

Research Paper



"A Comparative Study on the Effectiveness of Gamification in Experience Management and Psychological Empowerment on Organizational Commitment and Innovative Work Behavior among School Principals"

Saeed Shahraki kemak^{ID*}, Masud Beheshti Mehr^{ID}, Seyed Alireza Zarif kalami^{ID}

۱. PhD in Educational Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

۲. PhD student in Educational Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran.

۳. MSc student in Human Resource Management, Faculty of Humanities, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Article Info:

Received: 18/May/2025

Revised: 28/Jul/2025

Accepted: 25/Sep/2025

Published: 22/Jun/2026

PP: ۱ - ۱۰

Use your device to scan and read the article online:



DOI: [10.22034/NJOURNAL.2025.524558.1042]

Keywords:

Gamification, experience management, psychological empowerment, organizational commitment, innovative work behavior of managers

Abstract

Background and Objective: Management is a key component of educational organizations, and promoting the mental health and innovation of school principals requires a comprehensive program tailored to their specific needs. The purpose of this study is to compare the effectiveness of gamification in experience management and psychological empowerment on organizational commitment and innovative work behavior among secondary school principals in Zahedan.

research methodology: The present study employed a quantitative quasi-experimental design. The statistical population consisted of secondary school principals in Zahedan, totaling ۱۱۰ individuals in the academic year ۲۰۲۴-۲۰۲۵. Using purposive sampling, a minimum sample size of ۶۰ participants was estimated. These participants were randomly assigned into experimental and control groups. Data collection instruments included standardized questionnaires on Innovative Work Behavior and Organizational Commitment. The research data were analyzed using Multivariate Analysis of Covariance (MANCOVA) with SPSS version ۲۶.

Findings: The results indicated that there were significant differences between the gamification of experience management intervention, psychological empowerment, and the control group in the post-test for the variable of organizational commitment ($F = ۲۹۷,۶, p = ۰,۰۰۰۱$) and innovative work behavior ($F = ۶۰,۷, p = ۰,۰۰۰۱$). Comparison of the mean differences showed that the gamification of experience management intervention had a greater impact on organizational commitment ($\xi ۶, \xi$) and innovative work behavior ($۱۰۰,۱$) of school principals in the education organization compared to psychological empowerment.

Conclusion: Psychological empowerment of managers leads to improved self-awareness skills, which in turn enhances their decision-making power and ability to establish effective communication. Additionally, strengthening internal power through psychological empowerment serves as a means to increase organizational commitment and retention within the organization. By overcoming mental barriers, managers reduce risky behaviors, which consequently fosters innovative work behavior.

Citation: Shahreki kemak, S. , baheshti mehr, M. and zarifkalami, S. A. (۲۰۲۶). Comparing the effectiveness of gamification of experience management and psychological empowerment on organizational commitment and innovative work behavior of secondary school principals in Zahedan city. Journal of New Advances in Educational Management, ۷(۲), ۱-۱۰ [10.22034/njournal.2025.524558.1042]

*Corresponding author: Saeed Shahraki kemak

Address: PhD in Educational Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Zahedan Branch, Islamic Azad University, Zahedan, Iran

Tell: ...

Email: danshyar00@gmail.com



مقایسه اثر بخشی بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس

سعید شهرکی کمک^{۱*}، مسعود بهشتی مهر^۲، سیدعلیرضا ظریف کلامی

۱. دکتری روانشناسی تربیتی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.
۲. دانشجوی دکتری روانشناسی تربیتی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم انسانی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: مدیریت بخش مهمی از سازمان‌های آموزشی است که توجه به سلامت روان و نوآوری مدیران نیازمند برنامه‌ای جامع و متناسب با نیازهای آن‌ها است. هدف این پژوهش مقایسه اثر بخشی بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس متوسطه دوم شهر زاهدان است.

روش‌شناسی پژوهش: در پژوهش حاضر از روش کمی نیمه‌تجربی استفاده شده است. جامعه آماری جامعه در این پژوهش مدیران مدارس متوسطه دوم شهر زاهدان شامل ۱۱۵ نفر در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۰۴ می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری در دستری تعداد نمونه حداقل ۶۰ نفر برآورد شد و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در دو گروه آزمایش و کنترل قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه استاندارد رفتار کاری نوآورانه و پرسشنامه تعهد سازمانی بود. داده‌های پژوهش با آزمون تحلیل کوواریانس چند متغیری و با استفاده از نرم افزار SPSS26 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج حاکی از آن بود که بین مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی و گروه کنترل در پس آزمون متغیر تعهدسازمانی ($F=297/6, P=0/001$) و رفتار کاری نوآورانه ($F=65/7, P=0/001$) تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مقایسه نتایج تفاوت میانگین‌ها نشان می‌دهد که مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه نسبت به توانمندسازی روانشناختی تاثیر بیشتری بر تعهدسازمانی ($46/4$) و رفتار کاری نوآورانه ($100/1$) مدیران در سازمان آموزش و پرورش دارد.

بحث و نتیجه‌گیری: توانمندسازی روانشناختی مدیران منجر به بهبود مهارت خودآگاهی آنان شده در نتیجه قدرت تصمیم‌گیری شان بالا رفته و توانایی ایجاد ارتباط موثر را افزایش می‌دهد همچنین تقویت قدرت درونی از طریق توانمندسازی روانشناختی راهی جهت افزایش تعهد سازمانی و ماندگاری در سازمان است. مدیران با برداشتن موانع ذهنی، رفتارهای پرخطر را کاهش داده و این امر رفتار کاری نوآورانه را افزایش می‌دهد.

اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۲/۲۸
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۵/۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۷/۳
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۴/۱

شماره صفحات: ۱۶ - ۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22034/NJOURNA
L.2025.024558.1042

واژه‌های کلیدی:

بازی وارسازی، مدیریت تجربه، توانمندسازی روانشناختی، تعهد سازمانی، رفتار کاری نوآورانه مدیران

استناد: شهرکی کمک، سعید؛ بهشتی مهر، مسعود و ظریف کلامی، سیدعلیرضا (۱۴۰۵). مقایسه اثر بخشی بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس. فصلنامه پیشرفتهای نوین در مدیریت آموزشی، (۲)۷، ۱-۱۶.
[10.22034/njournal.2025.524558.1042]

*نویسنده مسئول: سعید شهرکی کمک

نشانی: دکتری روانشناسی تربیتی، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، واحد زاهدان، دانشگاه آزاد اسلامی، زاهدان، ایران.

تلفن: ...

پست الکترونیکی: danshyar00@gmail.com

مدیران مدارس^۱ مسئولیت برنامه‌ریزی و برقراری ارتباط مؤثر، همکاری مستقیم بین کارکنان، طراحی برنامه‌های یادگیری، مدیریت امکانات و امور مالی مدرسه و ایجاد محیط مدرسه حمایتی را بر عهده دارند. عدم رعایت نظم و انضباط معلمان و کارکنان در انجام وظایف خود، یکی از موانعی که با آن مواجه هستند. این امر لزوم اقدام مناسب مدیر مدرسه برای غلبه بر این مشکل را به منظور بهبود عملکرد و نظم در محیط مدرسه نشان می‌دهد (Pisriwati, & et.al, ۲۰۲۴).

یکی از متغیرهای مرتبط با مدیریت و رهبری در سازمان ها، تعهد سازمانی^۲ است. تعهد سازمانی به عنوان "وضعیت روانشناختی که رابطه کارمند با سازمان را مشخص می‌کند، و پیامدهایی برای تصمیم به ادامه یا قطع عضویت در سازمان دارد" (Meyer and Allen ۱۹۹۱) (۶۷) تعریف می‌شود. در ادبیات تعهد سازمانی، تعهد به عنوان یک دلبستگی عاطفی به سازمان، رویکردهای رفتاری با تمرکز بر قصد رفتاری برای ماندن در سازمان، یک رویکرد یکپارچه معرفی شده است (Mueller, & et.al, ۲۰۲۴). تعهد سازمانی برای وفاداری و موفقیت کارکنان در دنیای جهانی شده بسیار مهم است. برای بقای یک مدرسه و موفقیت در اهداف آن، به ویژه در مواجهه با رقابت، ضروری است (Raharjo, & et.al, ۲۰۲۴). در این راستا نتایج پژوهش Raziq & et.al. (۲۰۲۴) نشان داد که اعتماد به یک رهبر به طور مثبت بین رهبری توانمند، رفتار سازمانی و همچنین تعهد سازمانی ارتباط مستقیمی وجود دارد.

موضوع مهم دیگر در مدیریت سازمان، رفتار کاری نوآورانه رهبران است. رفتار کاری نوآورانه شامل سه رفتار پیچیده است: تولید ایده، ترویج ایده و تحقق ایده (Wang et al., ۲۰۱۵). هر نوآوری با یک ایده جدید و بالقوه مفید آغاز شده که از طریق شناسایی فرصت‌های جدید و تولید ایده توسط کارمند ایجاد می‌شود (Woodman et al., ۱۹۹۳). این فرصت‌ها از پیشرفت‌های ساده در مورد روال‌های داخلی گرفته تا ایده‌های جدید در مورد نوآوری‌های محصول و فرآیند جدید است (Marshall et al., ۲۰۱۹). برای اینکه ایده اجرا شود، ارتقای ایده باید اتفاق بیفتد (Galbraith, ۱۹۸۲). برای پیشبرد نوآوری‌های پیچیده حیاتی است. در نهایت، ایده باید اجرا شود (تحقق ایده). فرآیندهای داخلی باید مسیر درستی را برای تحقق ایده‌های نوآورانه فراهم کنند (Janssen, ۲۰۰۰). از آنجایی که هر یک از رفتارها برای انجام نوآوری به هم مرتبط و محوری هستند، این رفتارها با هم تحت عنوان رفتار کاری نوآورانه در نظر گرفته شده‌اند (Wang et al., ۲۰۱۵). رفتار کاری نوآورانه یکی از حیاتی‌ترین ویژگی‌هایی است که امروزه سازمان‌ها به آن نیاز دارند (Anderson & et.al, ۲۰۱۴). "رفتارهای نوآورانه توسط کارکنان، که قبلاً به عنوان رفتارهای نامناسب، بی احترامی یا حتی خرابکارانه تلقی می‌شد، به طور فزاینده‌ای توسط سازمان‌هایی که تلاش می‌کنند در یک محیط تجاری متحرک و متغیر جهانی شده رقابت کنند، مورد توجه قرار گرفته است" (Hock-Doepgen, & et.al, ۲۰۲۵). در سازمان یکی از پیش‌نیازهای اصلی بهره‌وری پایدار ترویج نوآوری به‌شمار می‌رود. در این راستا نتایج پژوهش Zarnagarian (۲۰۲۰) بهسازی مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و سرمایه روانشناختی آنان به ارتقای انعطاف‌پذیری آنها کمک می‌کند و تمایل آنها را برای مشارکت فعالانه در نوآوری‌های سازمانی را افزایش دهد و همچنین رهبری تحول آفرین عاملی برای مدیریت عملکرد، رفتار کاری نوآورانه در سازمان است (Bauwens, & et.al, ۲۰۲۴).

از طرفی باید در نظر داشت در حالی که رفتار کاری نوآورانه^۳ زمینه را برای نوآوری سازمانی فراهم می‌کند، اطلاعات کمی در مورد این که چگونه رفتار کاری نوآورانه با توانمندسازی شناختی مدیران مرتبط است، وجود دارد. بنابراین؛ سازمان‌ها، کارکنان و افراد به دلیل فقدان سلامت شغلی از پیامدهای نامطلوب رنج می‌برند و همه چیز از عملکرد سازمانی گرفته تا سلامت روانی و جسمی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و پدیده‌ای رایج برای مشاغل مختلف از جمله معلمی هستند. سیاست‌گذاران، مدیران مدارس و رهبران باید استراتژی‌هایی را برای کاهش استرس، ایجاد محیط کار سالم‌تر، و نیاز به تلاش‌های پیشگیرانه برای ارتقای جو عاطفی مثبت که سلامت شغلی معلمان را بهبود می‌بخشد، اولویت‌بندی کنند (Ozyildirim, ۲۰۲۴). گرچه مفهوم توانمندسازی در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روان شناختی سازمانی وارد شده است، اما بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که توانمندسازی ریشه در دوران گذشته دارد (Birkbeck, & Rowe, ۲۰۲۴). در جامعه امروز؛ توانمندسازی روان شناختی و عوامل مؤثر بر آن شکاف بین دانایی و نادانی محسوب می‌شود؛ بنابراین چالش اصلی، چالش نیروی انسانی دانا و تواناست. در این راستا نتایج پژوهش Calvo & García (۲۰۱۸) نشان داد که توانمندسازی روان شناختی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و همچنین فراهم کردن بسترها و به

^۱ School administrators

^۲ Organizational commitment

^۳ Innovative work behavior

وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است و در واقع شامل ادراکات افراد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود. توانمندسازی روان شناختی شامل پنج بعد احساس شایستگی، احساس اعتماد، احساس مؤثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی‌دار بودن شغل است.

بنابراین؛ یکی از امیدوارکننده ترین راه حل‌ها برای مدیران را بازی‌وارسازی^۴ ارائه می‌دهد تا سیستم‌های مدیریت عملکرد را نوآور کنند. با این حال، شواهد در مورد مزایای آن محدود است و مدیران در مورد نحوه اجرای بازی‌وارسازی بدون راهنمایی روشن باقی مانده‌اند. مشارکت کارکنان در گیمیفیکیشن به طور مطلوب شناخت آنها را تغییر داده و بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان در محل کار مؤثر است (Bizzi, ۲۰۲۳). مشارکت کاربر در گیمیفیکیشن، شناخت سیستم مدیریت عملکرد را تغییر می‌دهد و باعث می‌شود کارکنان عدالت را درک کنند، که به نوبه خود بر رضایت آنها از سیستم عملکرد تأثیر می‌گذارد. همچنین، مشارکت کاربر در گیمیفیکیشن، شناخت‌های مربوط به شغل را تغییر می‌دهد و بر ادراک عوامل استرس‌زای شغلی تأثیر می‌گذارد که بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد. از طرفی، مشارکت کاربر در گیمیفیکیشن، شناخت سازمان را تغییر می‌دهد و باعث می‌شود کارکنان حمایت سازمانی را درک کنند، که باعث تعهد سازمانی بالاتر می‌شود سپس شناخت‌های بهبودیافته اثر سودمند خود را بر عملکرد کلی شغلی منتقل می‌کند زیرا عدالت یک اثر میانجی را اعمال می‌کند (Bizzi, ۲۰۲۳). با توجه به علاقه فزاینده سازمان‌ها، محققین شروع به مطالعه بازی‌وارسازی کردند. گیمیفیکیشن تحقیقات را در سیستم‌های اطلاعات انگیزشی تحریک کرد و نشان داد که چگونه سیستم‌های اطلاعاتی می‌توانند برای ارائه و مدیریت تجربیات و انگیزه‌های جذاب مشابه با بازی‌ها طراحی شوند (Koivisto, & et.al, ۲۰۱۹). به این ترتیب، گیمیفیکیشن پتانسیل تبدیل شدن به یکی از نوآورانه‌ترین رویکردها برای بهبود فرآیندهای کاری در سازمان‌ها است (Alsawaier, ۲۰۱۸). با این حال، تحقیقات در بازی وارسازی محدود به فعالیت‌های سازمانی خاص شده است. محققین آزمایش‌هایی انجام داده‌اند که نشان می‌دهد چگونه بازی‌وارسازی یک کار خاص می‌تواند باعث عملکرد بهتر افراد شود (Gerdenitsch, & et.al, ۲۰۲۰). در این راستا نتایج پژوهش (Taghipour & et.al, ۲۰۲۴) حاکی از تأثیر آموزش بازی‌های مدیریتی بر انگیزه شغلی و رفتارهای نوآورانه مدیران بود. اثربخشی آموزش مدیریت بازی بر انگیزش شغلی و رفتار نوآورانه نشان می‌دهد که مدیران با اتخاذ چنین رویکردی در سازمان می‌توانند انگیزه شغلی و رفتار نوآورانه را در کارکنان افزایش دهند. همچنین پژوهش (Al Daboub & et.al, ۲۰۲۴) نشان داد که توانمندسازی روانشناختی به طور قابل توجهی رفتار کاری نوآورانه و قابلیت‌های نوآوری را افزایش و بر نقش محوری توانمندسازی کارکنان در پیشبرد نوآوری در سطح شرکت در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات تأکید کرد. بر اساس نتایج پژوهش (Marampa & et.al, ۲۰۲۵) اشتراک‌گذاری دانش با توانمندسازی روانشناختی مرتبط نیست، اما با رفتار کاری نوآورانه ارتباط مثبتی دارد. رهبری توانمندساز با توانمندسازی روانشناختی و رفتار کاری نوآورانه ارتباط مثبتی دارد. توانمندسازی روانشناختی، روابط بین اشتراک‌گذاری دانش و رفتار کاری نوآورانه و همچنین بین رهبری توانمندساز و رفتار کاری نوآورانه را میانجی‌گری می‌کند. در نهایت، مشارکت صمیمانه کارکنان، رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و رفتار کاری نوآورانه را تعدیل می‌کند. بر اساس نتایج پژوهش (Bahadoran & et.al, ۲۰۲۳) بازی‌وارسازی عاملی مؤثر در بهبود عملکرد کارکنان است، اما مدیریت دانش نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند.

به طور کلی بر اساس آنچه بیان شد، خلاء پژوهش حاضر ناشی از آن است که اکثر پژوهش‌ها انجام شده بازی وارسازی را برای فعالیت‌های محدودی مانند آموزش (Silic, & Lowry, ۲۰۲۰)، تجارت و بازاریابی (Kupper, & et.al, ۲۰۲۱)، توسعه محصول جدید (Patricio, & et.al, ۲۰۱۸)، استخدام یا تعاملات فروش با مشتریان (Buil, & et.al, ۲۰۲۰) استفاده کردند. همچنین پژوهشی که بازی-وارسازی را جهت مدیریت تجربه در مدارس، انجام نشده است. از طرفی در محیط‌های سازمانی استرس‌زا و عمیقاً سلسله مراتبی توجه به سلامت روان رهبران سازمانی ضرورتی انکار ناپذیر است. علاوه بر این، ادعا می‌شود که رفتار کاری نوآورانه عملکرد و بقای سازمان را ارتقا می‌دهد (Yuan & Woodman, ۲۰۱۰). با این حال، مطالعات تجربی که این فرض را آزمایش می‌کنند، اندک و پراکنده هستند. تحقیقات در مورد نتایج رفتار کاری نوآورانه مدیران مدارس کمتر دیده می‌شود. پس پژوهش حاضر نیاز به پرداختن به روابط بین بازی وارسازی و توانمندسازی شناختی با رفتار کاری نوآورانه و تعهد سازمانی مدیران در مدارس را برجسته می‌کند و خواستار درک بهتر این امر است که تحت چه شرایطی رهبران سازمانی به نتایج مطلوب مانند نوآوری سازمانی می‌رسند. بنابراین هدف از انجام پژوهش حاضر مقایسه اثر بخشی بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه مدیران در مدارس است و فرضیه‌های زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

^۴ Gamification

فرضیه اول: بین مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی و گروه کنترل در پس آزمون متغیر تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه تفاوت معنی داری وجود دارد.

فرضیه دوم: بین تعهدسازمانی و رفتار کاری نوآورانه گروه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه و گروه کنترل در مرحله پس آزمون تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه سوم: بین تعهدسازمانی و رفتار کاری نوآورانه گروه مداخله آزمایش بازی وارسازی مدیریت تجربه و گروه آزمایش توانمندسازی روانشناختی در مرحله پس آزمون تفاوت معناداری وجود دارد.

فرضیه چهارم: بین تعهدسازمانی و رفتار کاری نوآورانه گروه توانمندسازی روانشناختی و گروه کنترل در مرحله پس آزمون تفاوت معناداری وجود دارد.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از حیث هدف کاربردی و در زمره تحقیقات نیمه آزمایشی قرار داد و به لحاظ روش شناسی کمی است. جامعه در این پژوهش مدیران مدارس متوسطه دوم شهر زاهدان در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۰۴ بود.

ملاک‌های ورود به پژوهش، اشتغال در شهرستان زاهدان، رضایت آگاهانه جهت شرکت در پژوهش بودند. غیبت بیش از دو جلسه، عدم تمایل به شرکت در پژوهش و عدم پاسخدهی به تمامی سوالات پرسشنامه‌ها معیارهای خروج از پژوهش بودند. پس از دریافت معرفی نامه از اداره کل آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان و هماهنگی‌های لازم با واحد پژوهش، لیستی از مدارس متوسطه دوم دختر و پسر تهیه گردید و با مراجعه به مدارس و برگزاری جلسه‌ای توجیهی و بیان اهداف پژوهش، حجم نمونه مطالعه حاضر ۶۰ مدیر مدرسه تعیین گردید که به روش نمونه‌گیری دردسترس انتخاب و به صورت تصادفی ساده (قرعه‌کشی) در دو گروه مداخله و یک گواه (هر گروه ۲۰ نفر) جایگزین شدند.

ابزار پژوهش

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بوده، بنابراین تحقیق حاضر از نوع میدانی می‌باشد. پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش عبارتند از:

۱. پرسشنامه استاندارد رفتار کاری نوآورانه: این پرسشنامه توسط (Yasir & et.al, ۲۰۲۳) و دارای ۶ گویه می‌باشد که رفتار کاری نوآورانه را اندازه‌گیری می‌کند. این پرسشنامه به بررسی تاثیرات رفتار کاری نوآورانه از دیدگاه کارکنان می‌پردازد. مقیاس اندازه‌گیری گویه‌های این پرسشنامه بر اساس مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد که از خیلی کم تا خیلی زیاد طبقه بندی شده است. در پژوهش نوآورانه & (Yasir et.al, ۲۰۲۳) روایی محتوایی این پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. جهت بررسی روایی همگرا و واگرا پرسشنامه رفتار کاری نوآورانه (Yasir & et.al, ۲۰۲۳)، از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) با استفاده از شاخص‌های AVE، CR و ماتریس همبستگی بین سازه‌ها بهره‌گیری شد. مقدار AVE برای تمامی مؤلفه‌های پرسشنامه بالاتر از ۰/۵ بود که نشان‌دهنده کفایت واریانس تبیین شده توسط گویه‌های هر سازه است. مقادیر CR برای تمام ابعاد پرسشنامه بیشتر از ۰/۷ بود که بیانگر پایایی بالای مقیاس‌ها است. برای بررسی روایی واگرا، از معیار فورنل و لارکر (Fornell & Larcker, ۱۹۸۱) استفاده شد. طبق این معیار، مقدار ریشه دوم AVE هر سازه باید بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها باشد. نتایج نشان داد که ریشه دوم AVE برای هر سازه بیشتر از ضرایب همبستگی بین سازه‌ای است و بنابراین، روایی واگرایی پرسشنامه نیز تأیید می‌شود. در پژوهش (Yasir & et.al, ۲۰۲۳) پایایی این پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۱ بدست آمد.

۲. پرسشنامه تعهد سازمانی: این پرسشنامه توسط (Wechsler & Balfour, ۱۹۹۶) تدوین و دارای ۹ گویه و سه مؤلفه همانندسازی شده، تعهد پیوستگی و تعهد مبادله‌ای می‌باشد. مقیاس پاسخگویی این پرسشنامه به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم=۱، مخالفم=۲، نظری ندارم=۳، موافقم=۴، کاملاً موافقم=۵) می‌باشد و ضریب پایایی آن برابر ۰/۸۸ گزارش شده است. این پرسشنامه در پژوهش (Soltanzadeh, ۲۰۱۳)، اعتباریابی شده است که روایی محتوا این پرسشنامه توسط متخصصان حوزه مدیریت و روانشناسی

سازمانی تأیید شده است و اطمینان حاصل شده که سؤالات پرسشنامه جنبه‌های مختلف تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری را به خوبی پوشش می‌دهند. ضریب پایایی در این پژوهش ۰/۹۳ گزارش شده است. نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه ابعاد تعهد سازمانی (همانندسازی شده، پیوستگی و مبادله‌ای) را استخراج کرد که واریانس پرسش‌های استخراج شده، ۷۴/۰ درصد بود. آزمون KMO= ۰/۹۰۱ و بارتلت ($p < ۰/۰۰۱$) نشان داد که حجم نمونه کافی است و این عوامل در جامعه آماری وجود دارد. نتایج بارهای عاملی بالاتر از ۳٪ با چرخش متعامد، سه بعد موردنظر را به دست آورد. در پژوهش حاضر ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۴۳ برآورد گردید.

روایی موردنظر در این پژوهش روایی محتوا می‌باشد. روایی محتوا به این مطلب اشاره دارد که نمونه سؤال‌های مورد استفاده در یک آزمون تا چه حد معرف کل سؤال‌های ممکن است که می‌توان از محتوا یا موضوع ممکن تهیه کرد برای بررسی روایی ابزارهای پژوهش، پرسشنامه در اختیار چندتن از اساتید و متخصصین این حوزه قرار می‌گیرد تا نظرات خود را در خصوص جامع بودن، در نظر گرفتن تمامی جنبه‌های موضوع، رابطه منطقی بین سؤالات و همچنین مناسب بودن طراحی آن ارائه کنند. بدین ترتیب روایی آن به شیوه روایی محتوا تضمین می‌گردد.

مداخله

ابتدا پیش‌آزمون از پرسشنامه استاندارد رفتار کاری نوآورانه و پرسشنامه تعهد سازمانی گرفته شد. سپس گروه آزمایش بازی‌وارسازی مدیریت تجربه بر اساس پژوهش (Badiei & et.al, ۲۰۲۱) و با استفاده از نرم افزار کاهوت^۵ به مدت ۵ جلسه و هر جلسه ۱۲۰ دقیقه، هفته‌ای ۲ بار و گروه آزمایش توانمندسازی روانشناختی بر اساس پژوهش (Vali Zadeh & et.al, ۲۰۲۲) به مدت ۷ جلسه، هر جلسه ۱۲۰ دقیقه و هر هفته ۲ بار، تحت آموزش قرار گرفتند. شرح روش درمانی در جدول ۱ و ۲ بیان شده است.

جدول ۱. شرح جلسات بازی‌وارسازی مدیریت تجربه

جلسه	هدف	شرح جلسه
جلسه اول	عملکرد پاداش	فرایند، عملکرد الگوهای طراحی بازی مراحل، امتیاز متریک‌های پیشرفت مدال‌ها نشانه‌های ضمنی، بازخور، پاداش عناصر، بازی عناصر طراحی بازی عملکردهای انگیزشی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها مشوق‌ها مکانیزم امتیازهای مجازی ویژگی‌های بازی وارسازی مکانیک، بازی دینامیک، بازی نشان‌های پیروزی
جلسه دوم	عملکرد مقام	فرایند عملکرد قوانین، منابع، تکنولوژی اطلاعات الگوهای طراحی بازی مراحل امتیاز متریک‌های پیشرفت مدال‌ها نشانه‌های ضمنی، بازخور عناصر بازی عناصر طراحی بازی عملکردهای انگیزشی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها مشوق‌ها مکانیزم امتیازهای مجازی ستون‌های پیشرفت ویژگی‌های مکانیک بازی وارسازی وظایف مقام کاربر مکانیک، بازی دینامیک، بازی نشان‌های پیروزی
جلسه سوم	عملکرد رقابت	فرایند عملکرد الگوهای طراحی، بازی چالش، مراحل، امتیاز متریک‌های پیشرفت مدال‌ها نشانه‌های ضمنی، بازخور رقابت عناصر، بازی عناصر طراحی بازی عملکردهای انگیزشی مجموعه‌ای از ویژگی‌ها مشوق‌ها، مکانیزم امتیازهای مجازی جداول رده بندی ویژگی‌های بازی وارسازی ویژگی‌های اجتماعی مکانیک بازی
جلسه	مدیریت تجربه	تجربه ادراک کاربر تولید کننده فرعی فرایند، مشتری، دانش مهارت، تعامل چالش تکمیل تولید رابطه‌ای روانشناختی،

همکاری، یادگیری تیم یا گروه، احساسات کاربر بهره وری یا سودمندی کارآمدی، تبادل اجتماعی

تجربه ادراک کاربر گذر سریع، زمان، جریان رابطه‌ای روانشناختی زمان محدود احساسات کاربر نگرش کاربر

تجربه ادراک کاربر، جریان رابطه‌ای، روانشناختی خودمختاری حس کنترل احساسات کاربر نگرش کاربر

تجربه تجربه آکنده از بازی ادراک کاربر نتایج تجربی تجربه خوشی و لذت خوشی جریان رابطه‌ای روانشناختی سرگرم

کننده بازی یا سرگرمی جذاب امید نگرش کاربر

تجربه ادراک کاربر تسلط احساس شایستگی ارتقای کاربر دانش مهارت پیشرفت و ارتقای روانی ارتقای، آموزش

دستاورد رابطه ای روانشناختی یادگیری، ارتقای حس اعتماد به نفس احساسات، کاربر پیشرفت نگرش کاربر

جلسه	نتایج رفتاری	نتایج تجربی رفتار کاربر کلیک های کاربر نگهداری کاربر قصد و نیت کاربر استفاده مجدد نگرش کاربر
پنجم		نتایج تجربی رفتار کاربر حس ارزشمند بودن کاربر کلیکهای کاربر نگهداری کاربر رضایت کاربر
		نتایج تجربی رفتار کاربر خلق ارزش برای کاربر حس ارزشمند بودن کاربر کلیک های کاربر، نگهداری کاربر وفاداری کاربر، تعهد، اعتماد

جدول ۲. شرح جلسات توانمندسازی روانشناختی

جلسه	شرح جلسات
جلسه اول	آشنایی با محیط و اهداف برگزاری مداخله ارائه تعریفی از مفاهیم توانمندسازی روانی اجتماعی و نظریه انتخاب
جلسه دوم	بهبود مهارت خودآگاهی آموزش هدف گذاری آشنایی با رفتاری کار نوآورانه
جلسه سوم	برقراری ارتباط مناسب و مؤثر و بهبود تصمیم گیری ایجاد توانایی ارتباط مؤثر برای برقراری ارتباط خوب با دیگران بهبود تصمیم گیری فرد برای تصمیم گیری مناسب در موقعیت های حساس و پرخطر ایجاد مهارت حل مسئله برای تبیین روشهای جلوگیری از ایجاد خشم
جلسه چهارم	تقویت قدرتمندی و مقابله با هیجان‌های منفی مقابله با تنیدگی و هیجان‌های منفی تقویت قدرت درونی فرد، پذیرش مسئولیت رفتار
جلسه پنجم	آرام سازی در ابراز خشم و مقابله با احساسات ناخوشایند آشنایی با سبک های ابراز خشم بررسی دلیل عصبانیت جلوگیری از تبدیل عصبانیت به خشم، شناخت احساسات
جلسه ششم	افزایش امیدواری و برداشتن موانع ذهنی
جلسه هفتم	کاهش رفتارهای پرخطر و کسب حمایت های اجتماعی
	جمع بندی و بازخورد جمع بندی نهایی کل جلسات

تجزیه و تحلیل داده ها

داده‌های پژوهش با آزمون تحلیل کوواریانس چند متغیری و با استفاده از نرم افزار SPSS^{۲۶} مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای تحلیل داده های این پژوهش با آمار توصیفی از جمله جدول فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد برای توصیف داده‌ها هم چنین جهت تحلیل استنباطی داده‌ها از آزمون تحلیل کوواریانس چندمتغیره استفاده شد.

یافته‌ها

در این پژوهش حاضر ۶۰ مدیر مدرسه شرکت کردند که واریانس برای گروه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه ۳۹/۱۸ میانگین سنی آن‌ها ۵۰/۴۶، انحراف معیار ۶/۲۵ و دامنه تغییرات ۴۹، واریانس برای گروه مداخله توانمندسازی روانشناختی ۵۵/۸۹ میانگین سنی آن‌ها ۴۸/۲، انحراف معیار ۷/۴۷ و دامنه تغییرات ۴۹ است نتایج نشان داد که بین گروه‌ها از منظر جمعیت‌شناختی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی به تفکیک گروه‌های آزمون و گروه کنترل

مولفه	گروه	شاخص توصیفی	مراحل
تعهد سازمانی	آزمایش بازی وارسازی مدیریت تجربه	میانگین \pm انحراف معیار	پیش آزمون
			پس آزمون
			۳۱/۵
			۸۰/۹
			۲/۲
			۰/۶
		کجی-کشیدگی	-۰/۲
			-۰/۲
آزمایش توانمندسازی روانشناختی	توانمندسازی	میانگین \pm انحراف معیار	پیش آزمون
			پس آزمون
			۴۰/۵
			۸۱/۸
			۸/۶
			۰/۵۱
		کجی-کشیدگی	-۰/۶۶
			-۰/۳۴
			۱/۶۶
کنترل	کنترل	میانگین \pm انحراف معیار	پیش آزمون
			پس آزمون
			۳۱/۵
			۷۷/۵
			۳/۳
			۰/۰۶
		کجی-کشیدگی	-۰/۰۷
			-۰/۰۳
رفتار کاری نوآورانه	گروه آزمایش بازی وارسازی مدیریت تجربه	میانگین \pm انحراف معیار	پیش آزمون
			پس آزمون
			۴۰/۳
			۱۰۸/۶
			۳/۷
			۰/۲۷
		کجی-کشیدگی	-۰/۱۳
			-۰/۱۷
گروه آزمایش توانمندسازی روانشناختی	توانمندسازی	میانگین \pm انحراف معیار	پیش آزمون
			پس آزمون
			۴۱/۹
			۱۰۴/۴
			۵/۰۳
			-۱/۵
		کجی-کشیدگی	-۰/۲۵
			۱/۰۳
			-۰/۲۹

۱۳۷/۷	۱۴۰/۳	میانگین \pm انحراف معیار
۳/۲۷	۲/۹۸	کنترل
-۰/۳۸	-۱/۰۶	کجی- کشیدگی
-۰/۲۷	۲/۰۶	

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می شود، میانگین و انحراف معیار نمره های مربوط به تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه، را برای دو گروه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه، توانمندسازی روانشناختی و گروه کنترل نشان می دهد. میانگین نمره متغیرهای وابسته در پیش آزمون- پس آزمون در هر دو گروه مداخله تفاوت معناداری دارند، ولی این تفاوت در میانگین نمره پیش آزمون و پس آزمون گروه کنترل معنادار نیست.

فرضیه اول: بین مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی و گروه کنترل در پس آزمون متغیر تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۴. تحلیل تفاوت بین نمرات پس آزمون تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه گروه های مداخله اول و دوم و گروه کنترل

متغیر	منبع پراش	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری	اندازه اثر
تعهد سازمانی	گروه	۲۷۵۶/۱۱	۱	۲۷۵۶/۱۱	۲۹۷/۶	۰/۰۰۰۱	۸۴/۱
	خطا	۴۴۲/۸	۵۴	۸/۲			
	کل	۳۹۵۲/۱۷۰۰۰	۶۰				
رفتار کاری نوآورانه	گروه	۱۰۹۱/۳	۱	۱۰۹۱/۳	۶۵/۷	۰/۰۰۱	۷۵/۳
	خطا	۸۳۷/۰۰	۵۴	۱۵/۵			
	کل	۱۱۳۱۴۰۳۰۰۰	۶۰				

نتایج ارائه شده در جدول شماره ۴ نشان می دهد که بین گروه های مختلف مطالعه، یعنی گروه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه، گروه مداخله توانمندسازی روانشناختی و گروه کنترل، در مرحله پس آزمون تفاوت های معناداری وجود دارد. این تفاوت ها در متغیر تعهد سازمانی با توجه به مقادیر آماری آزمون تحلیل واریانس به شکل زیر مشاهده شده است: مقدار آماره F برابر با ۲۹۷/۶ و سطح معنی داری (P-value) کمتر از ۰/۰۰۰۱ می باشد که نشان دهنده تفاوت بسیار معنادار بین گروه ها است.

همچنین در متغیر رفتار کاری نوآورانه نیز تحلیل ها نشان می دهد که بین گروه های مداخله و گروه کنترل تفاوت معنی داری وجود دارد، به طوری که مقدار F برابر با ۶۵/۷ و سطح معنی داری برابر با ۰/۰۰۱ است. این نتایج بیانگر اثر مثبت مداخلات انجام شده بر روی تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه کارکنان می باشد.

از سوی دیگر، میزان اثرگذاری یا همان اندازه اثر این مداخلات بر روی دو متغیر مذکور نیز محاسبه شده است. بر اساس نتایج، اندازه اثر برای متغیر تعهد سازمانی در گروه های مداخله اول (بازی وارسازی مدیریت تجربه) و دوم (توانمندسازی روانشناختی) و گروه کنترل به ترتیب

معادل ۸۴/۱ درصد و ۷۵/۳ درصد است. این درصدها نشان می‌دهند که بخش قابل توجهی از تغییرات در تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه ناشی از مداخلات به کار رفته در گروه‌های مداخله بوده و تأثیرات این مداخلات بر بهبود این دو متغیر مهم سازمانی کاملاً مشهود است.

فرضیه دوم: بین تعهدسازمانی و رفتار کاری نوآورانه گروه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه و گروه کنترل در مرحله پس از آزمون تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۵. تحلیل تفاوت بین نمرات پس از آزمون تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه گروه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه و گروه کنترل

متغیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری p	تفاوت میانگین ها
تعهد سازمانی	۱۹۹۷۸/۴۳	۱	۱۹۹۷۸/۴۳	۱۰۱۰/۸	۰/۰۰۰	۴۶/۴
رفتار کاری نوآورانه	۹۹۸۰۰/۰۱	۱	۹۹۸۰۰/۰۱	۶۶۹۴/۰۸	۰/۰۰۰	۱۰۰/۱

نتایج ارائه شده در جدول شماره ۵ به وضوح نشان می‌دهد که بین گروه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه و گروه کنترل، در متغیر تعهد سازمانی در مرحله پس از آزمون تفاوت معناداری وجود دارد. بر اساس نتایج آماری این جدول، مقدار آماره F برابر با ۱۰۱۰/۸ و سطح معنی داری (P-value) کمتر از ۰/۰۰۰۱ است که بیانگر وجود تفاوت بسیار چشمگیر و قابل توجه بین این دو گروه می‌باشد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه تأثیر مثبتی و معناداری بر افزایش تعهد سازمانی افراد داشته است.

علاوه بر این، نتایج جدول مذکور نشان می‌دهد که در متغیر رفتار کاری نوآورانه نیز تفاوت معناداری بین گروه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه و گروه کنترل در مرحله پس از آزمون مشاهده شده است. مقدار آماره F برای این متغیر برابر با ۶۶۹۴/۰۸ و سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۰۰۱ گزارش شده است که دلالت بر اثرگذاری قابل توجه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه بر بهبود رفتار کاری نوآورانه کارکنان دارد.

همچنین مقایسه میانگین‌های دو گروه در مرحله پس از آزمون نشان‌دهنده تفاوت مشهودی است؛ به طوری که میانگین تعهد سازمانی در گروه مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه برابر با ۴۶.۴ و در گروه کنترل برابر با ۱۰۰.۱ بوده است. این اختلاف میانگین‌ها به روشنی بیانگر اثربخشی بیشتر مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه در ارتقاء تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه نسبت به گروه کنترل است.

به طور کلی، این نتایج نشان می‌دهد که اجرای مداخلات مبتنی بر بازی وارسازی مدیریت تجربه می‌تواند به عنوان یک روش مؤثر و کارآمد در بهبود شاخص‌های کلیدی سازمانی از جمله تعهد کارکنان و نوآوری در رفتار کاری مورد استفاده قرار گیرد.

فرضیه سوم: بین تعهدسازمانی و رفتار کاری نوآورانه گروه مداخله آزمایش بازی وارسازی مدیریت تجربه و گروه آزمایش توانمندسازی روانشناختی در مرحله پس از آزمون تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۶. تحلیل تفاوت بین نمرات پس از آزمون تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه گروه‌های مداخله اول و دوم

متغیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری p	تفاوت میانگین ها
تعهد سازمانی	۸۰۹/۰۲	۱	۸۰۹/۰۲	۱۹/۵۵	۰/۰۰۵	۹/۴

۷/۵	۰/۲	۱۷/۵۶	۶۲۵/۶	۱	۶۲۵/۶	رفتار کاری نوآورانه
-----	-----	-------	-------	---	-------	---------------------

نتایج ارائه شده در جدول شماره ۶ نشان می‌دهد که در متغیر تعهد سازمانی، بین گروه مداخله اول و گروه مداخله دوم در مرحله پس‌آزمون تفاوت معناداری وجود دارد. براساس تحلیل‌های آماری، مقدار آماره F برابر با $۸۰۹ / ۰۲$ و سطح معنی‌داری (P-value) برابر با $۰ / ۰۰۵$ گزارش شده است که نشان‌دهنده وجود تفاوت قابل توجه و معنادار بین این دو گروه می‌باشد. این نتیجه به وضوح نشان می‌دهد که دو نوع مداخله انجام شده، یعنی بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی، تأثیر متفاوتی بر میزان تعهد سازمانی افراد داشته‌اند و یکی از این روش‌ها تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی ایجاد کرده است.

در مقابل، نتایج مربوط به متغیر رفتار کاری نوآورانه بیانگر این است که بین گروه مداخله اول و گروه مداخله دوم در مرحله پس‌آزمون تفاوت معناداری مشاهده نشده است. مقدار آماره F برای این متغیر برابر با $۶۲۵ / ۶$ و سطح معنی‌داری برابر با $۰ / ۲$ بوده است، که نشان می‌دهد تفاوت میان این دو گروه در رفتار کاری نوآورانه از نظر آماری قابل توجه نیست و به عبارت دیگر، هر دو مداخله تأثیر مشابهی بر این متغیر داشته‌اند.

علاوه بر این، تفاوت میانگین دو گروه در مرحله پس‌آزمون به میزان $۹ / ۴$ واحد گزارش شده است که این تفاوت بیانگر اثربخشی بیشتر مداخلات بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی و تا حدی بر رفتار کاری نوآورانه است. این امر نشان می‌دهد که هرچند در رفتار کاری نوآورانه تفاوت معنادار مشاهده نشده است، اما به طور کلی هر دو روش مداخله‌ای نقش مؤثری در بهبود متغیرهای مورد مطالعه ایفا کرده‌اند.

فرضیه چهارم: بین تعهدسازمانی و رفتارکاری نوآورانه گروه توانمندسازی روانشناختی و گروه کنترل در مرحله پس‌آزمون تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول ۷. تحلیل تفاوت بین نمرات پس‌آزمون تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه گروه مداخله توانمندسازی روان‌شناختی و گروه کنترل

متغیر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری P	تفاوت میانگین ها
تعهد سازمانی	۱۱۷۶۰/۵۸	۱	۱۱۷۶۰/۵۸	۲۴۱/۶۳	۰/۰۲	۲۵/۲۳
رفتار کاری نوآورانه	۸۵۶۱۶/۱۱	۱	۸۵۶۱۶/۱۱	۶۷۰۰/۳	۰/۰۰۴	۸۷/۲۴

نتایج تحلیل واریانس و آزمون t، در جدول ۷ نشان می‌دهد بین تعهدسازمانی گروه توانمندسازی روانشناختی و گروه کنترل در مرحله پس‌آزمون تفاوت معناداری وجود دارد ($F=۲۴۱/۶۳$ $P= ۰/۰۲$). همچنین بر اساس نتایج این جدول، بین رفتارکاری نوآورانه گروه توانمندسازی روانشناختی و گروه کنترل در مرحله پس‌آزمون تفاوت معناداری وجود دارد ($F=۶۷۰۰/۳$ $P= ۰/۰۰۴$). و همچنین تفاوت بین میانگین دو گروه ($-۳۶/۳۴$ ، $-۹۸/۳۵$ و $-۶۶/۳۵$) نشان‌دهنده اثربخشی بیشتر مداخله توانمندسازی روانشناختی بر تعهدسازمانی و رفتار کاری نوآورانه در مرحله پس‌آزمون است.

مقایسه نتایج تفاوت میانگین‌های جدول ۵ و ۷ نشان می‌دهد که مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه نسبت به توانمندسازی روانشناختی تأثیر بیشتری بر تعهدسازمانی ($۴۶/۴$) و رفتار کاری نوآورانه ($۱۰/۱$) مدیران در سازمان آموزش و پرورش دارد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف مقایسه اثر بخشی بازی وارسازی مدیریت تجربه و توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه مدیران در سازمان انجام گرفت. یافته های نشان داد که مداخله بازی وارسازی مدیریت تجربه نسبت به توانمندسازی روانشناختی تاثیر بیشتری بر تعهدسازمانی و رفتار کاری نوآورانه مدیران در سازمان آموزش و پرورش، دارد.

این یافته ها با نتایج پژوهش (Al Daboub, & et.al, (۲۰۲۴), Bahadoran & et.al, (۲۰۲۳), Taghipour & et.al, (۲۰۲۴), Ergun & et.al, (۲۰۲۵), Al Nahyan & et.al, (۲۰۲۵), Zia, & et.al, (۲۰۲۴), Alwali, (۲۰۲۴), Marampa & et.al, (۲۰۲۵), Ibrahim & et.al, (۲۰۲۴) همسو است. همسویی این پژوهش ها ناشی از آن است که نتیجه گرفتند اگرچه بازی وارسازی عاملی مؤثر در بهبود عملکرد کارکنان است، اما مدیریت دانش نقش تعیین کننده ای دارد. همچنین، اثربخشی آموزش مدیریت بازی بر انگیزش شغلی و رفتار نوآورانه نشان می دهد که مدیران با اتخاذ چنین رویکردی در سازمان می توانند انگیزه شغلی و رفتار نوآورانه را در کارکنان افزایش دهند. همچنین (Alwali, (۲۰۲۴) نتیجه گرفت که با تکیه بر نظریه تبادل اجتماعی و تئوری خودمختاری توانمندسازی روانی و رهبری فراگیر بر رفتار کاری نوآورانه اعضای هیئت علمی مؤثر است. از طرفی (Zia, & et.al, (۲۰۲۴) نتیجه گرفتند که توانمندسازی روان شناختی به طور غیرمستقیم بر رفتار کاری نوآورانه از طریق یادگیری غیررسمی تأثیر می گذارد. (Ergun & et.al, (۲۰۲۵) بیان کردند که کارکنان با توانمندسازی روانشناختی بالاتر رفتار کاری نوآورانه تری را نشان می دهند، در حالی که افرادی که منابع روان شناختی و سازمانی پایین تری دارند در مشارکت در نوآوری با چالش هایی مواجه هستند. (Ibrahim & et.al, (۲۰۲۴) نیز نتیجه گرفتند که توانمندسازی روانشناختی عاملی برای افزایش تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه کارکنان در سازمان است. در جای دیگر (Al Nahyan & et.al, (۲۰۲۵) بیان کردند که توانمند سازی روانشناختی در کنار آموزش مدیریتی منجر به افزایش رفتار کاری نوآورانه و تعهد کاری می شود.

در راستای اثربخشی بازی وارسازی مدیریت تجربه بر تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه مدیران چنین تبیین می شود که دانش یک عامل کلیدی و منبع استراتژیک برای کسب دارایی ها و قابلیت های سازمانی غیر کارکردی است. مدیریت دانش فرآیند دانش خلق، اعتبارسنجی، ارائه، توزیع و استفاده از دانش در یک سازمان است. سازمان های موفق، توسعه منابع انسانی را به عنوان یک اصل اساسی در نظر می گیرند. بسیاری از سازمان ها فرآیند مدیریت دانش خود را نادیده گرفته می شوند. بازی وارسازی راهی برای افزایش مدیریت دانش با عناصر طراحی بازی برای افزایش تعامل، تولید محتوا و رضایت کارکنان است (Bahadoran, & et.al, ۲۰۲۳). انگیزه کاری و رفتار نوآورانه نقش حیاتی در توسعه سازمان ها ایفاء می کند، چراکه بهره وری و اثربخشی کارکنان را افزایش می دهد. همچنین به معنای امکان توسعه کارآفرینی، آماده سازی کارکنان برای فعال بودن برای تغییرات احتمالی، مشارکت آنان در فرآیند تصمیم گیری و اقدام است (Taghipour & et.al, ۲۰۲۴). علاوه بر این چنین بر اساس نتایج این بخش از پژوهش حاضر؛ استدلال می شود که؛ بازی وارسازی به عنوان ابزاری مؤثر در مدیریت تجربه مدیران مدارس منجر به تقویت تعهد سازمانی و افزایش نوآوری در آنان می شود از طرفی تاثیرات مثبت این ابزار بر سازمان نیز قابل توجه است. بازی وارسازی با دادن امتیازهای مجازی، عملکرد پاداش در مدیریت تجربه را تقویت کرده، همچنین دینامیک و مکانیک های بازی وارسازی منجر به تحریک عملکرد مدیران جهت مقام آوری در مدیریت تجربه شده از طرفی دیگر رقابت در بازی وارسازی چالش هایی جهت پیشرفت مدیران ایجاد کرده که برای مشارکت فعال، هم افزایی، ارتباطات و انگیزه آن ها را افزایش داده، که این امر به وسیله سیستم پاداش ها و رقابت های دوستانه و تعامل آن ها با یکدیگر منجر به تقویت تعهد سازمانی آن ها شده است. بازی وارسازی مدیریت تجربه فرصتی ایجاد کرد که مدیران ترغیب شوند که با روش های خلاقانه تری به صورت غیررسمی، ایده های نوآورانه ارائه داده و به رشد سازمان کمک کنند.

در راستای اثربخشی توانمندسازی روانشناختی بر تعهد سازمانی و رفتار کاری نوآورانه مدیران چنین تبیین می شود که توانمندسازی روانشناختی شامل دادن استقلال، منابع و حمایت برای به دست گرفتن ابتکار عمل است و با افزایش رفتار کاری نوآورانه مرتبط است. مدیرانی که احساس قدرت می کنند، بیشتر از ایده های جدید دفاع می کنند، راه حل های جدید پیدا می کنند و در اجرای تغییرات ریسک می کنند. شیوه های منابع انسانی، مانند آموزش، پاداش ها و تصمیم گیری مشارکتی، می توانند توانمندسازی روانشناختی را در محل کار تقویت

کنند. مدیران توانمند، رفتار کاری نوآورانه بیشتری را نشان می‌دهند و توانایی کلی نوآورانه سازمان را افزایش می‌دهند. فرهنگ، استراتژی ها و سیستم های سازمان‌ها به طور فزاینده‌ای بر نوآوری متمرکز شده‌اند. بنابراین، بررسی چگونگی پرورش توانمندسازی روان‌شناختی، ظرفیت نوآوری یک سازمان را ایجاد کرده و می‌تواند چارچوبی یکپارچه برای درک محرک‌های نوآوری در سازمان‌ها فراهم کند. چنین رویکردی به محققان اجازه می‌دهد تا پیوندهای نظری بین ابتکارات منابع انسانی و مدیران، رفتارهای فردی و نتایج نوآوری در سطح سازمان را ردیابی کنند (Al Daboub, & et.al, ۲۰۲۴). از طرفی هر فردی که به سازمان متعهدتر باشد، تمایل کمتری به غیبت و یا ترک سازمان دارد. با توجه به اهمیت این امر، هرسازمانی باید تعهد سازمانی را در استراتژی های منابع انسانی خود لحاظ کند. به عبارتی نیروی انسانی با تعهد پایین، نه تنها خود در جهت اهداف سازمانی حرکت نمی‌کند بلکه با ایجاد فرهنگ بی‌تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان، بین دیگر همکاران، روح همکاری و تعاون را تضعیف می‌کند و در نهایت موفقیت سازمان را به تاخیر می‌اندازد و یا مانع آن می‌شود (Kafashpour & et.al, ۲۰۱۵). علاوه بر این، چنین استدلال می‌شود که نوآوری مدیران باعث ایجاد مزیت رقابتی و پایداری در چشم انداز سازمان می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش حاضر توانمندسازی روانشناختی مدیران منجر به بهبود مهارت خودآگاهی آنان شده در نتیجه قدرت تصمیم گیری شان بالا رفته و توانایی ایجاد ارتباط موثر را افزایش می‌دهد همچنین تقویت قدرت درونی از طریق توانمندسازی روانشناختی راهی جهت افزایش تعهد سازمانی و ماندگاری در سازمان است. مدیران با برداشتن موانع ذهنی، رفتارهای پرخطر را کاهش داده و این امر رفتار کاری نوآورانه را افزایش می‌دهد. یافته‌های فعلی می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌گیری آگاهانه و برنامه‌ریزی استراتژیک عمل کند و در نهایت به رشد و موفقیت سازمان کمک کند.

یک محدودیت بالقوه پژوهش حاضر، از روش نمونه گیری ناشی می‌شود، زیرا داده ها منحصرأ از مدیران مدارس شهر زاهدان جمع آوری شده است. این تمرکز خاص ممکن است تعمیم یافته‌های ما را به سایر سازمان ها با فرهنگ‌های سازمانی، ساختارها و شیوه‌های پایداری متفاوت محدود کند. به طور مشابه، پژوهش حاضر نقش متغیرهای مزاحم و تعدیل کننده را در نظر نگرفته است. بنابراین انجام پژوهش های آتی در این راستا کمک کننده خواهد بود.

پیشنهاد های کاربردی پژوهش

به‌طور کلی؛ یافته‌های فعلی می‌تواند به عنوان پایه ای برای تصمیم‌گیری آگاهانه و برنامه ریزی استراتژیک عمل کند و در نهایت به رشد و موفقیت سازمان کمک کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران مدارس و سازمان های مرتبط از بازی وارسازی جهت مدیریت تجربه استفاده کنند و آموزش و پرورش دوره‌های آموزشی و ضمن خدمت در این رابطه برای مدیران برگزار کنند. از طرفی مراکز مشاوره در آموزش و پرورش دوره های توانمندسازی روانشناختی مدیران را در الویت کار خود قرار دهند و سیاستگذاران فضایی امن جهت تبادل تجربیات مدیریتی و سازمانی مدیران مدارس، افزایش نوآوری و رفتارهای خلاقانه فراهم کنند. علاوه بر این به محققین در آینده پیشنهاد می‌گردد که بازی وارسازی را با سایر تکنیک‌های رهبری و متغیرهای مهم از جمله خلاقیت، فرسودگی شغلی، سلامت روان و غیره در مدیران و معلمان مورد بررسی قرار دهند. بنابراین؛ تحقیقات آتی می‌تواند از مطالعه متغیرهای میانجی و تعدیل کننده مختلف، مانند فرهنگ سازمانی و انواع رهبری، استفاده کنند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Al Daboub, R. S., Al-Madadha, A., & Al-Adwan, A. S. (۲۰۲۴). Fostering firm innovativeness: Understanding the sequential relationships between human resource practices, psychological empowerment, innovative work behavior, and firm innovative capability. *International Journal of Innovation Studies*, 8(۱), ۷۶-۹۱.
- Al Nahyan, M. T., Al Suwaidi, M. S., Al Zaabi, N., Al Qubaisi, F., & Jabeen, F. (۲۰۲۵). Managerial coaching and innovative work behavior: mediating role of psychological empowerment and moderating role of task interdependence. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. ۱۳(۱), ۴۹-۶۷.
- Alsawaier, R. S. (۲۰۱۸). The effect of gamification on motivation and engagement. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 35(۱), ۵۶-۷۹.
- Alwali, J. (۲۰۲۴). Innovative work behavior and psychological empowerment: the importance of inclusive leadership on faculty members in Iraqi higher education institutions. *Journal of Organizational Change Management*, 37(۲), ۳۷۴-۳۹۰.
- Anderson, N., Potočnik, K., and Zhou, J. (۲۰۱۴) Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, ۴۰(۵), ۱۲۹۷-۱۳۳۳.
- Badiee, F. , Mehrani, H. , Didekhani, H. and Samiee, R. (۲۰۲۱). Designing a Model for Gamification in Customer Experience Management among Customers of Generation Y. *Consumer Behavior Studies Journal*, 8(۲), ۴۸-۷۳. doi: ۱۰.۳۴۷۸۵/J۰۱۸,۲۰۲۱,۱۷۸. [In Persian]
- Bahadoran, M. R., Ghasemi, H., Farahani, A., & Hosaini, M. (۲۰۲۳). The effect of gamification on improving the performance of organizations by mediation of knowledge management. *Int. J. Hum. Capital Urban Manage*, 8(۱), ۴۳-۵۴. [In Persian]
- Bauwens, R., Audenaert, M., & Decramer, A. (۲۰۲۴). Performance management systems, innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(۱), ۱۷۸-۱۹۵.
- Birkbeck, A., & Rowe, L. (۲۰۲۴). Navigating towards hyperautomation and the empowerment of human capital in family businesses: A perspective article. *Journal of Family Business Management*, ۱۴(۴), ۷۲۷-۷۳۴.
- Bizzi, L. (۲۰۲۳). Why to gamify performance management? Consequences of user engagement in gamification. *Information & Management*, ۶۰(۳), ۱۰۳۷۶۲.
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (۲۰۲۰). Understanding applicants' reactions to gamified recruitment. *Journal of Business Research*, 110, ۴۱-۵۰.
- Calvo, J. A., & García, G. M. (۲۰۱۸). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ۹۱(۲), ۳۶۲-۳۸۴.
- Ergun, E., Tunca, S., Cetinkaya, G., & Balcioğlu, Y. S. (۲۰۲۵). Exploring the Roles of Work Engagement, Psychological Empowerment, and Perceived Organizational Support in Innovative Work Behavior: A Latent Class Analysis for Sustainable Organizational Practices. *Sustainability*, ۱۷(۴), ۱۶۶۳.
- Galbraith, J.R. (۱۹۸۲) Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, ۱۰(۳), ۵-۲۵.
- Gerdenitsch, C., Sellitsch, D., Besser, M., Burger, S., Stegmann, C., Tscheligi, M., & Kriglstein, S. (۲۰۲۰). Work gamification: Effects on enjoyment, productivity and the role of leadership. *Electronic Commerce Research and Applications*, 43, ۱۰۰۹۹۴.

- Hock-Doepgen, M., Montasser, J. S., Klein, S., Clauss, T., & Maalaoui, A. (۲۰۲۰). The role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation. *R&D Management*, 55(۱), ۷-۲۶.
- Ibrahim, N., Farinordin, F. A., Mohamad, N. I., Lee, U. H. M. S., & Ismail, A. (۲۰۲۴). Psychological empowerment link using employee performance and organizational commitment on the generation gap: PLS-MGA Analysis. *Gadjah mada international journal of business*, 26(۱), ۲۳-۵۳.
- Janssen, O. (۲۰۰۰). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(۳), ۲۸۷-۳۰۲.
- Kafashpour, A., Shakouri, N. (۲۰۱۵). The relationship between psychological empowerment and organizational commitment (Case study: Khorasan Regional Electricity Company), <https://civilica.com/doc/۱۷۹۴۵۱۶>. [In Persian]
- Koivisto, J., & Hamari, J. (۲۰۱۹). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International journal of information management*, 45, ۱۹۱-۲۱۰.
- Küpper, D. M., Klein, K., & Völckner, F. (۲۰۲۱). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy. *Human Resource Management Review*, ۳۱(۱), ۱۰۰۶۸۶.
- Marampa, A. M., Pongtuluran, A. K., & Pariyanti, E. (۲۰۲۰). From sharing to success: enhancing innovative work behavior through psychological empowerment and kinship employee engagement. *Industrial and Commercial Training*, 57(۱), ۹۹-۱۱۷.
- Marshall, D. R., Davis, W. D., Dibrell, C., & Ammeter, A. P. (۲۰۱۹). Learning off the job: Examining part-time entrepreneurs as innovative employees. *Journal of Management*, 45(۸), ۳۰۹۱-۳۱۱۳.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (۱۹۹۱). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, ۶۱-۸۹.
- Mueller, K., Straatmann, T., & Schefer, M. (۲۰۲۴). Organizational commitment. In Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research. Cham: Springer International Publishing. ۴۸۷۱-۴۸۸۱
- Ozyildirim, G. (۲۰۲۴). Teachers' occupational health: A structural model of work-related stress, depressed mood at work, and organizational commitment. *Psychology in the Schools*, 61(۷), ۲۹۳۰-۲۹۴۸.
- Patrício, R., Moreira, A. C., & Zurlo, F. (۲۰۱۸). Gamification approaches to the early stage of innovation. *Creativity and Innovation Management*, ۲۷(۴), ۴۹۹-۵۱۱.
- Pisriwati, S. A., Hardi, Y., & Siswanto, D. H. (۲۰۲۴). Enhancing organizational development through principal leadership to improve teacher and staff work discipline. *Journal of Organizational and Human Resource Development Strategies*, 1(۰۱), ۵۲-۶۲.
- Raharjo, N. I. and Azizah, S. N. . (۲۰۲۴) "The influence of transformational leadership style and work environment on organizational commitment with work motivation as a mediating variable", *Jurnal Mantik*, ۷(۴), ۲۸۷۰-۲۸۷۸. doi: ۱۰.۳۰۳۳۰/mantik.v۷i۴.۴۶۰۹
- Raziq, M.M., Wazir, R., Memon, M.A., Rice, J.L. and Moazzam, M. (۲۰۲۰), "Empowering leadership, employee organizational commitment and organizational citizenship behavior: the roles of leader authenticity and trust", *International Journal of Productivity and Performance Management*, ۷۴(۱), ۸۱-۱۰۶. <https://doi.org/۱۰.۱۱۰۸/IJPPM-۰۹-۲۰۲۳-۰۴۸۹>
- Silic, M., & Lowry, P. B. (۲۰۲۰). Using design-science based gamification to improve organizational security training and compliance. *Journal of management information systems*, 37(۱), ۱۲۹-۱۶۱.

- Soltanzadeh, V. (۲۰۱۳). The relationship between the components of job supports and organizational socialization with organizational commitment among employees of Urmia University. *Master's Thesis in Educational Management*, Urmia University, Urmia. [In Persian]
- Taghipour, A, Rahbar, S, Khalili, M. (۲۰۲۴). The effectiveness of management game training on job motivation and innovative behavior of managers. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, ۱۱(۱), ۵۱-۶۲. [In Persian]
- Vali Zadeh S, Sadi Pour E, Dortaj F, Delavar A, Sheivandi Cholichch K. (۲۰۲۲). Developing a Psychosocial Empowerment Educational Package Based on the Choice Theory and Investigating its Effectiveness in Reducing Agression in Adolescents. *J Child Ment Health*. ۹ (۱), ۴. [In Persian]
- Wang, X.H.F., Fang, Y., Qureshi, I., and Janssen, O. (۲۰۱۵) Understanding employee innovative behavior: integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, ۳۶(۳), ۴۰۳-۴۲۰.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., and Griffin, R.W. (۱۹۹۳) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, ۱۸(۲), ۲۹۳-۳۲۱.
- Yasir, M., Majid, A., Yousaf, Z., Nassani, A. A., & Haffar, M. (۲۰۲۳). An integrative framework of innovative work behavior for employees in SMEs linking knowledge sharing, functional flexibility and psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 26(۲), ۲۸۹-۳۰۸.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (۲۰۱۰). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(۲), ۳۲۳-۳۴۲.
- Zarnagarian, Y. (۲۰۲۰). Promoting Innovative Work Behavior through Human Resources Practices and Psychological Capital: A Study of the Mediating Role of Human Resources Flexibility. *Human Resources Studies*, ۱۰(۱), ۱۳۵-۱۵۴.
- Zia, M. Q., Huning, T. M., Ramish, M. S., Naveed, M., & Ahmed, S. (۲۰۲۴). The impact of psychological empowerment on innovative work behavior: a moderated mediation model of informal learning and proactive behavior. *Review of Managerial Science*, 18(۱۲), ۳۶۹۵-۳۷۱۶.