

## ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با راهبردهای مدیریت تعارض مربیان لیگ‌های برتر فوتسال ایران

حمید جنانی\*، فریدون تندنویس\*\*، امیراحمد مظفری\*\*\*

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

\*\*\* استاد دانشگاه خوارزمی

\*\* دانشیار دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۰/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۱۹

### چکیده

مدیریت تعارض از مهارت‌های بین‌فردی رهبری است و استفاده از سبک‌های مناسب رهبری می‌تواند منجر به مدیریت اثربخش تعارضات شود. هدف این تحقیق تعیین ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا در چارچوب مدل باس (۱۹۸۵) با راهبردهای مدیریت تعارض مربیان لیگ‌های برتر فوتسال ایران بود. سبک رهبری مربیان از طریق پرسش‌نامه رهبری چندعاملی MLQ (۱۹۹۶) و راهبردهای مدیریت تعارض از طریق پرسش‌نامه OCCI (۱۹۹۱) اندازه‌گیری شد. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۶۰ بازیکن بود که از بین آنان ۱۹۷ نفر به صورت تصادفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. پرسش‌نامه‌های فوق‌پس از تعیین روایی و پایایی توزیع گردید. به منظور تحلیل داده‌ها روش آمار توصیفی و آمار استنباطی به‌کار گرفته شد. در بخش آمار استنباطی، برای تعیین رابطه بین سبک‌های رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌ها نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا با راهبرد همکاری ارتباط مثبت معنی‌دار و با راهبردهای مصالحه، اجتناب، سازش و رقابت ارتباط منفی معنی‌داری داشت ( $P < 0/01$ ). سبک رهبری عمل‌گرا با راهبردهای همکاری، مصالحه و رقابت ارتباط مثبت معنی‌دار ( $P < 0/01$ ) و با راهبرد اجتناب ( $P < 0/01$ ) و سازش ( $P < 0/05$ ) ارتباط منفی معنی‌داری داشت. سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای همکاری و رقابت ارتباط منفی معنی‌دار ( $P < 0/05$ ) و با راهبردهای اجتناب و سازش ارتباط مثبت معنی‌دار ( $P < 0/01$ ) داشت و با راهبرد مصالحه ارتباط معنی‌داری نداشت. با توجه به این واقعیت که راهبرد همکاری نشانه استفاده سازنده، راهبردهای اجتناب و رقابت نشانه استفاده غیرسازنده و راهبردهای مصالحه و سازش نشانه استفاده مختلط از تعارض هستند، چنین استنباط می‌شود که سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با مدیریت مؤثر تعارضات ارتباط مثبت دارند که در این بین، ارتباط سبک رهبری تحول‌گرای قوی‌تر است.

واژه‌های کلیدی: مربی، مدیریت تعارض، سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا.

## مقدمه

تحقق اهداف سازمانی مستلزم حرکت هماهنگ اعضای سازمان در جهت اهداف آن است. یکی از پدیده‌هایی که می‌تواند این حرکت را تحت تأثیر قرار دهد تعارض بین افراد است. تعارض به علل مختلف در سازمان بروز می‌کند. عدم درک یکسان، استعدادها و نیازهای متفاوت، برخورد منافع، مشکلات فردی و اجتماعی، نابرابری و بی‌عدالتی و بسیاری از عوامل دیگر می‌توانند باعث بروز تعارض گردند (۱). پوتنام<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) تعارض را این‌گونه تعریف می‌کند: افرادی که با یکدیگر ارتباط متقابل دارند و در زمینه اهداف اصلی، اهداف فرعی و ارزش‌ها بین آنها اختلاف وجود دارد و افراد دیگران را مانعی در جهت رسیدن به اهداف خود تلقی می‌کنند (۲). شاید همه‌جا پدیده تعارض دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردیدی نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارد یا وضعیتی را به وجود آورد که این سازمان‌ها بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهند (۱). بعضی مدیران به علت ناتوانی در درک تعارض، با توسل به شیوه‌های قهرآمیز، تعارض را در سازمان سرکوب می‌کنند. درحالی‌که تحقیقات نشان داده است سازمان‌هایی که در آنها تضاد کمتری وجود دارد، عموماً در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند، چراکه اعضای چنین سازمان‌هایی آن‌قدر متجانس هستند که برای سازگاری خود با اوضاع محیطی آمادگی کمی دارند یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می‌کنند نیازی به بهبود وضع ندارند (۳). بنابراین تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی بر عملکرد افراد و سازمان دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سازمان می‌گردد و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت و همچنین علل خلق‌کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروزه یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید (۴). ستین (۲۰۰۴) اعتقاد دارد اگر بتوان تعارض را به خوبی شناسایی و هدایت کرد، می‌توان از آن به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار رشد سازمانی بهره گرفت (۵).

توماس (۱۹۷۶) براساس دو عامل «خواسته‌های خود و دیگران» که بلیک و موتون<sup>۲</sup> (۱۹۶۴) ارائه داده‌اند، پنج راهبرد مدیریت تعارض ارائه کرد که عبارت‌اند از همکاری<sup>۳</sup>، مصالحه<sup>۴</sup>، اجتناب<sup>۵</sup>، سازش<sup>۶</sup> و رقابت<sup>۷</sup> (۶). اطلاع از پیامدهای راهبردهای مختلف مدیریت تعارض برای انتخاب مناسب‌ترین راهبرد بسیار مهم است. راهبرد انتخابی برای مدیریت تعارض می‌تواند تخریب‌کننده یا سازنده باشد. مطلوب‌ترین شیوه حل تعارض این است که هر دو طرف درگیر در تعارض برنده باشند؛ این حالت از طریق همکاری میسر می‌گردد (۷). در راهبرد همکاری مدیر بیشترین توجه را به منافع افراد درگیر در تعارض دارد و در جست‌وجوی راه‌حلی است که منافع طرفین درگیر به طور کامل تأمین گردد (۸). درمقابل، راهبرد اجتناب در مدیریت

<sup>1</sup> Putnam

<sup>2</sup> Blake & Mouton

<sup>3</sup> Collaborating

<sup>4</sup> Compromising

<sup>5</sup> Avoiding

<sup>6</sup> Accommodating

<sup>7</sup> Competing

تعارض مبین بیزاری از تنش و نادیده گرفتن عدم توافقیها و بی طرفی در تعارض است. در این راهبرد، مدیر به منافع هیچ کدام از طرفین درگیر در تعارض توجهی ندارد (۹). در راهبرد رقابت مدیر در تلاش است تا منافع خود را بر طرف مقابل تحمیل کند (۱۰). در راهبرد سازش، مدیر منافع طرف مقابل را بر منافع خود ترجیح می دهد (۱۱) و در راهبرد مصالحه مدیر در پی راهحلی است که هر دو طرف درگیر در تعارض بخشی از منافع خود را از دست بدهند (۱۰). رحیم (۱۹۹۲) بیان می کند که راهبرد همکاری نشان دهنده استفاده سازنده و راهبردهای اجتناب و رقابت نشانه استفاده غیرسازنده از تعارض هستند و راهبردهای مصالحه و سازش آثار مختلفی در مدیریت تعارض دارند (۱۲).

مدیران خواسته یا ناخواسته در سازمان های خود با تعارض روبه رو هستند. زیگارلی (۲۰۰۲) گزارش می دهد که ۸۳ درصد از رهبران اعتقاد دارند باید سریعاً تعارض کارکنان خود را حل کنند (۱۳). دوبرین (۲۰۰۴) بیان می کند ۲۰ درصد زمان مدیران صرف رسیدگی به تعارض کارکنان می شود (۱۴). رحیم (۱۹۸۱) اعتقاد دارد رهبری اولین و مدیریت تعارض پنجمین اولویت کاری مدیران است (۱۵). مدیریت تعارض از مهارت های بین فردی رهبری قلمداد می شود (۱۶)، بنابراین یکی از عواملی که می تواند با مدیریت تعارض در ارتباط باشد، سبک های رهبری است. رهبری فرآیند نفوذ غیرجبری برای هدایت فعالیت های گروه به سوی هدف است و همچنین مجموعه ای از خصیصه ها است که برای نفوذ به دیگران مؤثر است (۱۷). مدیران سازمان ها برای هدایت کارکنان از روش های متفاوت استفاده می کنند که به آن سبک رهبری می گویند. سبک رهبری الگوی رفتارهای پایدار فرد به صورتی که به وسیله دیگران ملاحظه می شود تعریف شده است (۱۸). نظریه سبک های رهبری تحول گرا و عمل گرا از سوی برنز<sup>۱</sup> (۱۹۷۸) مطرح و به کوشش باس<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) تکمیل شده است. مطابق با الگوی باس، رهبری تحول گرا بر روابط عاطفی و شخصی بین رهبر و زیردستان استوار است و به تحریک و انگیزش پیروان در جهت عملکرد بیش از حد انتظار توجه دارد؛ درحالی که رهبری عمل گرا بر تبادلات بین رهبر و زیردستان استوار است و به افزایش انگیزش پیروان به واسطه اعمال پاداش های اقتضایی اعتقاد دارد (۱۹). مطابق با الگوی باس (۱۹۸۵) عناصر سبک رهبری تحول گرا<sup>۳</sup> عبارت اند از: **جذب و کاریزما**<sup>۴</sup>، جایی که اعتماد به نفس و جاذبه شخصی رهبر، احترام و اعتماد پیروان را برمی انگیزد؛ **رفتار آرمانی**<sup>۵</sup>، جایی که رهبر مورد احترام و اعتماد، در جهت ارتقای عقاید و دیدگاه های پیروان می کوشد؛ **الهام**<sup>۶</sup>، جایی که رهبر با روحیه بخشی به پیروان، آنها را به سوی انتظارات بالا سوق می دهد؛ **تحریک ذهنی**<sup>۷</sup>، جایی که رهبر پیروان خود را به بررسی و حل مشکلات از طریق روش های نو و خلاقانه ترغیب می کند و **ملاحظات فردی**<sup>۸</sup> که رهبر به روابط بین فردی و رشد فردی پیروان متناسب با توانایی های آنان اهمیت

<sup>1</sup> Burns

<sup>2</sup> Bass

<sup>3</sup> Transformational

<sup>4</sup> Charisma

<sup>5</sup> Idealized behavior

<sup>6</sup> Inspiration

<sup>7</sup> Intellectual stimulation

<sup>8</sup> Personal considerations

می‌دهد. عناصر سبک رهبری **عمل‌گرا**<sup>۱</sup> عبارت‌اند از: **پاداش اقتضایی**<sup>۲</sup>، جایی که رهبر برای اجرای عملکرد به پاداش و تنبیه متوسل می‌شود؛ **مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات**<sup>۳</sup>، جایی که رهبر با تأکید بر استانداردها، عملکرد پیروان را نظارت می‌کند و انحراف از استانداردها را نمی‌پذیرد؛ **مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات**<sup>۴</sup>، جایی که رهبر به سادگی منتظر وقوع خطاها و انحرافات می‌شود و سبک رهبری **عدم مداخله**<sup>۵</sup> که برخلاف سبک‌های رهبری فعال (تحول‌گرا و عمل‌گرا) غیرفعال محسوب می‌شود که در آن رهبر با بی‌تفاوتی از کنار وقایع می‌گذرد و توجهی به نیازهای زیردستان نمی‌کند (۲۰).

دانیلسون و همکاران (۱۹۷۵) محیط و فضای ورزش حرفه‌ای را مکان مناسبی برای مطالعه رفتارهای سازمانی عنوان کردند و سبک رهبری مربیان صاحب‌نام و بزرگ را الگویی برای رهبری سازمان‌های غیرورزشی و تجاری دانسته‌اند (۲۱). ولی امروزه محققان ورزشی الگوی رهبری را از سازمان‌ها گرفته‌اند (۲۲). وقتی گروهی از افراد برای رسیدن به هدفی تلاش می‌کنند، معمولاً کسی به‌مثابه مدیر و رهبر مسئولیت گروه را برعهده می‌گیرد. این فرد باید مهارت‌های لازم را برای رهبری گروه داشته باشد تا بتواند اعضای گروه را به سمت هدف هدایت کند. در موقعیت‌های ورزشی این نقش را مربی به عهده دارد و اوست که بازیکنان را رهبری می‌کند و می‌تواند نقش مهمی در عملکرد گروه داشته باشد (۲۳). بنابراین تیم‌های ورزشی یک سازمان محسوب می‌شوند. برخلاف تصور عام، نتیجه مسابقه صرفاً در روز مسابقه تعیین نمی‌شود، چراکه عوامل متعددی در بروز آن دخالت دارند. با نگاهی دقیق بر مسابقات و رقابت‌های ورزشی، مشاهده می‌شود که برخی ورزشکاران با وجود سطح بالایی قابلیت‌ها و مهارت‌های ورزشی، به دلیل تعارضات مختلف با دیگران قادر به ارائه تمام توانایی‌های بالقوه خود نیستند و نهایتاً منجر به کاهش عملکرد تیم می‌شوند. با توجه به اینکه افراد مختلف، با ویژگی‌ها و اهداف متفاوت در تیم‌های ورزشی فعالیت می‌کنند، بنابراین وجود تعارض در میان آنها اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، مدیریت مؤثر و سازنده تعارضات از طرف مربیان تیم‌ها ضروری است. مسئله پیش روی این تحقیق نبود آگاهی از ارتباط بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با راهبردهای مدیریت تعارض مربیان است. باس اعتقاد دارد که در حوزه سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و ارتباط آن با راهبردهای مدیریت تعارض تحقیقات بسیار اندکی انجام شده است (۲۴). فریمانی (۱۳۷۷)، جکسون (۱۹۹۹) و کواری (۱۳۸۰) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری انسان‌گرا با راهبردهای همکاری و مصالحه ارتباط مثبت معنی‌داری دارد (۲۵، ۲۶، ۲۷). ترابی (۱۳۸۴) در تحقیق خود نشان داد که بین سبک رهبری وظیفه‌گرا و راهبرد رقابت ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد (۲۸). تحقیق اشکوه ظاهری (۱۳۸۵) نشان داد که بین سبک رهبری انسان‌گرا با راهبردهای همکاری، مصالحه و سازش ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد (۲۹). زرنوشه فراهانی (۱۳۸۶) در تحقیق خود به این نتیجه

<sup>1</sup> Transactional

<sup>2</sup> Contingency rewards

<sup>3</sup> Active management by exception

<sup>4</sup> Inactive management by exception

<sup>5</sup> Laissez-faire

رسید که بین سبک رهبری انسان‌گرا و وظیفه‌گرا با راهبردهای همکاری، مصالحه و رقابت ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد (۳۰). وارن (۲۰۰۴) در تحقیق خود که در بین مدیران کلیساها انجام داد، به این نتیجه رسید که بین سبک رهبری تحول‌گرا با راهبرد همکاری و سبک رهبری عمل‌گرا با راهبردهای همکاری و مصالحه ارتباط مثبت معناداری وجود دارد (۳۱). این در حالی است که استنلی (۲۰۰۴) و استیفنسن (۲۰۰۵) در تحقیقات خود که در بین مدیران دانشگاهی انجام داده‌اند، به ارتباط معناداری بین سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا با راهبردهای مدیریت تعارض نرسیده‌اند (۲۴، ۳۲). تناقض در نتایج تحقیقات می‌تواند تابع موقعیت زمانی، مکانی و عوامل متعددی باشد که لازم است در هر سازمانی از جمله تیم‌های ورزشی جداگانه بررسی شود. با تأمل بر این نتایج، محقق تصمیم گرفت به مطالعه متغیرهای سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرا و ارتباط آنها با راهبردهای مدیریت تعارض مربیان لیگ‌های برتر فوتبال ایران بپردازد.

## روش‌شناسی

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی - همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق را بازیکنان لیگ‌های برتر فوتبال ایران (لیگ یک و سوپرلیگ) تشکیل دادند. تیم‌های سوپرلیگ شامل ۱۲ تیم (۱۴۴ بازیکن) و تیم‌های لیگ یک شامل ۱۸ تیم (۲۱۶ بازیکن) بودند که در مسابقات سال ۱۳۸۷ به رقابت پرداختند. از مجموع ۳۶۰ بازیکن، ۲۱۰ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق براساس جدول حجم نمونه مورگان به صورت تصادفی انتخاب شدند که فقط ۱۹۷ نفر پرسش‌نامه‌ها را به طور کامل تکمیل کردند (براساس جدول مورگان حجم نمونه برای جامعه آماری ۳۶۰ نفر، ۱۸۶ نفر است). متغیرهای این تحقیق سبک‌های رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض مربیان بودند. بدین‌منظور از دو پرسش‌نامه به شرح زیر استفاده شده است:

پرسش‌نامه سبک‌های رهبری MLQ<sup>۱</sup> (باس، ۱۹۹۶) که دارای نه عامل (خرده‌مقیاس) و مشتمل بر ۴۱ سؤال از نوع بسته و در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود. در این پرسش‌نامه، رهبری تحول‌گرا دارای پنج خرده‌مقیاس است که عبارت‌اند از: جذبه و کاریزما، رفتار آرمانی، الهام، تحریک ذهنی و ملاحظات فردی. رهبری عمل‌گرا دارای سه خرده‌مقیاس شامل پاداش اقتضایی، مدیریت فعال مبتنی بر استثنائات و مدیریت غیرفعال مبتنی بر استثنائات است. این پرسش‌نامه بعد سومی از رهبری را به نام عدم مداخله نیز شامل می‌شود. پرسش‌نامه مدیریت تعارض OCCI<sup>۲</sup> (پوتنام، ۱۹۹۱) را توماس (۱۹۷۶) ارائه کرده و پوتنام (۱۹۹۱) آن را بازبینی کرده است. این پرسش‌نامه دارای ۳۰ سؤال از نوع بسته و در مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت است که توسط آن راهبردهای پنج‌گانه مدیریت تعارض شامل همکاری، مصالحه، اجتناب، سازش و رقابت اندازه‌گیری می‌شوند. پرسش‌نامه‌های MLQ و OCCI پس از اخذ از منابع معتبر اعتباریابی شدند؛ به‌گونه‌ای که روایی و پایایی آنها تعیین گردید. بیسای<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) روایی و پایایی MLQ را در تحقیق خود تأیید کرده است

<sup>۱</sup> Multifactor Leadership Questionnaire

<sup>۲</sup> Organizational Communication Conflict Instrument

<sup>۳</sup> Bessai

(۳۲) و در ایران نیز محققان مختلفی روایی و پایایی این ابزار را تأیید کرده‌اند (۳۳، ۳۴). توماس (۱۹۷۶) اعتقاد دارد OCCI به گونه‌ای طراحی شده است که تفاوت‌های اجتماعی و قومی کمترین تأثیر را بر آن دارند (۳۲). در ایران نیکجو (۱۳۸۲) و اشکوه طاهری (۱۳۸۵) روایی و پایایی این ابزار را تأیید کرده‌اند (۳۵، ۲۹). با این حال در این تحقیق، پایایی این دو ابزار طی مطالعه‌ای مقدماتی با شرکت ۳۰ نفر از بازیکنان لیگ دسته دوم فوتسال کشور بررسی شد. در روایی صوری و محتوایی از نظرات ۱۲ نفر از استادان صاحب‌نظر در علم مدیریت و مدیریت تربیت بدنی استفاده شد و در روایی سازه شیوه تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفت؛ به طوری که همبستگی سؤالات مربوط به یک مؤلفه با یکدیگر، از همبستگی با سؤالات مربوط به سایر مؤلفه‌ها بالاتر بود. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه‌ها از دو روش بازآزمایی و پایایی درونی استفاده شد. پایایی زمانی با استفاده از روش بازآزمایی برای MLQ (۰/۷۹) و OCCI (۰/۷۶) به دست آمد. پایایی درونی از طریق آلفای کرونباخ برای MLQ ( $\alpha = 0/86$ ) و OCCI ( $\alpha = 0/84$ ) محاسبه شد. در این پژوهش به منظور سامان‌دادن و خلاصه‌کردن نمرات خام و توصیف اندازه‌های به دست آمده از نمونه‌ها، از آمار توصیفی (میانگین، درصد فراوانی، انحراف معیار و انواع جدول‌ها) و همچنین در بخش آمار استنباطی از ضریب همبستگی پیرسون برای بررسی ارتباط بین متغیرها استفاده شد.

## یافته‌ها

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق مبنی بر وجود ارتباط بین سبک‌های رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض مریبان در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ضریب همبستگی بین متغیر سبک‌های رهبری و متغیر راهبردهای مدیریت تعارض مریبان

رقابت	سازش	اجتناب	مصالحه	همکاری	راهبردهای مدیریت تعارض سبک‌های رهبری
$r = -0/46^{**}$ N=171	$r = -0/38^{**}$ N=179	$r = -0/39^{**}$ N=178	$r = -0/55^{**}$ N=177	$r = 0/61^{**}$ N=179	سبک‌های رهبری تحول‌گرا
$r = 0/32^{**}$ N=163	$r = -0/18^*$ N=171	$r = -0/31^{**}$ N=169	$r = 0/27^{**}$ N=171	$r = 0/55^{**}$ N=171	سبک رهبری عمل‌گرا
$r = -0/15^*$ N=182	$r = 0/27^{**}$ N=190	$r = 0/47^{**}$ N=188	$r = 0/02$ N=187	$r = -0/17^*$ N=189	سبک رهبری عدم مداخله

$\alpha = 0/01$  : همبستگی معنی‌دار در سطح

$\alpha = 0/05$  : همبستگی معنی‌دار در سطح

داده‌های جدول ۱ نشان می‌دهد سبک رهبری تحول‌گرا با راهبرد همکاری ارتباط مثبت معنی‌دار و با راهبردهای اجتناب، رقابت، مصالحه و سازش ارتباط منفی معنی‌داری دارد ( $P < 0/01$ ). سبک رهبری عمل‌گرا با راهبردهای همکاری، مصالحه و رقابت ارتباط مثبت معنی‌دار ( $P < 0/01$ ) و با راهبردهای اجتناب ( $0/01$ )

( $P < 0/05$ ) و سازش ( $P < 0/05$ ) ارتباط منفی معنی‌داری دارد. نتایج نشان می‌دهد سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای همکاری و رقابت ارتباط منفی معنی‌دار ( $P < 0/05$ ) و با راهبردهای اجتناب و سازش ارتباط مثبت معنی‌داری دارد ( $P < 0/01$ ).

جدول ۲. ضرایب رگرسیون مرتبط با پیش‌بینی راهبردهای مدیریت تعارض از طریق سبک‌های رهبری تحول‌گرا، عمل‌گرا و عدم

مداخله مربیان

متغیر ملاک	متغیر پیش‌بینی کننده	میزان B	ضریب $\beta$	میزان t	سطح معنی‌داری
همکاری (تشریک ساعی)	سبک رهبری تحول‌گرا	۰/۳۷	۰/۴۸	۶/۴۵	۰/۰۰۱
	سبک رهبری عمل‌گرا	۰/۳۰	۰/۳۴	۴/۶۱	۰/۰۰۴
	سبک رهبری عدم مداخله	-۰/۱۴	-۰/۱۷	-۲/۳۷	۰/۰۱۹
مصالحه	سبک رهبری تحول‌گرا	-۰/۳۰	-۰/۴۴	-۵/۱۵	۰/۰۰۱
	سبک رهبری عمل‌گرا	۰/۲۳	۰/۲۹	۳/۵۹	۰/۰۰۵
	سبک رهبری عدم مداخله	۰/۱۰	۰/۰۸	۱/۰۳	۰/۳۰۱
اجتناب	سبک رهبری تحول‌گرا	-۰/۲۴	-۰/۲۸	-۳/۷۲	۰/۰۰۷
	سبک رهبری عمل‌گرا	-۰/۱۹	-۰/۲۷	-۳/۱۷	۰/۰۰۹
	سبک رهبری عدم مداخله	۰/۴۲	۰/۴۷	۷/۴۶	۰/۰۰۱
سازش (مدارا)	سبک رهبری تحول‌گرا	-۰/۲۶	-۰/۲۹	-۲/۳۲	۰/۰۰۲
	سبک رهبری عمل‌گرا	-۰/۱۹	-۰/۲۱	-۲/۳۹	۰/۰۱۷
	سبک رهبری عدم مداخله	۰/۱۸	۰/۲۷	۳/۹۹	۰/۰۰۱
رقابت	سبک رهبری تحول‌گرا	-۰/۲۵	-۰/۲۹	-۳/۰۱	۰/۰۰۳
	سبک رهبری عمل‌گرا	۰/۱۵	۰/۲۹	۳/۰۸	۰/۰۰۲
	سبک رهبری عدم مداخله	-۰/۱۵	-۰/۱۵	-۲/۱۰	۰/۰۳۷

داده‌های جدول ۲ نشان می‌دهد سبک رهبری تحول‌گرا با ضرایب استاندارد رگرسیون  $0/48$ ،  $0/44$ ،  $0/28$ ،  $0/29$  و  $0/29$  می‌تواند به ترتیب راهبردهای همکاری، مصالحه، اجتناب، سازش و رقابت را پیش‌بینی کند. سبک رهبری عمل‌گرا با ضرایب استاندارد رگرسیون  $0/34$ ،  $0/29$ ،  $0/27$ ،  $0/21$  و  $0/29$  می‌تواند به ترتیب راهبردهای همکاری، مصالحه، اجتناب، سازش و رقابت را پیش‌بینی کند. این یافته‌ها نشان می‌دهد سبک رهبری عدم مداخله با ضرایب استاندارد رگرسیون  $0/17$ ،  $0/47$ ،  $0/27$  و  $0/15$  می‌تواند به ترتیب راهبردهای همکاری، اجتناب، سازش و رقابت را پیش‌بینی کند.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه چنین تحقیقی در حوزه تیم‌های ورزشی انجام نشده است، نتایج این تحقیق با تحقیقات سازمان‌های غیرورزشی تحت بحث و بررسی قرار گرفته است. براساس نظر باس (۱۹۹۶)، سبک رهبری تحول‌گرا برپایه خصوصیات و رفتارهای سبک رهبری انسان‌گرا و سبک رهبری عمل‌گرا برپایه سبک رهبری وظیفه‌گرا بنا شده است. بنابراین تحقیقات مربوط به سبک‌های رهبری انسان‌گرا و وظیفه‌گرا را می‌توان موازی با تحقیق حاضر در نظر گرفت (۳۶).

نتایج این تحقیق نشان داد سبک رهبری تحول‌گرا با راهبرد همکاری ارتباط مثبت معنی‌داری دارد. نتایج این تحقیق با تحقیقات فریمانی (۱۳۷۷)، جکسون (۱۹۹۹)، کواری (۱۳۸۰)، وارن (۲۰۰۴)، اشکوه طاهری (۱۳۸۵) و زرنوشه فراهانی (۱۳۸۶) همسو است (۲۵، ۲۶، ۲۷، ۳۱، ۲۹، ۳۰). این در حالی است که استنلی (۲۰۰۴) و استیفنسن (۲۰۰۵) در تحقیقات خود به ارتباط معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا و راهبرد همکاری نرسیده‌اند (۲۴، ۳۲). محققان پژوهشی را که در آن ارتباط منفی معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا و راهبرد همکاری نرسیده‌اند (۲۴، ۳۲). محققان پژوهشی را که در آن ارتباط منفی معنی‌داری بین سبک رهبری تحول‌گرا و راهبرد همکاری گزارش شده باشد، مشاهده نکردند. مطابق با الگوی باس، رهبری تحول‌گرا بر روابط عاطفی و شخصی بین رهبر و زیردستان استوار است و به تحریک و انگیزش پیروان در جهت عملکرد بیش از حد انتظار توجه دارد (۱۹). بنابراین رهبران تحول‌گرا برای مدیریت تعارضات راهبردی را انتخاب می‌کنند که از طریق آن حداکثر توجه به خواسته‌های رهبر و پیروان شود و این از طریق راهبرد همکاری میسر می‌شود. از این رو، سبک رهبری تحول‌گرا می‌تواند با راهبرد همکاری ارتباط مثبت داشته باشد.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرا با راهبردهای مصالحه و سازش ارتباط منفی معنی‌داری وجود دارد. این در حالی است که اشکوه طاهری (۱۳۸۵) در تحقیق خود ارتباط بین سبک رهبری انسان‌گرا (تحول‌گرا) با راهبردهای مصالحه و سازش را مثبت و معنی‌دار گزارش شده است و تحقیقات فریمانی (۱۳۷۷)، جکسون (۱۹۹۹)، کواری (۱۳۸۰) و زرنوشه فراهانی (۱۳۸۶) نشان داده است که بین سبک رهبری انسان‌گرا (تحول‌گرا) و راهبرد مصالحه ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد (۲۹، ۲۵، ۲۶، ۲۷، ۳۰). رحیم (۱۹۹۲) اعتقاد دارد راهبردهای مصالحه و سازش در موقعیت‌ها و سازمان‌های گوناگون اثربخشی متفاوتی دارند (۱۲). در راهبرد مصالحه مدیر بخشی از خواسته‌های خود و در راهبرد سازش تمام خواسته‌های خود را در مقابل خواسته‌های پیروان نادیده می‌گیرد. تحقیق حاضر مربوط به تیم‌های ورزشی (فوتسال) است و موقعیت این تیم‌ها ایجاب می‌کند که مربی، به‌عنوان رهبر و مدیر تیم، خواسته خود را که همان موفقیت و نتایج مسابقات است در مقابل خواسته‌های پیروان (بازیکنان) نادیده نگیرد. تحقیقات مشابه که نتایج معکوس با این تحقیق گزارش کرده‌اند مربوط به سازمان‌هایی متفاوت با تیم‌های ورزشی هستند. شاید با توجه به موقعیت آنها در بعضی مواقع راهبردهای مصالحه و سازش اثربخش باشند.

نتایج این تحقیق نشان داد بین سبک رهبری تحول‌گرا و راهبردهای اجتناب و رقابت ارتباط منفی معنی‌داری وجود دارد. تحقیق زرنوشه فراهانی (۱۳۸۵) نشان داد که بین سبک رهبری انسان‌گرا (تحول‌گرا) با راهبرد رقابت ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد (۳۰). تحقیقات مشابه که قبلاً در این تحقیق گزارش شد، ارتباط معنی‌داری را بین سبک رهبری تحول‌گرا و راهبردهای اجتناب و رقابت گزارش نکرده‌اند (۲۵، ۲۶، ۲۷، ۳۱، ۳۲، ۲۹). در راهبرد اجتناب رهبر به خواسته‌های خود و پیروان توجهی ندارد و در راهبرد رقابت رهبر صرفاً به خواسته‌های خود حداکثر توجه را دارد و به خواسته‌های پیروان هیچ توجهی نمی‌کند. با توجه به اینکه رهبران تحول‌گرا موقعیتی را فراهم می‌کنند تا پیروان عملکردی فراتر از میزان مورد انتظار داشته باشند (۱۹)، بنابراین به خواسته‌های خود بی‌تفاوت نیستند. از این رو سبک رهبری تحول‌گرا با راهبرد اجتناب



ارتباط منفی دارد. از طرفی دیگر رهبران تحول‌گرا با پیروان خود روابط عاطفی و شخصی دارند (۱۹)؛ بنابراین علاوه بر خواسته‌های خود به خواسته‌های پیروان نیز توجه می‌کنند. بنابراین بین سبک رهبری تحول‌گرا و راهبرد رقابت ارتباط منفی وجود دارد. تحقیق زرنوشه فراهانی (۱۳۸۶) در بین مدیران بیمارستان‌های نظامی انجام شده است و اینکه در تحقیق او بین سبک رهبری انسان‌گرا (تحول‌گرا) و راهبرد رقابت ارتباط مثبت گزارش شده است ممکن است متأثر از محیط نظامی باشد.

یافته‌های این تحقیق نشان داد سبک رهبری عمل‌گرا با راهبردهای همکاری، مصالحه و رقابت ارتباط مثبت معنی‌دار و با راهبردهای اجتناب و سازش ارتباط منفی معنی‌داری دارد. زرنوشه فراهانی (۱۳۸۶) نیز نشان داد که بین سبک رهبری عمل‌گرا با راهبردهای همکاری، مصالحه و رقابت ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد (۳۰). ترابی (۱۳۸۴) در تحقیق خود ارتباط معنی‌داری را بین سبک رهبری وظیفه‌گرا (عمل‌گرا) با راهبرد رقابت گزارش کرده است و تحقیق اشکوه طاهری (۱۳۸۵) نشان داد بین سبک رهبری وظیفه‌گرا (عمل‌گرا) با راهبرد مصالحه ارتباط مثبت معنی‌داری وجود دارد (۲۸، ۲۹). سبک رهبری عمل‌گرا رابطه‌ای تبادلی بین رهبر و پیرو است. در این رابطه، رهبر در ازای تأمین خواسته‌های خود به خواسته‌ها و نیازهای پیروان توجه می‌کند (۱۹). با توجه به اینکه در راهبرد همکاری خواسته‌های رهبر و پیروان، در راهبرد مصالحه بخشی از خواسته‌های رهبر و پیروان و در راهبرد رقابت صرفاً خواسته‌های رهبر تأمین می‌شود، ممکن است بین سبک رهبری عمل‌گرا با راهبردهای همکاری، مصالحه و رقابت ارتباط مثبت وجود داشته باشد. در راهبرد اجتناب، رهبر به خواسته‌های خود و پیروان توجهی ندارد و در راهبرد سازش، رهبر بدون توجه به خواسته‌های خود، صرفاً به خواسته‌های پیروان توجه می‌کند (۹، ۱۱). بنابراین با توجه به رابطه تبادلی و دادوستدی که رهبران عمل‌گرا با پیروان دارند، سبک رهبری عمل‌گرا می‌تواند با راهبردهای اجتناب و سازش ارتباط منفی داشته باشد.

نتایج این تحقیق نشان داد سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای همکاری و رقابت ارتباط منفی و با راهبردهای اجتناب و سازش ارتباط مثبت دارد و با راهبرد مصالحه ارتباط معنی‌داری ندارد. در تحقیقات مشابه ارتباط معنی‌داری بین سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای مدیریت تعارض گزارش نشده است (۳۱، ۳۲، ۲۴). مطابق با الگوی باس رهبرانی که از سبک عدم مداخله استفاده می‌کنند، به‌راحتی از کنار وقایع می‌گذرند و دربارهٔ زیردستان خود بی‌تفاوت هستند (۲۰). در راهبرد همکاری منافع هر دو طرف درگیر تعارض برآورده می‌شود و در راهبرد رقابت یکی از طرفین درگیر (رهبر) منافع خود را بر دیگری تحمیل می‌کند (۸، ۱۰). بنابراین سبک رهبری عدم مداخله می‌تواند با راهبردهای همکاری و رقابت ارتباط منفی داشته باشد. در راهبرد اجتناب منافع هیچ‌کدام از طرفین درگیر در تعارض و در راهبرد سازش منافع یک طرف (رهبر) تأمین نمی‌شود (۹، ۱۱). بنابراین سبک رهبری عدم مداخله می‌تواند با راهبردهای اجتناب و سازش ارتباط مثبت داشته باشد.

در نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت وجود تعارض در تیم‌های ورزشی انکارناپذیر است و می‌تواند آثار مثبت یا منفی بر عملکرد کلی تیم داشته باشد. استفاده مثبت و مؤثر از تعارضات مستلزم مدیریت اثربخش تعارضات بازیکنان است. نتایج این تحقیق نشان داد سبک‌های رهبری تحول‌گرا و عمل‌گرای مربیان با مدیریت مؤثر تعارضات بازیکنان ارتباط مثبت داشت که در این بین ارتباط سبک رهبری تحول‌گرای قوی‌تر بود. این در حالی است که سبک رهبری عدم مداخله با مدیریت مؤثر تعارضات بازیکنان ارتباط منفی داشت. بنابراین به نظر می‌رسد سبک‌های رهبری فعال (تحول‌گرا و عمل‌گرا) مربیان با تأکید بیشتر بر سبک رهبری تحول‌گرا با مدیریت اثربخش و سبک رهبری غیرفعال (عدم مداخله) با مدیریت غیراثربخش تعارضات مرتبط باشند. نهایتاً، با توجه به غیرقابل اجتناب بودن تعارضات در تیم‌های ورزشی و کمبود اطلاعات در این زمینه، پیشنهاد می‌شود مطالعه بیشتری در باب مدیریت اثربخش تعارضات و عوامل مرتبط با آن، از جمله سبک‌های رهبری، به عمل آید.

## منابع

- ۱- فهم دوین، حسن (۱۳۸۶). رابطه هوش عاطفی با راهبرد های مدیریت تعارض مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه های کشور. نشریه حرکت، ۳۲، ۲۱۵-۲۰۱.
- ۲- مقیمی، سید محمد (۱۳۷۷). سازمان و مدیریت رویکردی پژوهشی. تهران: ترمه.
- ۳- الوانی، مهدی (۱۳۸۳). مدیریت عمومی. تهران: نی.
- ۴- رابینز، استیفن (۱۹۹۶). مبانی رفتار سازمانی. (ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، ۱۳۸۶). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- 5- Cetin, O. (2004). Conflict management style of university academics and high school teachers. *Journal of American Academy of Business Cambridge*, 5,325-337.
- 6- Thomas, K. (1976). *Conflict and conflict management*. NY:Wiley.
- ۷- رضائیان، علی (۱۳۸۲). مدیریت تعارض و مذاکره. تهران: سمت.
- 8- Hellriegel, D., Slocum, J.R., and Woodman, R.W. (1998). *Organizational behavior* (7<sup>th</sup> ed.). NY: West Publishing.
- 9- Sorenson, P.S., Hawkins, K., and Sorenson, R.L.(1995). Gender, Psychological type and conflict style Preference. *Management Communication Quarterly*,9,115-126.
- 10- Kreitner, R., and Kiniki, A. (2004). *Organizational behavior*. (7<sup>th</sup>ed.). NY: Irwin/ McGraw-Hill.
- 11- Martocchio, J.J., and Judge, T.A. (1995). When we don't see eye to eye: Discrepancies between supervisors and subordinates in absence disciplinary decisions. *Journal of Management*, 21,251-278.
- 12- Rahim, M.A. (1992). *Managing conflict in organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). NY: Praeger.
- 13- Zigarelli, M.A. (2002). *Ordinary people, extraordinary leaders*. Gainesville, FL: Synergy.
- 14- Dubrin, A.J.(2004). *Leadership* (4<sup>th</sup> ed.). Ny: Houghton Mifflin.
- 15- Rahim, M.A. (1981). Organizational behavior courses for graduate students in business administration: Views from the tower and battlefield. *Psychological Reports*, 49, 583-592.
- 16- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. NY: McGraw-Hill.
- 17- Griffin and Moorhead. (1989). *Organizational behavior*. Houghton: Mifflin.
- 18- Hersey, P. and Blanchard, K.(1993). *Management utilizing human resources*. NY: Prentice- Hall.
- 19- Pillai, R., Schriesheim, C.A., and Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust of mediators for transformational and transactional leadership. *Journal of Management*, 25,897-933.
- 20- Hartog, D., Muijen, J., and Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

- 21- Danielson, R.R., Zelhart, P.F., and Drake, C.J. (1975). Multidimensional Scaling and factor analysis of coaching behaviors as perceived by high school hockey players. *Research Quarterly*, 46, 323-334.
- 22- Hadden, J.C. (2003). *Relationship between competitive athletics participation and transformational leadership ability*. Master's thesis, General Connecticut State University.
- ۲۳- انشل، مارک. ا.ج. (۱۹۹۷). روانشناسی ورزش. (ترجمه سید علی اصغر مسدد، ۱۳۸۰). تهران: اطلاعات.
- 24- Steffensen, T. (2005). *A study of the relationship between transformational and transactional leadership and conflict management styles in Ohio college presidents*. Doctoral Dissertation, Regent University.
- ۲۵- فریمانی، علی (۱۳۷۷). کاربرد مدل اقتضایی فیدلر در سنجش شیوه رهبری مدیران بیمارستان‌های استان اصفهان و ارتباط آن با عملکرد مدیریت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- 26- Jackson, R. (1999). Conflict management : A fundamental part of leadership. *Health Care Food Nutr Focus*, 15, 2.
- ۲۷- کواری، ح. (۱۳۸۰). بررسی سبک‌های رهبری بیمارستان‌های شهر شیراز و ارائه الگوی مناسب. فصلنامه دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی، ۹، ۱۹-۲۲.
- ۲۸- ترابی، ا. (۱۳۸۴). رابطه سبک‌های رهبری و استراتژیهای مدیریت تعارض در بین مدیران بیمارستان‌های علوم پزشکی لرستان، فصلنامه علمی پژوهشی یافته، ۷، ۵۸-۵۱.
- ۲۹- اشکوه طاهری، رضا (۱۳۸۵). بررسی سبک های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران. پایان نامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران.
- ۳۰- زرنوشه فراهانی، محمدتقی (۱۳۸۶). رابطه بین سبک های رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض مدیران، مجله علوم رفتاری، ۱، ۸۶-۷۹.
- 31- Warren, K. (2004). *Differences in conflict management styles of leaders in hierarchial and congregational organizational structures*. Doctoral Dissertation, Regent University.
- 32- Stanley, A. (2004). *Leadership styles and conflict management: An exploratory study*. Doctoral Dissertation, Regent University.
- ۳۳- جاودانی، محمد (۱۳۸۱). رابطه رهبری تحول گرا با تعهد سازمانی معلمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- ۳۴- مقدمی، مجید (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین هوش عاطفی مدیران و سبک رهبری تحول آفرین. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- ۳۵- نیکجو، ساره (۱۳۸۲). بررسی مقایسه ای رابطه بین سبک مدیریت تعارض و غیر تعارض با میزان رضایت مندی دبیران دبیرستان های شهر بابل. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- ۳۶- زردشتیان، شیرین (۱۳۸۷). ارتباط سبک‌های رهبری تحول گرا و عمل گرای مربیان با انگیزش رقابت بازیکنان لیگ برتر بسکتبال ایران. رساله دکتری مدیریت تربیت بدنی، دانشگاه تربیت معلم تهران.

## The relationship between transformational and transactional leadership styles with conflict management strategies among Iran futsal pro-leagues coaches

Janani, H., (Ph.D.), Islamic Azad University, Tabriz Branch

Tondnevis F., (Ph.D.), Kharazmi University

Mozaffari, S. A. A., (Ph.D.), Kharazmi University

### Abstract

Conflict Management is a leadership interpersonal skill. Using proper leadership styles can lead to effective conflict management. This research aims to study the relationship between transformational and transactional leadership in Bass model (1985) with conflict management strategies in Iran futsal pro-leagues coaches. Coaches leadership style and conflict management strategies were measured by MLQ (1996) and OCCI (1991) questionnaires. Statistical population involves 360 players that 197 persons were selected randomly. Above questionnaires were distributed after determination of validity and reliability. In order to data analysis, descriptive statistics and inferential statistics were employed. In order to determine the relationship between leadership styles and conflict management strategies, pearson correlation coefficient was used. Results show that there was a significant positive relationship between transformational leadership style and collaborating strategy and there was a negative significant relationship with compromising, avoiding, accommodating and competing ( $p < 0/01$ ). There was a positive significant relationship between transactional leadership style with collaborating, compromising and competing strategies ( $p < 0/01$ ), negative significant relationship with avoiding ( $p < 0/01$ ) and accommodating ( $p < 0/05$ ) strategies. There was a negative significant relationship between laissez-fair leadership with collaborating and competing strategies ( $p < 0/05$ ), a positive significant relationship between laissez-fair leadership with avoiding and accommodating ( $p < 0/01$ ), and non significant relationship with compromising.

According to this fact that collaborating strategy is sign of effective strategies, avoiding and competing are signs of noneffective strategies and compromising and accommodating strategies show combined use of conflict; it was inferred that coaches transformational and transactional leadership have positive relationship with effective conflict management at this case the relationship with transformational style was stronger.

**Keyword:** Coach, Conflict management, Transformational and transactional leadership styles.