

حرکت

شماره ۲۲ - ص ص : ۱۸ - ۵

تاریخ دریافت : ۱۸/۰۶/۸۳

تاریخ تصویب : ۲۷/۰۷/۸۳

گرایش‌های مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مواجهه با تضادهای سازمانی

پرستو اصائلو^۱ - دکتر حسن اسدی - دکتر محمود گودرزی
دکتری تربیت بدنی دانشگاه تهران - استادیار دانشگاه تهران - استادیار دانشگاه تهران

چکیده

این تحقیق به منظور تحلیل عناصر خلاقیت (انعطاف، سیالی، ابتکار و بسط) و رابطه آن با مدیریت تضاد در مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ارائه الگوی تعاملی عناصر خلاقیت و شیوه برخورد با تضاد صورت گرفته است. جامعه آماری تحقیق را کلیه مدیران سطح عالی و میانی سازمان تربیت بدنی (۷۵ نفر) و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۸۵ نفر) تشکیل می‌دهند. ابزارهای اندازه‌گیری تحقیق شامل پرسشنامه خلاقیت دکتر عابدی، پرسشنامه مدیریت تضاد رابینز، پرسشنامه ویژگی‌های شخصی مدیران است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهد در مجموع در دو سازمان مورد مطالعه میان عناصر خلاقیت و شیوه‌های تضاد رابطه معنی‌داری وجود دارد. آزمون خی دو نشان می‌دهد بیشتر مدیران سازمان تربیت بدنی (۶۸/۳ درصد) در مواجهه با تضادهای درون سازمان نخست از روش اجتناب (عدم مقابله) و ۲۹/۳ درصد آنها از روش کنترل (رقابتی) و ۲/۴ درصد مدیران این سازمان از روش راه حل‌گرایی (همکاری و مصالحه) بهره می‌جویند.

واژه‌های کلیدی

خلاقیت، سیالی، بسط، ابتکار، انعطاف‌پذیری و مدیریت تضاد.

مقدمه

زندگی سراسر مبارزه است. مبارزه میان شناخته‌ها و ناشناخته‌ها، ناشناخته‌ها بر ما متصور نیستند. اما با آگاهی و قدرت خلاقیتی که خداوند به ما ارزانی کرده، قابل حصول می‌گردند. هدف این نیست که فقط بدانیم، بلکه هدف اصلی این است که بتوانیم از دانسته‌هایمان بهره‌ای صحیح برای رشد و ارتقای خود و جامعه ببریم. از این رو می‌توان به خلاقیت به‌عنوان وسیله‌ای برای کشف ناشناخته‌هایی نگریست که برای تکامل انسان مورد نیاز و ضروری است هنوز کشف نشده‌اند. جک هالوران و دوگلاس نبتون (۱۹۹۲) در تعریف خلاقیت و تفاوت و ارتباط آن با نوآوری معتقدند خلاقیت عبارت است از پرداختن به عوامل جدیدی که عامل خلاقیت در آن‌ها وجود دارد و به‌عنوان مجموعه میراث فرهنگی عمل می‌کنند، ولی آنچه تازه است، ترکیب این عوامل در الگویی جدید است. تلاش‌های خلاقانه وسیله‌ای برای نوآوری است. خلاقیت بیشتر فعالیت فکری و ذهنی است و نوآوری بیشتر جنبه علمی دارد و در حقیقت، محصول نهایی عمل خلاقیت است و نوآوری می‌تواند در خط‌مشی‌ها، فرایندها، فنون نیز مانند فعالیت‌ها و رفتارهای افراد رخ دهد. نوآوری، مهارتی است که با بسیاری همکاری‌های دیگر همراه است.^۱

خلاقیت و نوآوری عبارت از توانایی تلفیق ایده‌ها به شیوه‌ای منحصر به فرد برای برقراری ارتباط غیرمعمول بین ایده‌های مختلف است. در حالی که نوآوری فرایند، به‌کارگیری ایده خلاق و تبدیل آن به محصول، خدمت یا شیوه مفید است.^۲ برای خلاقیت تعاریف بسیاری عنوان شده، شاید مفیدترین دیدگاه، نگرش به خلاقیت به‌عنوان پدیده‌ای چندوجهی باشد، نه ساختار واحدی که بتوان آن را به صورت دقیق تعریف کرد.

در مسیر کشف این ناشناخته‌ها به تضادها و تعارضاتی می‌رسیم که خودگواهی دهنده عدم وجود شناخت‌اند و از تعامل این دو با یکدیگر می‌توان خود را در مسیر نوینی پیدا کرد که گشایش‌گر راه در هر لحظه از تغییرات می‌شوند. تضاد به عقیده پرویز فروردین مظهر عدم

۱- فیشانی، تیمور. خلاقیت و نوآوری در انسان و سازمان‌ها، ص ۱۶.

۲- مقیمی، سیدمحمد. سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی، ص ۱۲۹.

انطباق انسان با هستی است. به عقیده او، تضاد یعنی انسان با ۱۰۰ درصد وجود و اراده‌اش به یک سو حرکت نمی‌کند. وی با ارائه تعریف دیگری از تضاد می‌گوید، وقتی غرایز سرکوب شده در نزد انسان امکان می‌یابد برای ارضای خود اقدام کند، با نیروهای فراخود یا ابرمن روبه‌رو می‌شود و در اثر این کیفیت وضع خاصی به وجود می‌آید که آن را تضاد می‌نامند.^۱

به نظر پوتنام^۲ نیز تضاد تعامل افرادی است که با یکدیگر ارتباط متقابل داشته و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش بین آنها اختلاف وجود دارد و افراد، دیگران را مانعی بالقوه در جهت اهداف خود تلقی می‌کنند. در این تعریف، روی سه ویژگی تضاد تأکید می‌گردد:

۱- تعامل افراد با یکدیگر

۲- وابستگی متقابل

۳- اهداف ناسازگار^۳

بی تردید در عصر حاضر که همه چیز به سوی شناخت و همگرایی میل می‌کند و تشکیل هر سازمان از ساده‌ترین تا پیچیده‌ترین نوع آن، ناگزیر از تنظیم مناسب رفتار حاکم بر اداره آن است. مبحث خلاقیت مدیران و رابطه آن با مدیریت تضاد نمی‌تواند از این همگرایی و تلاش در جهت رسیدن به اثربخشی بهینه به دور باشد. در نتیجه بررسی و تحلیل عناصر خلاقیت و رابطه آن با مدیریت تضاد اهمیت ویژه‌ای دارد.

بدیهی است خلاقیت و شیوه برخورد با تضاد از سوی مدیران، تأثیر شگرفی در حیات سازمان به جا می‌گذارد و تداوم حیات سازمان‌ها در مقابل تغییرات و تحولات، به توان فکری و انتزاعی مدیران و شیوه برخورد آنان با تضادهای درون و برون سازمان بستگی دارد. به عبارت دیگر، مدیران به عنوان اداره‌کنندگان وضعیت روبه رشد سازمان‌ها، نقش کلیدی را ایفا می‌کنند. تحقیق در مورد خلاقیت و عناصر تشکیل دهنده آن بیش از یک قرن پیش توسط دانشمندان علوم اجتماعی آغاز شد. آنچه پیش از این در مورد خلاقیت تصور می‌شد، براساس نگرش

۱- فروردین، پرویز. ذن یا مکتب درمانی شرق، چاپخانه بهمن، ۱۳۵۱، ص ۴۴.

2- Putnam

3- Patrice hayes andrews and richard T. hlerschel, op, cit, p. 237

نبوغ آمیز بنا شده بود و براساس این نگرش خلاقیت به افراد خاصی تعلق داشت. افرادی که از نبوغ استثنایی برخوردار بودند و توانایی ذهنی آنان فراتر از مردم عادی به شمار می‌رفت. سپس در سال ۱۹۱۲ روان‌شناسی به نام آنتوان ریبوت^۱ نظریه جدیدی اعلام کرد. او بر این باور بود که خلاقیت در ۱۸ سالگی به اوج می‌رسد و در باقی طول عمر شخص کاهش می‌یابد.

دکتر لند، خلاقیت را متعلق به سن یا افراد خاصی نمی‌داند و معتقد است خلاقیت در دسترس همگان می‌باشد و افراد و سازمان‌ها، حتی در کشورهای در حال توسعه، توانایی بالقوه اتخاذ جهان‌بینی خلاق را دارند.^۲

شواهد علمی مبنی بر اینکه خلاقیت از سن ترمرد می‌کند، توسط پروفیسور سی لهمان^۳ استاد دانشگاه اوهایو مورد تحقیق و تأیید قرار گرفته است. وی در یکی از مطالعات خود، از بزرگانی که در زمان خود ایده‌هایی که اهمیت جهانی یافته‌اند مورد بررسی قرار داد. از هزار موفقیت خلاق که پروفیسور لهمان ذکر کرده، متوسط سنی که این ابداعات در آن سن بوده، ۷۴ سال بوده است.^۴

تحقیق حاضر بر آن است تا با بررسی و تحلیل عناصر خلاقیت (انعطاف، سیالی، ابتکار و بسط) و تعیین رابطه آن با مدیریت تضاد و نیز تعیین میزان خلاقیت، مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و فرایند آن در این مراکز تمرکز کنند و در نهایت با ارائه الگوی عناصر خلاقیت، چارچوبی را برای تدوین الگوی مناسب در برخورد با تضاد پیشنهاد کنند. امید است این تحقیق بتواند گامی کوچک در جهت حل معضلات مدیریتی سازمان‌های ورزشی بردارد.

1- Ant wan ribaut

۲- لند، جورج و جارمن، بت. آینده خلاقیت و خلاقیت آینده. ترجمه حسن قاسم‌زاده، انتشارات ناهید، چاپ اول ۱۳۷۹. ص ۹-۱۱.

3- Herrey C. Le hman

۴- منافی، فریدون. بررسی و شناخت موانع مؤثر بر خلاقیت مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور، رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ص ۲۹، ۱۳۸۱.

روش تحقیق

برای انجام این پژوهش از روش تحقیق توصیفی از نوع زمینه‌یابی^۱ و همبستگی استفاده شد و سعی در یافتن تفاوت بین سازمان‌های مورد بررسی در خصوص متغیرهای تحقیق است.

روش‌های آماری در این تحقیق شامل ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t، آزمون کلموگروف اسمیرنف، رگرسیون چندگانه و آزمون خی دو بود. در ضمن برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها، از آزمون مجدد یا بازآزمایی به فاصله ۲۰ روز استفاده گردید.

جامعه آماری این تحقیق را رؤسا و معاونان دانشکده‌های تربیت بدنی و مدیران ادارات فوق برنامه ورزشی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و مدیران و معاونان حوزه ستادی، رؤسای فدراسیون‌های ورزشی و مدیران کل تربیت بدنی استان‌های وابسته به سازمان تربیت بدنی تشکیل می‌دهند. تعداد نمونه در مورد مدیران سطح عالی و میانی سازمان تربیت بدنی برابر با ۷۴ مدیر و رؤسای دانشکده‌های تربیت بدنی و مدیران ادارات تربیت بدنی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برابر با ۵۸ نفر به دست آمده است.

روش نمونه‌گیری

بر اساس نتایج مطالعه مقدماتی Pilot study با اطمینان ۹۵ درصد و توان آزمون ۹۰ درصد تعداد نمونه لازم برای هر کدام از سازمان‌ها بر اساس فرمول زیر یعنی ۴۰/۳۶ یعنی ۴۱ نفر جمعاً ۸۲ می‌باشد. با توجه به اینکه جمع‌آوری اطلاعات بر اساس پرسشنامه انجام شده، بنابراین برای سازمان تربیت بدنی ۴۱ نفر و برای وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ۴۷ نفر جمع‌آوری گردید. در مجموع ۸۸ نفر نمونه‌گیری شدند.

$$n = \frac{Z_1 - \alpha/2 + Z_1 - R)^2 (S_1^2 + S_2^2)}{(X - X_2)^2}$$

$$n = \frac{(1/96 + 1/28)^2 (5/08 + 4/9)^2}{(54/93 - 51/33)^2} = 40/36$$

۱- دلاور، علی. مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، نشر رشد، ۱۳۸۲. ص ۱۴۱.

متغیرهای تحقیق

در این تحقیق، عناصر خلاقیت متغیر مستقل محسوب می‌شوند تا رابطه آن با متغیرهای وابسته مدیریت تضاد مشخص شود. در ضمن می‌توان در این تحقیق، مدیریت تضاد را نیز متغیر مستقل برای عناصر خلاقیت در دو سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری محسوب کرده و ارتباط بین مدیریت تضاد و عناصر خلاقیت را تعیین و تبیین نمود.

ابزارهای اندازه‌گیری تحقیق

ابزارهای اندازه‌گیری در این تحقیق عبارت‌اند از:

۱. پرسشنامه خلاقیت دکتر عابدی که شامل ۶۰ سؤال سه گزینه‌ای است.
 ۲. پرسشنامه مدیریت تضاد رایبیز که شامل ۳۰ سؤال هفت گزینه‌ای است.
 ۳. پرسشنامه ویژگی‌های شخصی مدیران که شامل ۱۲ سؤال است.
- ضریب پایانی آزمون خلاقیت عابدی با روش‌های آزمون - آزمون مجدد، همسانی درونی (آلفای کرونباخ) محاسبه شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

برای بررسی گرایش اول مدیران دو سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در استفاده از روش‌های مختلف تضاد، از آزمون آماری خی دو (chi - square) استفاده شد. این آزمون ارتباط معنی‌داری را بین نوع روش برتر مدیریت تضاد در دو سازمان مورد مطالعه نشان داد.

جدول ۱. رتبه‌بندی اولین گرایش مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و

فناوری در استفاده از روش‌های مدیریت تضاد

جمع (نفر)	درصد استفاده از شیوه‌ها		شیوه مدیریت تضاد
	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	سازمان تربیت بدنی	
۴۷ (۰/۵۳/۴)	۱۹ نفر (۰/۴۰/۴)	۲۸ نفر (۰/۶۸/۳)	۱. شیوه عدم مقابله
۳۴ (۰/۳۸/۶)	۲۲ نفر (۰/۴۶/۸)	۱۲ نفر (۰/۲۹/۳)	۲. شیوه رقابتی
۷ (۰/۸)	۶ نفر (۰/۱۲/۸)	۱ نفر (۰/۲/۴)	۳. شیوه راه‌حل‌گرایی
۸۸ نفر (۰/۱۰۰)	۴۷ نفر (۰/۱۰۰)	۴۱ نفر (۰/۱۰۰)	جمع نفرات / درصد

به منظور بررسی گرایش اول مدیران دو سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در استفاده از روش‌های مختلف مدیریت تضاد، از آزمون آماری χ^2 دو استفاده شد. این آزمون ارتباط معنی‌داری بین انتخاب دوم مدیران هر دو سازمان مورد مطالعه، نشان داد ($P=0/002$).

جدول ۲. رتبه‌بندی دومین گرایش مدیران در مواجهه با تضادهای سازمانی در سازمان تربیت

بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری سطح معنی‌دار ۰/۰۰۱

جمع (نفر)	درصد استفاده از شیوه‌ها		شیوه مدیریت تضاد
	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	سازمان تربیت بدنی	
۳۱ (۰/۳۵/۲)	۲۰ نفر (۰/۴۲/۶)	۱۱ نفر (۰/۲۸/۶)	۱. شیوه عدم مقابله
۳۴ (۰/۳۸/۶)	۱۰ نفر (۰/۲۱/۳)	۲۴ نفر (۰/۵۸/۵)	۲. شیوه رقابتی
۲۳ (۰/۲۶/۱)	۱۷ نفر (۰/۳۶/۲)	۶ نفر (۰/۱۴/۶)	۳. شیوه راه‌حل‌گرایی
۸۸ نفر (۰/۱۰۰)	۴۷ نفر (۰/۱۰۰)	۴۱ نفر (۰/۱۰۰)	جمع نفرات / درصد

بررسی آخرین روشی که مدیران دو سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مواجهه با تضاد انتخاب می‌کنند، از آزمون آماری χ^2 دو استفاده شد. این آزمون ارتباط

معنی داری را با احتمال خطای کمتر از ۱ درصد بین انتخاب دوم مدیران هر دو سازمان مورد مطالعه نشان داد ($P < 0/007$).

جدول ۳. رتبه بندی سومین گرایش مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مواجهه با تضادهای سازمانی (سطح معنی دار ۰/۰۰۷)

جمع (نفر)	درصد استفاده از شیوه‌ها		شیوه مدیریت تضاد
	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	سازمان تربیت بدنی	
۱۰ (۱۱٪)	۸ نفر (۱۷/۰۰٪)	۲ نفر (۴/۹٪)	۱. شیوه عدم مقابله
۵۸ (۶۶٪)	۲۴ نفر (۵۱/۱٪)	۳۴ نفر (۸۲/۹٪)	۲. شیوه رقابتی
۲۰ (۲۳٪)	۱۵ نفر (۳۱/۹٪)	۵ نفر (۱۲/۲٪)	۳. شیوه راه حل گرایی
۸۸ نفر (۱۰۰٪)	۴۷ نفر (۱۰۰٪)	۴۱ نفر (۱۰۰٪)	جمع نفرات / درصد

بحث و نتیجه گیری

در مقایسه ۳ گرایش کلی مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مواجهه با تضادهای سازمان، به طور کلی توجهات اصلی دوسازمان مورد مطالعه در مواجهه با تضادهای سازمانی متوجه روش‌های سازنده و مثبت نیست. مدیران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در مواجهه با تضادهای سازمانی، گرایش غالبی به استفاده از روش رقابتی دارند. در روش رقابتی، مدیران تمایل به برآوردن منافع خود بدون توجه به اینکه این مسئله منجر به تضاد با فرد دیگر خواهد شد، دارند و روشی زورمدارانه است.

مدیران سازمان تربیت بدنی در مواجهه با تضادهای سازمان، گرایش غالبی به استفاده از روش عدم مقابله دارند. روش عدم مقابله، روشی است که مدیران تمایل به عقب نشینی یا جلوگیری از تضاد دارند.

مدیران موفق و دارای عملکرد عالی در مواجهه با تضادهای سازمان از روش راه حل گرایی بیشتر استفاده می‌کنند. در حالی که در دو سازمان مذکور آخرین گرایش مدیران در مواجهه با تضادهای سازمانی استفاده از روش راه حل گرایی است. در نتیجه، هر دو سازمان در مواجهه با

تضادهای سازمانی از روش‌های سازنده و مثبت استفاده نمی‌کنند. آنها از روش‌هایی که آثار موقت دارد و در مواجهه با تضادها هزینه و وقت زیادی را می‌برد، استفاده می‌کنند.

تحلیل رگرسیون چندمتغیره نشان می‌دهد که میان عنصر انعطاف‌پذیری (یکی از عناصر خلاقیت که به معنای استعداد تولید ایده‌های مختلف و روش‌های گوناگون است) و روش‌های راه‌حل‌گرایی، رقابتی (روش‌های مدیریت تضاد) رابطه معکوس برقرار است. این رابطه بدین معناست که هرچه میزان انعطاف‌پذیری (استعداد تولید ایده‌های مختلف و روش‌های گوناگون) در سازمان‌های مورد مطالعه بیشتر گردد، به همان نسبت میزان استفاده از روش‌های راه‌حل‌گرایی و رقابتی کاهش می‌یابد.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد مدیران سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از نظر خلاقیت اختلاف معنی‌داری با یکدیگر ندارند و میزان خلاقیتشان کمی بالاتراز سطح متوسط است.

میزان ظهور عنصر سیالی (یکی از عناصر خلاقیت که به معنای استعداد تولید ایده‌های فراوان) در سازمان تربیت بدنی بیشتر از مدیران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. ویژگی‌های فردی (سن، جنس، سابقه ورزشی، سابقه خدمت، میزان تحصیلات، و رشته تحصیلی) رابطه‌ای با میزان خلاقیت و نوع مدیریت تضاد مدیران سازمان‌های مورد مطالعه ندارد.

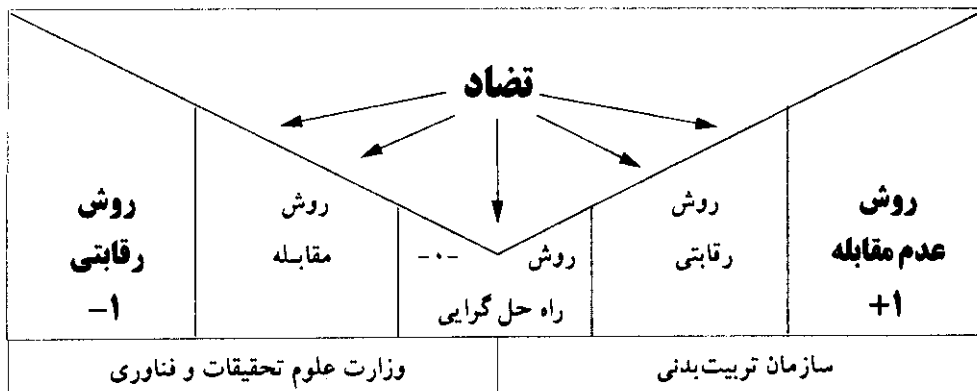
مدیران سازمان تربیت بدنی در مواجهه با تضادهای سازمانی از اتفاق نظر بیشتری نسبت به مدیران وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برخوردارند.

پیشنهادهایی به سازمان تربیت بدنی و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

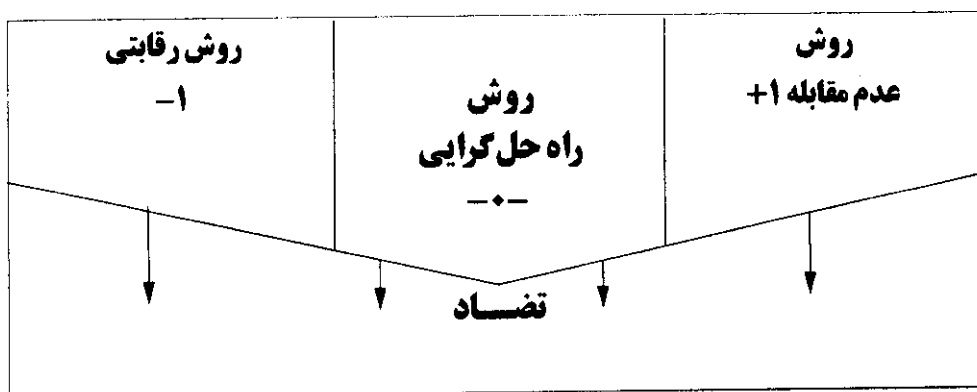
۱- تلاش برای افزایش خلاقیت مدیران

۲- تلاش برای آشنایی مدیران با مفهوم مدیریت تضاد و استفاده بهینه از آن در مواجهه با

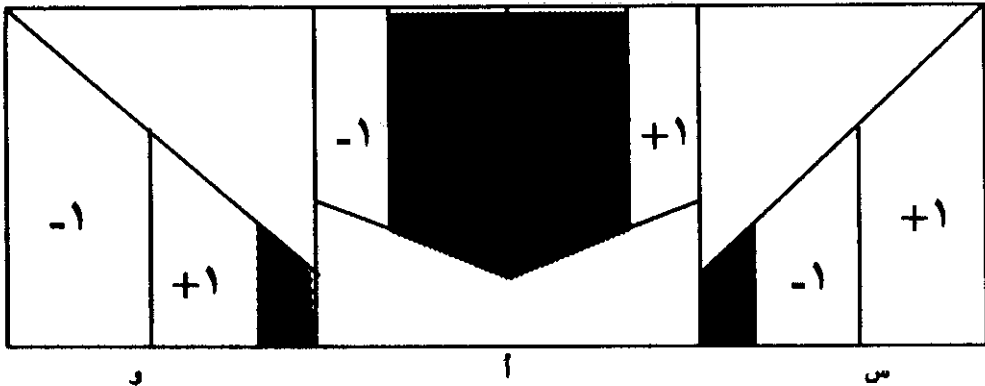
تضادهای سازمانی.



شکل ۱. تسلط تضادهای سازمانی بر روش‌های مدیریت تضاد هنگامی که تأکید اصلی بر استفاده از روش‌های عدم مقابله (در سازمان تربیت بدنی) و رقابتی (در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری) است.



شکل ۲. تسلط روش‌های مدیریت تضاد بر تضادهای سازمانی هنگامی که تأکید اصلی بر روش راه حل گرایی است.



شکل ۳. الگوی تعاملی روش های مواجهه مدیران سازمان تربیت بدنی (س) و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (و) و روش بهینه مواجهه با تضادهای سازمانی (الف)

+۱ به معنای تمایل روش عدم مقابله به تعویض منافع خود به طرف مقابل تضاد و
 -۱ به معنای تمایل روش رقابتی به عدم تعویض منافع خود به طرف مقابل تضاد است.
 صفر نیز به معنای تمایل روش راه حل گرایی به حل عادلانه تضاد و ارضای منافع طرفین
 تضاد می باشد.

جدول ۴. مشخصات فردی نمونه‌های مورد بررسی

درصد	جمع کل		جمع		سازمان		وزارت		نام سازمان	متغیرهای شخصی
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد		
۱۰۰	۸۸		۳۷	۳۱/۷	۱۳	۵۱/۱	۲۴	۵۱/۱	مرد	جنسیت
			۵۱	۶۸/۳	۲۸	۳۸/۹	۲۳	۲۸/۹	زن	
۱۰۰	۸۲		۲۳		۸		۱۵		۳۴ تا ۲۵	سن
			۳۷		۲۱		۱۶		۴۴ تا ۳۵	
			۱۸		۸		۱۰		۵۴ تا ۴۵	
			۴		۱		۳		۵۵ به بالا	
۱۰۰	۸۸		۱۵	۳۲	۹	۱۲/۸	۶	۱۲/۸	مجرد	وضعیت
			۷۳	۷۸	۳۲	۸۲/۲	۴۱	۸۲/۲	متاهل	تاهل
			۲۷		۷		۲۰		۸ تا ۱	
			۲۹		۱۶		۱۳		۱۶ تا ۹	
۱۰۰	۸۶		۱۶		۱۰		۶		۲۵ تا ۱۷	سابقه
			۱۱		۶		۵		۳۲ تا ۲۶	
			۲		۱		۱		۴۰ تا ۳۳	خدمت
			۱		-		۱		۴۱ به بالا	
			۷		۷		-		باین تراژیکس	سطح
۱۰۰	۸۷		۴۴		۲۱		۲۳		لیسانس	تحصیلات
			۳۶		۱۲		۲۴		بالتر از لیسانس	

ادامه جدول ۴. مشخصات فردی نمونه‌های مورد بررسی

جمع کل		جمع		سازمان		وزارت		نام سازمان		متغیرهای شخصی													
						درصد	تعداد				درصد	تعداد											
۱۰۰	۸۸		۶۳	۵۶/۱	۲۳	۸۵/۱	۴۰	ورزشی	رشته														
											۲۵	۴۳/۹	۷	فیروزشی	تحصیلی								
۱۰۰	۷۰		۴	۱۶	۵	۱۱	۳	۸ تا ۱	سابقه														
										۲۰	۲۰	۱۲	۱۰	۸	۲۵ تا ۱۷	ورزشی							
																	۲۰	۵	۲	۲۲ تا ۲۶			
																					۲	۲	۴۰ تا ۳۳

منابع و مآخذ

- ۱- آقائی فیشانی، تیمور. "خلاقیت و نوآوری در انسان‌ها و سازمان‌ها". نشر ترمه، ۱۳۷۷.
- ۲- دلاور، علی. "مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی". نشر رشد، ۱۳۸۲.
- ۳- سلطانی بترانی، فلورا. "نهادینه کردن نوآوری در سازمانی". نشر رسا، ۱۳۷۸.
- ۴- فروردین، پرویز. "ذن یا مکتب درمانی شرق". چاپخانه بهمن، ۱۳۵۱.
- ۵- لند، جورج و جارمن، بت. "آینده خلاقیت و خلاقیت آینده". ترجمه حسن قاسم‌زاده، انتشارات ناهید، چاپ اول، ۱۳۷۹.
- ۶- منافعی، فریدون. "بررسی و شناخت موانع مؤثر بر خلاقیت مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور". رساله کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، ۱۳۸۱.
- ۷- مقیمی، سیدمحمد. "سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی". نشر ترمه، ۱۳۸۰.
- 8- Amabile teresa. "A model of creativity and innovation in organization", research in organizational behavior, Vol 10. 1988.
- 9- Rosenfefer and sevvo, "I (fagliatic innovation in large organization) from CHP3 Nanging innovation". Edited by Henry and Walker, sage publications, 1992.
- 10- Furman, A. "Teacher and public characteristics in the perception of the creativity of class room climate", journal of creative behavior.1990.
- 11- Randall - F.L. "stimulate your executives to think creativity". Harvard business review. July - August.1955, PP: 121-128.