

Research Paper

Design the Background Model of Sustainable Creativity in the Ministry of Sports and Youth**Parivash Hossini¹, Tayebe Zargar^{2*}, Samira Aliabadi³, Mozafar Yektayar⁴**

1. Ph.D. Student in Physical Education and Sports Science, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
2. Assistant Professor of Sports Management, Department of Physical Education, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor of Physical Education and Sport Science Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran
4. Associate Professor of Physical Education and Sport Science Department, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

Received: 2020/08/06**Accepted:** 2021/01/31**Abstract**

For organizations to survive in today's turbulent and changing world, they must innovate and be creative. The purpose of this study was to design a background model for sustainable creativity in the ministry of sports and youth. The qualitative method based on grounded theory (GT) was conducted. 14 experts in sport management were selected as a sample through chain sampling. Data were gathered through unstructured and deep interviews. Data were analyzed based on emergent approach of Glasier through open, selective, theoretical coding. In addition, data were analyzed using Maxqda and Micmac software. Data analysis revealed that the main categories of model are individual factors, organizational factors, and environmental factors and effects. It is worthwhile to mention that their components are personality, psychological empowerment, individual commitment; organizational support, culture, structure, strategic communication of the organization, management and leadership; context, motivation; individual creativity, group creativity and organizational creativity. According to the findings, it is inferred that sustainable creativity in the Ministry of Sports and Youth based on individual, group and organizational dimensions is achieved through organizational support, contextual factors, culture factor, personality factor, organizational structure and motivation factor.

Keywords: Creativity, Grounded Theory, Ministry of Sports and Youth, Sustainable.

1. Email: Parivash.hossini2017@gmail.com
2. Email: T_Zargar@azad.ac.ir
3. Email: s.aliabadi311@gmail.com
4. Email: myektayar@gmail.com



Extended Abstract

Background and Purpose:

In order for organizations to survive in today's turbulent and changing world, they must turn to innovation and creativity (6). It is necessary to keep pace with environmental changes and developments, to create a suitable environment for new ideas of creativity in organizations (9). Creativity is defined as the driving force to maintain competitive advantage and deliver high value (2). In the last decade, researchers have paid increasing attention to issues related to creativity, to examine how organizations are affected by the mechanisms of creativity, what are the resources and conditions that affect creativity, and how creativity can be measured in dimensions. The purpose of this study was to design a background model for sustainable creativity in the Ministry of Sports and Youth.

Materials and Methods:

The method of this research was qualitative (Glaser approach). The population included experts who having scientific writings related to creativity, executive experiences in the field of creativity projects and programs were among the criteria for selecting the initial list of experts. The sampling method was purposeful and snowballs. The sample size in this study was 14 based on the theoretical saturation index. Also, information was collected in the form of libraries and fields. To collect information, the literature and research background were first examined using books, journals, related dissertations, regulations and related documents, and internet sites. After preparing the interview guide, the study's participants were referred and the required data were collected using in-depth interviews. It should be noted that due to the novelty of the research and the possible limitations of the data, the triangulation approach was used (6). The two-coder intra-subject agreement method was used to calculate the reliability. The total number of codes registered is equal to 60 codes and the total number of agreements between codes is equal to 21 codes. Also, the reliability between the coders for the interviews conducted in this study was equal to 70%. The interviews were coded in three steps according to the data theory of the Glaser approach. In the first stage, open coding was done and the quotes were labeled conceptually. Concepts emerged from similar conceptual tags in the second stage of coding (selective coding). In the third stage of categorization and finding a logical



connection between concepts (theoretical coding), categories and conceptual frameworks were identified. Also, the interpretive structural model approach was used to determine how the identified concepts interact with each other. Maxqda and Micmac softwares were used to perform these analyses.

Findings:

After analyzing the data related to selective coding, three categories were identified. The most centrally identified category of individual characteristics was named. According to the interactive model of creative behavior presented by Woodman & Schoenfeldt (1990), creativity is a complex product of a person's behavior in a given situation. This situation is clear in terms of environmental and social influences, based on which success in creativity is facilitated. They also believe that the individual is affected by different conditions and that cognitive abilities as well as non-cognitive characteristics are influential in this process.

The second category was organizational factors. In fact, the creativity of a single person's product, at a single time, is not in a specific place. It is an ecosystem. Just as in a biological ecosystem, living things are related to each other and to their ecosystem. In a creative ecosystem, all organs and all aspects of the environment are in a state of operation (3). The third factor was named environmental factors. The existence of a creative environment is one of the most important factors in the growth of creativity. In an unfavorable environment for cultivating creativity, new ideas and light are criticized more, and the tendencies for change are opposed to resistance and obstruction. One of the most important ways to crystallize creativity is to create a stimulating, talented and generally creative atmosphere, so that the organization's officials must be constantly ready to hear innovative ideas, reinforce new ideas, and offer new ways. Unfortunately, many managers cannot accept such an atmosphere in their organization. They cannot permanently tolerate the constant process of change, which requires creativity. In order to determine what conditions and resources are underlying the model of sustainable creativity of the Ministry of Sports and Youth and which variables need more attention, the model is presented without examining the interaction between concepts. It should be noted that these analyses are the output of Mikmak software.



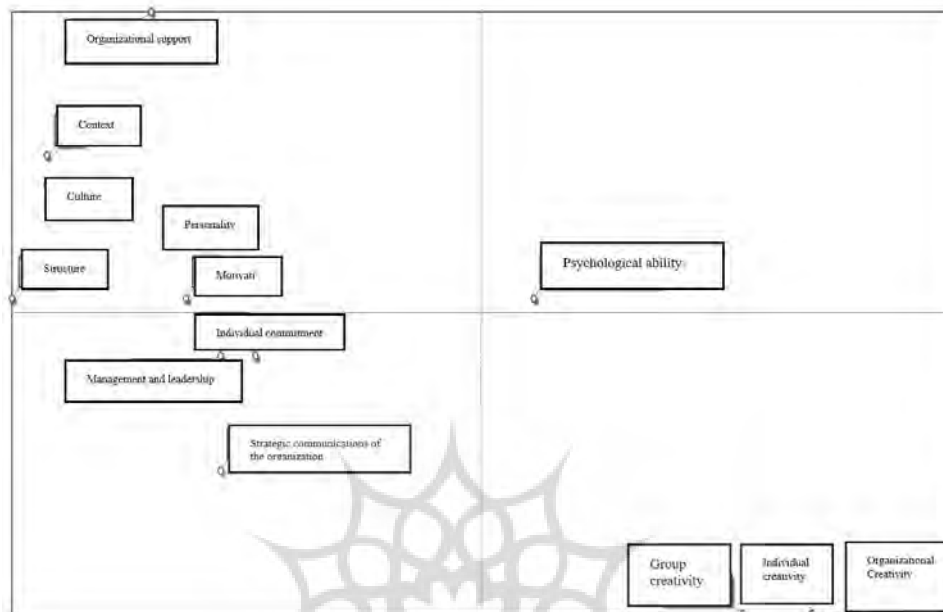


Figure 1. Presenting the Underlying Model of Sustainable Creativity in the Ministry of Sports and Youth (Determining Effective and Efficient Concepts)

Conclusion:

Creativity is one of the most important and all-encompassing human activities and it is mentioned as the ability of an individual to generate ideas, theories, and insights or reconstruct sciences and other fields (4). As can be seen in the contextual model of sustainable creativity in the Ministry of Sports and Youth (Figure 1), individual creativity, group creativity and organizational creativity are among the dependent variables of this model and are subject to the concepts of personality, context, organizational support, culture, motivation and structure. Ali Akbari et al. (2019, 48) considered individual and socio-cultural factors to be related to creativity. This finding is consistent with the conceptual model of factors related to organizational creativity of Woodman et al. (1993, 315) that showed that individual creativity affects group creativity, and group creativity affects organizational creativity. These organizations not only look at individual creativity as a key factor in promoting innovation, but also pay special attention to creating creative and innovative teams to improve innovative results. As long as this important and the shaping contexts and aspects affecting these dimensions



are taken into account and strategic planning is done for it at the macro level, creativity can be seen in the organization.

Keywords: Creativity, Grounded Theory, Ministry of Sports and Youth, Sustainable.

References

1. Aliakbari, H., Khorshidi, A., Poshneh, K., & AbasiSrok, L. (2019). Providing a model for fostering creativity for primary school teachers in Tehran. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*, 9(1), 23-58. (in Persian).
2. Mo, Z., & Yu, Y. (2017). The mechanism of empowering leadership's effect on employee creativity in Ding Talkali Baba context. *Proceedings of the Fourth International Forum on Decision Sciences* (pp. 99-117). Singapore: Springer.
3. Sadeghi A, Rastegari Mehr B, Mohammadi M, Qorbani Kalkhajeh S, Mansourian M, & Hosseini S. (2015). The survey of affecting factors on employees' creativity and innovation from the perspective of personnel of the Hashemi nejad Hospital in Tehran: *JNKUMS*; 7(1), 81-91. (in Persian).
4. Sadeghi, Z., Mohtashami, R., Miri, A., & Sadeghi, S. (2010). Creativity in higher education: A fundamental step towards sustainable development. *Journal of Education Strategies*, 3(1), 23-28. (in Persian).
5. Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. London: Routledge.
6. Sternberg, R. J. (2018). A three facet model of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
7. Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 24, 279-290.
8. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
9. Zhang, Q., Sun, S., Zheng, X., & Liu, W. (2019). The Role of Cynicism and Personal Traits in the Organizational Political Climate and Sustainable Creativity. *Sustainability*, 11(1), 1-17.



طراحی مدل زمینه‌ای خلاقیت پایدار در وزارت ورزش و جوانان

پریوش حسینی^۱، طیبه زرگر^{۲*}، سمیرا علی‌آبادی^۳، مظفر یکتایار^۴

۱. دانشجوی دکتری تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۲. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۳. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران
۴. دانشیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۱۶

چکیده

برای آنکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات خود ادامه دهند، باید به نوآوری و خلاقیت روی آورند؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل زمینه‌ای خلاقیت پایدار در وزارت ورزش و جوانان انجام شد. روش پژوهش کیفی بود که با راهبرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد. بدین‌منظور، با ۱۴ نفر از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی به صورت هدفمند و با روش گلوله‌برفی مصاحبه‌های عمیق صورت گرفت و داده‌ها به صورت هم‌زمان با استفاده از رویکرد گلگیری که شامل مجموعه‌ای از کدگذاری‌های باز، انتخابی و نظری است، به کمک نرم‌افزارهای مکس کیودا و میک‌مک تحلیل شدند. پس از تمامی مراحل کدگذاری، مدل نهایی به دست آمد. یافته‌ها نشان داد که مقوله‌های اصلی مدل عبارت‌اند از: عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی و اثرات. مؤلفه‌های مقوله‌ها به ترتیب شامل این موارد هستند: شخصیت، توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد فردی، حمایت سازمانی، فرهنگ، ساختار، ارتباطات راهبردی سازمان، مدیریت و رهبری، زمینه، انگیزه، خلاقیت فردی، خلاقیت گروهی و خلاقیت سازمانی. با توجه به یافته‌ها استنباط می‌شود که خلاقیت پایدار در وزارت ورزش و جوانان مبتنی بر ابعاد فردی، گروهی و سازمانی از طریق حمایت سازمانی، عوامل زمینه‌ای، عامل فرهنگ، عامل شخصیت، ساختار سازمانی و عامل انگیزه محقق می‌شود.

واژگان کلیدی: خلاقیت پایدار، نظریه زمینه‌ای، وزارت ورزش و جوانان.

1. Email: Parivash.hossini2017@gmail.com
2. Email: T_Zargar@azad.ac.ir
3. Email: s.aliabadi311@gmail.com
4. Email: myektayar@gmail.com



مقدمه

برای آنکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای متلاطم و متغیر امروز به حیات ادامه دهند، باید به نوآوری و خلاقیت روی آورند (استرنبرگ^۱، ۲۰۱۸، ۳). سازمان‌ها در چنین برهه‌ای از زمان باید خود را برای مدیریت تغییرات شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده کنند (استسی^۲، ۱۹۹۶، ۵). لازمه همگام و همسازشدن با تغییرات و تحولات محیطی، ایجاد بستر و محیطی مناسب برای بروز افکار تازه خلاقیت در سازمان‌هاست (ژانگ، سان، ژانگ و لیو^۳، ۲۰۱۹، ۲۵۷).

خلاقیت به‌عنوان نیروی محرکه برای حفظ مزیت رقابتی و ارائه ارزش زیاد، تعریف شده است (مو و یو^۴، ۲۰۱۷، ۱۰۳). در دهه گذشته پژوهشگران توجه فزاینده‌ای به مباحث مربوط به خلاقیت کرده‌اند تا بررسی کنند که چگونه سازمان‌ها تحت تأثیر سازوکارهای خلاقیت قرار می‌گیرند، منابع و شرایط تأثیرگذار بر خلاقیت کدام‌اند و چگونه می‌توان خلاقیت را در ابعاد مختلف در سازمان نهادینه کرد. مشایخی، ارشدی و نیسی (۲۰۱۴، ۵۱) با انجام‌دادن پژوهشی که هدف آن طراحی و آزمون الگوی پیشایندها و پیامدهای خلاقیت سازمانی بود، دریافتند که جو خلاقانه سازمانی، سرمایه‌های روان‌شناختی، انگیزش درونی و توانمندسازی روان‌شناختی پیشایندها و همچنین نوآوری سازمانی و عملکرد شغلی پیامدهای آن است. حاجی‌آقا، علم‌بیگی، پیش‌بین و جلیلیان (۲۰۱۸، ۱۱۳) نیز در پژوهشی با محوریت ارائه مدلی برای توسعه خلاقیت فردی و سازمانی بر مبنای نقش پیوند شبکه اجتماعی و تعهد سازمانی کارشناسان ترویج کشاورزی استان اصفهان به این نتیجه رسیدند که خلاقیت فردی و سازمانی تابع پیوند شبکه اجتماعی و تعهد سازمانی است. یوسفی‌فر، مهارتی و فراچی (۲۰۱۸، ۱) با بررسی تأثیر ابتکار عمل فردی و تنوع مهارت بر خلاقیت کارکنان، با نقش تعدیلگر اختصاصی بودن دانش و منابع خلاق، کشف کردند که ابتکار عمل و تنوع مهارت با خلاقیت ارتباط دارد. مهدی‌نور، قربانی و ثمری (۲۰۱۹، ۶۳) با مطالعه زیرساخت‌های حقوقی و اخلاقی نظام نوآوری و خلاقیت کشف کردند که کمبودها، امکانات بیش‌ازحد، دسترسی آسان به محاکم قضایی، شناخت

-
1. Sternberg
 2. Stacey
 3. Zhang, Sun, Zheng & Liu
 4. Mo & Yu



اثرات فردی و اجتماعی انجام دادن فضایل، قوانین مناسب و وجود شفافیت از مهم‌ترین عوامل اخلاقی و حقوقی برای خلاقیت و نوآوری هستند. فروتنی، بحرانی و یزدانمهر (۲۰۱۹، ۱۱۳) با سنجش تأثیر فضیلت سازمانی بر خلاقیت فراشناختی به این نتیجه رسیدند که فضیلت سازمانی و سه مؤلفه آن (خوش‌بینی، اعتماد و همدردی) بر خلاقیت فراشناختی معلمان تأثیر مستقیم دارند. علی‌اکبری، خورشیدی، پوشنه و عباسی سروک (۲۰۱۹، ۲۳) در پژوهشی با هدف ارائه الگوی پرورش خلاقیت برای معلمان دوره اول ابتدایی شهر تهران، عوامل فردی، سازمانی، آموزشی، محیطی، اجتماعی- فرهنگی و اخلاقی را بر خلاقیت مؤثر دانستند. تان، کانگ و لوه^۱ (۲۰۱۳، ۱۵۳) با ارائه مدلی از تجربه خلاق در گردشگری خلاق نشان دادند که تعاملات بیرونی و انعکاس‌های درونی، طرح تجربه خلاق گردشگر را شکل می‌دهند. پلوت و گرسیو^۲ (۲۰۱۳، ۱۶) با مطالعه نقش تنوع تجارب زندگی در تقویت خلاقیت مشارکتی در گروه‌های دانشجویی با خصوصیات آماری متفاوت دریافتند که تنوع تجارب زندگی در رابطه میان خلاقیت گروه و تنوع گروهی، تعدیل‌کننده درخور ملاحظه است و بینشی درست درباره شرایط لازم برای خلاقیت مشارکتی ارائه می‌دهد. بوت و همکاران^۳ (۲۰۱۴، ۱۲۰) در پژوهشی که هدف آن آموزش خلاقیت توجه هدف‌گرا و پردازش اطلاعات بود، به این نتیجه رسیدند که ظرفیت‌سازی خلاق سبب پردازش بهتر اطلاعات می‌شود. در مطالعه‌ای دیگر، سوزبیلر^۴ (۲۰۱۸، ۹۲) با بررسی تعامل سرمایه اجتماعی، خلاقیت و کارایی در سازمان‌ها نشان دادند که سرمایه اجتماعی بر خلاقیت و کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد. همچنین خلاقیت سازمانی با رضایت سازمانی ارتباط دارد. علاوه بر این، مالیک و همکاران^۵ (۲۰۱۹، ۲۳۲) پژوهشی با عنوان «درک سیاست‌های سازمانی، پنهان‌سازی دانش و خلاقیت کارکنان: نقش تعدیلگر تعهد حرفه‌ای» انجام دادند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که سیاست سازمانی ادراک شده به‌طور مثبت دانش پنهان را پیش‌بینی می‌کند که به نوبه خود تأثیر منفی بر خلاقیت کارکنان دارد. شفی، لی، سونگ و ساکر^۶ (۲۰۲۰، ۱۶۶) به بررسی تأثیرات

-
1. Tan, Kun & Luh
 2. Pluut & Curşeu
 3. Bott
 4. Sözbilir
 5. Malik
 6. Shafi, Lei, Songn & Sarker



رهبری تحول‌گرا بر اخلاقیت کارکنان با نقش تعدیل‌کننده انگیزه ذاتی پرداختند. یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر اخلاقیت کارکنان اثرگذار است. همچنین مشخص شد که انگیزه ذاتی در ارتباط بین متغیرهای مذکور نقش متغیر تعدیلگر را بازی می‌کند. همچنین اسمیت و گرین^۱ (۲۰۲۰، ۱) با بررسی عوامل مؤثر بر اخلاقیت در سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای مشخص کردند که اخلاقیت کارکنان و جو حمایتی محیط کار از اخلاقیت از جمله چشم‌انداز روشن، حمایت از اخلاقیت، محیط کاری وظیفه‌محور و تعامل کارکنان با هم، بر اخلاقیت سازمانی‌های ورزشی اثرگذارند.

مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد واکاوی و شناخت عوامل مختلف بر شکل‌گیری مهارت‌های خلاق همواره یک مسئله بوده است؛ چراکه اخلاقیت از سازمانی به سازمانی دیگر و از محیطی به محیطی دیگر متفاوت است؛ براین اساس نمی‌توان الگوی واحد و برنامه‌ای یکسان برای شکل‌گیری آن در تمامی سازمان‌ها ارائه داد. از طرفی ادبیات موجود بیشتر بر فنون ارتقای ایجاد ایده در موقعیت‌های خاص حل مسئله تمرکز کرده است و کمتر به چگونگی شکل‌گیری اخلاقیت پایدار به‌عنوان ویژگی‌ای که در راهبردهای بلندمدت سازمان مدنظر است، توجه شده است. به‌علاوه، شواهدی کمی در دست است؛ مبنی بر اینکه اخلاقیت پایدار در سازمان‌های ورزشی تابع چه سطوحی است و چه منابع و شرایطی آن را ارتقا می‌دهند.

در این راستا، وزارت ورزش و جوانان به‌عنوان اولین و اصلی‌ترین سازمان ورزشی و نیز متولی اصلی توسعه و گسترش ورزش در کشور (کوثری‌پور، خسروی‌راد، زارع فخریان و کارگر، ۲۰۱۳، ۵)، در طول زمان به شیوه‌های گوناگونی در جست‌وجوی ارتقای اخلاقیت کارکنان متبوع خود بوده است (سیدعامری، عباسی و جمشیدی، ۲۰۱۸، ۵۲۹)؛ چراکه وزارت ورزش و جوانان پایگاه ورزش کشور محسوب می‌شود و خلاق‌بودن کارکنان آن نقش بسزایی در رسیدن به اهداف این وزارتخانه دارد. از طرفی در جایی که تمامی تدابیر ورزش کشور در آنجا پایه‌ریزی می‌شود، نباید مسئله اخلاقیت را نادیده گرفت (محمدی، زارعی، تجاری و سجادی هزاه، ۲۰۱۹، ۲۱)؛ باین حال مشاهده می‌شود که اخلاقیت در کارکنان این وزارتخانه به‌دلیل نارسایی‌های هیجانی، رفتاری، فکری، اجتماعی، فعالیتی و

1. Smith & Green



غیره در حد متوسط است و این چالش‌ها سبب شده است که این وزارتخانه بهره لازم را از خلاقیت نبرد (فرج‌اله‌پور، ۲۰۱۱، ۶۴).

دنیای امروز تلاش می‌کند خلاقیت و مباحث مرتبط به آن را به‌درستی بشناسد و ابعاد مختلف آن را توسعه دهد و این مهم در سازمان‌های ورزشی به‌مراتب مهم‌تر جلوه می‌کند؛ چراکه سازمان‌های ورزشی به موجب ماهیتی که دارند، همواره نیازمند تغییر و تحول مداوم هستند تا خود را با اوضاع روز مطابقت دهند. در این راستا، بحث خلاقیت مداوم یکی از کلیدهای موفقیت سازمان‌های ورزشی به شمار می‌رود. همچنین خلاقیت به‌طور فزاینده یک محرک مهم عملکرد به شمار می‌رود و ایجاد فضای خلاقانه در وزارت ورزش و جوانان می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کارایی و موفق بودن آن باشد و این وزارتخانه را در برابر تغییرات محیطی توانمند می‌کند؛ بنابراین لازم است زمینه‌های شکل‌گیری این پدیده در وزارت ورزش و جوانان شناسایی شود تا مشخص شود براساس چه تعامل‌ها و راهبردهایی خلاقیت پایدار در آن رشد می‌کند و پیامدهای حاصل از توسعه آن چیست؛ البته دانش اندک در این زمینه وجود دارد که چگونه می‌توان این پدیده را در وزارت ورزش و جوانان ایجاد و تحریک کرد. از طرفی خلاقیت کیفیتی ذاتی نیست و نیازمند شکل‌گیری مهارت‌های استدلالی پیچیده است؛ از این‌رو مطالعه حاضر درصدد است برای پاسخگویی به مسائل مطرح‌شده و ارائه روش‌های راهکارمحور، مدل زمینه‌ای را برای خلاقیت پایدار در وزارت ورزش و جوانان ارائه کند. انتظار می‌رود با انجام دادن این پژوهش مشخص شود که خلاقیت پایدار در سازمان‌های ورزشی و به‌طور خاص وزارت ورزش و جوانان، تابع چه شرایط و منابعی است؟

روش پژوهش

روش انجام‌شدن این پژوهش کیفی بود و راهبرد پژوهش در این مطالعه، نظریه زمینه‌ای روش ظاهرشونده (رویکرد گلیزری) بود. جامعه آماری صاحب‌نظران بودند. داشتن تألیفات علمی مرتبط با خلاقیت، تجارب اجرایی در عرصه طرح‌ها و برنامه‌های خلاقیت از جمله شاخص‌های انتخاب فهرست اولیه صاحب‌نظران بود. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و از نوع گلوله‌برفی بود. اندازه نمونه در این پژوهش بر مبنای شاخص اشباع نظری برابر با ۱۴ نفر بود.



جدول ۱- توزیع فراوانی مشارکت‌کنندگان در پژوهش براساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

Table 1- Frequency Distribution of Research Participants Based on Demographic Characteristics

رشته تحصیلی Field of Study	مرتبّه Degree	تعداد Set	سمت Executive Position
مدیریت ورزشی Sport Management	استادیار، دانشیار، استاد Assistant Professor, Associate Professor, Professor	8	هیئت علمی دانشگاه Faculty
تربیت بدنی و علوم ورزشی Physical Education and Sports Science	مدیر اداره ورزش و جوانان Director of Sports and Youth	4	مدیران اداره ورزش و جوانان Managers of the Department of Sports and Youth
مدیریت عمومی General Management	مدیر مؤسسه اخلاقیت Director of the Institute of Creativity	2	مدیر مؤسسه اخلاقیت Director of the Institute of Creativity

همچنین در این پژوهش جمع‌آوری اطلاعات به شکل کتابخانه‌ای و میدانی انجام گرفت. برای گردآوری اطلاعات ابتدا پیشینه پژوهش با استفاده از کتب، مجلات، پایان‌نامه‌های مربوط، آیین‌نامه و اسناد مرتبط و سایت‌های اینترنتی بررسی شد. پس از تهیه راهنمای مصاحبه به مشارکت‌کنندگان در پژوهش مراجعه شد و داده‌های مورد نیاز با استفاده از مصاحبه‌های عمیق جمع‌آوری شد. گفتنی است به‌علت نبودن پژوهش حاضر و محدودیت احتمالی در داده‌ها، از رویکرد مثلث‌سازی^۱ استفاده شد. مثلث‌سازی به فرایند استفاده از رویکردها و منابع گوناگون برای جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش گفته می‌شود (اسکینر، ادواردز و کوربت^۲، ۲۰۱۴، ۴۵). با توجه به استفاده از شیوه مثلث‌سازی (استفاده از منابع چندگانه)، در این پژوهش از موارد منابع متنوع به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. علاوه‌براین، در پژوهش حاضر برای سنجش روایی از معیارهای اسکینر و همکاران (۲۰۱۴) استفاده شد که در جدول شماره دو به آن اشاره شده است.

1. Triangulation
2. Skinner, Edwards & Corbett



جدول ۲- روش‌های اطمینان از روایی

Table 2- Methods of Ensuring Validity

روش‌های اطمینان از روایی Methods of Ensuring Validity	نحوه اجرا در این پژوهش How to Perform in this Research
درگیری طولانی مدت Prolonged Conflict	افزایش حساسیت نظری، مشارکت عملی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان برای ارزیابی برداشت‌های محقق Increase theoretical sensitivity, practical participation and communication with participants to evaluate the researcher's perceptions
مشاهده پایدار Stable Observation	مشارکت عملی محقق و حضور در محیط مشارکت و اکتشاف جزئیات تجارب مشارکت‌کنندگان The researcher's practical participation and presence in the participation environment and exploring the details of the participants' experiences
بازرسی مجدد مسیر کسب اطلاعات Re-Inspect the Information Path	بازرسی ادواری اطلاعات و کدهای به‌دست‌آمده به‌منظور پیشگیری از سوگیری و اطمینان از صحت آن‌ها توسط محقق و یک همکار (دانشجوی دکتری) آشنا به موضوع پژوهش شده Periodic inspection of the information and codes obtained in order to prevent bias and ensure their accuracy by a researcher and a colleague (PhD student) familiar with the research topic.
چک کردن با مشارکت‌کنندگان Checking with Participants	بررسی اطلاعات به‌دست‌آمده به‌کمک گروه پژوهش و نظرسنجی از مصاحبه‌شوندگان درباره نتایج Evaluation of the information obtained with the help of the research group and a survey of the interviewees about the results
مثلث‌سازی Triangulation	استفاده از منابع متعدد برای جمع‌آوری داده‌ها Use multiple sources to collect data
مقایسه مستمر Continuous Comparison	مقایسه داده‌های به‌دست‌آمده از منابع بررسی‌شده با سایر منابع به‌صورت مستمر در تمام طول فرایند پژوهش Comparison of data obtained from reviewed sources with other sources continuously throughout the research process



برای محاسبه پایایی از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد. همان‌طور که در جدول شماره سه مشاهده می‌شود، تعداد کل کدهای ثبت‌شده، ۶۰ کد و تعداد کل توافقات بین کدها ۲۱ کد است. همچنین پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش معادل ۷۰ درصد بود.

جدول ۳- محاسبه پایایی

Table 3- Reliability

پایایی Reliability	کدهای توافق‌شده Agreed Codes	تعداد کل کدها Total Number of Codes	شماره مصاحبه Number of Interview	ردیف Row
0.750	12	32	2	1
0.642	9	28	5	2
0.700	21	60	جمع- Total	

مصاحبه‌ها مطابق با رویه نظریه داده‌بنیاد در رهیافت گلیزر، در سه مرحله کدگذاری شدند. در مرحله اول، کدگذاری باز انجام شد و نقل قول‌ها دارای برچسب مفهومی شدند. از برچسب‌های مفهومی مشابه در مرحله دوم کدگذاری (یعنی کدگذاری انتخابی) مفاهیم پدیدار شدند (مراحل اول و دوم را کدگذاری حقیقی می‌نامند). در مرحله سوم از دسته‌بندی و یافتن ارتباط منطقی میان مفاهیم (کدگذاری نظری)، مقوله‌ها و چهارچوب مفهومی شناسایی شدند. همچنین برای تعیین نحوه تعامل مفاهیم شناسایی‌شده با هم از رویکرد مدل ساختاری-تفسیری استفاده شد. برای انجام‌دادن این تحلیل‌ها از نرم‌افزارهای مکس کیودا^۱ و میک‌مک^۲ استفاده شد.

نتایج

کدگذاری باز

نخستین گام در ساخت نظریه زمینه‌ای، انجام‌دادن کدبندی باز است. با استناد به نتایج حاصل از کدبندی باز ۶۶ کد باز حاصل شد.

1. MAXQDA
2. MicMac



جدول ۴- کدهای باز استخراج شده

Table 4- Open Codes

مصاحبه شوندگان Interviewees	گزاره ها Statements	مصاحبه شوندگان Interviewees	گزاره ها Statements
13, 5, 2	در انجام دادن کار مقاوم و سمج عمل Doing hard work and perseverance	12, 10, 3, 1	توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به طور سریع Ability to Generate lots of ideas quickly
10, 6, 2	فراهم سازی امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان Provide excellent job security for employees	13, 9, 5	کوشش، ابتکار عمل و پشتکار Effort, Initiative and Perseverance
11, 2, 1	تداوم تغییرات در محیط سازمان Continuity of changes in the organization's environment	10, 2, 9	دادن آزادی عمل به کارکنان Give employees freedom of action
13, 10	دسترسی آسان به منابع فراوان Easy access to abundant resources	11, 8, 4, 2, 1, 12	احساس استقلال کارکنان برای انجام دادن کار Employees' sense of independence to get things done
13	سهولت جابه جایی و انتقال تکنولوژی یا علوم Ease of transfer and transfer of technology or science	14, 13	تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش ها و رفتارها Proportion between work requirements and beliefs, values and behaviors
8, 5	مشارکت در تصمیم گیری Participate in decision making	9, 5, 3, 2, 1	سهولت و راحتی دسترسی سازمان های ورزشی به قابلیت های تحقیق و توسعه Ease of access to research and development capabilities of sports organizations
4, 3	اعتقاد کارکنان به مهارت و توانایی های لازم برای انجام دادن کار Employees' belief in the skills and abilities needed to get the job done	9, 5, 3	آزادی در سازمان Freedom in the organization
8, 4	ارتباطات رسمی و غیررسمی بین سازمان ها	10, 9	ملزم بودن کارکنان در محیط کار به امور محول شده



مصاحبه شونده‌گان Interviewees	گزاره‌ها Statements	مصاحبه شونده‌گان Interviewees	گزاره‌ها Statements
10.4	Formal and informal communication between organizations هم‌افزایی خلاق Creative integration	11.6	Requiring employees in the workplace to be assigned tasks کار گروهی Teamwork
4.2	تعهد به اصول کاری Commitment to working principles	14.4	ارج نهادن به فکرهای نو Appreciate new ideas
12.7	به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافت‌های افراد در یک روش جدید Creating a fusion of people's thoughts and approaches in a new way	12.10.8	وجود نظام‌های تشویقی به‌منظور ایجاد انگیزه در کارکنان Existence of incentive systems in order to motivate employees
13.10	پشتیبانی از خلاقیت و حمایت‌های خلاقانه در گروه کاری Support for creativity and creative support in the working group	14.5	تولید اثرهای ابتکاری، نوآورانه و سودبخش Production of innovative, innovative and profitable effects
مصاحبه شونده‌گان Interviewees	گزاره‌ها Statements	مصاحبه شونده‌گان Interviewees	گزاره‌ها Statements
14.10.2	اشتراک ایده‌ها و نظرات Share ideas and opinions	14.10	منشأ ابتکارات و نوآوری‌ها The origin of innovations and innovations
14.12.7	ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان Provide new ideas and plans to improve the quality or quantity of the organization's activities	12.10.9.2	توسعه ایده‌های جدیدی که نوآوری را میسر می‌کند Development of new ideas that enable innovation
14.7.6	فاصله گرفتن از الگوی سنتی تفکر Moving away from the traditional pattern of thinking	12.7	توانایی دستیابی به آنچه بدیع است Development of new ideas that enable innovation
12	مسئولیت‌پذیری responsibility	14.6.5	تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نو و جدید Encourage employees to come up with new ideas
14.5	مقابله با اهمال کاری Dealing with procrastination	14.10	وجود سیستم‌های ارزشی Existence of value systems
9.8.2	توانایی سازمان‌دادن به فعالیت‌های گوناگون Ability to organize various activities	14.8.5	ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی Relationship between units by accelerating the



			interaction of organizational lines
10.4.2	پیش‌قدمی در قبول و رویارویی با مسائل A step forward in accepting and dealing with issues	8.4.1	اعتماد به نفس و احترام به خود Self-confidence and self-respect
9.6	خودمدیریتی Self management	12.6.3	پرتکاپو و ریسک‌پذیر بودن Be busy and take risks
12.9	کنجکاوی Curiosity	14.5.3	انعطاف‌پذیر بودن Flexibility
.11.4.1 13	حمایت از پیش‌تازان تغییر فعالانه Support active change leaders	9.2.1	تشویق آموزش و توسعه دانش اعضا Encourage training and development of members' knowledge
14.8	مسطح‌تر Flatter	8	انعطاف بیشتر More flexibility
3.8.11	بوروکراسی کم Low bureaucracy	5.9.10	اثرگذار بودن فرد Influence of the person
4.5	ارج نهادن به شجاعت Appreciate courage	1.9	ترویج و نشر توفیق‌ها Promoting and publishing successes
5.12	کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها Discover and take advantage of opportunities	6	تأکید بر نظام باز Emphasis on open system
11.5.3	زیرساخت‌های فناوری Technology infrastructure	2.9.13	آزادی و تشویق ریسک‌طلبی Emphasis on open system
2.4.9.12	تجربه ایده‌ها Experience ideas	4.11	فضای رقابتی Competition
3.11	تأکید بر نتایج تا بر وسایل Emphasis on results rather than tools	11.13	شرایط اقتصادی مناسب Suitable economic conditions
2.7	ارائه فکری نو و متفاوت Presenting a new and different idea	7.9.14	آفرینش آمیزه‌ای بدیع برای حل تناقض‌ها Creating an innovative mix to resolve contradictions
3.10	ایجاد فضای رقابت‌پذیری Creating a competitive environment	3.7.12	شکل‌دادن تجربه‌ها در سازمان‌بندی‌های تازه Shaping experiences in new organizations
2.12	پاداش‌دادن به ایده‌های نو Rewarding new ideas	7	مشاهده روابط جدید New relationships
14	پذیرش انتقاد Accepting criticism	10	تلاش پیوسته و مداوم Continuous effort



کدگذاری انتخابی

در نظریه داده‌بنیاد، در رویکرد ظاهرشونده (گلیزری)، زمانی که مقوله محوری نمودار شد، کدگذاری انتخابی آغاز می‌شود و مصاحبه‌ها در جهت متغیر محوری کدگذاری می‌شوند. جدول ۵- مفاهیم، مقولات عمده و مقوله محوری هسته استخراج شده از داده‌ها

Table 5- Concepts, Major Categories, and Core Categories Extracted from Data

مفهوم Category	مقوله Concept	گزاره‌ها Statements
ویژگی‌های فردی Individual Characteristics	شخصیت Personality	توانایی ایجاد تعداد زیادی ایده به‌طور سریع Ability to generate lots of ideas quickly
		اعتماد به نفس و احترام به خود Self-confidence and self-respect
		توانایی سازمان‌دادن به فعالیت‌های گوناگون Ability to organize various activities
		پیش‌قدمی در قبول و رویارویی با مسائل A step forward in accepting and dealing with issues
		در انجام‌دادن کار مقاوم و سمج Doing hard work and perseverance
		پرتکاپو و ریسک‌پذیر بودن Be busy and take risks
		انعطاف‌پذیر بودن Flexibility
		کوشش، ابتکار عمل و پشتکار Effort, initiative, and perseverance
		خودمدیریتی self-management
		کنجکاوی Curiosity
عوامل محیطی Environmental Factors	زمینه Background	فضای رقابتی Competition
		شرایط اقتصادی مناسب Suitable economic conditions
		تداوم تغییرات در محیط سازمان Continuity of changes in the organization's environment
ویژگی‌های سازمانی	حمایت سازمانی	زیرساخت‌های فناوری Technology infrastructure
		تشویق آموزش و توسعه دانش اعضا



Organizational Characteristics	Organizational Support	Encourage training and development of members' knowledge فراهم‌سازی امنیت شغلی در سطح عالی برای کارکنان Provide excellent job security for employees حمایت از پیش‌تازان تغییر فعالانه Support active change leaders کشف و بهره‌برداری از فرصت‌ها Discover and take advantage of opportunities دادن آزادی عمل به کارکنان Freedom of action for employers
		تجربه ایده‌ها Experience ideas تأکید بر نتایج تا بر وسایل Emphasis on results rather than tools
ویژگی‌های سازمانی	فرهنگ	تأکید بر نظام باز Emphasis on open system آزادی و تشویق ریسک‌طلبی Freedom and encouragement of risk-taking
Organizational Characteristics	Culture	ارج‌نهادن به شجاعت Appreciate courage ترویج و نشر توفیق‌ها Promoting and publishing successes
		مسطح‌تر Flatter انعطاف بیشتر More flexibility
ویژگی‌های سازمانی	ساختار	بوروکراسی کم Low bureaucracy دسترسی آسان به منابع فراوان Easy access to abundant resources
Organizational Characteristics	Structure	
مفهوم	مقوله	گزاره‌ها
Category	Concept	Statements
	توانمندی روان‌شناختی Psychological Ability	ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی Relationship between units by accelerating the interaction of organizational lines اعتقاد کارکنان به مهارت و توانایی‌های لازم برای انجام‌دادن کار



ویژگی‌های فردی Individual Characteristics		Employees' belief in the skills and abilities needed to get the job done احساس استقلال کارکنان برای انجام‌دادن کار Employees' sense of independence to get things done اثرگذار و دن فرد Influential person تناسب بین باورها، ارزش‌ها و رفتارها The fit between beliefs, values and behaviors
ویژگی‌های سازمانی Organizational Characteristics	ارتباط راهبردی سازمان Strategic Communication of the Organization	ارتباطات رسمی و غیررسمی بین سازمان‌ها Formal and informal communication between organizations سهولت جابه‌جایی و انتقال تکنولوژی یا علوم Ease of transfer and transfer of technology or science سهولت و راحتی دسترسی سازمان‌های ورزشی به قابلیت‌های تحقیق و توسعه Ease of access to research and development capabilities of sports organizations وجود سیستم‌های ارزشی Existence of value systems مشارکت در تصمیم‌گیری Participate in decision making
ویژگی‌های سازمانی Organizational Characteristics	مدیریت و رهبری Management and Leadership	کار گروهی Teamwork ارج نهادن به فکرهای نو Appreciate new ideas آزادی در سازمان Freedom in the organization پذیرش انتقاد Accepting criticism ارائه فکری نو و متفاوت Presenting a new and different idea به وجود آوردن تلفیقی از اندیشه‌ها و رهیافت‌های افراد در یک روش جدید
اثرات Effects	خلاقیت فردی Creativity Individual	Creating a fusion of people's thoughts and approaches in a new way فاصله‌گرفتن از الگوی سنتی فکر Moving away from the traditional pattern of thought مشاهده روابط جدید New relationships توانایی دستیابی به آنچه بدیع است



اثرات Effects	خلاقیت سازمانی Organizational Creativity	The ability to achieve what is innovative تولید اثرهای ابتکاری، نوآورانه و سودبخش
		Production of innovative, innovative and profitable effects ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان
		Provide new ideas and plans to improve and enhance the quantity or quality of the organization's activities منشأ ابتکارات و نوآوری‌ها
		The origin of innovations and innovations توسعه ایده‌های جدیدی که نوآوری را میسر می‌کند
عوامل محیطی Environmental Factors	انگیزه Motivation	Development of new ideas that enable innovation آفرینش آمیزهای بدیع برای حل تناقض‌ها
		Innovative creations to resolve contradictions شکل دادن تجربه‌ها در سازمان‌بندی‌های تازه
		Shaping experiences in new organizations پاداش دادن به ایده‌های نو
		Rewarding new ideas تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نو و جدید
ویژگی‌های فردی Individual Characteristics	تعهد فردی Individual Commitment	Encourage employees to come up with new ideas ایجاد فضای رقابت‌پذیری
		Creating a competitive environment وجود نظام‌های تشویقی به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان
		Existence of incentive systems in order to motivate employees ملزم بودن کارکنان در محیط کار به امور محول شده
		Requiring employees in the workplace to be assigned tasks مسئولیت‌پذیری
		responsibility تعهد به اصول کاری
		Commitment to working principles مقابله با اهمال کاری
		Dealing with procrastination تلاش پیوسته و مداوم
		Continuous effort



پس از تحلیل‌های مرتبط با کدبندی انتخابی، سه مقوله شناسایی شد. در ادامه به شرح هریک از مقوله‌ها پرداخته می‌شود.

مقوله اول-ویژگی‌های فردی: پس از اتمام مصاحبه‌ها و مطالعه منابع کتابخانه‌ای، محوری‌ترین مقوله شناسایی‌شده، «ویژگی‌های فردی» نام‌گذاری شد. با استناد به الگوی تعاملی رفتار خلاق ارائه‌شده توسط وودمن و شونفلد^۱ (۱۹۸۹، ۱۹۹۰)، اخلاقیت محصول پیچیده رفتار یک فرد در وضعیتی معین است. این وضعیت از نظر تأثیرات محیطی و اجتماعی مشخص است و بر مبنای آن موفقیت در اخلاقیت تسهیل می‌شود. آن‌ها همچنین معتقد هستند فرد تحت تأثیر وضعیت مختلفی قرار می‌گیرد و توانایی‌های شناختی و درعین حال خصوصیات غیرشناختی بر این فرایند تأثیرگذار هستند. در این راستا آن‌ها الگویی را ارائه کرده‌اند که مبتنی بر چشم‌انداز تعامل‌گرایی در اخلاقیت سازمانی است. مدل نام‌برده اساساً رفتار خلاق را به یک بافت اجتماعی تعمیم می‌دهد؛ بر این مبنای رفتار خلاقانه کارکنان سازمانی، تعامل موقعیت فردی پیچیده است که تحت تأثیر حوادث گذشته و همچنین جنبه‌های برجسته موقعیتی قرار دارد. طبق نظر کریمی (۲۰۱۴)، یکی از راه‌های موفق موجود برای سازمان‌ها در راستای نوآوری و اخلاقیت بیشتر، سرمایه‌گذاری آن‌ها در جهت ارتقای توانایی کارکنانشان در راستای خلاق‌تر شدن است. سازمانی که صرفاً با تکیه بر طرح‌ها و نقشه‌های رفتارهای معین و ثابت کار می‌کند، یک نظام اجتماعی بسیار آسیب‌پذیر است. امروزه، کار بیشتر مبتنی بر دانش و کمتر سخت‌گیرانه شده است. در این زمینه کارکنان می‌توانند از طریق توانایی در خلق ایده‌های جدید و استفاده از این ایده‌ها به‌عنوان بلوک‌های ساختمانی برای ایجاد محصولات، خدمات و فرایندهای کاری جدیدتر و بهتر، به ارتقای عملکرد سازمان کمک کنند.

مقوله دوم-عوامل سازمانی: هارینگتون^۲ معتقد است که اخلاقیت محصول فرد واحدی در یک زمان واحد، در جای خاص نیست؛ بلکه عبارت است از یک زیست‌بوم (اکوسیستم). همان‌گونه که در اکوسیستم زیست‌شناسی موجودات زنده با یکدیگر و با اکوسیستم خود مرتبط‌اند، در اکوسیستم خلاق نیز همه اعضا و همه جنبه‌های محیطی در حالت عامل هستند (حسینی، ۲۰۱۵)؛ بنابراین عملکرد

1. Woodman & Schoenfeldt
2. Harrington



خلاقانه سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی پیچیده، تابعی از عملکرد خلاقانه گروه‌های سازنده آن و جنبه‌های برجسته سازمانی است که باعث افزایش یا محدود کردن خلاقیت (برای مثال، دسترسی به منابع) می‌شود (وودمن، ساویر و گریفین^۱، ۱۹۹۳).

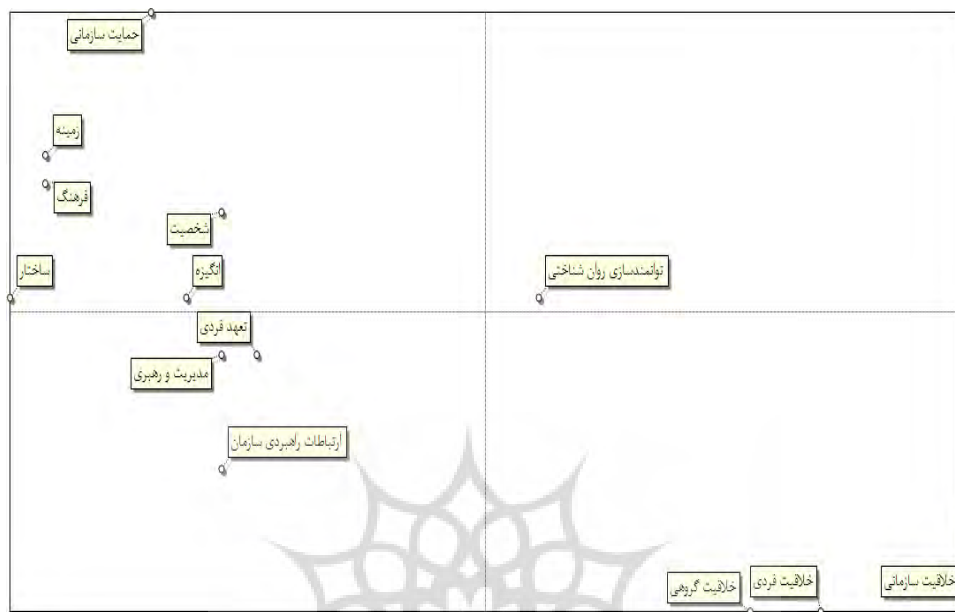
مقوله سوم-عوامل محیطی: به طور کلی، وجود محیط خلاق از مهم‌ترین عوامل رشد خلاقیت است. در محیط نامطلوب برای پرورش خلاقیت از اندیشه‌های جدید و نو، بیشتر انتقاد می‌شود و تمایلات دگرگونی و تغییر با مقاومت و ممانعت تقابل می‌کنند. یکی از روش‌های مهم متبلور کردن خلاقیت، به وجود آوردن فضای محرک، مستعد و به طور کلی خلاق است؛ بدین گونه که مسئولان سازمان باید به طور مستمر آمادگی شنیدن اندیشه‌های بدیع و نوین را داشته باشند و نظرهای جدید و ارائه راه‌های تازه را تقویت کنند. متأسفانه بسیاری از مدیران نمی‌توانند چنین جوی را در سازمان خود بپذیرند. آن‌ها نمی‌توانند فرایند مستمر تغییر را که لازمه خلاقیت است، به صورت دائم تحمل کنند (دانایی فرد، خایفی، الهی و حسینی همکاران، ۲۰۱۱). برای ایجاد یک محیط سازمانی خلاق بهتر است فهرستی از روش‌هایی تهیه شود که می‌توانند افراد را به داشتن استعداد خلاق خود در محیط کار متقاعد کنند؛ از جمله اینکه باعث افزایش مهارت توسعه دانش در محیط کار شود، باعث افزایش درصد حفظ و ثبت ایده در محیط کار شود، روش‌هایی که شکست را به طور منطقی در محیط کار مدیریت می‌کند و روش‌هایی که راه خلق ایده‌ها را در محیط کار بهبود دهد (فلوریدا، ملندر و کینگ^۲، ۲۰۱۵).

کدگذاری نظری

در این مرحله از کدگذاری نتایج حاصل از فرایند نظریه داده‌بنیاد ارائه می‌شود. ابتدا برای اینکه مشخص شود مدل زمینه‌ای خلاقیت پایدار وزارت ورزش و جوانان تابع چه شرایط و منابعی است و کدام متغیرها نیازمند توجه بیشتر هستند، مدل بدون بررسی تعامل بین مفاهیم ارائه می‌شود. گفتنی است این تحلیل‌ها خروجی نرم‌افزار میک‌مک است.

1. Sawyer & Griffin
2. Florida, Mellander & King





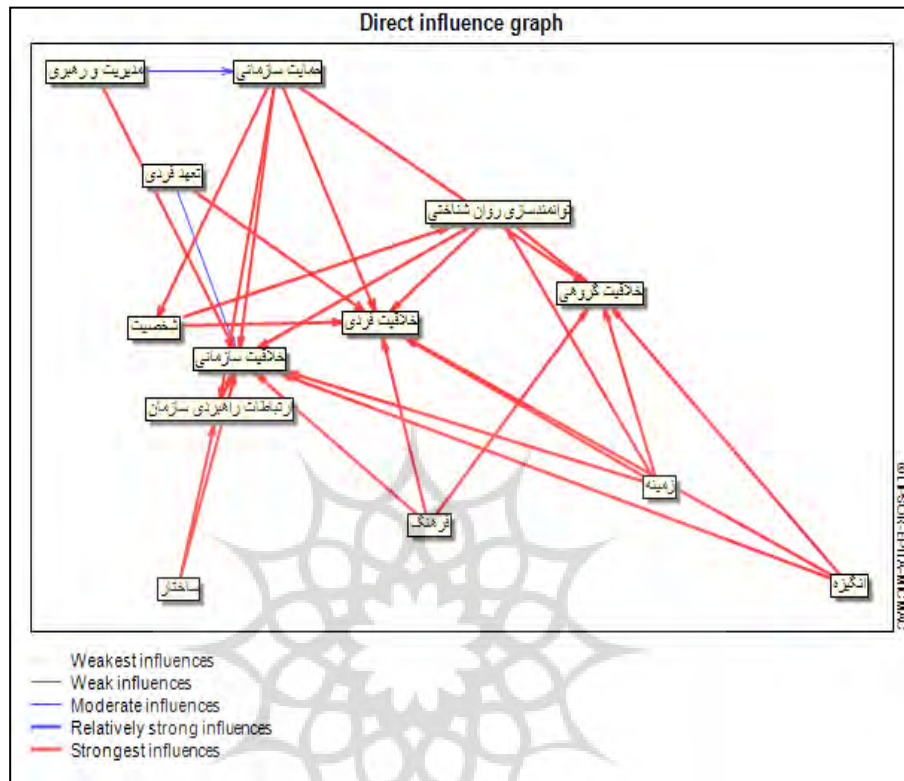
شکل ۱- ارائه مدل زمینه‌ای خلاقیت پایدار در وزارت ورزش و جوانان (تعیین مفاهیم اثرگذار و اثرپذیر)

Figure 1- Presenting the Underlying Model of Sustainable Creativity in the Ministry of Sports and Youth (Determining Effective and Efficient Concepts)

در ادامه و در شکل شماره دو، تعامل بین مفاهیم و اینکه در سطح بالا نحوه تعامل بین مفاهیم چگونه است، ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی





شکل ۲- ارائه مدل زمینه‌ای خلاقیت پایدار در وزارت ورزش و جوانان (بررسی تعاملات)

Figure 2- Presenting a Background Model for Sustainable Creativity in the Ministry of Sports and Youth (Interaction Review)

بحث و نتیجه‌گیری

خلاقیت در زمره مهم‌ترین و فراگیرترین فعالیت‌های انسان به شمار می‌رود و از آن به‌عنوان توانایی فرد برای تولید ایده‌ها، نظریه‌ها، بینش‌ها یا بازسازی مجدد علوم و سایر زمینه‌ها از آن نام برده می‌شود (صادقی، محتشمی، میری و صادقی، ۲۰۱۰، ۲۳)؛ بنابراین شناخت بسترها، موقعیت‌ها و زمینه‌های ارتقای این پدیده در سازمان‌ها در جهت توسعه، موفقیت و کارایی فعالیت‌های آن‌ها همواره مهم بوده است و ارائه الگویی که نشان دهد ایجاد خلاقیت پایدار تابع چه شاخص‌هایی است، در درک نهادینه‌سازی این پدیده در سازمان‌ها می‌تواند مفید واقع شود.



همان‌گونه که در مدل زمینه‌ای اخلاقیت پایدار در وزارت ورزش و جوانان دیده می‌شود (شکل شماره یک)، اخلاقیت فردی، اخلاقیت گروهی و اخلاقیت سازمانی جزو متغیرهای وابسته این مدل هستند و تابع مفاهیم شخصیت، زمینه، حمایت سازمانی، فرهنگ، انگیزه و ساختار قرار دارند؛ به عبارتی، دیگر مفاهیم نام‌برده بیشترین نقش را در افزایش اخلاقیت‌های فردی، گروهی و سازمانی دارند. این یافته به‌طور نسبی با پژوهش علی‌اکبری و همکاران (۲۰۱۹، ۴۸) در راستای اینکه عوامل فردی و اجتماعی فرهنگی را مرتبط با اخلاقیت می‌دانستند و پژوهش شفی و همکاران (۲۰۲۰، ۱۷۳) به موجب اینکه دریافتند بین انگیزه ذاتی و اخلاقیت کارکنان ارتباط علی وجود دارد، همسوست. این یافته همچنین تاحدودی با نتایج مطالعه اسمیت و گرین (۲۰۲۰، ۱) همسوست. آن‌ها با بررسی عوامل مؤثر بر اخلاقیت در سازمان‌های ورزشی حرفه‌ای گزارش کردند اخلاقیت کارکنان، جو حمایتی محیط کار از اخلاقیت از جمله چشم‌انداز روشن، حمایت از اخلاقیت، محیط کاری وظیفه‌محور و تعامل کارکنان سبب ارتقای اخلاقیت نزد سازمان‌های ورزشی می‌شود. به‌زعم اسمیت و گرین (۲۰۲۰)، محیط کاری ابتدایی‌ترین شاخص مؤثر بر ارتقای اخلاقیت نزد سازمان‌های ورزشی است؛ چراکه در فرایند ارتقای اخلاقیت سازمان‌های مذکور نقش زمینه‌ساز را ایفا می‌کند.

در تبیین این یافته می‌توان اشاره کرد که عملکرد خلاق در ابعاد فردی، گروهی و سازمانی در وزارت ورزش و جوانان تابعی از عوامل فردی (برای مثال، مفاهیم شخصیت)، عوامل سازمانی (برای مثال، مفاهیم حمایت سازمانی، فرهنگ و ساختار) و عوامل محیطی (برای مثال، زمینه و انگیزه) است. بر مبنای این تعامل سه گزاره اصلی را می‌توان در نظر گرفت: نخست اینکه عملکرد خلاقانه فردی، گروهی و سازمانی با تقویت عوامل فردی با تأکید بر ارتقای جنبه‌های شخصیتی می‌تواند افزایش پیدا کند؛ دوم اینکه عملکرد خلاقانه فردی، گروهی و سازمانی با تقویت عوامل سازمانی با تأکید بر ارتقای حمایت سازمانی، فرهنگ و ساختار می‌تواند افزایش پیدا کند؛ سومین گزاره این است که عملکرد خلاقانه فردی، گروهی و سازمانی با تقویت عوامل محیطی با تأکید بر فراهم‌سازی زمینه مناسب می‌تواند افزایش پیدا کند.

همچنین با استناد به مدل زمینه‌ای اخلاقیت پایدار در وزارت ورزش و جوانان دیده می‌شود (شکل شماره دو) که علاوه بر مفاهیم اصلی اثرگذار (شامل شخصیت، زمینه، حمایت سازمانی، فرهنگ، انگیزه



و ساختار)، سایر مفاهیم نیز از جمله توانمندسازی روان‌شناختی، مدیریت و رهبری، تعهد فردی و ارتباطات راهبردی سازمان در تبیین خلاقیت در ابعاد سه‌گانه مؤثر هستند، اما به دلیل اینکه میزان اثرگذاری مستقیم آن‌ها در مقایسه با مفاهیم اصلی اثرگذار کمتر بود، همواره به عنوان متغیرهای کلیدی تعیین‌کننده خلاقیت شناخته نمی‌شوند؛ هرچند در شکل‌گیری خلاقیت به صورت مستقیم و گاهی غیرمستقیم نقش دارند. این یافته همچنین با نتایج مطالعات ارشدی و نیسی (۲۰۱۴) مبنی بر اینکه توانمندسازی روان‌شناختی را بر خلاقیت مؤثر می‌دانستند، حاجی‌آقا و همکاران (۲۰۱۸، ۱۳۴) و مالیک و همکاران (۲۰۱۹، ۲۳۵) در راستای اینکه به ارتباط بین تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای با خلاقیت اشاره داشتند و مطالعه تان و همکاران (۲۰۱۳، ۱۶۴) در راستای اینکه نشان دادند بین تعاملات بیرونی و خلاقیت ارتباط وجود دارد، همخوانی دارد. ارشد و نیسی (۲۰۱۴) بیان کردند هرچقدر کارکنان توانمندی روان‌شناختی سطح بالاتری داشته باشند، از خلاقیت بیشتری برخوردار خواهند بود و می‌توان با بالابردن توانمندسازی روان‌شناختی در کارکنان خلاقیت آن‌ها را افزایش داد، اما ذکر این نکته حائز اهمیت است که در تبیین خلاقیت کارکنان صرفاً توانمندی روان‌شناختی نمی‌تواند عامل اصلی باشد؛ براین اساس لازم است در کنار پرداختن به این مقوله، به شاخص‌های مدیریت و رهبری، تعهد حرفه‌ای، ارتباطات راهبردی سازمان نیز توجه شود.

در تبیین این یافته و با توجه به موقعیت قرارگیری مفاهیم نام‌برده در شکل شماره یک، می‌توان اشاره کرد که توانمندسازی روان‌شناختی ابزاری راهبردی^۱ برای مفید و مؤثر واقع شدن کارکنان سازمان و رسیدن به هدف‌ها و چشم‌اندازهای خلاقیت آن سازمان است؛ به همین دلیل، سازمان‌های امروزی به طور خاص ورزش و جوانان برای ارتقای خلاقیت و پایداربودن خلاقیت آن سازمان باید برای نقش توانمندسازی روان‌شناختی در خلاقیت اهمیت بسزایی قائل شوند؛ چراکه اگر کارکنان در محیط کار و انجام‌دادن فرایند کاری به لحاظ ذهنی و روان‌شناختی به بهزیستی و توانمندی رسیده باشند، زمینه رشد ویژگی‌های فردی پدیدار می‌شود و چون ویژگی‌های فردی با شکل‌گیری و نهادینه‌کردن خلاقیت ارتباط دارد (گزاره اول)، این امکان به وجود می‌آید که خلاقیت در ابعاد سه‌گانه افزایش پیدا کند؛ البته در این بین نمی‌توان از نقش مفاهیم مدیریت و رهبری، تعهد فردی و ارتباطات

1. Strategic



راهبردی سازمان غافل شد که در شکل شماره یک در قسمت جنوب غربی نمودار (مفاهیمی که در این قسمت قرار می‌گیرند، بیشتر نقش متغیرهای کم‌اهمیت را بازی می‌کنند و در فرایند شکل‌گیری متغیر مربوط کمترین میزان نقش را ایفا می‌کنند) قرار دارند.

سرانجام و با استناد به شکل شماره دو مشخص شد که عملکرد اخلاقیت سازمان به‌عنوان یک سیستم اجتماعی پیچیده، تابعی از عملکرد اخلاقیت گروه‌های سازنده آن و تابعی از عملکرد اخلاقیت فردی است؛ یعنی عملکرد اخلاقیت فردی و گروهی نخست باید شکل بگیرد تا عملکرد اخلاقیت سازمانی پدید آید. این یافته با الگوی مفهومی عوامل مرتبط با اخلاقیت سازمانی وودمن و همکاران (۱۹۹۳، ۳۱۵) مبنی بر اینکه نشان دادند اخلاقیت فردی بر اخلاقیت گروهی و اخلاقیت گروهی بر اخلاقیت سازمانی اثر می‌گذارد، همسوست. وودمن و همکاران اظهار کردند که مهم‌ترین کارکرد گروه، هم‌افزایی اخلاق است که بر مبنای آن، فعالیت اخلاقیت فردی در تیم کاری بر هم اثر می‌گذارد و نوعی هم‌افزایی شکل می‌گیرد. آن‌ها همچنین بیان کردند که امروزه بسیاری از سازمان‌های پیشرو، با تغییر در ساختار اجرایی خود، به‌سوی سیستم‌های کاری مبتنی بر کار گروهی حرکت کرده‌اند تا بتوانند واکنش مناسبی به روند فزاینده نوآوری و تغییر مداوم فضای کسب‌وکار نشان دهند. این سازمان‌ها، نه تنها بر اخلاقیت فردی به‌عنوان یک عامل کلیدی ارتقای نوآوری می‌نگرند، بلکه به ایجاد تیم‌های اخلاق و نوآور برای بهبود نتایج نوآورانه نیز توجهی ویژه دارند. نکته‌ای که باید به آن توجه داشت این است که ویژگی‌ها و کارکردهای اخلاقیت گروهی با اخلاقیت فردی کارکنان متفاوت است؛ از همین رو، نوع حمایت سازمانی از تیم‌های اخلاق نیز باید متناسب با این تفاوت‌ها باشد. مطابق با نظریه‌های علمی اخلاقیت، اخلاقیت سازمانی در صورتی تجلی پیدا می‌کند که اخلاقیت فردی و اخلاقیت گروهی نهادینه شده باشند.

در تبیین این یافته این استنباط را می‌توان کرد که رمز بقا و شکل‌گیری اخلاقیت در وزارت ورزش و جوانان در سطح سازمان در گروه نهادینه‌سازی اخلاقیت فردی و اخلاقیت گروهی است. تا زمانی که به این مهم و بسترهای شکل‌دهنده و جنبه‌های اثرگذار بر این ابعاد توجه شود و برای آن برنامه‌ریزی راهبردی در سطح کلان انجام شود، می‌توان شاهد پایداری اخلاقیت در وزارت ورزش و جوانان بود.

براساس یافته‌های پژوهش، به مدیریت منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود آموزش و توسعه دانش اعضا، حمایت از پیشگامان تغییر فعالانه، تأکید بر نظام باز، آزادی و تشویق



ریسک‌طلبی، ارتباط بین واحدها با تسریع در کنش متقابل خطوط سازمانی، تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نو و جدید و پاداش‌دادن به ایده‌های نو را سرلوحه برنامه‌های خود برای ارتقای خلاقیت کارکنان آن وزارتخانه قرار دهند.

تشکر و قدردانی

پژوهشگران این مقاله بر خود واجب می‌دانند از تمامی کسانی که به‌نحوی در به ثمر رسیدن اهداف این پژوهش نقشی ایفا نموده‌اند کمال تشکر و قدردانی را داشته باشند.

References

1. Aliakbari, H., Khorshidi, A., Poshneh, K., & AbasiSrok, L. (2019). Providing a model for fostering creativity for primary school teachers in Tehran. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*, 9(1), 23-58. (in Persian).
2. Bott, N., Quintin, E. M., Sagar, M., Kienitz, E., Royalty, A., Hong, D. W. C., & Reiss, A. L. (2014). Creativity training enhances goal-directed attention and information processing. *Thinking Skills and Creativity*, 13, 120-128.
3. Danaifard, H., Khaef, Elahi, A., & Hosinni, S. M. (2011). A reflection on promoting knowledge sharing in the light of organizational citizenship behavior (Case study: Ministry of Housing and Urban Development and Ministry of Roads and Transportation). *Public Management Research*, 14, 63-84. (in Persian).
4. Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.
5. Farajullahpour, E. (2011). Investigating the relationship between creativity and mental health among the staff of the Ministry of Sports and Youth (Unpublished master's thesis). Islamic Azad University, Central Tehran Branch. (in Persian).
6. Florida, R., Mellander, C., & King, K. (2015). The global creativity index 2015. Martin Prosperity Institute. Available at: http://www-2.rotman.utoronto.ca/mpi/wp-content/uploads/2015/07/GCI-2015-Insight_The-2015-Global-Creativity-Index.pdf (Accessed: 14 November 2016).
7. Forotani, Z., Bohrani, A., & Iazdanmehr, F. (2019). Measuring the effect of organizational virtue on metacognitive creativity. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*, 9(2), 133-164. (in Persian).
8. Hajagha, P., Elembigi, A., Pishbin, S. A. R., & Jalilian, S. (2018). Presenting a model for developing individual and organizational creativity based on the role of social network linkage and organizational commitment of agricultural extension experts in Isfahan province. *Journal of Innovation and Creativity in Humanities*, 8(2), 113-146. (in Persian).



9. Sadeghi, A., Rastegari Mehr, B., Mohammadi, M., Qorbani Kalkhajeh, S., Mansourian, M., & Hosseini, S. (2010). The Survey of affecting factors on employees' creativity and innovation from the perspective of personnel of the hashemi nejad hospital in Tehran: 2011. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 7(1), 81-91. (in Persian).
10. Kowsaripour, M., Khosravi-Zad, B., Zare Fakhrian, N., & Kargar, G A. (2013). Identify the relationship between time management and the creativity of managers and employees of the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Research in Sports Management*, 6(2), 1-17. (in Persian).
11. Mahdavinour, S. A., Ghorbani, M. H., & Samari, D. (2019). Legal and ethical infrastructure of the system of innovation and creativity. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*, 8(4), 63-96. (in Persian).
12. Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232-237.
13. Mashaieghi, N., Arshadi, N., & Naesi, A. (2014). Design and test a model of some antecedents and consequences of organizational creativity. *Industrial and Organizational Psychology Studies*, 1(1), 51-72. (in Persian).
14. Mo, Z., & Yu, Y. (2017). The mechanism of empowering leadership's effect on employee creativity in Ding Talkali Baba context. *Proceedings of the Fourth International Forum on Decision Sciences* (pp. 99-117). Singapore: Springer.
15. Mohammadi, P., Zarei, A., Tejarat, F., & Sajjadi Hazaveh, S. H. (2019). The effect of information technology capability, learning organization and organizational justice on the individual creativity of the employees of the Ministry of Sports and Youth. *Contemporary Research in Sports Management*, 9(17), 19-29. (in Persian).
16. Pluut, H., & Curşeu, P. L. (2013). The role of diversity of life experiences in fostering collaborative creativity in demographically diverse student groups. *Thinking Skills and Creativity*, 9, 16-23.
17. Sadeghi, Z., Mohtashami, R., Miri, A., & Sadeghi, S. (2010). Creativity in higher education: A fundamental step towards sustainable development. *Journal of Education Strategies*, 3(1), 23-28. (in Persian).
18. Seyed Ameri, M. H., Abbasi, H., & Jamshidi, E. (2019). Investigating the effect of absorption and creativity capacity on innovative behavior of experts of the Ministry of Sports and Youth of Iran. *Sports Management*, 11(3), 521-544. (in Persian).
19. Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176.
20. Skinner, J., Edwards, A., & Corbett, B. (2014). *Research methods for sport management*. London: Routledge.
21. Smith, N. L., & Green, B. C. (2017). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. Paper presented at the Sport Marketing Association Annual Conference, Boston, MA.



22. Smith, N. L., & Green, B. C. (2020). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. *Sport Management Review*, Vol.23, No.5 pp.992-1004.
23. Sözbilir, F. (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 92-100.
24. Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. Berrett-Koehler Publishers:312 PP52-80.
25. Sternberg, R. J. (2018). A three facet model of creativity. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
26. Tan, S. K., Kung, S. F., & Luh, D. B. (2013). A model of 'creative experience' in creative tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, 153-174.
27. Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity: An interactionism perspective. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity* (pp. 77-92). New York: Plenum Press.
28. Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *Journal of Creative Behavior*, 24, 279-290.
29. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
30. Yosefifar, H., Maharti, Y., & Farahi, M. M. (2018). Investigating the effect of individual initiative and skill diversity on employees' creativity, with the role of moderating the specificity of knowledge and creative resources. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*, 8(2), 1-42. (in Persian).
31. Zhang, Q., Sun, S., Zheng, X., & Liu, W. (2019). The Role of Cynicism and Personal Traits in the Organizational Political Climate and Sustainable Creativity. *Sustainability*, 11(1), 1-17.

استناد به مقاله

حسینی، پیروش؛ زرگر، طیبه؛ علی آبادی، سمیرا؛ و یکتایار، مظفر. (۱۴۰۰). طراحی مدل زمینه‌ای خلاقیت پایدار در وزارت ورزش و جوانان. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۶۹)، ۶۵-۹۴. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.9301.3154

Hossini, P., Zargar, T., Aliabadi, S., & Yektayar, M. (2022). Design the Background Model of Sustainable Creativity in the Ministry of Sports and Youth. *Sport Management Studies*, 13(69), 65-94. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2021.9301.3154

