

## **نقش تعارضات سازمانی در خلاقیت و نوآوری کارکنان ادارات ورزش و**

### **جوانان استان خراسان رضوی**

(تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۰۹/۱۵، تاریخ تصویب ۱۴۰۰/۰۳/۲۸)

**عباس احمدی مقدم**

#### **چکیده**

هدف از پژوهش حاضر نقش تعارضات سازمانی در خلاقیت و نوآوری کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود. جامعه آماری پژوهش ۱۲۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود که همه آنها به طور کل شمار برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای تحقق اهداف پژوهش از سه پرسشنامه تعارضات سازمانی شیر خانی (۱۳۹۰)، خلاقیت رندسیپ و نوآوری سازمانی جرفی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. روایی پرسش نامه ها به تأیید ۱۵ نفر از متخصصان رسید و پایایی آن ها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۸۳ و ۰/۶۰ محاسبه شد. به منظور تحلیل داده ها از آزمون توصیفی و استنباطی از جمله ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون آماری با کمک نرم افزارهای اس.پی.اس.اس نسخه ۲۱ استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد، بین تعارضات سازمانی با خلاقیت و نوآوری سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد. همچنین متغیر تعارضات سازمانی قادر به تبیین ۰/۱۱ درصد از تغییرات واریانس متغیر خلاقیت و ۰/۱۷ درصد از تغییرات واریانس متغیر نوآوری سازمانی است. لذا با توجه به اهمیت تعارضات سازمانی در خلاقیت و نوآوری سازمانی، بهره گیری از فنون مدیریت تعارض در شیوه رهبری مدیران برای ایجاد خلاقیت در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی توصیه می شود.

**واژگان کلیدی:** تعارضات سازمانی، خلاقیت، نوآوری سازمانی، خراسان رضوی

## مقدمه

نیروی انسانی نقش بسزایی در تأمین کیفیت جامعه و بهره وری در سازمان های دولتی و بازرگانی دارد و زیر بنای اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می باشد (دولان و رندان، ۱۳۷۳، ۲۸). به همین دلیل این عامل همواره مورد نظر مسئولین و مدیران سازمان ها قرار گرفته است. ادعا شده است که مؤثرترین راه به دست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان ها می باشد. (میرسپاسی، ۱۳۸۵، ۳) وجود روابط سالم و به دور از هر گونه تیرگی و همکاری و همدلی سازمانی از جمله عوامل زیربنایی و پنهانی است که برای تولید کالاها و خدمات در همه سازمان های اداری، صنعتی، خدماتی، آموزشی و... ضروری است. منشأ اصلی ایجاد همکاری و برقراری روابط سالم و عدم همکاری و تضاد و تعارض سازمانی، انسان است. بنابراین سازمان ها برای این که از حداکثر توان جسمانی، روانی و فکری کارکنان خود بهره گیرند بایستی عوامل مخل و مزاحم را رفع کنند (همان). در یک نظر کلی، تعارض عدم توافقی است که منتهی به اعمال آشکارا و یا پنهان از جانب افراد و یا گروههای درگیر در سازمان می شود. بر اساس، هر گونه عدم توافق بین دو نفر یا سازمان تعارض نام دارد که ممکن است عینی یا ملموس و یا پنهان و غیرقابل دیدن باشد. به حالت پنهان تعارض، تعارض زیرخاکستر (مخفی) گفته می شود و آن عدم توافق بین افراد و گروههاست که به طور وسیعی از بیان و اظهار آن در انظار عمومی یا به طور آشکار خودداری می شود (میرکمالی، ۱۶۱، ۱۳۸۳).

تعارض اختلاف در رسیدن به هدفهای سازمان است (رابینز، ۱۳۸۴)، وجود همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهمترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمانها است. تعارض در سازمان اجتناب ناپذیر و لزوماً برای سازمان غیر ضروری نیست. تعارض می تواند خلاقیت را بیشتر و نوآوری و تغییر را ترویج دهد و یا ممکن است باعث اتلاف و تحلیل انرژی و منابع سازمان شود. برای مدیریت صحیح تعارض بایستی مدیران آن را به عنوان نیروی دائمی بشناسند (رابینز، ۱۳۸۵) و با برخورد سازنده و صحیح در جهت پویایی سازمان، آن را مدیریت

نمایند. بنابراین توانائی هدایت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیران است که مدیران امروز نیازمند آن هستند. یکی از مزایای تضاد ایجاد انگیزه تغییر است. تضاد، منشأ تغییر و تحول می شود و خلاقیت و نوآوری را پرورش می دهد. فایده دیگر تضاد این است که هدفها و مسایل را روشن می کند. وقتی اختلاف نباشد، افراد درباره اهداف، زیاد بحث نمی کنند؛ ولی با وجود اختلاف، افراد مجبورند، اهداف را کاملاً شفاف و روشن سازند. از فواید دیگر تضاد این است که ارتباطات و انرژی درون هر واحد را تقویت می کند (رضائیان، ۱۳۸۰).

فرهنگ وبستر<sup>۱</sup> ۱۹۵۳ خلاقیت را مترادف اصطلاحاتی مانند اکتشاف، اختراع، ابداع و نوآوری آورده و کلمه خلاقیت را به معنی بوجود آوردن تعریف کرده است. در فرهنگ روانشناسی سیلامی<sup>۲</sup> راجع به معنای خلاقیت چنین آمده است، خلاقیت همان تمایل و ذوق به ایجادگری است که در همه افراد و در همه سنین به طور بالقوه موجود بوده و با محیط اجتماعی - فرهنگی، پیوستگی مستقیم و نزدیک دارد (رمضانی، ۱۳۸۸). نوآوری، فرایند دریافت فکر خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمات و یا شیوهای نو برای انجام دادن کارهاست (درون پرور، ۱۳۸۵). نوآوری ناشی از خلاقیت است و به عمل آوردن فکر بدیع را نوآوری گویند (آساناسولا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). بروز نوآوری در محیط کاری زمانی میسر می شود که اهداف فرد و اهداف سازمان به یکدیگر نزدیک شود (جانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). خلاقیت در درون یک سازمان در خلاء به وجود نمی آید، بلکه تعارض سازمانی به عنوان یک بستر زمینه را برای ظهور خلاقیت آماده می کند. تعارض سازمان نمایانگر روابط واحدهای آن و نشان دهنده میزان انعطاف پذیری آن است. سازمان هایی که دارای تعارض غیر سازنده باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران دچار آشفتگی می شوند، در حالی که سازمان ها با تعارض سازنده

<sup>۱</sup>) Webster

<sup>۲</sup>) Sillamy

<sup>۳</sup>) Athanasoula

<sup>۴</sup>) Jong

عوامل مثبت و موثری را برای ترغیب و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان خود به وجود می آورند. در خصوص نقش تعارضات در خلاقیت و نوآوری سازمانی تحقیقاتی در سازمان های مختلف انجام شده است که تعدادی از این تحقیقات عبارتند از نکیویی مقدم و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی، بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در بیمارستانهای آموزشی شهر کرمان در سال ۱۳۸۷، دریافتند که با کاهش استفاده از سبک اجبار و مذاکره از سوی مدیران در حل تعارضات در بیمارستان، خلاقیت کارکنان افزایش می یابد. نرگس نشاط (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «تأثیر جوسازمانی بر خلاقیت کارکنان: مطالعه موردی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی» دریافت، افرادی که دارای پست های سازمانی بالاتر مثل مدیریت هستند نگاه مثبت تری نسبت به وجود حمایت های مدیریتی در سازمان دارند در حالی کارکنان سطوح پایین معتقدند چنین حمایت هایی در سازمان به میزان مطلوب وجود ندارد. همچنین درمجموع، کارکنان معتقد بودند که بیشترین عوامل بازدارنده و نیز مشوق در سازمان مربوط به حوزه رویه ها، ساختارها و نگرش های سازمانی است لذا بهتر است مدیریت توجه خود را به اصلاح رویه ها، ساختارها و نگرش ها معطوف دارد. همچنین تحقیقات دیگر شامل وودمن و همکاران (۲۰۱۴) نشان می دهد که بین فرهنگ عقلایی، مشارکتی، حمایت کننده و ریسک پذیر با خلاقیت افراد، رابطه مثبت و بین فرهنگ سلسله مراتبی و بوروکراتیک با خلاقیت افراد، رابطه منفی وجود دارد. دورتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود دریافتند که دانشگاه هایی که از نظر تحقیق خلاق هستند، فرهنگ سازمانی قوی دارند و اعضای هیات علمی در جهت تدوین حوزه های تحقیق حمایت می کنند و متناسب با حجم و اندازه سازمان خود، کارهای علمی و انتشاراتی بیشتری تولید می کنند و به عقیده راتن (۲۰۱۰) ورزش و سازمان های ورزشی جایگاهی مناسب برای ایجاد فرصت های جدید اقتصادی هستند، لذا مدیران سازمان های ورزشی جهت سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده در سطح کشور و حتی در سطوح بین المللی، نیازمند برخورداری از یک سبک رهبری مناسبی هستند تا

---

<sup>۱</sup> Doherty

افراد و کارکنان سازمان را به چالش و خلاقیت و نوآوری روزافزون هدایت کنند. گرابر (۲۰۰۷)، در مطالعه خود تحت عنوان «مدیریت انگیزش خلاقیت سازمانی از دیدگاه مدیریت دستگاه‌های کنترل برای کارکنان خلاق» این نتیجه رسید که سیستم‌های مدیریت کنترل وابسته به خلاقیت و رفتار کارکنان است. با توجه به اهمیت تحقیقات در زمینه خلاقیت و تعارض، سازمان‌ها باید بدانند که هیچ‌گاه نمی‌توانند فراتر از کارکنانشان بروند، اگر مجبورند سازمانی خلاق داشته باشند، باید فرهنگ، سیستمها، ساختار، روش‌ها، سبک‌های مدیریت و... را طوری طراحی کنند که با ویژگی‌های افراد خلاق سازگار باشد (مودی، ۱۳۹۲). در دنیای امروزی که تغییرات سریع و رقابت شدید حرف اول را می‌زند، خلاقیت نه تنها منبعی مهم برای کسب سودهای ناشی از رقابت است، بلکه ضرورتی برای بقا محسوب می‌شود. خلاقیت نیازمند فضای مناسبی است که ترکیبی مطلوب از عوامل مختلف را در شرایط معین برای نیل به هدف خاصی به وجود می‌آورد (فیضی، ۱۳۸۳). خلق مدیریت تعارض سازنده در سازمان‌ها به‌منظور ایجاد زمینه‌ای برای ظهور خلاقیت و نوآوری کارکنان از ضروریات سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود. پیچیدگی‌های سازمان‌های ورزشی در سال‌های اخیر، به‌سرعت افزایش یافته و باوجود قوانین و رویه‌های سازمانی که به‌طور مکرر در حال تغییر هستند و رقبا نیز در محیط بیرونی مدام تغییر می‌کنند؛ لذا برای رسیدن به اهداف سازمان، به مدیریتی متفاوت با گذشته نیاز است. ادارات ورزش و جوانان استان‌ها به‌عنوان متولی اصلی ورزش هر استان از این قاعده مستثنی نیست. در صورتی که کارکنان آن دانش خود را با تغییرات محیطی افزایش ندهد از چابکی و نوآوری لازم برخوردار نباشند، احتمالاً جوابگوی محیط پرتلاطم داخلی و رقبا بیرونی که با سرعت فزاینده‌ای در حال رشد هستند نخواهد بود. و یکی از متغیرهای که می‌تواند محیط سازمان را برای پرورش خلاقیت و نوآوری فراهم آورد، وجود پدیده تعارض به شیوه‌ای سازنده و مفید برای کارکنان و سازمان می‌باشد. پژوهش حاضر باهدف بررسی نقش تعارضات سازمانی در خلاقیت و نوآوری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی انجام شد.

## بخش اول: روش شناسی

پژوهش حاضر از نوع توصیفی -همبستگی است که به صورت میدانی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش ۱۲۰ نفر از کارکنان دارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود که همه آنها به طور کل شمار برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. برای تحقق اهداف پژوهش از ۴ پرسشنامه، اطلاعات فردی، تعارضات سازمانی شیر خانی (۱۳۹۰)، خلاقیت رندسیپ و نوآوری سازمانی جرفی و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد. پرسشنامه تعارضات سازمانی در ۹ گویه و در طیف ۵ ارزشی لیکرت، پرسشنامه خلاقیت در ۵۰ گویه و در طیف ۵ ارزشی لیکرت و پرسشنامه نوآوری سازمانی در ۱۰ گویه و در طیف ۵ ارزشی لیکرت مورد ارزیابی قرار گرفتند. روایی پرسش نامه ها به تأیید ۱۵ نفر از متخصصان رسید و پایایی آن ها در یک مطالعه مقدماتی با ۳۰ آزمودنی به ترتیب ۰/۷۳، ۰/۸۳ و ۰/۶۰ محاسبه شد. به منظور تحلیل داده ها از آزمون توصیفی و استنباطی از جمله ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون آماری با کمک نرم افزارهای اس.پی.اس.اس نسخه ۲۱ استفاده شد.

## بخش دوم: یافته ها

### جدول ۱. ارتباط تعارضات سازمانی با خلاقیت و نوآوری سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی

| متغیر           | آماره               | خلاقیت سازمانی | نوآوری سازمانی |
|-----------------|---------------------|----------------|----------------|
| تعارضات سازمانی | ضریب همبستگی پیرسون | ۰/۳۴           | ۰/۴۱           |
|                 | سطح معناداری        | ۰/۰۰۱          | ۰/۰۰۰          |

با توجه به نتایج جدول فوق ارتباط بین تعارضات سازمانی با خلاقیت (۰/۳۴) و نوآوری سازمانی (۰/۴۱) می باشد.

## جدول ۲. نتایج رگرسیون متغیر پیش بین (تعارضات سازمانی) در متغیر ملاک (خلاقیت)

| مدل     | همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای باقیمانده | سطح معنی داری |
|---------|---------|------------|----------------------|----------------|---------------|
| رگرسیون | ۰/۳۴    | ۰/۱۱       | ۰/۱۰                 | ۱۵/۷۴          | ۰/۰۰          |

## جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون (ضرایب استاندارد و ضرایب استاندارد نشده)

| SIG   | مقدار T | ضرایب استاندارد شده | ضرایب استاندارد نشده |        |  | رگرسیون همزمان  |
|-------|---------|---------------------|----------------------|--------|--|-----------------|
|       |         | BETA                | STD. ERROR           | B      |  |                 |
| ۰/۰۰۰ | ۱۳/۷۱   |                     | ۱۰/۳۹                | ۱۴۲/۵۵ |  | عرض از مبدأ     |
| ۰/۰۰۰ | ۳/۷۳    | ۰/۳۴۰               | ۰/۳۰۶                | ۱/۱۴   |  | تعارضات سازمانی |

با توجه به نتایج جدول ۳ و با توجه به سطح معناداری متغیر تعارضات سازمانی ( $SIG=0/000$ )،  $T=3/73$  توانایی پیش‌بینی متغیر ملاک خلاقیت را دارد.

#### جدول ۴. نتایج رگرسیون متغیر پیش بین (تعارضات سازمانی) در متغیر ملاک (نوآوری سازمانی)

| مدل     | همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | خطای باقیمانده | سطح معنی داری |
|---------|---------|------------|----------------------|----------------|---------------|
| رگرسیون | ۰/۴۱    | ۰/۱۷       | ۰/۱۶                 | ۴/۴۷           | ۰/۰۰۱         |

#### جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون (ضرایب استاندارد و ضرایب استاندارد نشده)

| SI G  | مقدار T | ضرایب استاندارد شده | ضرایب استاندارد نشده |       |  | رگرسیون همزمان  |
|-------|---------|---------------------|----------------------|-------|--|-----------------|
|       |         | BETA                | STD. ERROR           | B     |  |                 |
| ۰/۰۰۰ | ۶/۱۵    |                     | ۲/۹۵                 | ۱۸/۱۷ |  | عرض از مبدأ     |
| ۰/۰۰۰ | ۴/۶۷    | ۰/۴۱۲               | ۰/۰۸۴                | ۰/۴۰۶ |  | تعارضات سازمانی |

با توجه به نتایج جدول ۵ و با توجه به سطح معناداری متغیر تعارضات سازمانی ( $SIG=0/000$ )، توانایی پیش بینی متغیر ملاک نوآوری سازمانی را دارد. ( $T=4/67$ )

#### نتیجه گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان داد، بین تعارضات سازمانی با خلاقیت کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط مثبت معنادار وجود دارد. نتایج تحقیقات نکیویی مقدم و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی، بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در بیمارستانهای آموزشی شهر کرمان در سال ۱۳۸۷، دریافتند که با کاهش استفاده از

سبک اجبار و مذاکره از سوی مدیران در حل تعارضات در بیمارستان، خلاقیت کارکنان افزایش می یابد. وودمن و همکاران (۲۰۱۴) نشان می دهد که بین فرهنگ عقلایی، مشارکتی، حمایت کننده و ریسک پذیر با خلاقیت افراد، رابطه مثبت و بین فرهنگ سلسله مراتبی و بوروکراتیک با خلاقیت افراد، رابطه منفی وجود دارد. دورتی (۲۰۱۳) در پژوهش خود دریافتند که دانشگاه هایی که از نظر تحقیق خلاق هستند، فرهنگ سازمانی قوی دارند و اعضای هیات علمی در جهت تدوین حوزه های تحقیق حمایت می کنند و متناسب با حجم و اندازه سازمان خود، کارهای علمی و انتشاراتی بیشتری تولید می کنند، با تحقیق حاضر همسو می باشد. علت همسویی این نتایج اهمیت جنبه های مثبت تعارض سازمانی در سطح سازمانی می باشد. یکی از مزایای تضاد ایجاد انگیزه تغییر است. تضاد، منشأ تغییر و تحول می شود و خلاقیت و نوآوری را پرورش می دهد. فایده دیگر تضاد این است که هدفها و مسایل را روشن می کند. وقتی اختلاف نباشد، افراد درباره اهداف، زیاد بحث نمی کنند؛ ولی با وجود اختلاف، افراد مجبورند، اهداف را کاملاً شفاف و روشن سازند. از فواید دیگر تضاد این است که ارتباطات و انرژی درون هر واحد را تقویت می کند (رضائیان، ۱۳۸۰). لذا با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود که در سطوح سازمانی مدیران کارکنان را تشویق به طرح ایده های نو و نوآور کنند و لازمه اجرایی شدن این مهم، مهیا کردن محیطی برای شکوفایی خلاقیت و عاری از تنش و تعارضات مخرب می باشد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که بین تعارضات سازمانی و نوآوری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط معنادار مثبت وجود دارد. نتایج تحقیقات به عقیده راتن (۲۰۱۰) ورزش و سازمان های ورزشی جایگاهی مناسب برای ایجاد فرصت های جدید اقتصادی هستند، لذا مدیران سازمان های ورزشی جهت سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع و پیچیده در سطح کشور و حتی در سطوح بین المللی، نیازمند برخورداری از یک سبک رهبری مناسبی هستند تا افراد و کارکنان سازمان را به چالش و خلاقیت و نوآوری روزافزون هدایت کنند با تحقیق حاضر همخوانی

دارد و یکی از دلایل این همخوانی اهیت نوآوری در سازمان های ورزش با نتیجه به تغییرات سریع محیطی و بین المللی می باشد و اینکه جامعه آماری هر دو پژوهش را کارکنان ادارات ورزش و جوانان تشکیل می داد

خلاقیت در درون یک سازمان در خلاء به وجود نمی آید، بلکه تعارض سازمانی به عنوان یک بستر زمینه را برای ظهور خلاقیت اماده می کند. تعارض سازمان نمایانگر روابط واحدهای آن و نشان دهنده میزان انعطاف پذیری آن است. سازمان هایی که دارای تعارض غیر سازنده باشند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران دچار آشفتگی می شوند، در حالی که سازمان ها با تعارض سازنده عوامل مثبت و موثری را برای ترغیب و رشد خلاقیت و نوآوری در سازمان خود به وجود می آورند. لذا با توجه به نتایج پیشنهاد می شود که از افکار نو و جدیدی که در جهت پیشرفت سازمان و مزیت رقابتی آن و همسو با اهداف سازمانی می باشد حمایت کرده و تا رساندن ایده به مرحله عمل از هیچ تلاشی دریغ ننمایند. در انتها با توجه به نتایج نتیجه گیری می شود که با برگزاری کلاس های آموزشی به جنبه های مثبت تعارضات سازمانی اشاره شود و ترفیعات به ایده های نو که در مرحله اجرا باعث تمایز و مزیت رقابتی سازمان نسبت به سازمان های دیگر می گردد، تعلق گیرد. در سازمان های ورزشی اتاق های فکر ایجاد گردد تا با تجمیع افکار مدیران و کارکنان در جهت بهره وری و نوآوری سازمانی قدم گذاشته شود.

## منابع و مآخذ

۱. استیفن، رایینز. (۱۳۸۴) مبانی رفتار سازمانی، ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
۲. استیفن، پی رایینز. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسیان و سیدمحمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
۳. رضاییان، علی (۱۳۸۰). مدیریت تعارض. مجله صادق. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
۴. رضایی، عباس (۱۳۸۸). بررسی خلاقیت دانش آموزان با نگرشهای فرزند پروری والدین در مدارس مقطع راهنمایی پسرانه و دخترانه استعدادهای درخشان شهر ارومیه، پایان نامه کارشناسی ارشد، برگرفته از سایت فکر نو
۵. درون پرور، داوود (۱۳۸۵). مبانی سازمان و مدیریت. چاپ اول، تهران، نشر استادی
۶. دولان، سیمون، رندال، شول (۱۹۹۴). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
۷. فیضی، طاهره (۱۳۸۳). مبانی سازمان و مدیریت، نشر سیمیا. تهران.
۸. مودی، داود (۱۳۹۲). ارتباط رهبری تحول گرا با خلاقیت و جوسازمانی ادارات ورزش و جوانان استان خراسان جنوبی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
۹. میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۸۳). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه تهران

۱۰. نکویی مقدم، محمود؛ تقوی راد، آزاده؛ حکیمی پور، سعیده شفیعی، میلاد (۱۳۸۹).

بررسی رابطه بین سبک های مدیریت تعارض و خلاقیت کارکنان در بیمارستانهای

آموزشی شهر کرمان در سال ۱۳۸۷، فصلنامه بیمارستان، شماره ۳-۴، ص ۲۹-۳۷.

۱۱. ATHANASOULA, A. MAKRI, E., KOUNENOU, K. (2010). "SCHOOL LEADERSHIP INNOVATIONS AND CREATIVITY: THE CASE OF COMMUNICATION BETWEEN SCHOOL AND PARENTS". *PROCEDIA SOCIAL AND BEHAVIORAL SCEINCES*

۱۲. DOHERTY ALISON, J. PACKIANATHAN, CHELL ADURANI, (2013). *MANAGING CULTURE DIVERSITY IN SPORT ORGANIZATIONS A THEORECTICAL PERSPECTIVE*, JOURNAL OF SPORT MANAGEMENT. P: 250.

۱۳. GRABNER I. *MANAGING ORGANIZATIONAL CREATIVITY MOTIVATIONAL ASPECTS OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS FOR CREATIVE EMPLOYEES*. 16TH EDAMBA SUMMER ACADEMY, SOREZE, FRANCE. 2007.

۱۴. JONG, J. HARTOG, D. (2010). "MEASURING INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR". *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, 19, PP:23-36.

۱۵. RATTEN, V. (2010). *SPORT-BASED ENTREPRENEURSHIP: TOWARDS A NEW THEORY OF ENTREPRENEURSHIP AND SPORT MANAGEMENT*. *INT ENTR MANAGE J*,11(4): 1-13.

۱۶. WOODMAN, R. JOHN I. GRIFFIN, W. (2014). *TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY*. *ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW*. VOL:18. ISSUE 2.