

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۵

ارائه مدل بهبود خلاقیت فردی با رهیافت تعارض و یکپارچگی مورد مطالعه کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد

ناصر بشیری گودرزی^۱، سعید آقاسی^{۲*}، سیدرسول آقاداوود^۳

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل بهبود خلاقیت فردی با رهیافت تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد با بهره‌گیری از نظریه داده بنیاد انجام شده است.

روش: داده‌های پژوهش طی ۱۵ مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی منتخب استان کهگیلویه و بویراحمد احصاء و سپس در فرایند کدگذاری استخراج و مقوله‌های هم پیوند در قالب ۲ شرط علی (تناقض قالبی‌های ذهنی و ایده پردازی)؛ ۷ پدیده محوری (تعارض درون‌گروهی، تعارض میان فردی، تعارض میان فرد و گروه، تعارض میان گروهی، تعارض میان سازمانی، یکپارچگی داخلی، یکپارچگی خارجی)؛ یک شرط زمینه‌ای (شکاف اطلاعاتی)؛ یک شرط مداخله‌گر (خودگردانی ذهنی)؛ راهبردها و پیامدهای مدل مفهومی معین و طی مرحله کدگذاری انتخابی هر یک از عناصر الگو به منظور خلق نظریه پژوهش تشریح و به تفصیل بیان شد.

یافته‌ها: نتایج این پژوهش می‌تواند مدیران سازمان آموزش و پرورش را در شناخت خط‌مشی‌ها، سیستم‌ها و رویه‌هایی که به بهبود خلاقیت فردی کارکنان کمک می‌کنند یا مانع و بروز آن‌ها می‌شوند، یاری رساند.

نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق حاکی از آن است که مجموعه راهبردهایی که الگوی بهبود خلاقیت فردی کارکنان انتخاب می‌کند و منجر به پیامدهای بهبود خلاقیت فردی می‌شوند؛ نشان از ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان در عمل دارد.

کلید واژه‌ها: خلاقیت فردی، شکاف اطلاعاتی، تعارض سازمانی، یکپارچگی داخلی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران naserbashiri801@gmail.com

۲. استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول) saeedaghahi@dehaghan.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران Rasool.aghadaoood@dehaghan.ac.ir

پیشگفتار

سازمان‌ها در برهه‌ای از زمان که تحت عناوین مختلف از جمله "عصر دانش"، "عصر فراصنعتی"، "عصر سرعت"، و بالاخره "عصر خلاقیت" مطرح شده است، نیروی انسانی خود را در جهت مدیریت شتابان و دگرگونی‌های ژرف جهانی آماده می‌سازد و لذا امروزه یکی از مؤلفه‌هایی که در ارتباط با توسعه منابع انسانی از جمله کارکنان یک سازمان است، خلاقیت آن است. خلاقیت کارکنان به عنوان یکی از مسائل اصلی در علوم سازمانی است. تحولات پرشتاب جهانی در علم، فناوری، صنعت و اطلاعات و به طور کلی ارزش‌ها و معیارها، بسیاری از سازمان‌های موفق جهان را بر آن داشته است تا اهداف، گرایش و علایق خود را در جهت به کارگیری خلاقیت و نوآوری هدایت کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که چالش اصلی سازمان‌ها در قرن حاضر که شرایط محیطی و قواعد بازی رقابت به حدی بی‌رحم و پیچیده پویا و نامطمئن شده، خلاقیت است. مدیریت خلاقیت در سازمان‌ها همراه با تنش‌ها و تناقضاتی است و افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر شود. نقش مدیر در پرورش خلاقیت، تحرک و تشویق کارکنان، تفویض اختیار به کارکنان و پیدا کردن ذهن‌های خلاق است که از این نقش مدیر به عنوان مدیریت استعداد می‌توان در سازمان یاد کرد.

در طول دهه‌های گذشته تئورسین‌های کسب و کار خلاقیت را به عنوان توسعه‌یافته در مورد محصولات فعالیت‌ها خدمات و رویه‌های جدید تعریف کردند که برای سازمان مفید است (ساری و همکاران، ۲۰۱۰). خلاقیت برای بقای سازمان‌ها در محیط‌های بسیار رقابتی و با تغییرات سریع، مهم است (لوپز و همکاران، ۲۰۰۹). خصوصاً با افزایش رقابت جهانی، شرکت‌ها برای مزیت رقابتی به دنبال خلاقیت و نوآوری هستند (مگادلی و بیردی، ۲۰۰۹). به

1. Creativity
2. Lopez
3. Magadley & Birdi 4. West

این صورت که شرکت‌ها برای عرضه محصولات تازه به بازارهای جهانی، نیازمند خلاقیت کارکنانشان هستند (وست؛ ۲۰۰۲؛ وست و وود و لوو، ۲۰۰۳). با توجه به نقش خلاقیت برای سازمان‌های امروزی، طرح‌های مهم مدیریتی بایستی این سؤال را که چگونه می‌توان خلاقیت را اداره کرد، مورد توجه قرار دهد (ساتون؛ ۲۰۰۱) و از روش‌های مدیریتی که از بین برنده خلاقیت است، اجتناب کرد (آماییل، ۱۹۹۸). جانک و همکاران (۲۰۱۹)، گافارو آ و همکاران (۲۰۱۷)، پاولیونا و همکاران (۲۰۲۱)، مونتیانو و همکاران (۲۰۲۱)، لی و همکاران (۲۰۲۱)، سیکو (۲۰۲۱) شایستگی‌های فردی و روانی را زمینه ساز شکوفایی خلاقیت عنوان نمودند. خلاقیت از عالی‌ترین فرایندهای ذهنی انسان است و نقش برجسته و خاص آن در رشد و توسعه همه جنبه‌های زندگی انسان، به‌ویژه در آموزش دانش آموزان غیرقابل انکار است. در واقع خلاقیت به معنای، آفرینش و خلق یک محصول بسیار خاص و فوق‌العاده کمیاب است و در اشکال و رنگ مایه‌های مختلفی ظاهر می‌شود (جعفر لو و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵۴).

در این میان سیستم‌های آموزشی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین نظام‌های اجتماعی برای پاسخگویی به نیازها و الزامات جامعه در حال حرکت و زمینه‌سازی تغییر و تحول در آن، نقشی حیاتی‌تر و حساس‌تر را ایفاء می‌نماید. بدیهی است برای همگامی یا این تحولات، ارائه ایده‌ها و نظریه‌های جدید و بازسازی علوم مختلف امری اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر وجود تعارض به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند می‌تواند در جهت افزایش فرصت برای خلاقیت و تحول مؤثر واقع شود. با ارائه یک برنامه صحیح در خصوص روش‌های گوناگون جهت یکپارچگی می‌توان روحیه کاری لازم در سازمان‌ها را تقویت نمود به گونه‌ای که شرایط لازم برای فعال و پویا شدن از طریق خلاقیت را فراهم نمود. علیرغم این بینش‌های جدید در رابطه با احتمالات قواعد متناقض، هیچ بررسی تجربی تاکنون تأثیرات این نوع قواعد بر خلاقیت را مورد مطالعه قرار نداده است. با توجه به این خلأ، مطالعه

1 . Westwood & Low
2 . Sutton

حاضر به ارائه مدلی جهت بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد می‌پردازد. با توجه به اینکه سازمان آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین ادارات و نهادهای دولتی جهت خدمت‌گذاری به مردم هست به نظر می‌رسد از کارکنان این سازمان از خلاقیت لازم جهت انجام وظایف محوله نیستند حال سؤالی که در این پژوهش مطرح هست این است که آیا تعارض و یکپارچگی بر بهبود خلاقیت فردی در بین کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد تاثیری دارد؟ با عنایت به اهمیت و جایگاه بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی؛ انتظار بایسته- ای در خصوص تناسب بسته علمی (چارچوب نظری، مدل، متغیرها، عوامل تأثیر گذار بر مدل و...) مرتبط با کارکنان آموزش و پرورش وجود دارد. زیرا با وجود نیاز حداکثری به نگاشت و چارچوب روشمند در زمینه بهبود خلاقیت فردی، آنچه در این پژوهش احصاء شده است، در کمتر مستندات علمی در خصوص بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی مورد بررسی قرار گرفته است. بدین جهت هدف از این پژوهش «ارائه مدل بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد» هست. و لذا در این پژوهش به دنبال این هستیم که مدل پارادایمی و مولفه‌های بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد کدامند؟

خلاقیت در سازمان، گذر از استانداردهای شغلی است که هم درک و پذیرش الگوهای قبلی و هم تشکیل ابداع الگوهای جدید را در حوزه‌های گوناگون شامل می‌شود (بهرام زاده^۲ و همکاران، ۲۰۲۰). خلاقیت کارکنان به عنوان از مسائل اصلی در علوم سازمانی است. افزایش خلاقیت در سازمان‌ها می‌تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه‌ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی، افزایش رقابت، افزایش کارایی و بهره‌وری، ایجاد

1. creativity
2. Bahramzadeh

انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان منجر شود (اله یار، ۱۳۹۹ : ۲). خلاقیت در سازمان همچنین سازمان را به یک سازمان یادگیرنده و نیز دانش آفرین تبدیل می کند (خداپرست، ۲۰۱۹). مطالعات درباره خلاقیت کارکنان نشان داده اند؛ خلاقیت در طول زندگی کارسازمانی و فردی تأثیر می گذارد و نه فقط در طول فعالیت کاری و به عنوان بخشی از شرایط روزمره عمل می کند. مولا، ویلسون، لمب و کتترل (۲۰۱۶) معتقدند: «خلاقیت سازه ای پیچیده است و دانشمندان هنوز در مورد چگونگی تعریف آن به توافق نرسیده اند». خلاقیت در روانشناسی به توانایی افراد برای ابداع چیزی در حوزه ای جدید و مناسب گفته می شود. با وجود دیدگاه های مختلف در مورد خلاقیت، «همیشه جدید بودن»، ویژگی مشخص کننده، خلاقیت بوده است. بگتو و کافمن^۳ (۲۰۱۷: ۷۳) خلاقیت را «توانایی تولید اثری نو، با کیفی بالا و مناسب» تعریف کرده اند. خلاقیت، توانایی مرزشکنی یا توانایی سفر به فراسوی چارچوب استانداردهای علمی، شغلی، حرفه ای و اجتماعی است هم درک و پذیرش الگوهای قبلی و هم تشکیل و ابداع الگوهای جدید را در حوزه های گوناگون شامل می شود (یارمحمدیان، ۲۰۱۸). تورنس تفکر خلاق را فرایند حس کردن مشکلات، شکاف در اطلاعات و عناصر گم شده، حدس زدن و فرضیه ساختن در مورد این نواقص، ارزیابی و آزمودن این حدس ها و فرضیه ها، تجدیدنظر کردن و دوباره آزمودن آنان و بالاخره انتقال نتایج می داند (بهرام زاده، ۱۳۹۸: ۷۴). خلاقیت کارکنان به عنوان از مسائل اصلی در علوم سازمانی است (زوو و چن^۴، ۲۰۱۸). خلاقیت، توانایی مرزشکنی یا توانایی سفر به فراسوی چارچوب استانداردهای علمی، شغلی، حرفه ای و اجتماعی است هم درک و پذیرش الگوهای قبلی و هم تشکیل و ابداع الگوهای جدید را در حوزه های گوناگون شامل می شود (یارمحمدیان، ۲۰۱۸). تورنس تفکر خلاق را فرایند حس کردن مشکلات، شکاف در اطلاعات و عناصر گم شده، حدس زدن و فرضیه

1. khodaparast
2. Mullet, Willerson, Lamb & Kettler
3. Beghetto & Kaufman
4. Zhu & Chen

ساختن در مورد این نواقص، ارزیابی و آزمودن این حدس‌ها و فرضیه‌ها، تجدیدنظر کردن و دوباره آزمودن آنان و بالاخره انتقال نتایج می‌داند (بهرام زاده، ۱۳۹۸: ۷۴). خلاقیت کارکنان به‌عنوان از مسائل اصلی در علوم سازمانی است (زوو و چن، ۲۰۱۸). صاحب‌نظران با پژوهش در ادبیات خلاقیت، به نقش حیاتی محیط اجتماعی فرهنگی در رشد خلاقیت پی برده‌اند. بر طبق نظریه اجتماعی- فرهنگی ویگوتسکی، تعاملات اجتماعی نقشی اساسی در رشد فرد دارند. مدیریت کارکنان یکی از مهم‌ترین موضوع‌های مورد مطالعه در رفتار سازمانی و منابع انسانی است (ریستیک و همکاران، ۲۰۲۰). از نظر بسیاری از پژوهشگران تعارض می‌تواند هزینه‌های زیادی برای سازمان داشته باشد؛ از جمله کاهش بهره‌وری، غیبت، استرس، سلامت جسمانی و روانی (آغاز و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۲). بخشی از فعالیت‌های روزانه افراد در هر محیط کاری، به مدیریت تعارض اجتماعی می‌یابد، چراکه وجود نیازها و انگیزه‌های متفاوت، تعارض‌هایی را به دنبال دارد که باید در زمان درست و به‌خوبی مدیریت شوند. فهم تعارض و چگونگی مدیریت آن بر عملکرد افراد و سازمان‌ها تأثیر گذارده و می‌تواند از بسیاری از ناکارآمدی‌ها جلوگیری کند. تعارض در همه جوامع وجود دارد، هرچند در هر آهنگی با توجه به شیوه‌های غالب مدیریت تعارض در آن جامعه، مدیریت می‌شود. بر اساس برخی پژوهش‌ها، هنجارها و باورهای موجود در سازمان بر شیوه حل تعارض در سطوح مختلف تأثیر می‌گذارد (عبدل کادر، ۲۰۱۷). با وجود آنکه تأثیر فرهنگ بر سبک‌های مدیریت تعارض در برخی پژوهش‌ها بررسی شده است هنوز هم موضوع بسیار مهمی به نظر می‌رسد که همچنان نیاز به مطالعه دارد؛ به‌ویژه پرداختن به آن از منظر مطالعات بین فرهنگی می‌تواند نتایج جالبی داشته باشد (ریستیک و همکاران، ۲۰۲۰). تعارض یکی از موضوع‌های مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و رهبری است و چنانچه به‌خوبی مدیریت نشود می‌تواند برای سازمان پیامدهای منفی ایجاد کند (عبدل کادر، ۲۰۱۷). تعارض زمانی اتفاق می‌افتد که در

1. Ristic et al
2. Abdul Cader

تعامل میان افراد، یکی از طرفین احساس کند طرف مقابل منافع او را به خطر انداخته و یا چنین قصدی دارد (آغاز و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۳). تعارض جزء طبیعی و عادی زندگی روزمره ما و واقعیتی است که بشر همیشه با آن آشنا بوده است، ولی به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه‌جویی دشمنی مبدل شده است، امروزه به تعارض به‌عنوان پدیده منفی نگاه می‌کنند. تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد. تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد کارکنان و سازمان‌ها دارد (غلامی، ۱۳۹۶: ۱۱۵). تعارض اختلاف در رسیدن به هدف‌های سازمان است، امروزه کارکنان به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها و به‌عنوان مزیت رقابتی آن مطرح است، وجود همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهم‌ترین عوامل اصلی برای موفقیت در همه سازمان‌ها است. تعارض در سازمان اجتناب‌ناپذیر و لزوم برای سازمان غیر ضروری نیست. تعارض می‌تواند خلاقیت را بیشتر و نوآوری و تغییر را ترویج دهد و یا ممکن است باعث اتلاف و تحلیل انرژی و منابع سازمان شود. برای مدیریت صحیح تعارض بایستی مدیران آن را به‌عنوان نیروی دائمی بشناسند و با برخورد سازنده و صحیح در جهت پویایی سازمان، آن را مدیریت نمایند؛ بنابراین توانایی هدایت و کنترل پدیده تعارض در سازمان‌ها از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران است که مدیران امروز نیازمند آن هستند (بیک زاد و همکاران، ۱۳۹۲). مدیریت اثربخش تعارض به مدیران سازمان آموزش و پرورش کمک می‌کند تا با تحولات جدید در تماس باشد و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصت‌ها راه‌حل‌های مناسب بیابد. مدیریت تعارض سعه‌صدر و استقامت می‌طلبد و در سازمان‌های آموزشی امروز تعارض مانند قدرت و سیاست، در سازمان نیرویی اجتناب‌ناپذیر است و گاهی مثبت تلقی می‌شود. در نهایت در یک تعریف کلی و جامع می‌توان گفت، تعارض فرایندی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه شده است (رضائیان، ۱۳۹۳).

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی و برای کشف مفاهیم و رابطه‌ها در داده‌های خام گردآوری شده حاصل از انجام مصاحبه با خبرگان و سازمان دادن به آن‌ها یک طرح توضیحی نظری، تحلیل بخش عمده در این تحقیق، تفسیری است. استراتژی پژوهش داده بنیاد بر طبق نظریه اشتراوس و کوربین (۲۰۰۸)، به‌عنوان رویکرد پژوهش کیفی استفاده شده است، این رویکرد دارای رویه‌های نظام‌اند برای نظریه‌پردازی در مورد پدیده‌ها بر اساس رویکرد استقرایی است. جامعه موردنظر در این مرحله مدیران و کارشناسان منتخب و خبرگان مرتبط دانشگاهی در شهر یاسوج بوده است که از طریق مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته، گردآوری و تکمیل داده و اطلاعات موردنیاز صورت گرفت. انتخاب نمونه به صورت هدفمند بر اساس نمونه‌گیری گلوله انجام شده است. تعداد ۱۵ مصاحبه (با افراد منتخب و معرفی شده) صورت گرفت و پژوهشگر یقین پیدا کرد که با ۱۵ مصاحبه اشباع نظری صورت پذیرفته و لذا فرایند نمونه‌گیری پایان یافت. اطلاعات جمعیت شناختی افراد مصاحبه‌شونده در جدول شماره ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی افراد مصاحبه‌شونده تحقیق

رتبه دانشگاهی	سابقه	سن / سال
مریی دانشگاه یاسوج	۱۰-۲۰ (۵نفر)	۳۱-۴۰ (۳نفر)
استادیار دانشگاه یاسوج	۱۲-۲۰ (۴نفر)	۴۱-۵۰ (۶نفر)
دانشیار (دانشگاه آزاد اسلامی واحد بویر احمد)	۱۲-۱۸ (۳نفر)	۵۱-۶۰ (۴نفر)
استاد تمام دانشگاه یاسوج	۱۰-۲۱ (۳نفر)	۶۱-۷۰ (۲نفر)
جمع	۱۵ نفر	۱۵ نفر



در این تحقیق برای بررسی روایی نتایج بخش کیفی از شاخص‌های قابلیت تأیید، قابلیت انتقال، اطمینان‌پذیری، ارزیابی چندجانبه‌نگری پرسش‌ها و مقایسه مستمر داده و اطلاعات به منظور کسب اطمینان و اعتماد پژوهشگر و تأیید اساتید، پژوهشگران حرفه‌ای و منتخبین جامعه مورد پژوهش صورت گرفت. در این تحقیق برای ارتقای روایی از روش مرور بازبینی^۲ روش مقایسه مستمر^۳ و روش تمیزی و در خصوص پایایی پژوهش و احصاء باورپذیری، هنگام کدگذاری برای تدوین هر یک از تم‌های اصلی و فرعی مصادیق مرتبط و کلیدی ارائه شده توسط مشارکت‌کنندگان صورت گرفته و هر تم تجلی نکات خاص احصایی از مصاحبه‌ها است.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش تحلیل مجموعه داده‌ها از طریق مراحل کدگذاری باز، محوری و گزینشی و با استفاده از نرم‌افزار *Max QDA* و *LESREL* صورت گرفت. در مرحله کدگذاری باز تعداد ۳۳۸ کد اولیه از مجموع نتایج مصاحبه‌های کیفی احصاء گشت. در مرحله کدگذاری محوری نیز، باهدف تقلیل، تلخیص و عمق بخشیدن به معنای مفاهیم، کدها و زیر مقوله‌های احصایی از مرحله کدگذاری باز، ابتدا در چند ربط نظری و یا در چند محور اصلی و بازاندیشی شدند، پس از آن با یک تأمل مجدد بر روی مضامین هم‌خانواده، زیر مقوله‌ها مرتبط سازی شده، سپس سعی در ایجاد فهم نهایی از ارتباط میان مفاهیم و مقولات هم‌سنخ صورت گرفت. در مرحله بعد مقولات هم‌خانواده باهم مقایسه، ترکیب و ادغام شدند و کل معانی به دست آمده از پژوهش ضمن کشف ارتباط و معنا بخشی بین مفاهیم، سازمان‌دهی شد. مرحله بعدی در این

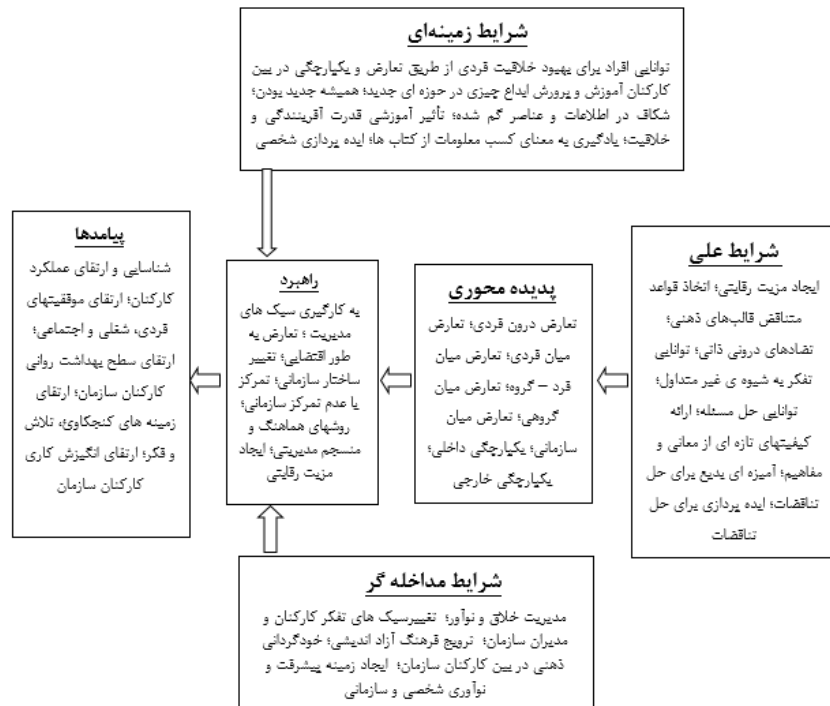
-
1. Conformability
 2. Transferability
 3. Member check method
 4. Constant comparision method

گام، تقلیل کل معانی در چند بلوک و یا خوشه اصلی از مقولات بود. تأمل در تعیین ارتباط و نسبت‌های معنادار میان چند خوشه اصلی صورت گرفت، پس از آن با اطمینان از اشباع داده‌ای و کشف پدیده اصلی این گام نیز پایان یافت. در این مرحله ابتدا در کدگذاری ثانویه تعداد ۲۱۱ کد ثانویه از مجموع پیشین اخذ و در هنگام سازمان‌دهی با ۱۷۴ زیر مقوله اولیه به اتمام رسید. در مرحله سوم و همگرا سازی مفاهیم و شناسایی مقوله‌های اصلی و فرعی تعداد ۹۶ مقوله اولیه تدوین شد.

در نهایت مرحله کدگذاری گزینشی (انتخابی) و یا ظهور نظریه پارادایمی در این پژوهش آغاز شد. در این مرحله از تحلیل نیز، از ابتدای مفهوم‌سازی، مقوله کردن، خوشه‌بندی و تا کشف پدیده اصلی، تدریجاً مفصل‌های نظریه شکل گرفت؛ به طوری که مجموع کدهای احصایی در نهایت به تعداد ۲۷ مفهوم مرتبط کاهش یافته و در چارچوبی با ۶ طبقه مرتبط با مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد طراحی و جایگزینی شدند. چارچوب مذکور برخوردار از یک مقوله مرکزی به عنوان پدیده محوری پژوهش و پنج مقوله اصلی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردهای اساسی و پیامدهای مورد انتظار با الگوی بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد طراحی و تدوین شد.

شکل شماره ۱ مدل پارادایمی بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد نشان داده شده است. پیش از پرداختن به هر یک از عناصر مدل، لازم به توضیح است که محققان تعریف ذیل را به عنوان تعریف مختار خود برای انجام پژوهش حاضر انتخاب کرده‌اند: «خلاقیت، توانایی مرزشکنی یا توانایی سفر به فراسوی چارچوب استانداردهای علمی، شغلی، حرفه‌ای و اجتماعی است هم درک و پذیرش الگوهای قبلی و هم تشکیل و ابداع الگوهای جدید را در حوزه‌های گوناگون شامل می‌شود (یارمحمدیان، ۲۰۱۸)». بنابراین مفاهیم و ارتباط عناصر مدل بهبود خلاقیت فردی از

طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش در پرتو این تعریف طراحی و سازمان‌دهی شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش

بر اساس نتایج پژوهش، آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد در فضایی حساس قرار دارد که تحقق اهداف آن منوط به تعامل حمایتی مدیران ارشد استان، برای بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش و اثربخش بودن آن است. نتیجه مطالعه نشان می‌دهد در خصوص بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش شش مضمون حائز اهمیت است:

جدول ۲. مقوله‌های اصلی، فرعی و توصیفات شرایط زمینه‌ای بهبود خلاقیت فردی

طبقه	مقوله‌ها	کدهای باز
		- توانایی افراد برای ابداع چیزی در حوزه‌ای جدید
		- همیشه جدید بودن
		- شکاف در اطلاعات و عناصر گم شده
شرایط زمینه‌ای	شکاف اطلاعاتی	- تأثیر آموزشی قدرت آفرینندگی و خلاقیت
		- یادگیری به معنای کسب معلومات از کتاب‌ها
		- اثرپذیری شخصی

در تأیید این مفاهیم مشارکت کنندگان در پژوهش اذعان بر این مهم داشتند که در خصوص بهبود خلاقیت فردی: «مدل‌های بهبود خلاقیت فردی کارآمد منوط به ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان و مدیران آموزش و پرورش؛ همچنین بومی‌سازی این مدل‌ها هست»، و یا در خصوص شکاف اطلاعاتی بر این نظر بودند که «توانایی کارکنان برای ابداع چیزی در حوزه‌ای جدید نیاز به خلاقیت فردی دارد و اثرپذیری شخصی نتیجه تأثیر آموزش قدرت آفرینندگی و خلاقیت فردی است، در این راستا نقش یادگیری و یاددهی به معنای کسب معلومات باعث کاهش شکاف اطلاعاتی کارکنان می‌شود».

در این پژوهش اکثر مصاحبه‌شوندگان، بر این نظر بودند که لازمه بهبود خلاقیت فردی وجود تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش وابسته به عناصر زمینه‌ای است. این ادعا بر این اساس بود که به‌زعم ایشان، بهبود خلاقیت فردی از طریق ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان امکان‌پذیر می‌شود و مدل‌های بهبود خلاقیت فردی بومی برای هر استان با توجه به پتانسیل‌های آموزشی، علمی، پرورشی و فرهنگی آن استان طراحی و اجرا شود.

مضمون اصلی پژوهش حاضر بیان‌کننده پدیده محوری است. برای یافتن کدها، مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با پدیده محوری پس از شناسایی عوامل تأثیرگذار، سؤالات متعدد در

خصوص موارد شناسایی شده بهبود خلاقیت فردی از طریق تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد مطرح شد و پاسخ‌های دریافتی از سؤالات منجر به تعریف پدیده محوری به شرح جدول ۳ شده است:

جدول ۳. مقوله‌های اصلی، فرعی و توصیفات پدیده محوری بهبود خلاقیت فردی

سازه	انتخابی	محوری	مفاهیم
	تعارض درون گروهی	عدم وجود تفاهم گروهی	انتخاب‌های انطباق ناپذیر و ناسازگار؛ احکام الزام آور؛ تعارض درون فردی؛ تضاد نقش؛ وجود تفاهم؛ ارتباطات چهره به چهره؛ فردگرایی؛ رضایت شغلی
	تعارض میان فردی	علاق و نگرش‌های فردی	فهم تعارض و چگونگی مدیریت آن؛ سبک‌های مدیریت تعارض؛ اهداف ناسازگار؛ افزایش رفتارهای سیاسی؛ اشتراک‌گذاری اطلاعات؛ علاق و نگرش‌های اعضا؛ تعاملات دوستانه؛ تعاملات سطح کارکنان
	تعارض میان فرد و گروه	وجود نیازها و انگیزه‌های متفاوت	سودمندی مشترک؛ وجود نیازها و انگیزه‌های متفاوت؛ پاپش کشیدن و کوتاه آمدن؛ حل مصالح؛ میزان انسجام سازمانی؛ پیش‌زمینه فرهنگ مشترک؛ تشخیص تعارض‌های سازمان
	تعارض میان گروهی	اجبار و جرگه سالاری	اجبار یا غلبه؛ ملایمت یا کوتاه آمدن اجتناب؛ مصالحه؛ ایجاد گرایش‌های آزاداندیشی و محافظه کارانه؛ ایجاد سبک‌های سلسله‌مراتبی مدیریتی؛ جرگه سالاری یا گروه سالاری؛ ایجاد زمینه‌های انعطاف‌پذیری ذهنی و رفتاری
شرایط محوری	تعارض میان سازمانی	اهداف سازمانی ناسازگار	اهداف ناسازگار؛ تفکیک بیش‌ازحد وظایف و وابستگی متقابل میان آن‌ها؛ منابع کمیاب؛ منافع متقابل یا مشترک؛ تفکیک سازمانی؛ ایجاد و رشد خلاقیت در محیط بیرونی سازمان؛ تعاملات بیرون سازمانی
	یکپارچگی داخلی	یکپارچگی افقی و عمودی	مدیریت فرایندهای داخلی؛ اعتماد و پیوستگی در بین گروه‌ها؛ هماهنگی بین سلسله‌مراتب سازمان؛ سرپرستی مستقیم تدوین قوانین؛ رویه‌ها و خط‌مشی‌ها؛ یکپارچه‌سازی افقی و عمودی؛ اشتراک‌گذاری اطلاعات و خلاقیت؛ توجه هم‌زمان به خود و به دیگران؛ همکاری نوعی سبک برنده - برنده؛ محیط و سبک رهبری؛ ارزش‌های فرهنگی؛ جمع‌گرایی؛ تعامل میان افراد؛ انسجام گروهی
	یکپارچگی خارجی	عوامل ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و منابع انسانی	مدیریت فرایندهای سازمانی از طریق اینترنت؛ مدیریت اطلاعات استراتژیک؛ انعطاف‌پذیری در بین واحدهای سازمانی؛ اهداف سازمانی

برای تأیید مفاهیم احصایی: «بهبود خلاقیت فردی باید تعارض درون‌گروهی، تعارض میان فردی، تعارض میان فرد و گروه، تعارض میان گروهی، تعارض سازمانی، یکپارچگی داخلی و یکپارچگی خارجی باید ایجاد شود»، «علاق و نگرش‌های فردی، وجود نیازها و انگیزه‌های متفاوت، اجبار و جرگه‌سالاری و اهداف سازمانی ناسازگار باید به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد» و یا در خصوص یکپارچگی: «ایجاد یکپارچگی افقی و عمودی یکی از اهداف بهبود خلاقیت فردی در بین کارکنان هست و عوامل ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و منابع انسانی آن تضمین می‌کند».

از منظر برخی از مشارکت‌کنندگان برای بهبود خلاقیت فردی و آموزش آن‌ها، عدم وجود تفاهم گروهی ضرورتی دوچندان دارد و در نهایت محیط‌های آموزشی نتیجه اجتناب‌ناپذیری بهبود خلاقیت فردی کارکنان است.

شرایط علی علل و موجبات اصلی پژوهش هستند که پدیده مورد اکتشاف (مقوله اصلی) از آن‌ها ناشی می‌شود. مفاهیم منتخب برای شرایط علی بهبود خلاقیت فردی به شرح جدول ۴ است:

جدول ۴. مقوله‌های اصلی، فرعی و توصیفات شرایط علی بهبود خلاقیت فردی

سازه	انتخابی	محوری	مفاهیم استخراجی
شرایط علی	تناقض	قواعد متناقض	نقش خلاقیت در ایجاد مزیت رقابتی؛ قواعد متناقض قالب‌های ذهنی؛ تضادهای درونی ذاتی؛ توانایی تفکر به شیوه غیرمتداول
	قالب‌های ذهنی		
ایده پردازی	حل تناقضات	توانایی حل مصالح؛ ارائه کیفیت‌های تازه‌ای از معانی و مفاهیم؛ آمیزه‌ای بدیع	حل تناقضات درونی
		برای حل تناقضات؛ ایده پردازی برای حل تناقضات	

برای تأیید مفاهیم ارائه شده به‌طور مثال در خصوص تناقض قالب‌های ذهنی: «توانایی تفکر به شیوه‌ی غیرمتداول و تضادهای درونی ذاتی اهمیتی دوچندان دارد» و یا در ارتباط با مفهوم ایده

پردازش: «توانایی حل مصالح، ارائه کیفیت‌های تازه‌ای از معانی و مفاهیم به همراه آمیزه‌ای بدیع برای حل تناقضات» جهت حل تناقضات درونی لازم و ضروری است. شرایط مداخله‌گر، عواملی هستند که شرایط علی را تخفیف یا به نحوی تغییر می‌دهند. این شرایط اکثراً برخاسته از محیط دور و اوضاع و احوال نامنتظره و اتفاقی هستند که لازم است با عمل یا تعامل به آن‌ها پاسخ داده شود. مفاهیم منتخب برای شرایط مداخله‌گر الگوی پارادایم پژوهش به شرح جدول ۵ است:

جدول ۵. مقوله‌های اصلی، فرعی و توصیفات شرایط مداخله‌گر بهبود خلاقیت فردی

طبقه	مقوله‌ها	کدهای باز
شرایط	خودگردانی	مدیریت خلاق و نوآور؛ تغییر سبک‌های تفکر کارکنان و مدیران سازمان؛ ترویج فرهنگ
مداخله‌گر	ذهنی	آزاداندیشی؛ خودگردانی ذهنی در بین کارکنان سازمان؛ ایجاد زمینه پیشرفت و نوآوری شخصی و سازمانی

بخش غالب مفاهیم شرایط مداخله‌گر به واسطه نقش و جایگاه خودترانی ذهنی در سازمان مورد مطالعه است. برخی از تأییدکننده مفاهیم در پژوهش حاضر عبارت‌اند از: «مدیریت خلاق و نوآور، تغییر سبک‌های تفکر کارکنان و مدیران سازمان، ترویج فرهنگ آزاداندیشی و ایجاد زمینه پیشرفت و نوآوری شخصی و سازمانی» هست. در این راستا از نظر مصاحبه‌شوندگان؛ خودترانی ذهنی در بین کارکنان بیشتری نظرها را به خودش جلب کرده است. ابزارهای دستیابی به پدیده محوری در الگوی پارادایمی این پژوهش، راهبردهای فرد به فرد بهبود خلاقیت فردی در بین کارکنان آموزش و پرورش است. این مفاهیم در جدول شماره ۶ ارائه شده است:

جدول ۶. مقوله‌های اصلی، فرعی و توصیفات راهبردهای اساسی بهبود خلاقیت فردی

مقوله	مفهوم
راهبردهای اساسی	به کارگیری سبک‌های مدیریت تعارض به‌طور اقتضایی؛ تغییر ساختار سازمانی تمرکز یا عدم تمرکز سازمانی؛ روش‌های هماهنگ و منسجم مدیریتی؛ ایجاد مزیت رقابتی

برای تأیید مفاهیم ارائه شده به طور مثال مشارکت کنندگان اذعان داشتند: «تغییر ساختار سازمانی بر روی همه ابعاد کارکنان از زندگی فردی تا اجتماعی و آموزشی را تحت تأثیر قرار داده است» و یا «ایجاد مزیت رقابتی در بین کارکنان به عنوان روش های هماهنگ و منسجم مدیریتی تعبیر می شود تا سرعت خلاقیت فردی را با بکارگیری سبک های مدیریت تعارض و یکپارچگی به طور اقتضایی بهبود بخشد» نشان از اهمیت تصمیم گیری مدیریتی جهت تمرکز و یا عدم تمرکز سازمانی دارد. همچنین شیوه های بهبود خلاقیت فردی، مشتمل بر بخش هایی از جمله ابعاد «تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان» و فرایندهای «یاددهی-یادگیری است» و بر اساس رهیافت توسعه و بهبود خلاقیت فردی، تصمیمات استراتژیک بر روی همه ابعاد خلاقیت باید مورد توجه قرار گیرد.

جایگاه خاص استان کهگیلویه و بویر احمد در بین استان های کشور، نگاه ویژه ای را بر پیامدهای رفتاری و عملکردی کارکنان سازمان آموزش و پرورش آن می طلبد. نتیجه مطالعه حاضر نشان می دهد که پنج مفهوم در خصوص پیامدهای پژوهش تعریف شده است. جدول شماره ۷ مفاهیم مذکور را ارائه کرده است. با توجه به مجموعه پیامدهای احصایی در این پژوهش، آنچه اهمیت است ارتقای انگیزش کاری کارکنان سازمان در سازمان آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویر احمد هست.

جدول ۷. مقوله های اصلی، فرعی و توصیفات پیامدهای بهبود خلاقیت فردی

مفهوم	مقوله
پيامدهای مورد انتظار	شناسایی و ارتقای عملکرد کارکنان؛ ارتقای موفقیت های فردی، شغلی و اجتماعی؛ ارتقای سطح بهداشت روانی کارکنان سازمان؛ ارتقای زمینه های کنجکاوی، تلاش و فکر؛ ارتقای انگیزش کاری کارکنان سازمان

در تأیید مفاهیم مذکور برخی از اشارات مشارکت کنندگان در پژوهش عبارت اند از: «شناسایی و ارتقای عملکرد کارکنان»، «ارتقای موفقیت های فردی، شغلی و اجتماعی»، «ارتقای سطح بهداشت روانی کارکنان سازمان» و «ارتقای زمینه های کنجکاوی و تلاش فکری» که نشان از ارتقای انگیزش کاری کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان دارد.

بحث و نتیجه گیری

افراد نوآور و خلاق در رویارویی با ناملایمات و مشکلات زندگی به جای انزوا و پذیرش درماندگی به دنبال راهی برای حل مشکل یا خروج از وضعیت پیش آمده هستند. غلبه بر مشکل، ضمن تقویت باور مبتنی بر توانمندی بر ابعاد درونی، بیرونی و اجتماعی عملکرد شخصی افراد تاثیر می گذارد، به طوری که افراد خلاق از شغل و سلامت روان شناختی خود رضایت بیشتری دارند (گامبوا و دیگران، ۲۰۰۹، استروپا و اریکا، ۲۰۱۱، وانگ و لی، ۲۰۱۵). بنابراین خلاقیت فردی شکلی از تلاش شخصی و پذیرش اسناد درونی است، به همین دلیل فردی که از نظر خلاقیت در سطح بالایی است، برتری و یکپارچگی را بر پایه پیشرفت شخصی و پایداری با وجود دشواری‌ها و ناکامی‌ها و تعارض‌ها تعریف می کند.

یافته‌های محوری پژوهش در شش مجموعه اصلی به عنوان ابعاد الگوی پارادایمی بهبود خلاقیت فردی از طریق ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش و در قالب مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است. برخی از عوامل تأثیرگذار و همچنین پیامدهای تعریف شده برای زیر مؤلفه‌های عناصر مدل، هم پیوند با نتایج پژوهش‌های مرتبط هستند.

با شناسایی آموزش پویا و منعطف نسبت به تغییرات محیطی و ایجاد بستری مناسب جهت ارائه ایده و نظرات و پرورش خلاقیت می توان امیدوار بود که نگرش مثبت تری به آموزش ایجاد شود و لذا بر اساس الگوی این پژوهش، برای بسترسازی، ایجاد و بهبود خلاقیت فردی در بین کارکنان در استان کهگیلویه و بویر احمد تعامل سازنده و انواع حمایت‌های مدیران سازمان آموزش و پرورش استان از رفتارهای آغازگران کارکنان ضرورت دارد. محیط اجتماعی، از جمله سیستم‌های آموزشی جامعه، شرایط کلی کلاس، فضای مدرسه، محیط کار و خانواده، می توانند منابع مهمی برای تسهیل یا مهار خلاقیت فرد باشند. بنابراین همه این عوامل محیطی یک اثر تجمعی دارند که در نهایت جهت گیری انگیزشی (درونی و بیرونی) فرد را و متعاقباً خلاقیت فرد را تا حدودی تعیین می کنند. لذا یافته‌های تحقیق حاضر، با نتایج تحقیقات

یاسمی و همکاران(۱۳۹۹)؛ آغاز و همکاران (۱۳۹۹)؛ بگتو و کافمن^۱(۲۰۱۹) و گیل و همکاران (۲۰۱۸) فهیما و همکاران(۱۳۹۹) همراستا است.

همچنین آمادگی به باورهای نگرش ها و قصد آگاهانه اعضای سازمان نسبت به تغییراتی که مورد نیاز است و ظرفیت سازمانی برای اجرای موفقیت آمیز این تغییرات اطلاق می شود. سازمان ها می توانند مصالح آمادگی برای تغییر را به عنوان نقطه قوتی برای توسعه سازمانی تلقی نمایند و از طریق ایجاد آمادگی برای تغییر زمینه پاسخگویی به شرایط محیطی و موفقیت سازمان ها را نیز افزون سازند. از سوی دیگر سازمان های مختلف به منظور جذب منابع از محیط و بقای معنادار در آن ناچارند خود را با تغییرات محیطی همسو و هماهنگ سازند و توان خود را برای پاسخگویی به موقع و به جا به اقتضائات درونی و بیرونی خود افزایش دهند؛ این نتایج با نتایج پژوهش محمدی احمدآبادی و همکاران(۱۳۹۹)؛ اله یار (۱۳۹۹)؛ یاسمی و همکاران (۱۳۹۹)؛ آغاز و همکاران (۱۳۹۹)؛ فهیما و همکاران(۱۳۹۹)؛ همرننگ و همکاران (۱۳۹۸)؛ اسچیلیچر^۲ و همکاران (۲۰۱۹)؛ بارت^۳ و همکاران (۲۰۱۸)؛ بهرام زاده^۴ و همکاران(۲۰۲۰)؛ بگتو و کافمن^۵(۲۰۱۹) و گیل و همکاران(۲۰۱۸) مشابهت دارد.

بر اساس نتایج پژوهش، بهبود خلاقیت فردی تحت تأثیر شرایط علی است. بر اساس یافته های پژوهش مؤلفه های «توانایی تفکر به شیوهی غیرمتداول و تضادهای درونی ذاتی اهمیتی دوچندان دارد» و یا در ارتباط با مفهوم ایده پردازی: «توانایی حل مصالح، ارائه کیفیت های تازه ای از معانی و مفاهیم به همراه آمیزه ای بدیع برای حل تناقضات» جهت حل تناقضات درونی لازم و ضروری است. این نتایج با نتایج پژوهش بارت^۶ و همکاران (۲۰۱۸)؛ بهرام زاده^۷ و همکاران(۲۰۲۰) سازگاری دارد.

1. Beghetto & Kaufman
2. Schleicher
3. Barth
4. Bahramzadeh
5. Beghetto & Kaufman
6. Barth
7. Bahramzadeh

از سوی دیگر، بهبود خلاقیت فردی با شرایط مداخله‌گر که ضمن اهمیت دادن به جایگاه خودترانی ذهنی در سازمان مورد مطالعه است. بر اساس یافته‌های پژوهش «مدیریت خلاق و نوآور، تغییر سبک‌های تفکر کارکنان و مدیران سازمان، ترویج فرهنگ آزاداندیشی و ایجاد زمینه پیشرفت و نوآوری شخصی و سازمانی» از نظر مصاحبه‌شوندگان؛ بیشتری نظرها را به خودش جلب کرده است. این نتایج با نتایج پژوهش بگنو و کافمن^۱ (۲۰۱۹) و گیل و همکاران (۲۰۱۸) مطابقت دارد.

همچنین بر اساس چارچوب مفهومی طراحی شده، مجموعه راهبردهایی که برای بهبود خلاقیت فردی یافت شده است و منجر به پیامدهای الگوی بهبود خلاقیت فردی کارکنان از طریق ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان می‌شوند؛ نشان از انعطاف‌پذیری و پیشرو بودن در عمل دارد. این مهم از طریق «تغییر ساختار سازمانی بر روی همه ابعاد کارکنان اعم از زندگی فردی تا اجتماعی و آموزشی» و یا «ایجاد مزیت رقابتی در بین کارکنان به‌عنوان روش‌های هماهنگ و منسجم مدیریتی» و «سرعت خلاقیت فردی با بکارگیری سبک‌های مدیریت تعارض و یکپارچگی به‌طور اقتضایی» امکان‌پذیر است. این نتایج با نتایج پژوهش اسپیلیچر^۲ و همکاران (۲۰۱۹)؛ بارت^۳ و همکاران (۲۰۱۸)؛ بهرام‌زاده^۴ و همکاران (۲۰۲۰) سازگاری دارد.

در یک نگاه کلان نیز پیامدهای مدل نشان از بهبود خلاقیت فردی از طریق ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش دارد. این مهم در قالب «شناسایی و ارتقای عملکرد کارکنان»، «ارتقای موفقیت‌های فردی، شغلی و اجتماعی»، «ارتقای سطح بهداشت روانی کارکنان سازمان» و «ارتقای زمینه‌های کنجکاو و تلاش فکری» نمود پیدا می‌کند. این

1. Beghetto & Kaufman
2. Schleicher
3. Barth
4. Bahramzadeh

نتایج با نتایج پژوهش آغاز و همکاران (۱۳۹۹)؛ فهیما و همکاران (۱۳۹۹)؛ همرننگ و همکاران (۱۳۹۸)، همراستا است.

در این مقاله، ما قواعد متناقض را به طور جامع تر به عنوان قالب‌هایی ذهنی که افراد به منظور پذیرش عبارات یا ابعاد ظاهراً متناقض از یک آزمایش یا وضعیت مورد استفاده قرار می‌دهند تعریف نمودیم اگرچه زمانی که افراد تناقض را می‌پذیرند، تضادهای درونی ذاتی ابعاد یا عبارات را تشخیص می‌دهند اما این رابطه احتمالی را به صورت رابطه ای متمم یا تقویت کننده می‌شناسند. به عنوان مثال، کارمند آموزش و پرورش ممکن است دستوری از رییس خود دریافت کند که به نظر دارای تناقض است، مثلاً «مطمئن شود که برای ارایه خدمت جدید همه چیز برنامه ریزی و سازماندهی شده باشد. همین‌طور مطمئن باش که انعطاف پذیری لازم برای برآورده نمودن به موقع خواسته‌های لحظه آخری حفظ شود». اگر زمانی که یک کارمند این دستورها را دریافت می‌کند یک قاعده متناقض فعال شود، وی نه تنها ناسازگاری ذاتی بین رسیدن به سطوح بالای برنامه ریزی و انعطاف پذیری به طور همزمان را تشخیص می‌دهد بلکه پتانسیل برنامه ریزی و انعطاف پذیری برای تکمیل نمودن یا تقویت مثبت یکدیگر را نیز درک می‌نماید. به عنوان مثال، برنامه ریزی و سازماندهی می‌توانند به آماده شدن در مقابل واکنش‌های جایگزین مشتریان کمک کنند و بنابراین در زمان رسیدگی به نیازهای آنها انعطاف پذیری بیشتر را ممکن سازند.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش به مدیران سازمان آموزش و پرورش کل کشور نیز پیشنهاد می‌شود با استناد به عناصر و ارتباط تعریف شده در مدل پژوهش علاوه بر اینکه سعی در فراهم‌سازی بسترهای بهبود خلاقیت فردی و علل ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش در شهر یا استان تحت مدیریت خویش داشته باشند؛ سعی در کاربردی نمودن برنامه‌های برگرفته از محور پژوهش داشته باشند. در این رابطه می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- آموزش کارکنان مبنی بر اینکه تاکید بیش از اندازه بر بدیع بودن، به عنوان مثال، تاکید کم یا عدم تاکید بر محدودیت‌ها (مانند هزینه‌ها)، ممکن است منجر ارائه روش یا مدلی بدیع اما بسیار گران قیمت شود که نیازهای مورد نظر را برآورده نمی‌کنند.

- با آموزش کارکنان باعث ایجاد اندیشه خلاق در کارکنان شده تا بتوانند تفکرات و ایده‌های گذشته را به چالش کشیده و حرف و ایده‌ای نو برای ارائه و بهبود خلاقیت فردی داشته باشند. - طراحی، تعریف و بهبود خلاقیت فردی و توسعه آموزشی با تنظیم سازوکارهای ترویجی، آموزشی و تشویقی به همراه الزامات رعایت ارزش‌های بنیادین کارکنان توسط سازمان آموزش و پرورش.

- اتخاذ سیاست و تعریف خلاقیت فردی در راستای مشروعیت بخشی به زندگی فردی و کاری کارکنان (طراحی اهداف و استراتژی خاص به همراه برنامه و تخصیص اعتبار، منابع و امکانات مشخص برای نظام‌اند ساختن و بهبود خلاقیت فردی).

همچنین برای پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی و پرورشی؛ موضوعات مرتبط با بهبود خلاقیت فردی به شرح ذیل پیشنهاد می‌شود:

- بررسی نقش مدیران خلاق در تحریک خلاقیت و پیدا کردن ذهن خلاق با ایجاد فضای باز و ایجاد هدف مشترک بین کارکنان و ایجاد جذابیت کاری، با بهره‌گیری از روش‌های مختلف در جهت توانایی و ارتقای سطح اندیشه از طریق ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان.

- بررسی نسبت اهمیت تأثیر عوامل فردی، اجتماعی، آموزشی و محیطی بر بهبود خلاقیت فردی از طریق ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان (کدام عامل مهم‌تر است؟).

- به بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر خلاقیت و شناسایی موانع و تضادهای ایجاد شده در پیش روی خلاقیت پرداخته شود.

- با توجه به اینکه یکی از نیازهای سازمانهای امروزی کشف استعداد کارکنان و به‌کارگیری آن در تحقق چشم‌انداز سازمان است، میتوان نقش خلاقیت در جهت در بروز استعدادها در عصر حاضر که لازمه رشد و بقا است را بررسی نمود.

- بررسی چگونگی اثرات بهبود خلاقیت فردی از طریق ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان (ساختار، فرهنگ سازمانی، ارتباطات، فرایندهای کاری و...) و اتخاذ نقشه راه استراتژیک عملیاتی.
- بررسی ارتباط پیچیدگی عوامل ساختاری بهبود خلاقیت فردی از طریق ایجاد تعارض و یکپارچگی در بین کارکنان آموزش و پرورش باهدف همراستا سازی زیرساخت‌های مرتبط.
- بررسی روش‌های اتخاذ تصمیم توسط مدیران و کارکنان در شرایط متناقض با یکپارچه سازی اهداف متضاد و خواسته‌های متناقض.

منابع و مآخذ

- اله یار، منصور. (۱۳۹۹). نقش میانجی خلاقیت کارکنان در رابطه بین خود کارآمدی شغلی و کارآفرینی کارکنان آموزش و پرورش شهر بیرجند، مدیریت و چشم انداز آموزش، ۲(۱)، ۳۹-۵۰.
- آغاز، عسل؛ طالعی، نازنین. (۱۳۹۹). تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر به کارگیری سبک‌های مختلف مدیریت تعارض، علوم مدیریت ایران، ۱۵(۶۰)، ۵۵-۶۶.
- بهرام زاده، سلیمان. (۱۳۹۸). تبیین رابطه بین خلاقیت و توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش شهر کاشان، مدیریت و چشم انداز آموزش، ۱(۲)، ۱-۲۹.
- بیک زاده، جعفر؛ شفایی، مقصود. (۱۳۹۲). مدیریت تعارض، رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، مدیریت و چشم انداز آموزش، ۳(۵)، ۵۱-۶۶.
- جعفرلو، غلام؛ شریفی، نسترن؛ شریفی، حسن پاشا. (۱۳۹۸). ارائه مدلی جهت پیش‌بینی خلاقیت بر اساس سخت رویی، خود کارآمدی، کمال‌گرایی، تحصیلات والدین، سوابق کارهای خلاقانه، افراد خانواده و خویشاوندان نزدیک با میانجی انگیزش پیشرفت در دانش آموزان، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۹(۱)، ۱۵۳-۱۸۴.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۹). مدیریت تعارض و مذاکره، چاپ دهم، تهران: سمت.

غلامی، علی. (۱۳۹۶). سبک‌های مدیریت تعارض و رابطه آن با فرهنگ سازمانی مدیران، دانش و پرورش، ۸(۲۳)، تابستان ۱۳۸۹.

فهیم، مریم؛ غلامزاده، داریوش؛ ودادی، احمد. (۱۳۹۹). طراحی و آزمون مدل مدیریت عملکرد کارکنان با رویکرد یکپارچه، علوم مدیریت ایران، ۱۵(۵۹)، ۶۵-۷۹.

همرنگ، حمید؛ قنبری پناه، افسانه؛ ابوالمعالی الحسینی، خدیجه؛ سپاه منصور، مژگان، (۱۳۹۸). تبیین رابطه بین خلاقیت و سازگاری تحصیلی دانش آموزان با میانجی‌گری انگیزش تحصیلی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۹(۳)، ۴۸-۶۱.

یاسمی، صدیقه؛ حسینی خواه، علی؛ کیان، مرجان؛ گرامی، مسعود؛ حسینی، افضل السادات. (۱۳۹۹). مدرسه خلاق، چستی و چگونگی در دوره ابتدایی، نوآوری‌های آموزشی، ۱۹(۷۵)، ۷۵-۸۹.

- Abdul Cader, A. (2017). Islamic principles of conflict management: A model for human resource management. *International Journal of Cross Cultural Management*, 17(3), 345-363.
- Sarri, k Katerina.Ka, L. Bakouros, Petridou, Eugenia, (2010), perspective on practice, *Entrepreneur training for Creativity and Innovation, Journal of European Industrial Training*, 34(3), pp 270-288.
- Gamboa, j. p., gracia, F., Ripoll, p., & de peiro, j. M. (2009). Employability and personal initiative as antecedent of job satisfaction. *The Spanish journal of psychology*, 12(2), 632-640.
- stroppa, C., & Erica, s. (2011). PInternational assigments: the role of social support and personal initiative. *International journal of intercultural relation*, 35(2), 234-245.
- Wang, H., & Li, j. (2015). How trait curiosity influence psychological well-being and emotional exhaustion: The mediating role of personal initiative. *Journal of personality and individual Difference*, 75, 135-140.

- Jauk E. A bio-psycho-behavioral model of creativity. *Curr Opin Behav Sci.* 2019; 27:1-6
- Gafarova E, Belevitin V, Smyrnov Y. (2017). Modeling educational process optimization in the development of individual creativity by extending modality skills of the learners. *Mechanics Adv Technol.*
- Ceko E. On relations between creativity and quality management culture. *Creat Stud.* 2021;14(1):251-70.
- Pavlivna YS. (2021). Creative resource of psychological tools psycho-geometrics colour art constructor. *Technol Intellect Dev.*;5(1):29.
- Munteanu A. (2021). Creating psycho-emotional conditions in the creative training of future specialists. *JES UTM.*
- Barth, A. L., & de Beer, W. (2018). *Performance Management Process: Diagnosis in Performance Management Success* (107-113). Springer, Cham.
- Beghetto, R.A, and Kaufman, J. C. (2017). *Learning for Creativity.* In R. K. Sawyer (Author), *Nurturing creativity in the classroom* (pp. 265-286). New York: Cambridge University Press.
- Buttkus, Michael& Eberenz, Ralf. (2019). *Performance Management in Retail and the Consumer Goods Industry: Best Practices and Case Studies*, Springer, 2019, pp: 49.
- Gil, A. J., Rodrigo-Moya, B., & Morcillo-Bellido, J. (2018). Impact of teacher empowerment on innovation. *Preprints*, 6, 2-22.
- Kauffman, D.F. (2001). *Self-Regulated learning in Web-Based environments: Instructional tools designed to facilitate cognitive strategy use, metacognitive processing, and motivational beliefs* (Dissertation of Doctor of Philosophy). University of Nebraska.
- Mackali, Zeynep. GÜLÖKSÜZ, Sinan. Oral, Timuçin. (2014). Creativity and Bipolar Disorder. *Turkish Journal of Psychiatry.* 25: 1-10.
- Ristic, M. R., Ljepava, N., Qureshi, T. M., & Milla, A. C. (2020). A Cross-Cultural Comparison of Conflict Management Styles in



Multinational Organisations: Empirical Evidence from Serbia. *JEEMS Journal of East European Management Studies*, 25(3), 418–447.

Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851.

Yarmohammadian, M. H. (2018). Principles of curriculum planning. Publisher: Book Memorial.

Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094-2115.