به توانایی سازمان برای ایجاد محیطی مشارکتی، منعطف و فناوری‌پذیر وابسته است؛ محیطی که در آن کارکنان بتوانند دانش را به‌سرعت کسب کنند، در شبکه‌های یادگیری مشارکت داشته باشند و نقش فعالی در تولید و تبادل دانش ایفا کنند (5). بنابراین، سازمان‌ها برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های این نسل باید ابزارهای توسعه منابع انسانی را از قالب‌های استاندارد و یکسان‌ساز خارج کرده و به‌سوی مدل‌هایی حرکت کنند که تعامل، انتخاب، تجربه و فناوری را در مرکز فرایند یادگیری قرار می‌دهند.

یکی از مهم‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی که می‌تواند در پاسخ به نیازهای نسل Z بازطراحی شود، مربیگری سازمانی است. مربیگری فرایندی هدفمند، تعاملی و توسعه‌محور است که از طریق گفت‌وگو، بازخورد، تسهیل یادگیری، هدف‌گذاری و حمایت حرفه‌ای، به کارکنان کمک می‌کند قابلیت‌های خود را شناسایی و برای بهبود عملکرد و رشد شغلی به کار گیرند. برخلاف آموزش‌های عمومی که محتوایی نسبتاً یکسان را به گروهی از کارکنان منتقل می‌کنند، مربیگری بر نیازهای فردی، اهداف حرفه‌ای، زمینه شغلی و ظرفیت‌های خاص هر فرد تمرکز دارد. فراتحلیل پژوهش‌های مربیگری در محیط کار نشان داده است که مربیگری می‌تواند پیامدهایی مانند عملکرد، یادگیری، خودکارآمدی، نگرش‌های شغلی و رشد فردی را بهبود بخشد؛ با این حال، اثربخشی آن تحت تأثیر کیفیت طراحی، شایستگی مربی، ویژگی‌های فراگیر و بافت سازمانی قرار دارد (6). همچنین، شایستگی‌های مربیگری مدیران و رهبران می‌تواند تعهد و توسعه آنان را ارتقا دهد و از طریق بهبود خودآگاهی، تسهیل یادگیری و تقویت مسئولیت‌پذیری، ظرفیت رهبری سازمان را افزایش دهد (7). از این منظر، مربیگری نه یک مداخله مقطعی، بلکه بخشی از نظام یادگیری و توسعه سازمانی است که می‌تواند میان اهداف فردی و راهبردهای سازمانی پیوند برقرار کند.

مطالعات داخلی نیز ضرورت توجه به ابعاد بومی و سازمانی مربیگری را تأیید کرده‌اند. ارائه الگوی سبک مربیگری سازمانی با رویکرد انسان‌گرایانه نشان می‌دهد که احترام به کرامت فرد، همدلی، اعتماد، خودشناسی و حمایت از رشد همه‌جانبه کارکنان از مؤلفه‌های مهم مربیگری اثربخش محسوب می‌شوند (8). طراحی مدل مربیگری در محیط کار نیز بیانگر آن است که مربیگری موفق به زیرساخت‌های سازمانی، شایستگی‌های مربی، آمادگی کارکنان، حمایت مدیریت و سازوکارهای ارزیابی نیاز دارد (9). در سازمان‌های دولتی، مربیگری می‌تواند از طریق بهبود قابلیت‌های رفتاری، ارتباطی و یادگیری کارکنان، به ارتقای بهره‌وری نرم سازمانی منجر شود (10). افزون بر این، توسعه شایستگی‌های مربیگری مدیران مستلزم توجه به دانش تخصصی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی بازخورددهی، تسهیل یادگیری و درک شرایط زمینه‌ای سازمان است (11). فراترکیب عوامل موفقیت مربیگری نیز نشان داده است که اثربخشی این فرایند حاصل تعامل عوامل فردی، ارتباطی، ساختاری، فرهنگی و مدیریتی است و نمی‌توان آن را صرفاً به کیفیت جلسات میان مربی و فرد تحت مربیگری تقلیل داد (12). بنابراین، هرگونه بازطراحی مربیگری برای نسل Z باید علاوه بر ویژگی‌های فردی این نسل، اقتضائات فرهنگی و ساختاری سازمان را نیز در نظر گیرد.

با وجود ظرفیت‌های مربیگری، مدل‌های سنتی آن ممکن است پاسخ‌گوی کامل ویژگی‌های نسل Z نباشند. جلسات رسمی و طولانی، مسیرهای خطی پیشرفت، بازخوردهای با فاصله زمانی، محتوای ثابت و ارتباطات عمدتاً چهره‌به‌چهره می‌توانند جذابیت و مشارکت این نسل را کاهش دهند. دیدگاه مربیان درباره تناسب انواع مربیگری با فرهنگ‌های سازمانی نیز نشان می‌دهد که هیچ الگوی واحدی در همه سازمان‌ها و برای همه کارکنان اثربخشی یکسان ندارد و انتخاب رویکرد مربیگری باید با فرهنگ، ارزش‌ها، ساختار و نیازهای کارکنان هماهنگ شود (13). همچنین، تحلیل رابطه مربیگری، فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد که مربیگری در بستری از فرهنگ مثبت، ارزیابی منصفانه و حمایت مدیریتی می‌تواند بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد (14). در نتیجه،

مربیگری نسل Z باید از شکل صرفاً گفت‌وگومحور فراتر رود و عناصر تعاملی، تصویری، فناوری‌محور و تجربه‌ساز را به کار گیرد. یکی از رویکردهایی که می‌تواند این بازطراحی را تسهیل کند، بازی‌وارسازی است.

بازی‌وارسازی به استفاده هدفمند از عناصر، سازوکارها و منطق طراحی بازی در محیط‌ها و فعالیت‌های غیربازی اطلاق می‌شود. امتیازها، نشان‌ها، جدول‌های رتبه‌بندی، سطوح پیشرفت، مأموریت‌ها، چالش‌ها، روایت، بازخورد فوری، پاداش و امکان انتخاب از جمله عناصری هستند که می‌توانند در طراحی بازی‌وارشده مورد استفاده قرار گیرند. هدف بازی‌وارسازی صرفاً سرگرم کردن کارکنان نیست، بلکه ایجاد ساختاری است که مشارکت، انگیزش، یادگیری و تداوم رفتار مطلوب را تقویت کند. مطالعه مفهومی بازی‌وارسازی در محیط کار نشان می‌دهد که این رویکرد، در صورت طراحی متناسب با اهداف سازمانی و نیازهای کارکنان، می‌تواند مشارکت، بهره‌وری، همکاری و یادگیری را بهبود بخشد (15). همچنین، بازی‌وارسازی در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند مسیر تحول پایدار را از طریق افزایش مشارکت کارکنان، بهبود تجربه یادگیری و بهره‌گیری از داده‌های رفتاری هموار سازد (16). یافته‌های مربوط به قدرت بازی‌وارسازی در مدیریت منابع انسانی نیز نشان داده‌اند که تجربه‌های بازی‌وارشده می‌توانند با تقویت تاب‌آوری کارکنان، مشارکت کاری آنان را افزایش دهند (17). افزون بر این، بازی‌وارسازی کار می‌تواند خلاقیت کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و از طریق سازوکارهای روان‌شناختی و شرایط تعدیل‌کننده سازمانی، زمینه بروز ایده‌های نو را فراهم سازد (18).

کاربرد بازی‌وارسازی در آموزش و یادگیری نیز شواهد گسترده‌ای به همراه داشته است. مرور نظام‌مند یادگیری مبتنی بر بازی‌وارسازی نشان داده است که استفاده مناسب از مؤلفه‌های بازی می‌تواند انگیزش، مشارکت، ماندگاری یادگیری و عملکرد آموزشی را بهبود دهد، هرچند اثربخشی آن به طراحی آموزشی و تناسب عناصر بازی با ویژگی‌های یادگیرندگان وابسته است (19). مرور ادبیات بازی‌وارسازی در آموزش عالی نیز بر ظرفیت این رویکرد برای افزایش تعامل، مشارکت فعال و تجربه یادگیری دانشجویان تأکید کرده است (20). بررسی مرورهای انجام‌شده درباره بازی‌وارسازی و آموزش فراگیر نشان می‌دهد که این حوزه از تنوع مفهومی و روش‌شناختی برخوردار است و برای استفاده اثربخش از بازی‌وارسازی، باید به تفاوت‌های فردی، دسترس‌پذیری، عدالت آموزشی و زمینه اجرای مداخله توجه کرد (21). همچنین، طراحی چارچوب بازی‌وارسازی در آموزش طراحی پایه نشان داده است که ترکیب سناریو، چالش، بازخورد، سطوح یادگیری و فعالیت‌های مشارکتی می‌تواند ساختار یادگیری را منسجم‌تر و تجربه فراگیر را فعال‌تر کند (22). شواهد مربوط به آموزش نسل آلفا نیز نشان می‌دهد که محیط‌های بازی‌وارشده و یادگیری مبتنی بر بازی زمانی اثربخش‌ترند که با اهداف آموزشی روشن، بازخورد معنادار و مشارکت فعال همراه باشند؛ این یافته‌ها برای نسل Z نیز از نظر استمرار ویژگی‌های دیجیتال و ترجیح تجربه‌های تعاملی اهمیت دارند (23).

مطالعات جدیدتر نشان می‌دهند که بازی‌وارسازی می‌تواند فراتر از بهبود انگیزش، مهارت‌های شناختی و گرایش‌های پژوهشی را نیز تقویت کند. به عنوان نمونه، تبیین نقش بازی‌وارسازی در آموزش مجازی دانشجویان علوم پزشکی نشان داده است که بهره‌گیری از فعالیت‌های بازی‌وارشده می‌تواند با توسعه تفکر خلاق و افزایش گرایش به پژوهش همراه باشد (24). این موضوع برای سازمان‌ها

اهمیت دارد، زیرا مربیگری کارکنان نسل Z تنها با هدف انتقال دانش انجام نمی‌شود، بلکه باید توانایی حل مسئله، خلاقیت، خودتنظیمی و یادگیری مستقل را نیز توسعه دهد. از سوی دیگر، شواهد نشان می‌دهد که همه عناصر بازی اثر یکسانی بر همه افراد ندارند و پذیرش بازی‌وارسازی ممکن است میان نسل‌ها متفاوت باشد. مطالعه‌ای در شرکت‌های بزرگ درباره پذیرش بین‌نسلی بازی‌وارسازی نشان داد که طراحی اثربخش باید از رویکرد یکسان برای همه کارکنان اجتناب کرده و تفاوت‌های نسلی، ترجیحات کاربران و زمینه کاربرد را لحاظ کند (25). از این رو، بازی‌وارسازی مربیگری برای نسل Z باید بر شناخت دقیق انگیزه‌ها، ارزش‌ها و ترجیحات این نسل استوار باشد، نه بر افزودن سطحی امتیاز و پاداش به فرایندهای موجود.

ارتباط میان بازی‌وارسازی و نسل Z در پژوهش‌های مختلف بررسی شده است. مرور نظام‌مند بازی‌وارسازی و نسل Z در آموزش عالی نشان می‌دهد که عناصر تعاملی، رقابت، پاداش و بازخورد فوری می‌توانند مشارکت این نسل را افزایش دهند، اما طراحی نامتناسب ممکن است به رقابت ناسالم، کاهش انگیزش درونی یا تمرکز بر پاداش‌های بیرونی منجر شود (26). بازی‌وارسازی همچنین می‌تواند تمایل نسل Z به رفتارهای اجتماعی مثبت را فعال سازد، مشروط بر آنکه اهداف، پیامدها و سازوکارهای مشارکت به‌روشنی طراحی شده باشند (27). در نیروی کار چندنسلی نیز بازی‌وارسازی می‌تواند مشارکت کارکنان را افزایش دهد، اما تفاوت ترجیحات نسل X، نسل Y و نسل Z ایجاب می‌کند که طراحی سیستم از انعطاف‌پذیری کافی برخوردار باشد (28). بررسی طراحی بازی‌وارسازی برای ادراک تصویر در میان مصرف‌کنندگان نسل Z نیز نشان داده است که نحوه ارائه بصری، جذابیت، تعامل و تجربه ادراکی در پذیرش این رویکرد توسط نسل Z نقش اساسی دارند (29). نسخه تکمیل‌شده این پژوهش نیز بر ضرورت طراحی مقیاس‌های معتبر برای سنجش ادراک نسل Z از عناصر بازی‌وارشده و تفاوت میان جذابیت ظاهری و ارزش واقعی تجربه تأکید کرده است (30).

در حوزه خدمات دیجیتال نیز مشخص شده است که ارزش‌های مصرفی نسل Z و نسل X در استفاده از خدمات بانکداری همراه متفاوت است و بازی‌وارسازی می‌تواند انگیزش و قصد پذیرش برنامه‌های تلفن همراه را تقویت کند (31). این یافته نشان می‌دهد که دسترسی تلفن همراه، طراحی ساده، پیشرفت قابل مشاهده و پاداش‌های متناسب می‌توانند در توسعه پلتفرم‌های مربیگری نیز مؤثر باشند. همچنین، استفاده از بازی‌وارسازی به عنوان راهبرد برند کارفرما برای نسل Z می‌تواند تصویر سازمان را جذاب‌تر سازد و ادراک این نسل از نوآوری، فرصت رشد و کیفیت تجربه کارکنان را بهبود دهد (32). از این منظر، مربیگری بازی‌وارشده نه تنها ابزار توسعه مهارت، بلکه بخشی از تجربه کارکنان و راهبرد جذب و نگهداشت استعدادها است. هنگامی که سازمان بتواند فرایند مربیگری را به تجربه‌ای دیجیتال، جذاب، شفاف و مشارکتی تبدیل کند، احتمال شکل‌گیری نگرش مثبت‌تر نسبت به سازمان و تمایل بیشتر به تداوم همکاری افزایش می‌یابد.

با این حال، طراحی بازی‌وارسازی در محیط‌های سازمانی با چالش‌هایی همراه است. دیدگاه متخصصان آموزش و توسعه نشان می‌دهد که استفاده سطحی از امتیاز، نشان و جدول رتبه‌بندی بدون توجه به اهداف یادگیری، فرهنگ سازمانی و انگیزش درونی کارکنان، ممکن است تأثیر محدود یا حتی نامطلوب داشته باشد (33). همچنین، مطالعه نقش ابزارهای درگیرکننده در آموزش شرکتی

و انتقال دانش میان نسل‌های مختلف نشان داده است که ابزارهای دیجیتال زمانی اثربخش هستند که دسترسی آسان، تعامل معنادار، فرصت تمرین و پیوند روشن با وظایف شغلی داشته باشند (34). مطالعه بازی‌وارسازی به‌عنوان روش آموزش نیز نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی می‌تواند رابطه میان مداخله بازی‌وارشده و رفتارهای مطلوب کارکنان را تقویت یا تضعیف کند (35). بنابراین، موفقیت مربیگری بازی‌وارشده به همسویی آن با فرهنگ، سیاست‌ها، نظام پاداش، شیوه رهبری و زیرساخت‌های فناوری سازمان وابسته است. ترکیب مربیگری و بازی‌وارسازی می‌تواند امکان ایجاد تجربه‌ای فراهم کند که در آن کارکنان اهداف توسعه‌ای خود را به‌صورت مرحله‌ای دنبال کنند، بازخورد فوری دریافت نمایند، در چالش‌های فردی و گروهی مشارکت کنند، پیشرفت خود را مشاهده کنند و به منابع یادگیری شخصی‌سازی‌شده دسترسی داشته باشند. مقایسه بازی‌وارسازی در مربیگری ورزشی و مربیگری اجرایی نیز نشان می‌دهد که منطق بازی می‌تواند برای تقویت هدف‌گذاری، بازخورد، رقابت سازنده و پایش پیشرفت به کار رود؛ بااین‌حال، نوع عناصر و شیوه اجرای آن باید با ماهیت مربیگری و مخاطبان سازگار باشد (36). بازی‌وارسازی در مدیریت تجربه مشتریان نسل Y نیز نشان داده است که طراحی نظام‌مند مؤلفه‌هایی مانند تعامل، پاداش، مشارکت و تجربه می‌تواند نگرش و رفتار مخاطبان را تحت تأثیر قرار دهد (37). این منطق را می‌توان با تعدیل مناسب به تجربه کارکنان نسل Z تعمیم داد؛ زیرا کارکنان نیز همانند مشتریان داخلی، کیفیت تعامل، عدالت، شفافیت و ارزش ادراک‌شده از فرایندهای سازمانی را ارزیابی می‌کنند.

با وجود افزایش پژوهش‌ها درباره نسل Z، مربیگری و بازی‌وارسازی، ادبیات موجود عمدتاً این سه حوزه را به‌صورت جداگانه بررسی کرده است. بخشی از مطالعات بر اثربخشی مربیگری، بخشی بر ویژگی‌های نسل Z و بخش دیگری بر پیامدهای بازی‌وارسازی در آموزش، بازاریابی یا منابع انسانی تمرکز داشته‌اند. حتی در مطالعاتی که بازی‌وارسازی در محیط کار بررسی شده است، الزامات طراحی آن برای استفاده مشخص در فرایند مربیگری کارکنان نسل Z به‌صورت جامع و یکپارچه دسته‌بندی نشده است. برخی تحقیقات بر پاداش و انگیزش، برخی بر فناوری، برخی بر تعامل و برخی بر فرهنگ سازمانی تأکید کرده‌اند، اما فقدان چارچوبی که این الزامات را هم‌زمان در نظر گیرد، می‌تواند به طراحی‌های ناقص منجر شود. برای مثال، تمرکز صرف بر پاداش بدون شخصی‌سازی یادگیری ممکن است مشارکت کوتاه‌مدت ایجاد کند؛ استفاده از فناوری بدون حمایت مدیریت ممکن است با مقاومت سازمانی مواجه شود؛ و طراحی چالش‌های رقابتی بدون شفافیت قوانین می‌تواند ادراک بی‌عدالتی را افزایش دهد. بر این اساس، مرور نظام‌مند مطالعات می‌تواند شواهد پراکنده را ترکیب و مقوله‌های اصلی مورد نیاز برای طراحی مربیگری بازی‌وارشده را مشخص کند.

ضرورت انجام چنین مروری از آنجا بیشتر می‌شود که سازمان‌ها برای استفاده عملی از بازی‌وارسازی به راهنمایی فراتر از معرفی عناصر بازی نیاز دارند. مدیران منابع انسانی و طراحان آموزش باید بدانند کدام الزامات انگیزشی، فناورانه، تعاملی، محتوایی و فرهنگی باید هم‌زمان مورد توجه قرار گیرند، هر الزام چگونه در فرایند مربیگری عملیاتی شود و چه عواملی پذیرش کارکنان نسل Z را افزایش می‌دهند. همچنین، تفاوت میان استفاده تزئینی از مؤلفه‌های بازی و طراحی عمیق یک تجربه بازی‌وارشده باید روشن شود. شواهد موجود تأکید می‌کنند که بازی‌وارسازی زمانی می‌تواند به خلاقیت، تاب‌آوری، مشارکت، یادگیری و عملکرد منجر شود که با

اهداف شغلی، نیازهای روان‌شناختی و بستر سازمانی هماهنگ باشد (17, 18). به همین ترتیب، طراحی برای نسل Z باید علاوه بر جذابیت بصری و فناوری، معنا، اختیار، عدالت، تعامل اجتماعی و امکان مشاهده پیشرفت را نیز دربر گیرد (30). در نتیجه، شناسایی نظام‌مند الزامات بازی‌وارسازی می‌تواند فاصله میان ادبیات نظری و کاربرد عملی را کاهش داده و مبنایی برای تدوین مدل‌های مربیگری متناسب با ویژگی‌های نسل Z فراهم آورد.

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و دسته‌بندی نظام‌مند الزامات بازی‌وارسازی در طراحی مدل مربیگری برای کارکنان نسل Z است.

روش پژوهش

این مطالعه از نوع مطالعات توصیفی است و به بررسی و توصیف وضعیت حاضر می‌پردازد. از لحاظ هدف پژوهش نیز کاربردی محسوب می‌گردد. با توجه به روش اجرای مطالعه، مرور نظام‌مند یا سیستماتیک تلقی می‌شود. مرور نظام‌مند جستجوی ساخت‌یافته‌ای است که بر اساس قوانین و ضوابط از پیش تعیین‌شده انجام می‌شود.

جامعه آماری این مطالعه شامل کلیه مقالات پژوهشی حاصل از جستجوی مقوله‌ها و مصادیق مرتبط با مربی‌گری سازمانی، بازی‌وارسازی، و نسل Z در پایگاه‌های اطلاعاتی اسکوپوس، وب آو ساینس، پاب‌مد، گوگل اسکالر و پایگاه‌های داخلی نظیر SID، مگیران و نورمگز در بازه زمانی از ابتدای نمایه آنها تا ابتدای سال ۲۰۲۴ (برای منابع انگلیسی) و ۱۴۰۳ (برای منابع فارسی) است که با سینتکس مناسب جستجو شدند (در مجموع ۲۶۵ مقاله شناسایی شد).

نمونه‌گیری با استفاده از روش استاندارد کوکران پس از طی فرایند: شناسایی، غربالگری، شایستگی، و شامل شدن، صورت گرفت. انتخاب مطالعات با مطالعه چکیده مقالات و بررسی معیارهای ورود و خروج توسط پژوهشگر انجام شد. جهت افزایش اعتبار و کاهش سوگیری، نتایج این مرحله توسط استاد راهنما بازبینی و تأیید گردید. پس از حذف مقالات نامرتبط، متن کامل مقالات مرتبط دانلود و برای مرحله ارزیابی کیفیت آماده شدند (۱۰۶ مقاله غربال و انتخاب شدند).

سپس ارزیابی مقالات صورت گرفت. در این مرحله ابتدا ابزار ارزیابی کیفیت طراحی شد. این ابزار با استفاده از ابزارهای موجود و تغییراتی که متناسب با نیاز پژوهش حاضر است، طراحی و مورد استفاده قرار گرفت. سپس، منابع استخراج‌شده (۱۰۶ منبع) توسط پژوهشگر مطالعه و بر اساس چک‌لیست ارزیابی، نمره‌دهی شدند. در موارد مشکوک یا مبهم، با استاد راهنما مشورت گردید و در صورت لزوم، مقاله از فرایند حذف شد. لازم به ذکر است که در زمان ارزیابی، نام نویسنده، مجله، و سایر اطلاعات کتابشناختی مقالات پوشانده شد تا سوگیری در ارزیابی رخ ندهد. این فرم شامل ۱۲ پرسش در ابعاد عنوان و چکیده، مقدمه و بیان مسئله، روش‌شناسی، یافته‌ها و نتیجه‌گیری، و اصول نگارشی بود (جدول ۲). حد نصاب قبولی، کسب حداقل ۸ از ۱۲ نمره (معادل دو سوم امتیاز) تعیین گردید. بعد از حذف مقالات تکراری و مقالات فاقد حد نصاب کیفیت، ۳۳ مقاله به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. ملاک انتخاب مقالات،

پژوهش‌هایی بود که خروجی آنها الزامات بازی‌وارسازی در طراحی مدل مربی‌گری برای نسل Z باشد و یا به شکلی در متن مقاله به این الزامات اشاره شده باشد.

پس از انتخاب مقالات مناسب به روش مرور نظام‌مند، متن کامل مقالات وارد شده مورد مطالعه دقیق قرار گرفت. هدف از این گام استخراج الزامات بازی‌وارسازی در طراحی مدل مربی‌گری برای کارکنان نسل Z و پاسخگویی به سؤال پژوهش بود. بدین منظور، چک‌لیستی تهیه شد و بر آن مبنا اطلاعات در فیلدهای مختلفی مانند سال، نویسنده، مقوله‌های کلی، مؤلفه‌های هر مقوله، نمونه‌ها و ... استخراج گردید. برای تأیید روایی چک‌لیست، ابتدا بر روی ده مقاله استخراج داده‌ها صورت گرفت و پس از اصلاحات لازم، فرایند استخراج نهایی انجام شد. سپس، الزامات شناسایی شده کدگذاری و در زیرگروه‌های بزرگ‌تر (مقوله‌ها) دسته‌بندی شدند. برای افزایش اعتبار یافته‌ها، از تکنیک خودبازبینی محقق و نیز بازبینی نهایی توسط استاد راهنما استفاده گردید. در شکل ۱ فلوچارت پریزما (فرایند جستجو و انتخاب مقالات برای ورود به مطالعه) از مرحله جستجو و شناسایی تا شامل شدن را نشان داده است.

جدول ۱- استراتژی جستجو در پایگاه‌های اطلاعاتی پژوهش

پایگاه اطلاعاتی	استراتژی جستجو	تعداد منابع
پابمد (PubMed)	"Coaching"[tiab] OR "Mentoring"[tiab] OR "Employee Development"[tiab] OR "Performance Coaching"[tiab] AND ("Gamification"[tiab] OR "Game-based Learning"[tiab] OR "Serious Games"[tiab] OR "Gamified"[tiab]) AND ("Generation Z"[tiab] OR "Gen-Z"[tiab] OR "Digital Natives"[tiab] OR "Post-millennials"[tiab]) AND ("Private Banking"[tiab] OR "Financial Services"[tiab] OR "Banking Industry"[tiab])	۷۴
اسکوپوس (Scopus)	TITLE-ABS-KEY (coaching OR mentoring OR "employee development") AND TITLE-ABS-KEY (gamification OR "game-based learning" OR "serious games") AND TITLE-ABS-KEY ("Generation Z" OR Gen-Z OR "digital natives") AND TITLE-ABS-KEY ("private banking" OR "financial services")	۱۳۲
وب آو ساینس (Web of Science)	TOPIC: (coaching OR mentoring OR "employee development") AND TOPIC: (gamification OR gamified OR "game elements") AND TOPIC: ("Generation Z" OR GenZ) AND TOPIC: ("private banking" OR "financial services")	۵۹
مجموع		۲۶۵

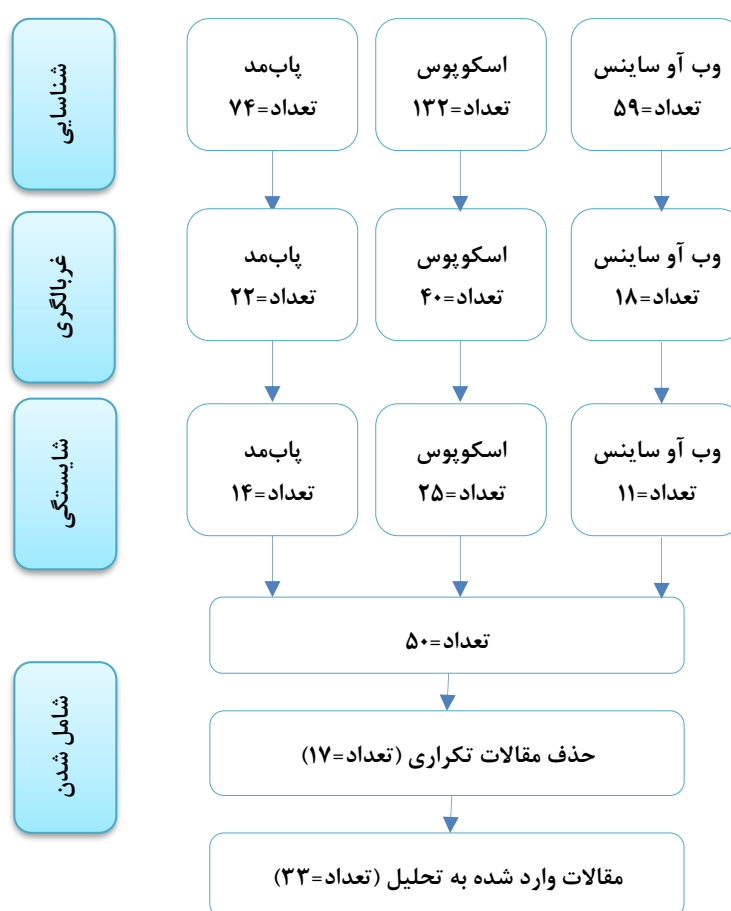
با توجه به جدول (۱)، مجموع کل مقالات شناسایی شده از سه پایگاه داده مذکور، ۲۶۵ مقاله می‌باشد که در ادامه و پس از طی مراحل غربالگری، ارزیابی کیفیت و حذف مقالات تکراری، تعداد ۳۳ مقاله به‌عنوان نمونه نهایی جهت تحلیل انتخاب گردید.

جدول ۲- تعداد مقالات در مراحل مختلف فرایند مرور سیستماتیک به تفکیک پایگاه داده

پایگاه اطلاعاتی	تعداد مقالات شناسایی شده (مرحله شناسایی)	تعداد مقالات پس از غربالگری (بررسی عنوان و چکیده)	تعداد مقالات پس از ارزیابی کیفیت (مرحله شایستگی)	تعداد مقالات نهایی وارد شده به مطالعه (مرحله شامل شدن)
پابمد (PubMed)	۷۴	۲۲	۱۴	۹

اسکوپوس (Scopus)	۱۳۲	۴۰	۲۵	۱۷
وب آو ساینس (Web of Science)	۵۹	۱۸	۱۱	۷
مجموع	۲۶۵	۸۰	۵۰	۳۳

بر اساس نتایج جستجوی نظام‌مند، از مجموع ۲۶۵ مقاله شناسایی شده در سه پایگاه داده اصلی (پاب‌مد، اسکوپوس و وب آو ساینس)، پس از طی مراحل غربالگری، ارزیابی کیفیت و حذف مقالات تکراری، نهایتاً ۳۳ مقاله به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. جدول (۳) تعداد مقالات را در هر یک از مراحل فرایند مرور نظام‌مند به تفکیک پایگاه داده نشان می‌دهد.



شکل ۱- فلوچارت پریزما: مراحل شناسایی، غربالگری، شایستگی و شامل شدن

یافته‌ها

یافته‌ها بر اساس جمع‌بندی و تحلیل محتوای مستخرج از مقالات، در پاسخ به سؤال پژوهش در خصوص «مرور سیستماتیک مربی‌گری کارکنان نسل Z با تأکید بر الزامات بازی‌وارسازی»، حاکی از آن است که تحلیل محتوای کیفی ۳۳ مقاله منتخب، منجر به

شناسایی پنج مقوله اصلی برای الزامات بازی‌وارسازی شناسایی شد. این مقوله‌ها عبارتند از: الزامات تعاملی و مشارکتی، الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی، الزامات فناورانه و دیجیتال، الزامات محتوایی و یادگیری، و الزامات فرهنگی و سازمانی.

جدول ۳- مقوله‌ها، مصادیق، منابع، فراوانی و درصد تجمعی الزامات بازی‌وارسازی در طراحی مدل مربی‌گری کارکنان

نسل Z

ردیف	مقوله اصلی	مصادیق	منابعی که مصداق در آن آورده شده است	فراوانی	درصد تجمعی
۱	الزامات تعاملی و مشارکتی	چالش‌های گروهی، رقابت‌های تیمی، بازخورد فوری، هم‌افزایی	۲۶	۷۹٪	
۲	الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی	امتیازدهی، نشان‌ها و مدال‌ها، پاداش‌های ملموس، پاداش‌های غیرملموس، پیشرفت مرحله‌ای	۳۰	۹۱٪	
۳	الزامات فناورانه و دیجیتال	دسترسی از طریق موبایل، پلتفرم‌های تعاملی، واقعیت افزوده و مجازی، ابزارهای تحلیل داده	۲۸	۸۵٪	
۴	الزامات محتوایی و یادگیری	شخصی‌سازی مسیر یادگیری، سناریوهای شبیه‌سازی‌شده، داستان‌محوری، یادگیری تجربی	۲۴	۷۳٪	
۵	الزامات فرهنگی و سازمانی	هم‌راستایی با فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، شفافیت قوانین، فرهنگ یادگیری مستمر	۲۲	۶۷٪	

جدول فوق برگرفته از تحلیل محتوای ۳۳ مقاله منتخب است و فراوانی هر مقوله بر اساس تعداد مقالاتی محاسبه شده است که حداقل یک بار به یکی از مصادیق آن مقوله اشاره داشته‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقوله الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی با ۳۰ مقاله (۹۱ درصد) بیشترین فراوانی و مقوله الزامات فرهنگی و سازمانی با ۲۲ مقاله (۶۷ درصد) کمترین فراوانی را در میان مقالات مورد بررسی داشته است.

جدول ۴- مصادیق و نمونه‌های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات تعاملی و مشارکتی

مصادیق	نمونه مصادیق در متن مقالات
چالش‌های گروهی	طراحی چالش‌های تیمی برای تقویت همکاری، ایجاد مسابقات گروهی برای حل مسائل شغلی، برگزاری رویدادهای حل مسئله به صورت تیمی، چالش‌های هفتگی برای بهبود عملکرد گروهی، ایجاد محیط‌های رقابتی گروهی برای ارتقای مهارت‌ها
رقابت‌های تیمی	ایجاد رقابت سالم بین تیم‌ها برای افزایش انگیزه، برگزاری لیگ‌های ماهانه بین بخش‌های مختلف، سیستم امتیازدهی گروهی، رقابت برای کسب عنوان بهترین تیم ماه، جدول رتبه‌بندی گروه‌ها
بازخورد فوری	ارائه بازخورد آنی و مستمر در طول فرایند مربی‌گری، نمایش بلادرنگ پیشرفت هر فرد و تیم، سیستم اعلان دستاوردهای فوری، ارائه گزارش عملکرد لحظه‌ای، بازخورد خودکار پس از هر فعالیت
هم‌افزایی	ایجاد بستر برای تبادل دانش و تجربه بین کارکنان، برگزاری جلسات اشتراک‌گذاری تجربیات موفق، ایجاد انجمن‌های تخصصی برای انتقال دانش، شبکه‌سازی اجتماعی درون سازمانی، فضای گفت‌وگوی آنلاین برای تبادل نظر

در جدول (۴)، مصادیق و نمونه‌های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات تعاملی و مشارکتی ارائه شده است. این مقوله شامل چهار مصداق اصلی (چالش‌های گروهی، رقابت‌های تیمی، بازخورد فوری و هم‌افزایی) می‌باشد که هر یک با نمونه‌هایی از متن مقالات

مورد بررسی مستند شده‌اند. این مصادیق نشان می‌دهند که چگونه بازی‌وارسازی می‌تواند بسترهای تعامل و مشارکت گروهی را در فرایند مربی‌گری برای کارکنان نسل Z فراهم آورد.

جدول ۵- مصادیق و نمونه‌های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی

مصادیق	نمونه مصادیق در متن مقالات
امتیازدهی	سیستم امتیاز برای فعالیت‌ها و دستاوردهای مربی‌گری، اعطای امتیاز به ازای تکمیل هر مرحله یادگیری، پاداش امتیازی برای مشارکت در فعالیت‌های گروهی، سیستم تبدیل امتیاز به مزایای سازمانی، امتیاز برای حضور فعال در جلسات مربی‌گری
نشان‌ها و مدال‌ها	اعطای نشان‌های افتخار برای دستیابی به اهداف، طراحی مدال‌های مجازی برای مهارت‌های خاص، اعطای نشان تخصص برای هر دوره تکمیل‌شده، سیستم درجه‌بندی مهارتی با نشان‌های ویژه، نشان‌های مشارکت در فعالیت‌های گروهی
پاداش‌های ملموس	جوایز مالی برای عملکردهای برتر، کارت‌های هدیه به عنوان پاداش ماهانه، پاداش نقدی برای دستیابی به اهداف سخت، اعطای روزهای مرخصی اضافی، جوایز غیرمالی مانند سفرهای تفریحی
پاداش‌های غیرملموس	تقدیر و تشویق عمومی در جلسات سازمانی، انتشار نام افراد برتر در بولتن‌های داخلی، اعطای عنوان افتخاری "مربی نمونه"، فرصت حضور در دوره‌های آموزشی ویژه، ارتقای جایگاه در جدول رتبه‌بندی

در جدول (۵)، مصادیق و نمونه‌های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی ارائه شده است. این مقوله شامل پنج مصداق اصلی (امتیازدهی، نشان‌ها و مدال‌ها، پاداش‌های ملموس، پاداش‌های غیرملموس و پیشرفت مرحله‌ای) می‌باشد که هر یک با نمونه‌هایی از متن مقالات مورد بررسی مستند شده‌اند. این مصادیق حاکی از آن است که سیستم‌های پاداش‌دهی و انگیزشی در طراحی مدل مربی‌گری برای نسل Z از اهمیت بالایی برخوردار است و بازی‌وارسازی می‌تواند این سیستم‌ها را به شکلی جذاب و مؤثر پیاده‌سازی کند.

جدول ۶- مصادیق و نمونه‌های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات فناورانه و دیجیتال

مصادیق	نمونه مصادیق در متن مقالات
دسترسی از طریق موبایل	امکان استفاده از اپلیکیشن‌های موبایل برای مربی‌گری، دسترسی ۲۴ ساعته به محتوای آموزشی، ارسال نوتیفیکیشن برای یادآوری چالش‌ها، امکان پیگیری پیشرفت از طریق تلفن همراه، اپلیکیشن‌های اختصاصی سازمان
پلتفرم‌های تعاملی	بسترهای دیجیتال برای ارتباط مربی و کارکنان، فضای مجازی برای بحث و تبادل نظر، محیط‌های آنلاین برای انجام چالش‌های گروهی، داشبوردهای مدیریت یادگیری، سامانه‌های آموزش مجازی
واقعیت افزوده و مجازی	استفاده از فناوری‌های نوین برای شبیه‌سازی محیط کار، شبیه‌سازی موقعیت‌های شغلی در فضای مجازی، استفاده از VR برای آموزش مهارت‌های عملی، سناریوهای تعاملی مبتنی بر واقعیت افزوده، شبیه‌سازی فرایندهای سازمانی
ابزارهای تحلیل داده	پایش و تحلیل پیشرفت کارکنان با استفاده از داده‌ها، گزارش‌های تحلیلی از عملکرد هر فرد، ارائه پیشنهادات مبتنی بر داده برای مسیر یادگیری، تحلیل الگوهای یادگیری و شناسایی نقاط قوت و ضعف

در جدول (۶) مصادیق و نمونه‌های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات فناورانه و دیجیتال ارائه شده است. این مقوله شامل چهار مصداق اصلی (دسترسی از طریق موبایل، پلتفرم‌های تعاملی، واقعیت افزوده و مجازی، و ابزارهای تحلیل داده) می‌باشد که هر یک با نمونه‌هایی از متن مقالات مورد بررسی مستند شده‌اند. این مصادیق نشان می‌دهد که نسل Z به عنوان "بومیان دیجیتال" انتظار دارد فرآیندهای مربی‌گری از طریق ابزارها و فناوری‌های نوین و دیجیتال در دسترس آن‌ها قرار گیرد.

جدول ۷- مصادیق و نمونه‌های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات محتوایی و یادگیری

مصادیق	نمونه مصادیق در متن مقالات
شخصی سازی مسیر یادگیری	طراحی مسیرهای یادگیری متناسب با نیاز هر فرد، تطابق محتوا با سطح مهارت هر کارکن، ارائه پیشنهادات یادگیری شخصی سازی شده، امکان انتخاب سرعت یادگیری توسط فرد، مسیرهای یادگیری انعطاف پذیر
سناریوهای شبیه سازی شده	خلق موقعیت های کاری واقعی در فضای بازی، شبیه سازی چالش های واقعی در سازمان، ایجاد سناریوهای تصمیم گیری با پیامدهای واقع گرایانه، تمرین مهارت ها در محیط های شبیه سازی شده
داستان محوری	روایت های جذاب برای انتقال مفاهیم مربی گری، طراحی مأموریت های داستانی برای یادگیری، استفاده از شخصیت های داستانی برای راهنمایی کارکنان، خلق جهان داستانی مرتبط با محیط سازمانی
یادگیری تجربی	تأکید بر یادگیری از طریق عمل و تجربه، انجام پروژه های عملی در قالب بازی، حل مسائل واقعی شغلی در محیط بازی، یادگیری مبتنی بر حل مسئله و تجربه مستقیم

در جدول (۷)، مصادیق و نمونه های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات محتوایی و یادگیری ارائه شده است. این مقوله شامل چهار مصداق اصلی (شخصی سازی مسیر یادگیری، سناریوهای شبیه سازی شده، داستان محوری و یادگیری تجربی) می باشد که هر یک با نمونه هایی از متن مقالات مورد بررسی مستند شده اند. این مصادیق حاکی از آن است که محتوای یادگیری و روش های آموزشی در مدل مربی گری برای نسل Z باید به گونه ای طراحی شود که با ویژگی های یادگیری مشارکتی و تجربی این نسل هم راستا باشد.

جدول ۸- مصادیق و نمونه های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات فرهنگی و سازمانی

مصادیق	نمونه مصادیق در متن مقالات
هم راستایی با فرهنگ سازمانی	تطابق بازی وارسازی با ارزش های سازمان، طراحی چالش ها متناسب با اهداف استراتژیک سازمانی، هماهنگی با مأموریت و چشم انداز سازمان، انطباق با هویت فرهنگی سازمان
حمایت مدیریت ارشد	پشتیبانی و مشارکت مدیران ارشد در فرایند، حضور مدیران در رویدادهای بازی وارسازی، تأمین منابع مالی و انسانی توسط مدیریت عالی، شرکت مدیران به عنوان مربی در برنامه ها
شفافیت قوانین	قوانین روشن و عادلانه برای همه شرکت کنندگان، اطلاع رسانی کامل از قوانین بازی، امکان اعتراض و پیگیری عادلانه، ضوابط مشخص برای امتیازدهی و پاداش دهی
فرهنگ یادگیری مستمر	ایجاد بستر برای یادگیری مداوم و بهبود، ترویج فرهنگ یادگیری در تمام سطوح سازمان، پاداش دهی به رفتارهای یادگیرنده، تشویق به اشتراک گذاری دانش و تجربه

در جدول (۸)، مصادیق و نمونه های هر مصداق مرتبط با مقوله الزامات فرهنگی و سازمانی ارائه شده است. این مقوله شامل چهار مصداق اصلی (هم راستایی با فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، شفافیت قوانین و فرهنگ یادگیری مستمر) می باشد که هر یک با نمونه هایی از متن مقالات مورد بررسی مستند شده اند. این مصادیق نشان می دهند که موفقیت پیاده سازی بازی وارسازی در مدل مربی گری برای نسل Z، مستلزم توجه به بستر فرهنگی سازمان و حمایت مدیریت ارشد است. همچنین شفافیت قوانین و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر از دیگر الزامات کلیدی در این حوزه می باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و دسته‌بندی الزامات بازی‌وارسازی در طراحی مدل مربیگری برای کارکنان نسل Z انجام شد. تحلیل محتوای کیفی ۳۳ مقاله منتخب نشان داد که این الزامات در پنج مقوله اصلی شامل الزامات تعاملی و مشارکتی، الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی، الزامات فناورانه و دیجیتال، الزامات محتوایی و یادگیری، و الزامات فرهنگی و سازمانی قابل طبقه‌بندی هستند. در میان این مقوله‌ها، الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی با فراوانی ۳۰ مقاله و ۹۱ درصد، بیشترین میزان تأکید را داشت. پس از آن، الزامات فناورانه و دیجیتال با فراوانی ۲۸ مقاله و ۸۵ درصد، الزامات تعاملی و مشارکتی با فراوانی ۲۶ مقاله و ۷۹ درصد، الزامات محتوایی و یادگیری با فراوانی ۲۴ مقاله و ۷۳ درصد، و الزامات فرهنگی و سازمانی با فراوانی ۲۲ مقاله و ۶۷ درصد قرار گرفتند. این الگوی فراوانی نشان می‌دهد که ادبیات موجود بیش از همه بر نقش انگیزش، پاداش و فناوری در پذیرش و اثربخشی برنامه‌های بازی‌وارشده برای کارکنان نسل Z تمرکز کرده است؛ با این حال، موفقیت واقعی مربیگری بازی‌وارشده به ترکیب متوازن هر پنج مقوله وابسته است و نمی‌توان هیچ‌یک از ابعاد تعاملی، محتوایی یا سازمانی را نادیده گرفت.

نخستین یافته پژوهش به شناسایی الزامات تعاملی و مشارکتی مربوط بود که مؤلفه‌هایی مانند چالش‌های گروهی، رقابت‌های تیمی، بازخورد فوری و هم‌افزایی را دربر می‌گرفت. حضور این مقوله در ۷۹ درصد مطالعات نشان می‌دهد که تعامل اجتماعی و مشارکت فعال از عناصر اساسی مربیگری نسل Z محسوب می‌شوند. اعضای این نسل در محیط‌های ارتباطی شبکه‌ای رشد کرده‌اند و معمولاً از فرایندهایی استقبال می‌کنند که امکان مشارکت، تبادل تجربه، مشاهده عملکرد دیگران و دریافت بازخورد سریع را فراهم سازند. بر این اساس، مربیگری بازی‌وارشده نباید صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های فردی باشد، بلکه باید فرصت‌هایی برای حل مسئله گروهی، رقابت سازنده و یادگیری مشارکتی ایجاد کند. این نتیجه با یافته‌های مربوط به مشارکت کارکنان در نیروی کار چندنسلی هم‌راستا است که نشان می‌دهد بازی‌وارسازی از طریق افزایش تعامل، رقابت و احساس تعلق می‌تواند مشارکت نسل Z را تقویت کند (28). همچنین، استفاده از فنون بازی‌وارسازی برای هدایت گرایش‌های اجتماعی مثبت نسل Z نشان داده است که چالش‌های مشترک و اهداف جمعی می‌توانند مشارکت فعال این نسل را افزایش دهند (27).

اهمیت بازخورد فوری در مقوله تعاملی را می‌توان با ویژگی‌های یادگیری نسل Z توضیح داد. این نسل به دریافت پاسخ سریع، مشاهده نتایج فعالیت و اصلاح مستمر عملکرد عادت دارد؛ از این رو، بازخوردهای دیر هنگام و کلی ممکن است تأثیر کمتری بر رفتار و انگیزش آنان داشته باشند. بررسی ترجیحات یادگیری نسل‌های مختلف نیز نشان داده است که یادگیرندگان نسل Z به فرایندهای تعاملی، بازخورد سریع و فرصت‌های مشارکت مستقیم تمایل بیشتری دارند (3). افزون بر این، ابزارهای درگیرکننده در آموزش سازمانی زمانی بیشترین اثربخشی را دارند که تعامل را به یک تجربه معنادار تبدیل کرده و انتقال دانش را از طریق تمرین، گفت‌وگو و دریافت بازخورد تسهیل کنند (34). بنابراین، در مدل مربیگری بازی‌وارشده، بازخورد باید به صورت آنی، روشن و مرتبط با اهداف توسعه‌ای ارائه

شود. همچنین، رقابت‌های تیمی باید به گونه‌ای طراحی شوند که به هم‌افزایی و تبادل دانش منجر شوند، نه اینکه اضطراب، مقایسه ناسالم یا حذف کارکنان با عملکرد پایین‌تر را تشدید کنند.

دومین و پربسامدترین یافته پژوهش، الزامات انگیزشی و پاداش‌دهی بود. این مقوله شامل امتیازدهی، نشان‌ها و مدال‌ها، پاداش‌های ملموس، پاداش‌های غیرملموس و پیشرفت مرحله‌ای بود و در ۹۱ درصد مطالعات مورد توجه قرار گرفته بود. این نتیجه نشان می‌دهد که قابلیت بازی‌وارسازی برای ملموس کردن پیشرفت و تقویت انگیزش، مهم‌ترین دلیل استفاده از آن در برنامه‌های مربیگری نسل Z است. امتیازها، نشان‌ها و سطوح پیشرفت، اهداف بلندمدت توسعه حرفه‌ای را به گام‌هایی کوتاه، قابل مشاهده و دست‌یافتنی تبدیل می‌کنند. این سازوکارها می‌توانند احساس شایستگی، پیشرفت و موفقیت را در کارکنان تقویت کرده و احتمال تداوم مشارکت آنان را افزایش دهند. یافته حاضر با نتایج پژوهشی همسو است که بازی‌وارسازی را ابزاری برای افزایش انگیزش و مشارکت نسل Z در آموزش عالی معرفی کرده است (26). همچنین، بررسی بازی‌وارسازی در محیط کار نشان داده است که عناصر پاداش، بازخورد و پیشرفت می‌توانند انگیزه و مشارکت کارکنان را افزایش دهند، مشروط بر آنکه با نیازهای واقعی آنان و اهداف سازمان هماهنگ باشند (15).

تفکیک پاداش‌های ملموس و غیرملموس در یافته‌های پژوهش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پاداش‌های ملموس مانند مزایای مالی، کارت هدیه یا فرصت‌های رفاهی می‌توانند انگیزش بیرونی ایجاد کنند، درحالی‌که پاداش‌های غیرملموس مانند تقدیر عمومی، دریافت نشان تخصصی، دسترسی به فرصت‌های توسعه‌ای و ارتقای جایگاه می‌توانند نیاز به دیده شدن، شایستگی و پیشرفت حرفه‌ای را پاسخ دهند. مطالعه بازی‌وارسازی در مدیریت تجربه مشتریان نیز نشان داده است که ترکیب پاداش‌های مادی و نمادین می‌تواند تجربه مخاطب و تداوم مشارکت او را بهبود بخشد (37). همچنین، بازی‌وارسازی به عنوان راهبرد برند کارفرما برای نسل Z می‌تواند از طریق ایجاد تجربه‌ای جذاب، نوآورانه و ارزشمند، ادراک کارکنان از سازمان را بهبود دهد (32). با این حال، تأکید بیش از اندازه بر پاداش‌های بیرونی ممکن است انگیزش درونی را تضعیف کند. بنابراین، امتیازها و پاداش‌ها باید نشان‌دهنده یادگیری، کسب مهارت و دستیابی واقعی به اهداف مربیگری باشند، نه اینکه صرفاً برای حضور یا انجام فعالیت‌های سطحی اعطا شوند.

یافته مربوط به پیشرفت مرحله‌ای نیز نشان می‌دهد که کارکنان نسل Z به مشاهده مسیر رشد و دستیابی تدریجی به اهداف تمایل دارند. تقسیم هدف‌های پیچیده به مراحل کوتاه‌تر می‌تواند احساس کنترل، وضوح و خودکارآمدی را افزایش دهد. این نتیجه با مطالعات جدیدی هم‌راستا است که نشان داده‌اند بازی‌وارسازی در مدیریت منابع انسانی می‌تواند با ایجاد مسیرهای روشن پیشرفت، مشارکت کارکنان و پایداری فرایندهای توسعه را تقویت کند (16). همچنین، بازی‌وارسازی می‌تواند از طریق تقویت تاب‌آوری و مشارکت کاری، کارکنان را برای ادامه فعالیت در موقعیت‌های دشوار آماده سازد (17). از منظر خلاقیت نیز، طراحی بازی‌وارشده زمانی اثربخش‌تر است که کارکنان را به تجربه، کشف راه‌حل‌های جدید و عبور تدریجی از چالش‌ها ترغیب کند (18). در نتیجه، پیشرفت مرحله‌ای در مربیگری باید با افزایش واقعی سطح مهارت، مسئولیت و استقلال کارکنان پیوند داشته باشد.

سومین یافته پژوهش، الزامات فناورانه و دیجیتال بود که با فراوانی ۸۵ درصد، جایگاه برجسته‌ای داشت. این مقوله شامل دسترسی از طریق تلفن همراه، پلتفرم‌های تعاملی، واقعیت افزوده و مجازی و ابزارهای تحلیل داده بود. برجستگی این مقوله با ماهیت نسل Z به عنوان نسلی دیجیتال همخوان است. این کارکنان انتظار دارند محتوای مربیگری در هر زمان و مکان در دسترس باشد، پیشرفت آنان در داشبوردهای روشن نمایش داده شود و ارتباط با مربی از طریق بسترهای دیجیتال تداوم یابد. پژوهش‌های مربوط به ویژگی‌های نسل Z نیز تأکید کرده‌اند که فناوری برای این نسل صرفاً یک ابزار جانبی نیست، بلکه بخشی از شیوه ارتباط، یادگیری و حل مسئله آنان است (1). همچنین، بررسی ارزش‌های مصرفی نسل Z در استفاده از بانکداری همراه نشان داده است که بازی‌وارسازی می‌تواند انگیزش و تمایل آنان به پذیرش برنامه‌های دیجیتال را افزایش دهد (31).

پلتفرم‌های تعاملی می‌توانند فرایند مربیگری را از محدودیت جلسات رسمی خارج کرده و امکان یادگیری مستمر، تبادل تجربه و پیگیری اهداف را فراهم کنند. با این حال، فناوری زمانی اثربخش خواهد بود که طراحی آن ساده، در دسترس، شخصی‌سازی شده و مرتبط با وظایف شغلی باشد. یافته‌های مربوط به پذیرش بین‌نسلی بازی‌وارسازی در شرکت‌های بزرگ نشان می‌دهد که تفاوت در سن، تجربه دیجیتال و ترجیحات کاربران باید در طراحی سیستم لحاظ شود و نمی‌توان یک رابط یا مجموعه عناصر یکسان را برای همه کارکنان به کار برد (25). افزون بر این، ابزارهای تحلیل داده می‌توانند اطلاعات ارزشمندی درباره میزان مشارکت، سرعت یادگیری، نقاط قوت و نیازهای توسعه‌ای کارکنان ارائه دهند. این اطلاعات به مربی کمک می‌کند بازخورد دقیق‌تری ارائه کرده و مسیر یادگیری را متناسب با نیاز هر فرد تنظیم کند. با این حال، استفاده از داده‌ها باید همراه با شفافیت، حفظ محرمانگی و جلوگیری از نظارت افراطی باشد تا اعتماد کارکنان آسیب نبیند.

شناسایی واقعیت افزوده و مجازی به عنوان یکی دیگر از الزامات فناورانه نشان می‌دهد که مربیگری نسل Z می‌تواند از تجربه‌های شبیه‌سازی شده برای تمرین مهارت‌های شغلی استفاده کند. این فناوری‌ها به کارکنان اجازه می‌دهند تصمیم‌گیری، حل مسئله و تعامل حرفه‌ای را در محیطی کم‌خطر تمرین کنند. چارچوب‌های بازی‌وارسازی در آموزش نشان داده‌اند که سناریوهای تعاملی و شبیه‌سازی شده می‌توانند مشارکت یادگیرنده و کاربرد عملی آموخته‌ها را افزایش دهند (22). همچنین، مرور یادگیری بازی محور نشان می‌دهد که ترکیب فناوری با اهداف آموزشی روشن و بازخورد معنادار، یادگیری فعال را تقویت می‌کند (23). بنابراین، استفاده از فناوری‌های پیشرفته باید بر اساس ارزش آموزشی و تناسب آنها با مهارت مورد نظر صورت گیرد، نه صرفاً به دلیل تازگی یا جذابیت ظاهری.

چهارمین یافته پژوهش، الزامات محتوایی و یادگیری بود که در ۷۳ درصد مطالعات مشاهده شد و شخصی‌سازی مسیر یادگیری، سناریوهای شبیه‌سازی شده، داستان‌محوری و یادگیری تجربی را شامل می‌شد. این یافته بیانگر آن است که اثربخشی مربیگری بازی‌وار شده تنها به عناصر ظاهری بازی وابسته نیست، بلکه کیفیت محتوا و شیوه سازمان‌دهی تجربه یادگیری نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. شخصی‌سازی مسیر یادگیری به کارکنان اجازه می‌دهد بر اساس سطح مهارت، سرعت پیشرفت، علایق و اهداف شغلی خود

حرکت کنند. این ویژگی با ماهیت مربیگری که بر نیازهای فردی تمرکز دارد، کاملاً هماهنگ است. مطالعات مربیگری محیط کار نیز نشان داده‌اند که اثربخشی مربیگری به تناسب اهداف و مداخلات با ویژگی‌ها و نیازهای فرد تحت مربیگری وابسته است (6). همچنین، شایستگی مربی در تشخیص نیازها، تنظیم هدف و تسهیل رشد فردی می‌تواند تعهد و توسعه حرفه‌ای را افزایش دهد (7).

یادگیری تجربی و سناریوهای شبیه‌سازی شده نیز امکان انتقال آموخته‌ها به موقعیت‌های واقعی کار را فراهم می‌کنند. کارکنان در چنین شرایطی تنها دریافت‌کننده محتوا نیستند، بلکه تصمیم می‌گیرند، پیامد انتخاب خود را مشاهده می‌کنند و از اشتباهاتشان می‌آموزند. مرور نظام‌مند یادگیری مبتنی بر بازی‌وارسازی نیز نشان داده است که مشارکت فعال، تمرین و بازخورد می‌توانند ماندگاری یادگیری را افزایش دهند (19). افزون بر این، داستان‌محوری می‌تواند فعالیت‌های پراکنده مربیگری را در قالب یک مسیر منسجم و معنادار قرار دهد. یافته‌های مربوط به طراحی بازی‌وارسازی برای نسل Z نشان می‌دهد که ادراک بصری، روایت، جذابیت و انسجام تجربه بر پذیرش سیستم تأثیر دارند (29, 30). همچنین، بازی‌وارسازی در آموزش مجازی می‌تواند به توسعه تفکر خلاق و گرایش‌های پژوهشی کمک کند؛ به‌ویژه زمانی که یادگیرنده درگیر مسئله، جست‌وجو و تولید راه‌حل شود (24). بنابراین، محتوای مربیگری باید مسئله‌محور، مرتبط با شغل و دارای فرصت‌های واقعی برای انتخاب و تجربه باشد.

پنجمین یافته به الزامات فرهنگی و سازمانی مربوط بود که اگرچه با فراوانی ۶۷ درصد کمترین میزان را داشت، از نظر پایداری و امکان اجرای برنامه اهمیت بنیادی دارد. این مقوله شامل هم‌راستایی با فرهنگ سازمانی، حمایت مدیریت ارشد، شفافیت قوانین و فرهنگ یادگیری مستمر بود. پایین‌تر بودن فراوانی این مقوله لزوماً به معنای اهمیت کمتر آن نیست، بلکه ممکن است نشان‌دهنده غلبه نگاه فنی و انگیزشی بر پژوهش‌های بازی‌وارسازی باشد. در عمل، حتی بهترین پلتفرم و جذاب‌ترین نظام پاداش بدون حمایت مدیریت و هماهنگی با ارزش‌های سازمانی دوام نخواهد داشت. پژوهش درباره تناسب انواع مربیگری با فرهنگ‌های سازمانی نشان داده است که بافت فرهنگی، نوع رابطه مربیگری و میزان پذیرش آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد (13). همچنین، رابطه مربیگری، فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد که فرهنگ مثبت و حمایت مدیریتی می‌تواند پیامدهای مربیگری را تقویت کنند (14).

نتایج مطالعات داخلی نیز بر اهمیت عوامل زمینه‌ای تأکید دارند. مدل‌های مربیگری سازمانی در ایران نشان داده‌اند که حمایت مدیریت، زیرساخت مناسب، اعتماد، روابط حرفه‌ای و فرهنگ یادگیری از پیش‌شرط‌های موفقیت مربیگری هستند (9, 10). همچنین، توسعه شایستگی‌های مربیگری مدیران نیازمند حمایت ساختاری و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری در سطح سازمان است (11). شفافیت قوانین نیز برای نسل Z اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا کارکنان این نسل نسبت به عدالت، وضوح معیارهای ارزیابی و منطق تخصیص پاداش حساس هستند. در نتیجه، قواعد امتیازدهی، رتبه‌بندی و دریافت پاداش باید روشن، قابل پیگیری و عادلانه باشند. فرهنگ یادگیری مستمر نیز سبب می‌شود بازی‌وارسازی از یک برنامه مقطعی به بخشی از نظام توسعه منابع انسانی تبدیل شود. این نتیجه با یافته‌هایی همسو است که نقش کارکنان نسل Z را در پایداری یادگیری سازمانی برجسته کرده‌اند (5).

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مربیگری بازی‌وار شده برای نسل Z باید به صورت یک نظام چندبعدی طراحی شود. عناصر انگیزشی کارکنان را به آغاز و ادامه مشارکت ترغیب می‌کنند؛ فناوری دسترسی، سرعت و قابلیت پایش را فراهم می‌سازد؛ تعامل اجتماعی تجربه یادگیری را غنی می‌کند؛ محتوای شخصی‌سازی شده به یادگیری عمیق و کاربردی منجر می‌شود؛ و بستر فرهنگی و سازمانی پایداری برنامه را تضمین می‌کند. بنابراین، استفاده منفرد از امتیاز، نشان یا جدول رتبه‌بندی نمی‌تواند به تنهایی مربیگری مؤثری ایجاد کند. طراحی باید بر اهداف توسعه‌ای روشن، نیازهای کارکنان، شایستگی مربیان و راهبردهای سازمان استوار باشد. رویکرد انسانی به مربیگری نیز ایجاب می‌کند که اختیار، کرامت، تفاوت‌های فردی و رابطه مبتنی بر اعتماد در فرایند بازی‌وارسازی حفظ شود (8). به این ترتیب، چارچوب پنج‌مقوله‌ای پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان مبنایی جامع برای طراحی مدل‌های مربیگری متناسب با ویژگی‌های نسل Z مورد استفاده قرار گیرد.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، دسترسی نداشتن به متن کامل برخی مطالعات موجب شد تعدادی از منابع بالقوه مرتبط از فرایند تحلیل کنار گذاشته شوند. دوم، ناهمگونی مطالعات منتخب از نظر روش پژوهش، جامعه مورد مطالعه، محیط سازمانی، ابزارهای بازی‌وارسازی و شیوه ارزیابی پیامدها، امکان انجام فراتحلیل و برآورد کمی اندازه اثر را محدود کرد. سوم، تعداد مطالعات خارجی بیشتر از مطالعات داخلی بود؛ از این رو، برخی الزامات شناسایی شده ممکن است تحت تأثیر فرهنگ‌ها، زیرساخت‌های فناوری و نظام‌های مدیریتی متفاوت شکل گرفته باشند و تعمیم مستقیم آنها به همه سازمان‌های ایرانی نیازمند احتیاط است. همچنین، محدودیت بازه زمانی و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد جست‌وجو ممکن است به حذف برخی مطالعات قدیمی‌تر، پایان‌نامه‌ها، گزارش‌های سازمانی یا پژوهش‌های منتشر نشده منجر شده باشد. در نهایت، فراوانی ذکر هر مقوله در مطالعات لزوماً معادل اهمیت یا اثربخشی واقعی آن نیست و ممکن است از جهت‌گیری غالب پژوهشگران در ادبیات موجود تأثیر پذیرفته باشد.

پیشنهاد می‌شود چارچوب پنج‌مقوله‌ای استخراج شده با استفاده از روش‌های کیفی، دلفی و مدل‌سازی ساختاری در میان کارکنان نسل Z، مربیان سازمانی و مدیران منابع انسانی اعتبارسنجی شود. پژوهش‌های آزمایشی و نیمه‌آزمایشی می‌توانند اثربخشی مدل‌های مربیگری بازی‌وار شده را بر متغیرهایی مانند مشارکت شغلی، انگیزش، خلاقیت، خودکارآمدی، یادگیری، عملکرد و قصد ماندگاری بررسی کنند. مقایسه عناصر مختلف بازی‌وارسازی، مانند رقابت فردی و تیمی، پاداش ملموس و غیرملموس، یا بازخورد انسانی و خودکار، می‌تواند مشخص سازد کدام ترکیب برای گروه‌های مختلف کارکنان مناسب‌تر است. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان نسل Z و سایر نسل‌ها، سازمان‌های دولتی و خصوصی، صنایع خدماتی و تولیدی و فرهنگ‌های مختلف پیشنهاد می‌شود. بررسی پیامدهای بلندمدت، احتمال فرسودگی ناشی از بازی‌وارسازی، تأثیر آن بر انگیزش درونی و مسائل اخلاقی مربوط به جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کارکنان نیز باید در دستور کار پژوهش‌های آینده قرار گیرد.

مدیران منابع انسانی بهتر است پیش از اجرای مربیگری بازی‌وار شده، نیازها، ترجیحات دیجیتال، سطح مهارت و انگیزه‌های کارکنان نسل Z را ارزیابی کنند. برنامه‌ها باید دارای اهداف روشن، مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده، چالش‌های مرتبط با وظایف

واقعی، بازخورد فوری و ترکیبی متعادل از پاداش‌های ملموس و غیرملموس باشند. استفاده از پلتفرم‌های موبایلی و داشبوردهای پیشرفت می‌تواند دسترسی و تداوم مشارکت را افزایش دهد، اما قواعد امتیازدهی، ارزیابی و پاداش‌دهی باید شفاف و عادلانه باشند. رقابت بهتر است با همکاری گروهی، اشتراک دانش و فرصت‌های برابر همراه شود تا پیامدهای منفی مقایسه اجتماعی کاهش یابد. آموزش مربیان، حمایت آشکار مدیران ارشد، تأمین زیرساخت فناوری، حفاظت از محرمانگی داده‌ها و ارزیابی مستمر تجربه کارکنان نیز برای موفقیت برنامه ضروری است. سازمان‌ها باید بازی‌وارسازی را نه به‌عنوان ابزار سرگرمی، بلکه به‌عنوان بخشی یکپارچه از نظام یادگیری، توسعه و نگهداشت استعدادهای نسل Z به کار گیرند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Wandhe DP. The new generation: Understanding Millennials and Gen Z. 2024.
2. Mazaheri Foroushani E, editor Challenges of designing a curriculum for Generation Z. Second International Conference on Sociology, Social Sciences, and Education with a Future-Oriented Approach; 2024; Bushehr.
3. Mantha MS, Krishna PV. A literature review of learning preferences, motivational factors and training needs among different generations of Baby Boomers, Gen X, Gen Y and Gen Z students and professionals. 2023.
4. Mahdavi T, Shojaei S, Damghani Mirmahaleh M, editors. Presenting a job embeddedness model with emphasis on Generation Z in Bank Melli Iran. Third International Conference and Sixth National Conference on Management, Psychology, and Behavioral Sciences; 2024; Tehran.
5. Pandita D, Agarwal Y, Vapiwala F. Fostering the sustainability of organizational learning: Reviewing the role of Gen-Z employees. Industrial and Commercial Training. 2023;55(3):375-87. doi: 10.1108/ICT-09-2022-0064.
6. Wang S. Workplace coaching: A meta-analysis and future research agenda. Journal of Organizational Behavior. 2023.

7. Alves J, Figueiredo PCN. The influence of coaching competences on the commitment and development of leaders in organizations. *Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success*: IGI Global; 2024. p. 58-77.
8. Azar M, Karimi F, Nadi MA. Presenting an organizational coaching style model with a humanistic approach for managers of Islamic Azad University. *Islamic Lifestyle Centered on Health*. 2022;6(3):166-74.
9. Kashani P, Shaemi Barzaki A, Teymouri H. Designing and evaluating a workplace coaching model: A case study of Mobarakeh Steel Company, Isfahan. *Public Management Research*. 2023;16(60):135-62.
10. Rafti M, Mousakhani M, Zabihi MR, Ghorbani M. Designing an organizational coaching model in public organizations with an organizational soft productivity approach. *Productivity Management*. 2021;15(1):77-106.
11. Maddahi N, Zamani-Moghadam A, Jafari P. Presenting a model for developing coaching competencies of education managers in the 22 districts of Tehran Municipality. *Human Resource Education and Development*. 2022;9(35):214-40.
12. Gharloghi S, Khorasani A, Shams-Morkani G, Gholichli B. Identifying key success factors of coaching in organizations using a meta-synthesis approach: Presenting a model. *Human Resource Education and Development*. 2020;7(26):74-99.
13. Gavin J, Bernardi NF. Are certain types of coaching more beneficial within different organizational cultures? The coach's perspective. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2023;21(1):50-66.
14. Susanto PC, Simarmata J, Febrian WD, Sulistyowati A, Wahdiniawati SA, Suryawan RF. Analysis of coaching, organizational culture, and performance appraisal of employee productivity in high school: Literature review. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*. 2023;5(2):83-91.
15. Latip SNNA, Tamrin M, Harun NA. Gamification in the workplace: A conceptual paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2023;13(4):56-67. doi: 10.6007/IJARBS/v13-i7/17401.
16. Pandey P, Menezes J, Pandey A. Gamification in HR practices: A pathway to sustainable transformation. *Disruptive Artificial Intelligence and Sustainable Human Resource Management*: River Publishers; 2023. p. 209-31.
17. Habib SED, Noureldin A, Aboueldahab M, AbouSheashaa A, Abaker MG, Fakhfakh A. The Power of Gamification in HRM: Exploring the Link Between Employee Resilience and Work Engagement in Saudi Arabia. *JLSDGR*. 2025;5(3):e05565. doi: 10.47172/2965-730x.sdgsreview.v5.n03.pe05565.
18. Liu H, Gao J. The Impact of Work Gamification on Chinese Employee Creativity: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology*. 2025;16. doi: 10.3389/fpsyg.2025.1494789.
19. Dehghanzadeh H, Dehghanzadeh H. Examining the effects of gamification-based learning in English: A systematic review. *Journal of English Language Teaching and Learning Studies*. 2022;25(1):45-60.
20. Saleem A, Mirza B. Gamification in higher education: A literature review. *Pakistan Social Sciences Review*. 2024;8(1):188-95. doi: 10.35484/pssr.2024(8-1)17.
21. Ruiz-Navas S, Ackaradejraungsri P, Dijk S, editors. Are there literature reviews about gamification to foster inclusive teaching? A scoping review of gamification literature reviews. *Frontiers in Education*; 2024: Frontiers Media SA.
22. Zhu XY, Chiou SC. Explore the framework construction of gamification applied to basic design teaching. *EcoDesign for Sustainable Products, Services and Social Systems I*: Springer Nature Singapore; 2024. p. 45-58.
23. Fernando PA, Premadasa HS. Use of gamification and game-based learning in educating Generation Alpha: A systematic literature review. *Educational Technology & Society*. 2024;27(2):114-32.
24. Shafiei Sarvestani M, Mirani Sargazi N, Hafezi A, Jami M, Mirgol A. Explaining the Role of Gamification in Developing Creative Thinking Skills and Research Tendencies in Virtual Education among Medical Sciences Students in Yazd during the Post-Corona Period. *Jundishapur Education Development Journal*. 2025;16(1):26-38.
25. Caserman P, Baumgartner KA, Göbel S, Korn O. A best practice for gamification in large companies: An extensive study focusing inter-generational acceptance. *Multimedia Tools and Applications*. 2023;1-21. doi: 10.1007/s11042-023-16877-7.
26. Saxena M, Mishra DK. Gamification and Gen Z in higher education: A systematic review of literature. *International Journal of Information and Communication Technology Education*. 2021;17(4):1-22. doi: 10.4018/IJICTE.20211001.0a10.
27. Conlin RP, Santana S. Using gamification techniques to enable Generation Z's propensity to do good. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2022;34(5):553-71. doi: 10.1080/10495142.2021.1941498.
28. Dangle N, Bagga S. Employee engagement through gamification in multigenerational workforce: A study on Gen X, Gen Y, and Gen Z in textile manufacturing sector. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*. 2023;36:869-88.
29. Stylos N, Vassiliadis CA. Gamification design: Toward developing image perception scales for Generation Z consumers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2023. doi: 10.1108/IJCHM-12-2022-1616.
30. Stylos N, Vassiliadis CA. Gamification Design: Toward Developing Image Perception Scales for Generation Z Consumers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2025;37(5):1516-33. doi: 10.1108/IJCHM-12-2022-1616.
31. Wang K. The consumption values of Gen Z and Gen X for mobile banking services and the role of gamification to increase users' motivation and intention to facilitate the adoption of mobile apps. 2023.
32. Varghese J, Deepa R. Gamification as an effective employer branding strategy for Gen Z. *NHRD Network Journal*. 2023;16(3):269-79. doi: 10.1177/26314541231170438.

33. Tanner A, Preiksaitis M. Perspectives of learning and training practitioners on gamification. CORALS' Journal of Applied Research. 2023;1(1). doi: 10.58593/cjar.v1i1.12.
34. Pringle TA. A qualitative general descriptive study examining perceptions of the role of engagement tools in the training and transfer of knowledge among multiple generations in corporate training: Northcentral University; 2023.
35. Mohanty S. The gamified effect: A study of the role of gamification as a training method and the mediation influence of green organization culture in increasing organizational environmental citizenship. European Economic Letters. 2023;13(1s):241-56.
36. Perkins JE. Gamification: Athletic coaching vs. executive coaching. Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success: IGI Global; 2024. p. 96-118.
37. Badiei F, Mehrani H, Didekhani H, Samiei R. Designing a gamification model for managing Generation Y customer experience. Consumer Behavior Studies. 2021;8(2):48-73.