



# تأثیر هوش سازمانی و فرهنگی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی

محمد جواد افشاریان<sup>۱</sup>

محمد رضا اسمعیلی<sup>۲</sup>

زینت نیک آئین<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۷/۱۷

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۹/۱۷

هدف از مطالعه حاضر، بررسی تأثیر هوش سازمانی و فرهنگی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی بود. این پژوهش در زمره پژوهش‌های همبستگی می‌باشد که جامعه آماری آن را تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان (۸۹۸ نفر) در سال ۱۳۹۷ تشکیل می‌دادند. با استفاده از جدول مورگان، تعداد ۲۶۹ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد «هوش سازمانی» آلبرخت (۲۰۰۳)، «هوش فرهنگی» آنگ (۲۰۰۷)، «مهارت‌های ارتباطی» بارتون جی ام (۱۹۹۰) و پرسشنامه «خلاقیت کارکنان» رندسیپ (۱۹۷۹) بود. اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری پس از تأیید متخصصان با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ به دست آمد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از روش آماری مدل معادلات ساختاری با نرم افزار Amos و SPSS24 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج به دست آمده نشان داد که هوش سازمانی و فرهنگی به صورت مثبت و مستقیم بر خلاقیت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیر دارند. همچنین، در این پژوهش نقش میانجی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

● تأثیر هوش سازمانی و فرهنگی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی

مهارت‌های ارتباطی نیز در تأثیر هوش سازمانی و فرهنگی بر خلاقیت سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس این نتیجه، مهارت‌های ارتباطی با ایفای نقش میانجی می‌تواند شدت اثر هوش سازمانی و فرهنگی کارکنان بر خلاقیت سازمانی را به ترتیب ۰/۲۰۹ و ۰/۳۰۱ افزایش دهند. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود بسترهای لازم برای افزایش مهارت‌های ارتباطی با در نظر گرفتن پیشایندهای آن یعنی هوش سازمانی و فرهنگی و سوق دادن آنها به سمت ابتکار و خلاقیت سازمانی از سوی مدیران وزارت ورزش و جوانان فراهم آید.

**واژگان کلیدی:** هوش سازمانی، هوش فرهنگی، خلاقیت سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و وزارت ورزش و جوانان

## مقدمه

گستره علوم روز به روز وسیعتر و پرمایه‌تر می‌شود (پاسپانی، ۱۹۵: ۱۳۹۴-۲۱۲). از جمله تحولات چشمگیر در علوم، مدیریت بروز و ظهور پدیده‌هایی مانند خلاقیت سازمانی می‌باشد (پوپتادیوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۳۱۲-۳۰۲). خلاقیت یک پدیده واقعاً مطلوب و اغلب نادر در سازمان هاست (وانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۳-۱). اهمیت خلاقیت علمی همواره در ادبیات جهانی مورد تأکید بوده است و توجه به محدودیت‌های مخالف خلاقیت علمی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (شجاعی، ۱۳۹۸: ۱۵۹-۱۷۱). بنا نهادن فرهنگ خلاقیت، کار آسانی نیست. این کار یعنی صرف نظر کردن از راحتی و آسانی روش‌های رایج و آشنا و گام نهادن در قلمرو امکان‌های ناشناخته (اینسکو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۱۶۶-۱۶۰). در واقع، خلاقیت در محل کار به شکل فزاینده‌ای تبدیل به شاخص‌های تعیین‌کننده موفقیت و بقا در درازمدت گردیده‌اند (اندرسون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۳۳۳-۱۲۹۷). متخصصان، خلاقیت را ترکیبی از انعطاف‌پذیری، ابتکار و حساسیت درباره نظریه‌هایی است که متفکر را قادر می‌سازد شیوه معمولی تفکر را به شیوه‌ای متفاوت و بهره‌ور تغییر دهد و نتایج رضایت‌بخشی را برای خود یا دیگران ایجاد کند. در این میان، منابع انسانی خلاق در دنیای بسیار رقابتی، یکی از مهم‌ترین منابع شایستگی پایدار است. از نظر سازمانی، خلاقیت یعنی ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان. از این رو، خلاقیت جزو سرمایه اصلی نیروی سازمانی می‌باشد (چنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳: ۱۹۵۱-۱۹۲۴) که در نهایت موجب تمایز سازمان‌ها از یکدیگر می‌شود. پس می‌توان گفت خلاقیت، سرمایه اصلی سازمان است و توانایی اداره کردن خلاقیت، کلیدی‌ترین سرمایه آینده برای سازمان‌ها و دولت‌هاست. مدیریت مؤثر افراد و محیط کار به طور اساسی به پربار کردن عملکرد خلاق کمک می‌کند (ملکی و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷: ۳۱۶-۳۰۷) و لازمه عملکرد خلاق در بین کارکنان سازمان، هوشمندی در بین مدیران و کارکنان آن می‌باشد؛ به طوری که شرایط متلاطم و پیچیده استفاده از ظرفیت هوشی کلیه کارکنان سازمان به منظور پیش‌بینی و برنامه‌ریزی در جهت دفع تهدیدات و مخاطرات احتمالی و نیز استفاده از فرصت‌های محیطی ضروری می‌باشد (جورفی، فوزی، یاکوب و نور<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴: ۸۷-۸۲). بر اساس نظرات مختلف، یکی از راه‌های کمک به ایجاد خلاقیت در سازمان‌ها کارکردن بر روی موارد فرهنگی و هوش فرهنگی در میان افراد می‌باشد (صحت و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۰۴-۹۰)، چراکه سازمان‌ها علاوه بر تغییرات زیادی که در فناوری‌ها، ساختارها، تنوع فرهنگی و... مواجه هستند، چالش‌های عمده‌ای نیز در تعامل با افرادی از فرهنگ‌های کاملاً متفاوت دارند که عدم توجه به این چالش‌ها منجر به حذف سازمان از عرصه‌های رقابت می‌گردد (جانگ و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳: ۵۴۴-۵۲۵). از نظر توماس<sup>۹</sup> (۲۰۰۶: ۹۹-۷۸) این نوع از هوش را

1. Popadiuk
2. Wang
3. Ionescu
4. Anderso et al.
5. Cheng
6. Malakate
7. Jorfi, Fauzy, Yaccob & Nor
8. Jung et al.
9. Thomas

توانایی برقراری ارتباط مؤثر با افرادی که از نظر فرهنگی متفاوت می‌باشند، تعریف کرده‌اند که از دانش، تفکر و رفتار تشکیل می‌شود و در توسعه و ارزیابی کاربرد دارد. ارلی و انگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) هوش فرهنگی را به مؤلفه‌های هوش شناختی (دانش فرد در مورد شیوه‌ها و معیارهای فرهنگی کسب شده از طریق آموزش)، رفتاری (قابلیت فرد برای نمایش اعمال کلامی و غیرکلامی مناسب در تعامل با افراد از فرهنگ‌های مختلف)، انگیزشی (توانایی یک فرد برای تمرکز مستقیم در مورد یادگیری درباره فرهنگ‌های دیگر) و فراشناختی (روشی برای استدلال تجارب بین فرهنگی) تقسیم نموده است. در واقع، هوش فرهنگی منعکس‌کننده توانمندی فردی کارکنان برای عمل و مدیریت اثربخش در مجموعه‌هایی مانند ورزش و جوانان می‌باشد که به لحاظ فرهنگی متنوع هستند (خاشعی و هرندی، ۱۳۹۴: ۶۰-۴۳) و ترکیب و اجزای آن برای پیش‌بینی قضاوت‌های فرهنگی، تصمیم‌گیری در شرایط متفاوت، تطابق فرهنگی و ارتقای عملکرد و کارایی کارکنان بنیان گذاشته شده است (کراون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۲۲-۵). آلبرخت<sup>۳</sup> (۲۰۰۳: ۷۸-۵۶) بیان می‌کند که چه بسیار افراد هوشمند (از تمام ابعاد) با ذوق و اندیشه که بعد از سال‌ها درگیری و ستیز به افراد بی‌انگیزه و ناکارآمد تبدیل می‌شوند. افراد هوشمند به دلخواه خود می‌خواهند که چنین امری اتفاق بیفتد و مدیران نیز با رفتار خود یعنی پذیرش و چشم‌پوشی، اجازه گسترش آن را می‌دهند که این امر می‌تواند مضرات متعددی همچون کاهش خلاقیت و عملکرد سازمانی را برای سازمان به ارمغان آورد. به همین دلیل نظریه هوش سازمانی به دنبال این است که با سنجش وضعیت هوشمندی سازمان‌ها، توانایی و ضعف‌های آنها را شناسایی و راهکارهای لازم را برای بهبود عملکرد و خلاقیت سازمان ارائه نماید (جعفری و فقیهی، ۱۳۸۸: ۷۷-۴۵). هوشمندی سازمانی، یکی از مهمترین قابلیت‌های سازمان است که ظرفیت تغییرپذیری سازمان را بالا می‌برد (زارعی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲-۲). آلبرخت (۲۰۱۰: ۶۷-۴۳) هوش سازمانی را استعداد و ظرفیت سازمان در انتقال ذهنی اش و تمرکز این قدرت ذهنی در تحقق رسالت سازمان تعریف کرده و هوشمندی را موفق شدن سازمان در محیطش دانسته است؛ یعنی سازمان‌ها به خصوص وزارت ورزش و جوانان می‌توانند توان ذهنی خود را همانند توان فیزیکی شان افزایش دهند (مورگان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸: ۱۰۸-۹۰) بهره‌گیری از هوش سازمانی و توجه به فرآیند خلاقیت در سازمان این امکان را به مدیران می‌دهد تا با به کارگیری اطلاعات موجود از مزایای پیشرو بودن بهره‌برداری نماید. آلبرخت (۲۰۱۰: ۶۵۸-۵۴۳) برای موفقیت در یک سازمان به داشتن سه عامل انسانی هوشمند، تیم‌های هوشمند و سازمان‌های هوشمند اشاره می‌کند. هوش سازمانی، معیار کمی برای کارآمدی سازمان در انتشار اطلاعات، تصمیم‌گیری و اجرا می‌باشد. بهره‌مندی سازمان‌ها نیز همانند بهره‌مندی افراد قابل اندازه‌گیری است. مدیران با بهره‌گیری از ابعاد و مؤلفه‌های هوش سازمانی می‌توانند وضعیت سازمان خود را از لحاظ هوشمندی بسنجند و با تجزیه و تحلیل دقیق سازمان و با برنامه‌ریزی آگاهانه و جذب نیروی انسانی خلاق و تقویت زیرساخت‌های فناوری، سازمانی هوشمندی خلق نمایند. نتایج مطالعات در زمینه هوش نشان داده که افراد باهوش از مهارت‌های ارتباطی مؤثرتری در سازمان‌ها استفاده می‌کنند (وو، ۲۰۱۱: ۲۷۱-۲۶۲). داشتن مهارت‌های ارتباطی، یکی

1. Earley, P.C. Ang
2. Crowne
3. Albrecht
4. Morgan

از ویژگی‌های مهم نیروی انسانی در محیط کار امروزی است که نقصان در آن موجب کاهش احتمال موفقیت و در نهایت تأثیر منفی بر اثربخشی یک سازمان می‌شود (نظری و همکاران، ۱۳۹۲: ۳۷-۴۳). ریشه بسیاری از مشکلات فردی و سازمانی را می‌توان در کمبود ارتباطات مؤثر و سیستم ارتباطی و به‌طور کلی سوءتعبیر و تفسیرهای ارتباطی جستجو کرد. شاید در این میان شدیدترین انتقاداتی که مدیران می‌توانند از همکاران و ما فوق‌ها دریافت کنند پیرامون عدم توافق آنها در ارتباطات مؤثر است (توماس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۷۸-۹۹) و در این زمینه صحت و همکاران (۱۳۹۴: ۱۰۴-۹۰) به این موضوع اشاره دارند که وجود مهارت‌های ارتباطی با خلاقیت سازمانی کارکنان ارتباط دارد. مهارت‌های ارتباطی توانایی یک فرد برای برقراری ارتباط و همکاری با دیگران به صورت کلامی و غیرکلامی و همچنین توجه به احساس‌ها و عواطف دیگران است (هراتی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۷-۳۵) که می‌تواند زمینه‌سازگری و رفتار مثبت و مفید را فراهم آورد و فرد را قادر سازد تا رفتاری شایسته داشته باشد (ایتري و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۳۸۱-۳۷۷). سجادی (۱۳۸۱) نیز در پژوهش خود اشاره می‌کند که بر این اساس مدیران سطوح مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان‌ها هستند و برای این کار باید از کم و کیف فرایند ارتباط آگاهی داشته باشند و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند. به همین دلیل کارکنانی که بخواهند در روابط انسانی خود و مراجعه‌کنندگان و سایر همکاران موفق باشند، باید انواع ارتباط و مهارت‌های ارتباطی را مدنظر قرار دهند. توانایی‌های ارتباطی جزو مهمترین و با اهمیت‌ترین عامل‌ها در تصمیم‌گیری و موفقیت افراد در کار می‌باشد و لذا دارا بودن توانایی‌ها و قدرت‌های ارتباطی و ارتباطات بین فردی در بین کارکنان یک سازمان بسیار حائز اهمیت است (بکلی و آبت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴: ۱۲۴-۱۱۱). مطالعه پیشینه پژوهش‌های انجام شده در زمینه متغیرهای پژوهش نشان داد مطالعات مختلفی در زمینه متغیرهای پژوهش انجام شده، اما یکی از مشکلات موجود در این زمینه، عدم انجام مطالعه‌ای با رویکرد معادلات ساختاری، تناقض نتایج و یافت نشدن پژوهش مشابه در حوزه ورزش بود.

قربانی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که به‌طور کلی هوش سازمانی بر خلاقیت تأثیر معنی‌داری ندارد. شمس و همکاران (۱۳۹۱) ارتباط مثبت و معنی‌دار هوش سازمانی و مؤلفه‌هایش با خلاقیت را تأیید نمودند؛ به‌طوری‌که به ازای هر واحد افزایش یا کاهش در هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن، خلاقیت افزایش یا کاهش می‌یابد. وسودوان<sup>۴</sup> (۲۰۱۳: ۲۵۵-۲۳۳) در مطالعه‌ای گزارش کرد که هوش هیجانی و خلاقیت بر تعهد و کارایی‌های کارکنان یک سازمان تأثیرگذار است و همچنین هوش سازمانی بر خلاقیت کارکنان نیز تأثیر مستقیم و مثبتی دارد. ناسابی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸: ۱۴۸۸-۱۴۸۱) به این نتیجه رسیدند که بین هوش سازمانی خلاقیت کارکنان دانشگاه ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. خانباشی و همکاران (۱۳۹۷: ۷۴-۴۷) دریافته‌اند که بین فرهنگ سازمانی و هوش سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جورفی و همکاران (۲۰۱۴: ۸۷-۸۲) گزارش نمودند که هوش سازمانی می‌تواند بر مهارت‌های

1. Thomas

2. Itri et al.

3. Absolutely and completely

4. Vasudevan

5. Nasabee

ارتباطی کارکنان تأثیرگذار باشد و همچنین مهارت‌های ارتباطی نیز بر خلاقیت سازمانی تأثیرگذار است. یافته‌های پژوهش احمدیان و امیرپور (۱۳۹۷: ۴۳۸-۴۲۹) حاکی از این بود که هوش فرهنگی دانشجویان بر مهارت‌های ارتباطی آن‌ها، مهارت‌های کلامی، شنود و بازخورد، تأثیر معنی‌داری دارد. هراتی و همکاران (۱۳۹۵: ۲۷-۳۵) به این نتیجه رسیدند که مهارت‌های ارتباطی از طریق هوش فرهنگی بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد.

وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران، عالی‌ترین مرجع اثرگذار بر تمامی فعالیت‌های ورزشی و مسائل مربوط به جوانان در ایران است و ارتباطات وسیعی با سازمان‌های مختلف داخلی و بین‌المللی دارد. علاوه بر این، نقش چشم‌گیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار و غرور ملی کشور دارد و همانند دیگر سازمان‌ها، در راستای نیل به اهداف سازمانی خود، نیازمند توجه به کارکنان سازمان است. از سوی دیگر، به دلیل وجود مشکلات متعدد در روابط افراد مختلف دارای فرهنگ‌های متفاوت در وزارت ورزش و جوانان و حاکم بودن روابط به جای ضوابط در برخی از سازمان‌ها و لحاظ کردن برخی از معیارهای ویژه در انتصابات- به عنوان مثال، داشتن قومیتی خاص مانند همشهری بودن، هم‌محل‌ای بودن، هم‌زبان بودن و ... به جای توجه به صلاحیت‌های واقعی افراد- عدم موفقیت‌هایی که مدیران در سازمان‌ها با آنها روبه‌رو می‌شوند، بیشتر جنبه انسانی دارد و از اختلال روابط آنها با دیگران به دلیل آگاهی اندک از تشابهات و تفاوت‌های فرهنگی موجود ناشی می‌گردد (مختاری و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به اهمیت موارد گفته شده در زمینه متغیرهای پژوهش و با عنایت به عملکرد وزارت خانه یاد شده که با مسائل مهم ورزش و جوانان کشور گره خورده است، انگیزه اصلی در پژوهش حاضر این است که مفهوم‌سازی و بررسی بهتری از هوش سازمانی و فرهنگی با مهارت‌های ارتباطی و خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان صورت گیرد.

در این پژوهش محقق به دنبال تبیین مدل ارتباط متغیرها در سازمان است و انتظار می‌رود که انجام این پژوهش و روشن شدن نتایج آن موجب شود مسئولان و متصدیان وزارت ورزش و جوانان برنامه‌ریزی‌های لازم را در جهت توسعه خلاقیت کارکنان انجام دهند. از این‌رو پژوهش حاضر به دنبال پاسخ‌گویی به این سوال بوده است:

آیا هوش سازمانی و فرهنگی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار است؟

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ روش، توصیفی، از لحاظ زمان، حال‌نگر و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری مطالعه حاضر شامل تمامی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به تعداد ۸۹۸ نفر در سال ۱۳۹۷ بود که براساس جدول مورگان و همکاران، از بین آنها ۲۶۹ نفر به صورت تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. جمع‌آوری داده‌های به صورت میدانی با استفاده از پرسشنامه‌های «هوش سازمانی» آلبرخت (۲۰۰۳) شامل ۲۱ سؤال و هفت مؤلفه فشار عملکرد، توسعه دانش، هم‌راستایی، تعهد،

تمایل، سرنوشت و چشم انداز؛ «هوش فرهنگی» آنگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) شامل ۱۹ سؤال و ۴ مؤلفه رفتاری، انگیزشی، فراشناختی و شناختی؛ «مهارت ارتباطی» بارتون جی ام<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) شامل ۱۸ سؤال و سه مؤلفه کلامی، شهودی و بازخورد و «خلاقیت کارکنان» رندسیپ<sup>۳</sup> (۱۹۷۹) شامل ۱۲ گویه در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت طراحی و استفاده گردید. روایی ابزار اندازه گیری با استفاده از روش صوری و محتوایی و نظر متخصصان مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت و پایایی ابزارها نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۷۴؛ ۰/۷۹، ۰/۷۷؛ و ۰/۸۱ مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری برای مقاصد پیش بینی و اکتشاف روابط محتمل برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. نظر به اینکه روش های آماری همبستگی و تحلیل رگرسیون در تعیین روابط علی بین متغیرها دارای محدودیت می باشند، پژوهشگران از روش های علی مانند تحلیل مسیر و تحلیل مدل معادلات ساختاری استفاده نمودند (هومن، ۱۳۸۷). بدین منظور تحلیل داده ها با نرم افزارهای SPSS و Amos انجام شده است.

## یافته های پژوهش

جدول ۱: نتایج توصیفی نمونه های پژوهش

متغیر	فراوانی	درصد	متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۶۴	متاهل	۲۲۳	۸۳
	زن	۱۰۵	مجرد	۴۶	۱۷
سن	۲۰-۳۰ سال	۳۴	۱ تا ۱۰ یال	۴۱	۱۵/۲۴
	۳۱-۴۰ سال	۸۷	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۳۴	۴۹/۸۱
	۴۱-۵۰ سال	۹۷	۲۱ تا ۳۰ سال	۷۶	۲۸/۲۵
	۵۰ سال به بالا	۵۱	۳۰ سال به بالا	۱۸	۶/۷
سطح تحصیلات	دیپلم	۱۱	رسمی	۱۰۲	۳۷/۹
	فوق دیپلم	۱۸	رسمی آزمایشی	۵۳	۱۹/۷
	لیسانس	۱۳۸	پیمانی	۳۷	۱۳/۷
	فوق لیسانس	۸۷	قرارداد کارمین	۵۴	۲۰/۲
	دکتری	۱۵	قرارداد کارگری	۲۳	۸/۵
وضعیت تأهل	مرد	۶۱	وضعیت تأهل	متاهل	۲۲۳
	زن	۳۹		مجرد	۴۶
وضعیت استخدام	۱۲/۶۳	سابقه کاری	۱ تا ۱۰ یال	۴۱	۱۵/۲۴
	۳۲/۳۴		۱۱ تا ۲۰ سال	۱۳۴	۴۹/۸۱
	۳۶/۱		۲۱ تا ۳۰ سال	۷۶	۲۸/۲۵
	۱۸/۹		۳۰ سال به بالا	۱۸	۶/۷
	۴/۱		رسمی	۱۰۲	۳۷/۹
۶/۶	رسمی آزمایشی	۵۳	۱۹/۷		
۵۱/۳	پیمانی	۳۷	۱۳/۷		
۳۲/۴	قرارداد کارمین	۵۴	۲۰/۲		
۵/۶	قرارداد کارگری	۲۳	۸/۵		

1. Ang et al.
2. G.M
3. Randsip

نتایج به دست آمده داده‌های توصیفی پژوهش در جدول ۱ نشان داد که به ترتیب بیشترین درصد فراوانی مربوط به مردان با ۶۱ درصد؛ کارکنان ۴۱ تا ۵۰ ساله ۳۶/۱ درصد؛ مدرک تحصیلی لیسانس ۵۱/۳ درصد؛ ۸۳ درصد متأهل؛ با سابقه کاری ۱۱ تا ۲۰ سال ۴۹/۸۱ درصد و با وضعیت شغلی رسمی ۳۷/۹ درصد بود.

جدول ۲: نتایج توصیفی متغیرهای پژوهش

شاخص		متغیر
انحراف معیار	میانگین	
۰/۵۰۷	۳/۸۸۳	هوش سازمانی
۰/۶۲۰	۳/۸۹۶	هوش فرهنگی
۰/۵۸۹	۳/۹۸۵	مهارت‌های ارتباطی
۰/۶۲۵	۳/۹۷۰	خلاقیت

همان‌گونه که در جدول ۲ نشان داده شده، میانگین متغیرهای پژوهش بیشتر از ۳ می‌باشد که با توجه به اینکه حداقل و حداکثر نمره در ابزارهای اندازه‌گیری به ترتیب ۱ و ۵ می‌باشد، نشان می‌دهد که متغیرهای پژوهش در بین کارکنان وزارت ورزش و جوانان در حد مطلوب و بالا است.

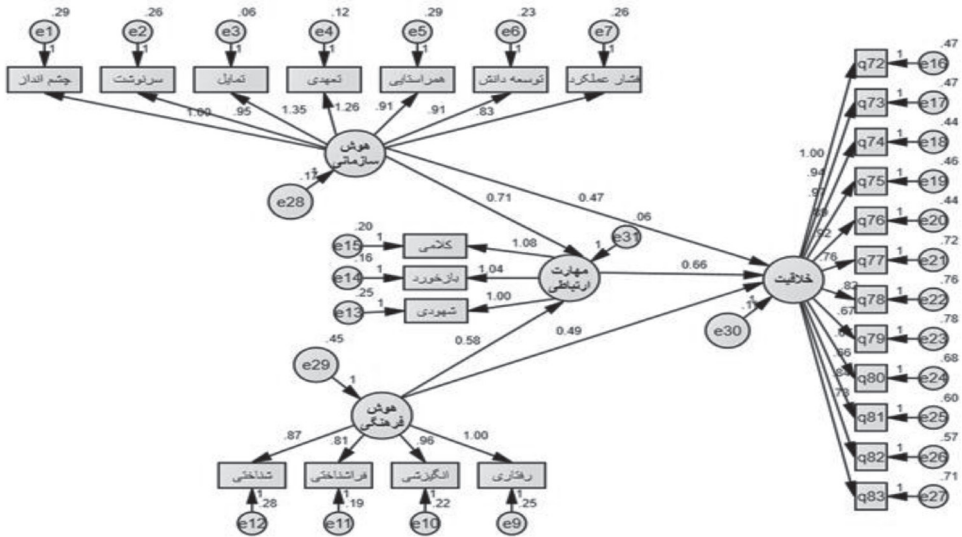
جدول ۳: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیر	هوش سازمانی	هوش فرهنگی	مهارت‌های ارتباطی	خلاقیت
هوش سازمانی	۱			
هوش فرهنگی	۰/۶۷۱**	۱		
مهارت‌های ارتباطی	۰/۸۱۹**	۰/۶۹۴**	۱	
خلاقیت	۰/۵۹۷**	۰/۶۲۴**	۰/۷۸۸**	۱

نتایج به دست آمده از آزمون ضریب همبستگی پیرسون در جدول ۳ نشان داد که بین متغیرهای پژوهش ارتباط مثبت و بالایی وجود دارد.

نتایج به دست آمده از آمار استنباطی و معادلات ساختاری در شکل و جدول‌های زیر نشان داده شده است. به منظور آزمون فرضیه پژوهش از رویکرد مدل‌سازی انعکاسی یا بازتابی استفاده شد. در این رویکرد که به طور عمده در پژوهش‌های انجام گرفته به شکل مدل معادلات ساختاری رایج است، فرض می‌شود که متغیرهای آشکار انعکاسی از متغیر پنهان است.





شکل ۱: مدل معادلات ساختاری پژوهش در حالت معنی داری

جدول ۴: برآورد شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل

RMR	RMSEA	NFI	CFI	CMIN/DF	Df	شاخص
۰/۰۱۲	۰/۰۸۹	۰/۹۲۰	۰/۹۳۷	۴/۲۱۸	۱۹	مقدار

شاخص‌های ارزیابی کلیت مدل در مجموع نشان دهنده این است که مدل تدوین شده، توسط داده‌های گردآوری شده حمایت می‌شوند و به عبارت دیگر، برازش داده به مدل برقرار است. اغلب شاخص‌ها در دامنه قابل قبول قرار دارند. شاخص کائی اسکوتر نسبی (CMIN/DF) کوچک‌تر از ۵، شاخص برازش تطبیقی (CFI) بیشتر از ۰/۹۰، شاخص برازندگی (NFI) بیشتر از ۰/۹۰، ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر با ۰/۰۸۹ و شاخص ریشه میانگین مجذور باقیمانده برابر با ۰/۰۱۲ حاکی از مطلوب بودن مدل است.

جدول ۵: تأثیر متغیر پیش‌بین بر ملاک و میانجی

متغیر پیش‌بین	مسیر	متغیر ملاک	برآورد استاندارد	نسبت بحرانی t-value	سطح معناداری P-Value
هوش سازمانی	<---	مهارت‌های ارتباطی	۰/۴۷	۴/۶۸	۰/۰۰۱
هوش سازمانی	<---	خلاقیت سازمانی	۰/۷۱	۶/۷۶	۰/۰۰۱
مهارت‌های ارتباطی	<---	خلاقیت سازمانی	۰/۶۶	۸/۶۵	۰/۰۰۱
هوش فرهنگی	<---	مهارت‌های ارتباطی	۰/۵۸	۴/۷۶	۰/۰۰۱
هوش فرهنگی	<---	خلاقیت	۰/۴۹	۸/۷۶	۰/۰۰۱

با توجه به مقادیر برآورد شده در جدول ۵ می‌توان گفت متغیرهای پیش‌بین، تبیین‌کننده متغیرهای ملاک است. به عبارت دیگر، هوش سازمانی و هوش فرهنگی بر مهارت‌های ارتباطی و خلاقیت سازمانی تأثیر مثبتی دارد. پس با مدنظر قرار دادن ضرایب تأثیر مربوط به هوش سازمانی و هوش فرهنگی می‌توان گفت اثر این دو متغیر بر متغیر مهارت‌های ارتباطی و خلاقیت سازمانی به صورت مستقیم در حد متوسط برآورد می‌شود؛ به این معنا که افزایش مشخصه‌های هوش فرهنگی و هوش سازمانی در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند منجر به افزایش مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی و خلاقیت در کارکنان گردد.

جدول ۶: نتایج تأثیر میانجی‌گری و اثر غیرمستقیم متغیر پیش‌بین بر ملاک

پیش‌بین	متغیر میانجی	متغیر ملاک	Sobel	VAF	میانجی‌گری
هوش سازمانی	مهارت‌های ارتباطی	خلاقیت	۱۲/۴۶	۰/۲۰۹	تأیید
هوش فرهنگی	مهارت‌های ارتباطی	خلاقیت	۱۱/۶۸	۰/۳۰۱	تأیید

آزمون سوبل در جدول ۶، ۱۲/۴۶ برای تأثیر مسیر هوش سازمانی بر خلاقیت با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی و ۱۱/۶۸ برای مسیر هوش فرهنگی بر خلاقیت سازمانی با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی به دست آمده است. نتیجه به دست آمده از این فرمول حاکی از آن است که تقریباً ۰/۲۰۹ درصد اثر کل هوش سازمانی بر خلاقیت و ۰/۳۰۱ درصد اثر هوش فرهنگی بر خلاقیت از طریق اثر غیرمستقیم متغیر میانجی مهارت‌های ارتباطی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تبیین می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این مطالعه، بررسی تأثیر هوش سازمانی و فرهنگی بر خلاقیت کارکنان وزارت ورزش و جوانان با نقش میانجی مهارت‌های ارتباطی بود. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که هوش سازمانی بر خلاقیت

کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران تأثیر دارد. در تبیین این یافته می توان گفت که خلاقیت و هوش دو ویژگی برتری هستند که در هر یک از اعضای سازمان نهفته است. بر اساس نظریه های مربوط به هوش، نتیجه اجتماعی هوش فردی است و خاستگاه آن خلاقیت ذهنی است. هوش سازمانی دامنه وسیعی از فعالیت های مدیریتی در زمینه خلاقیت و نوآوری سازمانی و برتری اجرایی را در بر می گیرد و منجر به صرفه جویی در زمان و منابع در سازمان می گردد. از جمله مواردی که در مورد خلاقیت مهم است، تخصص کارکنان وزارت ورزش و جوانان است؛ به طوری که هیچ کس قادر به انجام فعالیت های خلاقانه ای نخواهد بود مگر آنکه دانش و یا تجربه لازم را در آن زمینه فرا گرفته باشد که نتیجه مطالعه های شمس و همکاران (۱۳۹۱)، و سودوان (۲۰۱۳: ۲۵۵-۲۳۳) و ناسابی و همکاران (۲۰۰۸: ۱۴۸۸-۱۴۸۱) نیز آن را تأیید می کند.

نتایج به دست آمده از این پژوهش نشان داد داشتن هوش فرهنگی در بین کارکنان نیز می تواند بر خلاقیت کارکنان اثر مستقیم و مثبتی داشته باشد. این نتیجه با یافته های مطالعات خانباشی و همکاران (۱۳۹۷: ۷۴-۴۷) و جورفی و همکاران (۲۰۱۴: ۸۷-۸۲) همسو می باشد. از نظر محقق، خلاقیت یکی از ویژگی های خدادادی است که نیاز به پرورش و تقویت دارد و این مستلزم دانش تخصصی و بکارگیری دانش جدید و تکامل یافته است. با وجود افزایش روزافزون اهمیت دستیابی به مهارت های ارتباطی هنوز هم بسیاری از مدیران به این امر توجه نمی کنند و همین موضوع باعث شده است که قادر به انتقال افکار و ایده های خود نباشند و در برقراری ارتباط مؤثر با دیگران ناتوان عمل کنند که این امر نیز منجر به کاهش خلاقیت در بین آنها می گردد. کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران به دلیل تعامل کارکنان با فرهنگ های مختلف نیاز به مهارت های ارتباطی ویژه ای دارند. از این رو، چنانچه این کارکنان از نظر هوش فرهنگی در سطح قابل قبولی باشند، زمینه لازم برای ایجاد خلاقیت در بین آنها فراهم می گردد. در واقع، داشتن هوش فرهنگی بالا در کارکنان باعث می گردد آنها آمادگی لازم را برای پذیرش رفتارهای متنوع و با فرهنگ های مختلف را داشته باشند.

نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که مهارت های ارتباطی می تواند نقش میانجی در تأثیر هوش سازمانی بر خلاقیت سازمانی داشته باشد. مدل تبیین شده در پژوهش نشان داد که متغیر مهارت های ارتباطی می تواند به میزان ۰/۲۹ درصد شدت اثر متغیر هوش سازمانی بر خلاقیت را افزایش دهد. نتیجه به دست آمده به این معنی است که وجود هوشمندی کارکنان از بُعد سازمانی می تواند منجر به افزایش مهارت های ارتباطی و در نهایت خلاقیت در کارکنان شود. نتایج این بخش از مطالعه با نتایج قربانی و همکاران (۱۳۹۳)، شمس و همکاران (۱۳۹۱)، (نوروزی چگانی، ۲۰۱۶)، و سودوان (۲۰۱۳)، ناسابی و همکاران (۲۰۰۸) و جورفی و همکاران (۲۰۱۰) همخوانی دارد. یک سازمان هوشمند، مسئولیت و مشاغل را به گونه ای تعریف می کند که موجب افزایش تعامل و ارتباط مثبت در بین کارکنان شود. این امر موجب می گردد که مدیریت و کارکنان با اشتیاق و علاقه کار کنند و موفقیت خود را با موفقیت سازمان یکی بدانند و بدین ترتیب، حس مشارکت کارکنان و مؤثر بودن آنها در سازمان برانگیخته شود. هوش سازمانی، معانی متفاوتی دارد که عموماً به معنای توانایی فکری یک سازمان به منظور حل مسائل و مشکلات سازمان و تأکید سازمان بر تلفیق انسان و توانایی فنی برای حل مسائل سازمان است و شامل مجموعه ای از داده ها، تجربه، دانش و درک مسائل سازمان خواهد بود.

از نظر محقق، وجود کارمندان باهوش موجب می‌شود تا سازمان در ابتدا برای شناسایی مشکلات خود بسیار سریع و هوشمندانه عمل نماید که این موضوع یکی از اقدامات مهم در جهت بروز خلاقیت سازمانی خواهد بود. نتیجه دیگری که از این پژوهش به دست آمده این بود که متغیر مهارت‌های ارتباطی کارکنان می‌تواند نقش میانجی را در تأثیر هوش فرهنگی بر خلاقیت داشته باشد و به میزان  $0/30$  شدت تأثیر متغیر پیش‌بین بر ملاک را تحت تأثیر قرار دهد که این یافته با نتایج مطالعه‌های خانجاشی و همکاران (۱۳۹۷: ۷۴-۴۷) و جورفی و همکاران (۲۰۱۴: ۸۷-۸۲) همسوست. با توجه به تحولات رخ داده در ارتباطات جهانی، اکنون توجه مدیران و نظریه‌پردازان مدیریت بیش از پیش به دارایی‌های فکری سازمان‌ها معطوف شده است. از این رو، هوشمندی کارکنان از بعد فرهنگی، به مدیران و رهبران وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به‌طور معمول به صورت سازمان‌دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب و منتشر کنند. این امر سازمان را به صورت کارا و مؤثر برای حل مسائل یادگیری، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا قادر می‌سازد. هوشمندی فرهنگی در کارکنان بر شناسایی خلاقیت و ارائه آن توسط کارکنان تأکید می‌ورزد؛ به روشی که بتوان آن را به صورت رسمی به اشتراک گذاشت و در نتیجه، دوباره از آن استفاده نمود. به‌طور کلی در عصر حاضر و به‌طور خاص در حیطه ورزش، برقراری ارتباط در سازمان مبحثی بسیار پیچیده است و متغیرهای متعددی در آن دخیل هستند. برای اینکه یک مدیر بتواند این‌گونه رفتارها و مهارت‌ها را در بین کارکنان خود ارتقا دهد، بهترین موضوع‌گزینش و انتخاب کارکنانی باشد که هوش فرهنگی بهتری نسبت به سایر افراد داشته باشند. از سوی دیگر، با توجه به اکتسابی بودن بخشی از موارد مربوط به هوش، مدیران وزارت ورزش می‌توانند با ایجاد برنامه‌هایی موجب توجه بیشتر به مسائل فرهنگی در آموزش‌ها، بیان تجربیات افراد در تعاملات میان فرهنگی، افزایش دقت و هوشیاری در تعاملات فرهنگی، آموزش هدف‌گذاری در تعاملات بین فرهنگی و آموزش سبک‌های یادگیری هوش فرهنگی کارکنان و مدیران شوند.

## منابع

- احمدیان، الهام و امیرپور، مهناز. (۱۳۹۷). «تأثیر هوش فرهنگی بر مهارت‌های ارتباطی». مجله اصول بهداشت روانی. ۲۰(۶): صص ۴۲۹-۴۳۸.
- پاسبانی، محمد. (۱۳۹۴). «ارائه مدلی جهت ارتقای خلاقیت و یادگیری سازمانی با استفاده از شاخص‌های کلیدی موفقیت مدیریت دانش در صنایع خودرو و نیرو محرکه». مدیریت بهره‌وری. ۹(۳۵): صص ۱۹۵-۲۱۲.
- پرهیزگار، علی اکبر؛ آقاجانی، محمدمهدی و ربیعی، علی. (۱۳۹۲). «روش‌شناسی تحقیق پیشرفته در مدیریت با رویکرد کاربردی». تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور
- جعفری، پرویز و فقیهی، علی. (۱۳۸۸). «میزان مؤلفه‌های هوش سازمانی در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی». دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی. دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان اصفهان. ۳(۲۳): صص ۴۵-۷۷.
- خاشعی، وحید و هرنندی، عطا اله. (۱۳۹۴). «نقش هوش فرهنگی در ارتقای هوشمندی رقابتی». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی. (۱): صص ۴۰-۶۰.
- خانباشی، محمد؛ صدیقی، رامین و کریم‌زاده، شهرام. (۱۳۹۷). «رابطه فرهنگ سازمانی با هوش سازمانی و هویت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان آذربایجان شرقی)». مدیریت فرهنگی. ۲(۱۲): صص ۴۷-۶۴.
- درودی، هما و محمدی‌تبار، جلال. (۱۳۹۳). «تبیین میزان رابطه هوش سازمانی با خلاقیت کارکنان سازمان صنعت». معدن و تجارت استان زنجان. همایش ملی الکترونیک‌های دستاوردهای نوین در علوم مدیریت و حسابداری.
- روستا، احمد. (۱۳۹۲). «مدیریت شناسه فراگیر؛ رویکردی نوین برای نیکنامی». ماهنامه گزیده مدیریت. (۱۴۰): صص ۲۴-۴۵.
- زارعی، رضا. (۱۳۹۵). «نقش واسطه‌ای توانمندسازی در ارتباط با هوش سازمانی و کیفیت زندگی». فصلنامه علمی - پژوهشی روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی. ۷(۲۵): صص ۱۰۱-۱۱۸.
- زارعی، عظیم؛ فارسی‌زاده، حسین؛ سرانی کجوری، محمدعلی و دهقانی، مهدی. (۱۳۹۴). «تأثیر هوش سازمانی بر عملکرد سازمان با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بازاریابی». پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۷(۱۳): صص ۲-۴.
- سجادی، نصرالله. (۱۳۸۱). «مدیریت سازمان‌های ورزشی». تهران: انتشارات سمت
- شجاعی، علی اصغر و ولی‌الهی‌پور، مرتضی. (۱۳۹۸). «تأثیر مؤلفه‌های خلاقیت بر توسعه عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران)». مجله علمی - پژوهشی اخلاق زیستی. ۹(۱۴): صص ۱۵۹-۱۷۱.
- صحت، سعید؛ وحیدی‌نیا، الهام و دیلمی‌عضدی، آرمانف. (۱۳۹۴). «بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی و خلاقیت (مورد مطالعه: هتل‌های بین‌المللی شهر تهران)». فصلنامه مطالعات منابع انسانی. ۶(۱۹): صص ۹۰-۱۰۴.
- فلاح شمس، میر فیض؛ خواجه‌نوبر، حسین؛ بوداقتی، دلنواز و اصغری، بیتا. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین هوش سازمانی و خلاقیت کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی در سال ۱۳۸۸». مدیریت بهره‌وری.

● (۲۱)۶: صص ۱۴۹-۱۶۶.

- نظری، رسول؛ امامی نسب، فاطمه و زرگر، طیبه. (۱۳۹۲). «نقش‌های مهارت‌های ارتباطی معلمان ورزش بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی در بین کارشناسان ادارات تربیت‌بدنی اداره کل آموزش و پرورش اسلام‌شهر». مجله مدیریت و رفتار سازمانی در ورزش. (۱)۱: صص ۳۷-۴۳.
- هراتی، محسن؛ فهیم‌دوین، حسن و کشتی‌دار، محمد. (۱۳۹۵). «تأثیر مؤلفه‌های خلاقیت بر توسعه عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان مازندران)». فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. (۳)۳: صص ۲۷-۳۵.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۷). مدل‌سازی معادلات ساختاری. تهران: انتشارات سمت
- Albrecht, K. (2003). **Organizational intelligence survey preliminary assessment**. provided by: Karl Albrecht international
- Albrecht, K. (2003). **The power of minds at work: Organizational intelligence in action**. Amacom Books
- Albrecht, K. (2008). **“Organizational intelligence survey”**. Australian Institute of Management, Retrieved 2011 from: <http://www.KarlAlbrecht.com>.
- Albrecht, Karl. (2010). **The power of mind at work: organizational intelligence inaction**. New York. Amancorn
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). **“Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework”**. Journal of management, 40(5), 1297-1333.
- Back, k. J., Lee, C. K., & Abbott, J. (2014). **“Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment”**. Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 52(2) 111-124.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). **“Flexibility-oriented HRM systems, absorptive capacity, and market responsiveness and firm innovativeness”**. Journal of Management, 39(7), 1924-1951.
- Chegani, M. N. (2016). **“The Effects of Organizational Intelligence and Creativity on Technological Innovation: A Case Study of the Manufacturing Firms in Iran”**. Arabian Journal of Business and Management Review, (Oman Chapter), 5(7), 14.
- Crowne, K. A. (2013). **“Cultural exposure, emotional intelligence, and cultural intelligence: An exploratory study”**. International Journal of Cross-cultural Management, 13(1), 5-22.
- Earley, P. C., Ang, S. (2003). **Cultural intelligence: Individual Interactions across Cultures**. Stanford, CA: Stanford Business Books
- Halal, William. (2013). **“organizational intelligence:What is it?and how can manager use it?”**. Retrieved 2012 from: [WWW.StrategyBusiness.Com](http://WWW.StrategyBusiness.Com).

- Ionescu, V., Cornescu, V., & Druic, E. (2012). “**Creativity, innovation and change in knowledge-based organization**”. *Revista Economica, Supplement*, (2), 160-166.
- Itri, J. N., Yacob, S., & Mithqal, A. (2017). “**Teaching communication skills to radiology residents**”. *Current Problems in Diagnostic Radiology*, 46(5), 377-381
- Jorfi, H., Jorfi, S., Fauzy, H., Yacob, B., & Nor, K. M. (2014). “**The impact of emotional intelligence on communication effectiveness: Focus on strategic alignment**”. *African Journal of Marketing Management*, 6(6), 82-87.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). “**The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings**”. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kim, M., Perrewé, P. L., Kim, Y. K., & Kim, A. C. H. (2017). “**Psychological capital in sport organizations: Hope, Efficacy, Resilience, and Optimism among Employees in Sport (HEROES)**”. *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 659-680.
- Malakate, A., Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2007). “**Assessing job candidates' creativity: Propositions and future research directions**”. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 307-316.
- Morgan, N.A. Kaleka, A. & Katsikeas, C.S. (2008). “**Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment**”. *Journal of Marketing Management*, 68(1): 90-108.
- Nasabee, N. S., Jahanee, J., & Safarpour, A. R. (2009). “**Relationship of organizational intelligence and personal creativity in Shiraz University of Medical Science in 2008**”. *World Applied Sciences Journal*, 6(11), 1481-1488.
- Popadiuk, S., & Wei Choo, Ch. (2012). “**Innovation and Knowledge Creation: How are these Concepts Related?**”. *International Journal of Information Management*, ۲۶, ۳۱۲-۳۰۲.
- Rehman, Muhammad Anees. ( ). **How Multiple Strategic OF B2B MES**”. University of Oulu Graduate School, Business School.
- Sternberg, R, & Lubart, T. L. (2010). “**The concept of creativity: Prospects and paradigms**”. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity*. Cambridge: Cambridge university press.
- Thomas, D. C. (2006). “**Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness**”. *Group and Organization Management*, Vol.31 No.1. PP 78-99.
- Vasudevan, H. (2013). “**The Influence of Emotional Intelligence and Creativity on Employee's Work Commitment and Performance**”. *International Journal of Management and Business Research*, 3(3), 233-255.

- Wang, L. (2019). **“Creativity as a pragmatic moral tool”**. Journal of Business Research, 96, 1-13.