

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۳۸۹  
شماره ۵- ص ص : ۷۱-۵۱  
تاریخ دریافت : ۸۸ / ۰۴ / ۲۱  
تاریخ تصویب : ۸۸ / ۰۶ / ۱۶

## رابطه نوع تعارض، سبک مدیریت تعارض و اثربخشی تیم‌های والیبال باشگاه‌های لیگ برتر کشور

عباس نقی زاده باقی<sup>۱</sup> \_ حسن اسدی \_ محمود گودرزی \_ نصراله سجادی  
استاد یار دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، دانشیار دانشگاه تهران، دانشیار دانشگاه تهران، دانشیار دانشگاه تهران

### چکیده

تعارض، بخشی از زندگی و کار گروهی است و اگر بدرستی مدیریت نشود، در موفقیت و شکست تیم مؤثر خواهد بود. هدف از تحقیق حاضر، بررسی رابطه بین نوع تعارض (وظیفه، ارتباطی)، سبک مدیریت تعارض (همکاری، رقابتی) و اثربخشی تیم‌های والیبال باشگاه‌های لیگ برتر کشور است. به این منظور، کلیه بازیکنان و مربیان ۱۳ تیم شرکت‌کننده در شانزدهمین دوره مسابقات والیبال لیگ برتر باشگاه‌های ایران در سال ۱۳۸۶ به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های معتبر نوع تعارض جین، پرسشنامه مدیریت تعارض تجسولد و همکاران و پرسشنامه اثربخشی تیمی وان در وگت و آلپر استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه از روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و برای تعیین پایایی آن از روش پایایی مرکب (CR) استفاده شد. نتایج با استفاده از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی نشان داد که در تیم‌های والیبال لیگ برتر کشور بین تعارض وظیفه و ارتباطی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و هر دو نوع تعارض وظیفه و ارتباطی در اثربخشی تیمی تأثیر منفی دارند. سبک مدیریت تعارض همکاری بر روی اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان معنی‌دار بوده و این سازه بر روی اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین سبک رقابت بر روی اثربخشی از دیدگاه مربیان تأثیر منفی داشت و بر روی اثربخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیر معنی‌داری به لحاظ آماری نشان نداد.

### واژه‌های کلیدی

لیگ برتر، والیبال، نوع تعارض، سبک مدیریت تعارض، اثربخشی تیمی.

## مقدمه

یک تیم به دو یا چند نفر گفته می‌شود که با همدیگر تعامل اجتماعی دارند و اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند (کوزلوسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) (۲۰). تعارض، بخشی از زندگی و کار تیمی است و اگر به درستی مدیریت نشود، در موفقیت و شکست تیم مؤثر خواهد بود (تجوسولد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) (۳۷). تعارض<sup>۳</sup> ممکن است زمانی رخ دهد که دو یا چند نفر از افراد با نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش‌های متفاوت در مقابل یکدیگر قرار گیرند (تومی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲) (۳۹). رحیم<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) تعارض را فرایند متقابل عدم تطابق، عدم توافق یا ناهماهنگی در درون و بین نهادهای اجتماعی دانسته و سلابرت<sup>۶</sup> (۲۰۰۴) آن را اصطلاحی می‌داند که در عملکرد فرد و سازمان، اختلال ایجاد می‌کند (۳۲، ۲۷).

مطالعات بر رابطه بین تعارض و اثربخشی تیم تأکید دارند (۱۵، ۹). تحقیقات دی دریو و وینگارت<sup>۷</sup> (۲۰۰۳) نشان می‌دهد که دو نوع تعارض «وظیفه»<sup>۸</sup> و «ارتباطی»<sup>۹</sup> در اثربخشی تیم مؤثرند (۱۰). تعارض وظیفه که در ادبیات مدیریت به تعارض شناختی<sup>۱۰</sup> نیز معروف است، به اختلافات بین اعضای گروه در زمینه موضوعاتی مانند اهداف، حوزه‌های تصمیمات کلیدی و فرایندهای کاری اشاره دارد و زمانی ایجاد می‌شود که اعضای تیم در مورد چگونگی انجام و اتمام کار با همدیگر توافق نداشته باشند (۱۹، ۳).

تعارض ارتباطی که به تعارض احساسی نیز معروف است، اغلب به اختلافاتی که از برخوردهای شخصیتی یا تعاملات احساسی میان اعضای تیم حاصل می‌شود، اشاره دارد (۱۶). مطالعات جین (۱۹۹۴)، نجدام (۱۹۹۸) و تجوسولد و همکاران (۲۰۰۶) نشان داد که رابطه مثبتی بین تعارض وظیفه و عملکرد تیم وجود دارد (۳۷، ۲۴، ۱۷).

- 
- 1 - Kozlowski
  - 2 - Conflict
  - 3 - Tjosvold
  - 4 - Toomey
  - 5 - Rahim
  - 6 - Slabbert
  - 7 - De Dreu abd Weingart
  - 8 - Task Conflict
  - 9 - Relational Conflict
  - 10 - Cognitive Conflict

سایمون و پیترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) تحت شرایطی تعارض وظیفه را برای اثربخشی تیمی مفید دانستند، ولی جین و همکاران (۱۹۹۹)، لوولیس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۱) اشاره کردند که رابطه منفی بین تعارض وظیفه و اثربخشی تیمی وجود دارد (۲۳، ۱۸، ۳۱). مطالعات پلید و همکاران (۱۹۹۹)، کورتیزبرگ (۲۰۰۰) و پاسوس و کائتانو (۲۰۰۵) نیز رابطه ای را بین تعارض وظیفه و اثربخشی تیمی نشان نداد (۲۵، ۲۲، ۲۶). در بررسی رابطه بین تعارض ارتباطی و اثربخشی تیمی، نتایج مطالعات مختلف به وجود رابطه منفی اشاره دارند و تاکنون رابطه مثبتی بین این دو متغیر در مطالعات مشاهده نشده است.

تعارض امری اجتنابناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزشها و عقاید به وجود می آید، ولی می-توان آن را هدایت و به حداقل رساند و حل کرد (۱۳). مدیریت پس از شناخت تعارض، باید تعارضات مخرب را از سالم تشخیص دهد و در صورت مخرب بودن، تعارض پیش آمده را حل کند و در صورت سالم بودن تعارض، به نحو احسن از آن در راستای تحکیم همکاری و ارتباطات متقابل سازمانی بهره جوید (۴۱). با تحکیم تعاون، امکان برقراری رابطه منسجم تر به وجود می آید و با افزودن سلامت سازمانی، اثربخشی آن نیز بهبود خواهد یافت. مدیریت تعارض برخورد درست با تعارض و بهره گیری مناسب از آن برای تأمین نیازها و ایجاد خلاقیتها و شکوفایی استعدادهاست (۳۳). آگاهی از دانش و مهارت های مدیریت تعارض، به منظور استفاده از آن ضروری به نظر می رسد.

تحقیقات مختلف نشان می دهند که سبک مدیریت تعارض نیز در موفقیت تیم مؤثر است (۲۳). در ادبیات مدیریت، پنج سبک مدیریت تعارض شامل سبک های مبتنی بر رقابت<sup>۳</sup>، اجتناب<sup>۴</sup>، سازش<sup>۵</sup>، مصالحه<sup>۶</sup> و همکاری<sup>۷</sup> وجود دارد (۲۸، ۳۵).

- 
- 1 - Simons and Peterson
  - 2 - Lovelace
  - 3 - Competing or dominating
  - 4 - Avoiding
  - 5 - Accommodating or Obliging
  - 6 - Compromising
  - 7 - Collaborating or integrating or Cooperation

سبک مبتنی بر رقابت کوششی برای ارضای نیازهای یک شخص با هزینه دیگران است (چن، ۲۰۰۲). این سبک در متون مختلف با اصطلاحاتی همچون تحمیل، زور و اجبار، اعمال قدرت، کنترل، تحکیم و قاطعیت بیان شده که به نحوی مبین به کارگیری شیوه‌های ابتدایی، آمرانه و تحکم‌آمیز برای کنترل تعارض است.

هنگامی که یکی از طرفین تعارض، تمایل شدیدی برای نیل به اهداف یا خواسته‌های مورد نظر خود داشته باشد و خواسته‌های طرف مقابل را نادیده بگیرد یا تمایل بسیار کمی برای ارضای علایق آنها از خود نشان دهد، به سوی سبک مبتنی بر رقابت جهت‌گیری کرده است (۱۴). هدف عمده مدیرانی که این سبک را به کار می‌گیرند، در نطفه خفه کردن هرگونه اختلاف است، آنها با تهدید طرف مقابل یا مسبب تعارض، اخطار به آنها، توسل به مقررات انضباطی شدید، چسباندن خود به مقامی که قدرت بیشتری دارد، سعی در مغلوب ساختن طرف مقابل یا خواباندن غائله دارند. در سبک اجتناب مدیران از لحاظ عاطفی، آمادگی کمی برای مقابله با فشار ناشی از تعارض دارند، کناره‌گیری از برخورد و درگیری، حداقل سبک ماهرانه برای حل تعارض به نظر می‌رسد. در سبک سازش، کوشش برای رضایتمندی جزئی طرفین تعارض صورت می‌گیرد، ولی به خود اختلاف و علل و ریشه‌های آن توجهی نمی‌شود. در سبک مصالحه، برای ارضای خواسته‌ها و منافع طرف مقابل، حتی اگر خواسته‌ها و منافع خود در این راستا فدا شوند، تلاش می‌شود. مدیران پیرو این سبک به منظور حفظ رابطه، آرامش و جو دوستی و رفاقت، منافع طرف مقابل را بر منافع خود مقدم می‌شمارند (۲۱).

در سبک همکاری یک یا هر دو طرف درگیر، تمایل زیادی هم به تحقق اهداف و منافع خود دارند و هم اهداف و منافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند (۳۷). راهبرد این سبک، پیامد برد-برد را به دنبال خواهد داشت. در این سبک که بیشتر صاحب‌نظران آن را روش حل مسئله می‌خوانند، هدف رسیدن به راه‌حلی است که موجب رضایت هر دو طرف تعارض شود، از این‌رو طرفین به این نتیجه می‌رسند که تحقق اهداف دیگران به آنها کمک می‌کند و آنها با همدیگر موفق خواهند بود (۷).

از آنجا که هر یک از سبک‌های اجتناب، سازش و مصالحه راه‌حل موقتی برای حل تعارض می‌باشند، امروزه صاحب‌نظران در مطالعات خود اغلب بر دو سبک همکاری و رقابت توجه بیشتری دارند (۳۴، ۲). سبک مدیریت تعارض همکاری یکپارچگی را توسعه داده و برای حل مسائل و مشکلات راه‌حل‌های عالی ارائه می‌دهد (۲).

آلپر و همکاران در کارخانه های الکترونیک ۶۱ تیم را با ۴۸۹ کارمند بررسی و با استفاده از مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> بیان کردند که شیوه همکاری در مقایسه با سبک مبتنی بر رقابت در هدایت تعارضات منجر به کارایی و عملکرد مؤثر تیم ها می شود.

سلابرت (۲۰۰۴) و لولیس (۲۰۰۱) در تحقیقات خود بر وجود رابطه مثبت بین سبک همکاری و میزان رضایتمندی از حرفه اشاره کردند (۳۲، ۲۳). مطالعات دانس (۱۹۷۳) و تجوسولد (۲۰۰۵، ۱۹۹۸) نشان داد که سبک مدیریت تعارض همکاری نسبت به سبک مدیریت تعارض مبتنی بر رقابت در افزایش اثربخشی تیمی مؤثر است (۳۸، ۳۶، ۱۲). نظر به اینکه در اثربخشی تیم های ورزشی عوامل مختلفی تأثیر دارند، این پرسش مطرح می شود که چگونه با در نظر گرفتن نوع تعارضات بازیکنان و سبک مدیریت تعارض مربیان می توان در اثربخشی تیمی تأثیر گذاشته و آن را ارتقا داد.

در پژوهش حاضر سعی شده است ضمن بررسی نوع تعارض در بین بازیکنان تیم های لیگ برتر والیبال کشور و آشنایی با سبک های مورد استفاده مربیان هنگام مواجهه با اختلاف سلیقه ها، کشمکش ها و تعارض بین آنها، اثر آنها روی اثربخشی تیمی ارزیابی و مدل ارائه شود. به این ترتیب می توان در محیط های ورزشی ضمن هدایت درست تعارض ها، تأمین آرامش و سلامت سازمانی نسبت به افزایش بهره وری اقدام کرد. نکته حائز اهمیت در این پژوهش پرداختن به نکات کلیدی و مهم در حیطه مدیریت تعارض با مؤلفه های مربوطه است که کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

آنچه پژوهش حاضر را مهم و قابل توجه می کند، پرداختن به مؤلفه هایی است که در مدیریت ورزش نقش مهمی دارند و در ورزش قهرمانی به ویژه در لیگ والیبال بررسی نشده اند. با توجه به اهمیت هر کدام از متغیرهای اشاره شده در مدیریت ورزشی، تحلیل رابطه بین این متغیرها نتایج ارزنده ای را برای مدیران و مربیان تیم های ورزشی داشته و به آنها امکان خواهد داد تا به نحو بهتری بر تیم مدیریت کنند.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از جمله پژوهش‌های غیرآزمایشی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. مدل معادلات ساختاری، روش چندمتغیره با هدف نشان دادن علیت و براساس تحلیل مسیر با متغیرهای مکنون است که در دهه اخیر در علوم رفتاری و مدیریت برای داده‌پردازی‌های چندمتغیره کاربرد فراوان یافته است (۳۰). جامعه آماری این تحقیق، کلیه بازیکنان و مربیان تیم‌های شرکت‌کننده در شانزدهمین دوره مسابقات والیبال لیگ برتر باشگاه‌های ایران در سال ۱۳۸۶ (جام اتحاد ملی، انسجام اسلامی) شامل ۱۳ تیم (پگاه ارومیه، ارومدمشت ارومیه، استقلال گنبد، شهرداری همدان، بانک صادرات مشهد، پتروشیمی بندر امام (ماهشهر)، پردیس متحد قزوین، گل گهر سیرجان، سنگ آهن بافق (یزد)، پیکان تهران، اتکای تهران، سایپای تهران، و استیل آذین تهران) بودند. باتوجه به محدود بودن جامعه آماری (۱۶۴ بازیکن و ۳۹ مربی)، سعی شد از کل جامعه به‌عنوان نمونه استفاده شود. پس از توزیع پرسشنامه‌های تحقیق و جمع‌آوری آنها، تعدادی از پرسشنامه‌ها ناقص یا قابل تجزیه و تحلیل نبودند، به همین دلیل تعداد نمونه تحقیق ۱۵۷ بازیکن و ۳۴ مربی در نظر گرفته شد.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد پیشینه تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای و برای اندازه‌گیری متغیرها از ابزار مختلف مانند پرسشنامه اطلاعات فردی محقق‌ساخته، پرسشنامه نوع تعارض، پرسشنامه مدیریت تعارض و پرسشنامه اثربخشی تیمی استفاده شد. ابتدا پرسشنامه‌ها توسط محققان و تعدادی از اساتید مجرب در رشته‌های روان‌شناسی، مدیریت و زبان انگلیسی به طور جداگانه ترجمه شد. ترجمه‌های مستقل در بحث‌های مشترک و پس از رفع چالش‌های موجود به فرمی واحد تبدیل شد و سپس توسط یکی از اساتید ادبیات فارسی مورد بازنگری قرار گرفت. فرم ترجمه شده در اختیار یکی از اساتید زبان انگلیسی قرار داده شد تا با استفاده از روش ترجمه معکوس، آنها را به انگلیسی برگردان نماید. هدف از این امر اطمینان بیشتر از صحت ترجمه پرسشنامه بود. سپس نسخه به دست آمده با نسخه اصلی انگلیسی پرسشنامه‌ها توسط فرد مستقلی که به زبان انگلیسی مسلط بود مقایسه شد و اطمینان حاصل شد که سئوالات نسخه ترجمه شده و نسخه اصلی به یک محتوی اشاره می‌نماید. پس از تهیه نسخه فارسی پرسشنامه‌ها، به منظور سهولت در اجراء در زمینه تیم‌های ورزشی سئوالات با بافت تیم‌های ورزشی مطابقت و تغییرات لازم انجام گردید.

پرسشنامه نوع تعارض جین<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) شامل ۸ سؤال است و به وسیله آن دو بُعد تعارض (وظیفه و ارتباطی) مورد سنجش قرار می گیرد و پاسخها براساس مقیاس هفت‌ارزشی لیکرت درجه‌بندی شده‌اند و روایی و پایایی این پرسشنامه در تحقیقات مختلف تأیید شده است. برای اندازه‌گیری مدیریت تعارض از پرسشنامه تجسولد و همکاران (۲۰۰۶) استفاده شد که دو بُعد سبک مدیریت تعارض همکاری و رقابتی را در برخورد با تعارض اندازه می‌گیرد و پاسخها براساس مقیاس هفت‌ارزشی لیکرت درجه‌بندی شده است (۳۷).

تجسولد و همکاران در تحقیق خود ضریب آلفای مقیاس مدیریت تعارض همکاری را ۰/۷۸ و مقیاس مدیریت تعارض رقابتی را ۰/۷۹ اعلام کردند. اثربخشی تیمی به‌عنوان ارزش آن تیم برای ذی‌نفعان خود تعریف می‌شود (۵). پرسشنامه اثربخشی تیمی در این پژوهش شامل دو بخش است. بخش اول اثربخشی تیم را از نظر مربیان تیمها اندازه‌گیری می‌کند و یک مقیاس شش سؤالی است که توسط وان در وگت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۰) طراحی شده است (۴۰). در این تحقیق از مربیان و سرپرستان تیمها خواسته شد تا این پرسشنامه را تکمیل کنند. پاسخها براساس مقیاس هفت‌ارزشی لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۷) ارزش‌گذاری می‌شوند. ضریب آلفا برای این مقیاس ۰/۸۰ گزارش شده است (۳۷).

بخش دوم که اثربخشی تیم را از دیدگاه بازیکنان تیم اندازه‌گیری می‌کند. شامل یک مقیاس پنج سؤالی است که از مطالعات آلپر و همکاران (۲۰۰۰) به‌دست آمده است. پاسخها در این بخش نیز براساس مقیاس هفت‌ارزشی لیگرت، از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۷) ارزش‌گذاری می‌شوند (۱). تجسولد، لائو و سان (۲۰۰۶) ضریب آلفا برای این مقیاس را ۰/۸۳ گزارش کرده‌اند.

با وجود محبوبیت لیزرل برای اجرای مدل معادلات ساختاری دیگر نرم‌افزارهایی که به حجم نمونه مانند لیزرل وابسته نیستند، امروزه مورد توجه محققان قرار گرفته است. یکی از جدیدترین رویکردهای مدل معادلات ساختاری، روش حداقل مربعات جزئی است. این روش مدل معادله ساختاری واریانس‌محور، زمانی که برای هر سازه تعداد متغیر زیاد یا حجم نمونه کم است، بسیار مناسب است و نتایج مشابه لیزرل برای تخمین مدل ایجاد می‌کند (۳۰). اجرای این تکنیک نرم‌افزارهای خاص خود را دارد که در این بین Graph PLS و S<sup>۳</sup>SPLS

1 - Jehn

2 - Van der Vegt

3 - Partial least square smart

بیشتر مورد استفاده‌اند. با توجه به دسترسی محقق به نسخه SPLS<sup>۲</sup> از این نرم‌افزار برای تدوین مدل معادله ساختاری استفاده شد.

در این تحقیق برای تعیین روایی پرسشنامه از روش روایی تشخیصی<sup>۱</sup> به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۲</sup> (AVE) استفاده شد. محققان مختلف مقدار ۰/۵ به بالا را برای مناسب بودن این شاخص تعیین کرده‌اند. برای رسیدن به این سطح سؤالات با بار عاملی کمتر از ۰/۴ باید در هر سازه حذف شوند تا مقدار این شاخص به بالای ۰/۵ برسد. برای تعیین پایایی در این تحقیق از روش پایایی مرکب<sup>۳</sup> (CR) استفاده شد که ضرایب آن برای سازه‌هایی که مقدار CR آنها بالاتر از مقدار ۰/۶ است. پایایی قابل قبولی را نشان می‌دهد و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، پایایی آن بیشتر است. باتوجه به دقت این روش، استفاده از آلفای کرونباخ به علت ایرادات وارده بر آن در مدل معادله ساختاری امروزه کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرد (۲۹).

روابط بین متغیرها در مدل معادلات ساختاری به دو حوزه کلی تقسیم می‌شود که شامل روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار و روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای پنهان است. دسته اول، مدل اندازه‌گیری<sup>۴</sup> و دسته دوم مدل ساختاری<sup>۵</sup> نامیده شده است. در مدل اندازه‌گیری روابط بین صفت‌های مکنون و نشانگرها در خور توجه است. منظور از صفت مکنون، متغیری است که به صورت مستقیم نمی‌توان آن را اندازه گرفت و باید آن را از طریق نشانگرها یا متغیرهای مشاهده‌پذیری که به صورت مستقیم قابلیت اندازه‌گیری دارند، مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار داد. تحلیل عاملی تأییدی<sup>۶</sup> (CFA) اساساً یک روش آزمون فرضیه است و بیان می‌کند که آیا نشانگرهایی که برای معرفی سازه یا متغیرهای مکنون در نظر گرفته شده‌اند، واقعاً معرف آنها هستند، همچنین مشخص می‌سازد که نشانگرهای انتخابی با چه دقتی معرف یا برازنده صفت مکنون هستند (۶). نتایج تحلیل عاملی تأییدی با توجه به آماره t که برای تمام ضرایب این نشانگرها و صفت‌های مکنون مورد بررسی، بالاتر از مقدار ۲ است، بیان می‌کند که مدل‌های اندازه‌گیری مورد استفاده در پژوهش حاضر مناسب

- 
- 1 - Discriminant validity
  - 2 - Average variance extracted
  - 3 - Composite Reliability
  - 4 - Measurement model
  - 5 - Structural model
  - 6 - Confirmatory Factor Analysis



است و نشان از آن دارند که نشانگرهای مورد استفاده برای اندازه گیری صفت های مکنون مورد بررسی این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تطابق قابل قبولی دارند.

### نتایج و یافته های تحقیق

در جدول ۱، میانگین و انحراف استاندارد و همچنین ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق ارائه شده است. بین تعارض وظیفه و تعارض ارتباطی، رابطه مثبت معنی داری وجود دارد ( $r = 0/59$  و  $P < 0/01$ ). همچنین بین تعارض وظیفه و اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و نیز بازیکنان رابطه معکوسی مشاهده شد ( $P < 0/01$ ). در بررسی رابطه بین تعارض ارتباطی و اثربخشی تیمی با توجه به نتایج جدول، مشاهده می شود که رابطه معنی دار و معکوسی بین آنها وجود دارد. نتایج نشان داد که سبک مدیریت تعارض همکاری با اثربخشی تیم از دیدگاه مربیان و نیز بازیکنان رابطه مثبت و معنی داری دارد ( $P < 0/01$ ). این در حالی است که رابطه سبک مبتنی بر رقابت با اثربخشی تیمی معنی دار و منفی است.

جدول ۱- میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

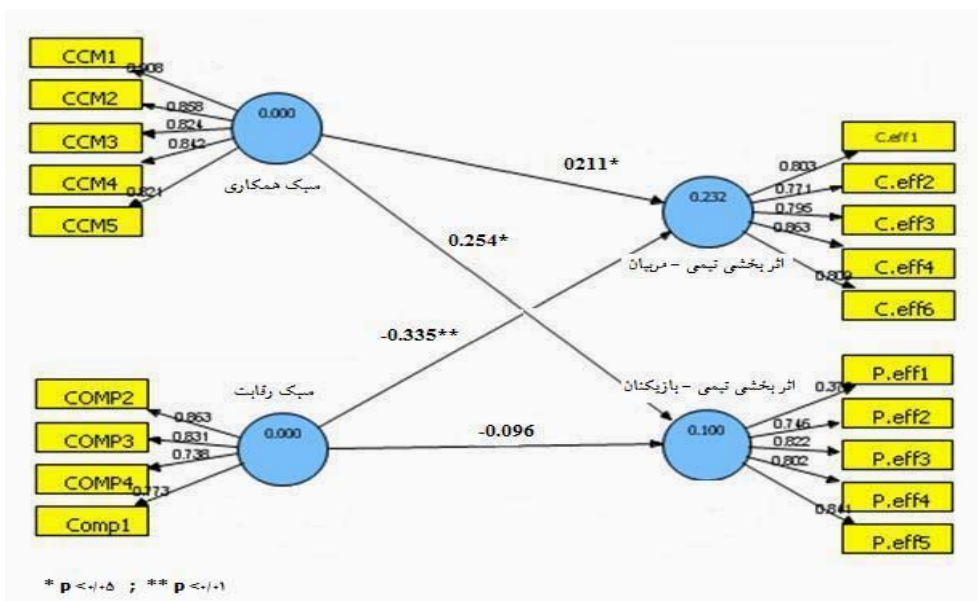
متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶
۱ تعارض وظیفه	۲/۸۳	۱/۱۳	۱					
۲ تعارض ارتباطی	۳/۱۷	۱/۰۱	۰/۵۹**	۱				
۳ سبک همکاری	۳/۳۱	۱/۱۹	-۰/۲۹**	-۰/۳۳**	۱			
۴ سبک رقابتی	۲/۲۹	۰/۸۴	۰/۱۸*	۰/۰۶	-۰/۵۳**	۱		
۵ اثربخشی تیمی از نظر مربیان	۵/۳۸	۰/۷۷	-۰/۴۰**	-۰/۱۸*	۰/۳۶**	-۰/۴۲**	۱	
۶ اثربخشی تیمی از نظر بازیکنان	۴/۷۴	۱/۲۳	-۰/۶۲**	-۰/۴۰**	۰/۳۰**	-۰/۲۹**	۰/۵۴**	۱

\*\*  $P < 0/01$ ، \*  $P < 0/05$

در شکل ۱ و جدول ۲، اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان و با استفاده از دو سازه مدیریت تعارض همکاری و مدیریت تعارض رقابتی پیش بینی شده است. سبک مدیریت تعارض همکاری بر روی اثربخشی تیمی

از دیدگاه مربیان و بازیکنان معنی‌دار است و این سازه بر اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر مثبت و معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ دارد. همچنین سبک رقابت بر روی اثربخشی از دیدگاه مربیان تأثیر منفی در سطح ۰/۰۱ دارد و بر روی اثربخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیر معنی‌داری به لحاظ آماری نشان نداد.

یافته‌های این مدل خرد نشان می‌دهد که مدیریت تعارض به شکل همکاری تأثیر معنی‌داری بر اثربخشی تیم دارد. لیکن اثربخشی تیم از دیدگاه مربیان هنگامی که مدیریت تعارض به صورت رقابتی صورت گیرد، پایین می‌آید که ضریب منفی این مسیر حاکی از این موضوع است. از دیدگاه مدیران، ۲۳ درصد و از نظر بازیکنان ۱۰ درصد از تغییرات سازه وابسته اثربخشی تیمی مربوط به سازه‌های مستقل برون‌زای تحقیق یعنی سبک‌های مدیریت تعارض همکاری و رقابتی است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر سبک مدیریت تعارض بر اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان نسبت به بازیکنان بیشتر است. همچنین هر دو گروه اعتقاد دارند که مدیریت تعارض باید به شکل همکاری باشد تا اثر معنی‌دار و مثبتی داشته باشد.

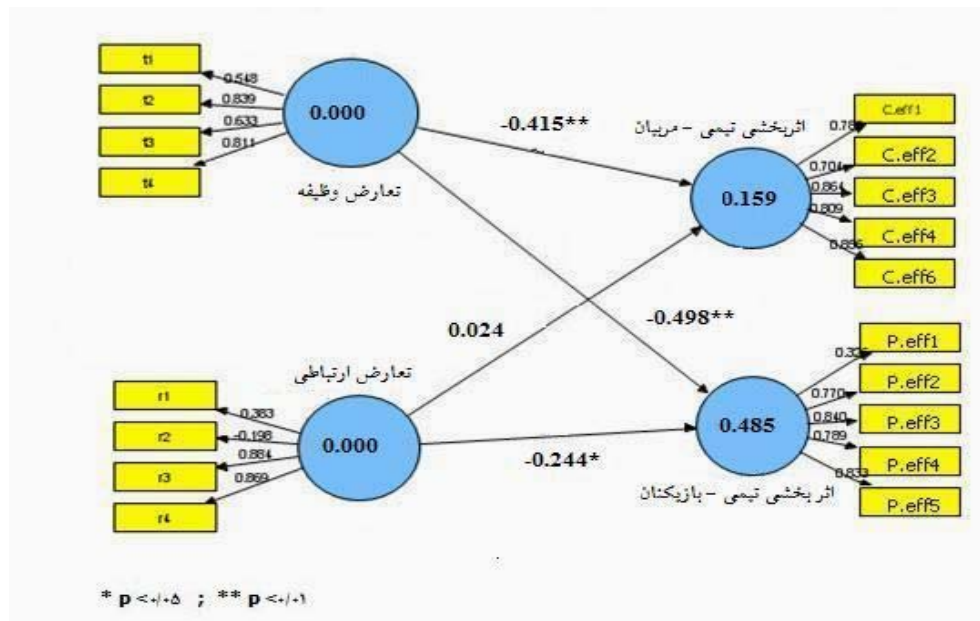


شکل ۱- مدل ساختاری و اندازه‌گیری با سازه‌های وابسته اثربخشی تیمی و سازه‌های مستقل سبک مدیریت تعارض

جدول ۲- ضرایب مسیر استاندارد شده تأثیرات مستقیم متغیرهای سبک مدیریت تعارض

مسیر	ضریب مسیر	t	P – Level	R <sup>2</sup>
سبک مدیریت تعارض همکاری ← اثربخشی تیمی (مربیان)	۰/۲۱	۱/۶۵	۰/۰۵	۰/۲۳
سبک مدیریت تعارض رقابتی ← اثربخشی تیمی (مربیان)	-۰/۳۳	-۲/۳۲	۰/۰۱	
سبک مدیریت تعارض همکاری ← اثربخشی تیمی (بازیکنان)	۰/۲۵	۱/۷۵	۰/۰۵	۰/۱
سبک مدیریت تعارض رقابتی ← اثربخشی تیمی (بازیکنان)	-۰/۰۹۶	-۰/۶۵	ns	

در شکل ۲ و جدول ۳، اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان و با استفاده از دو سازه تعارض وظیفه و تعارض ارتباطی پیش‌بینی شده است.



شکل ۲- مدل ساختاری و اندازه‌گیری سازه‌های وابسته اثربخشی تیمی و سازه‌های مستقل نوع تعارض

تعارض وظیفه در تیم‌های والیبال لیگ برتر بر اثربخشی تیمی معنی‌دار است و این سازه بر اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر معنی‌دار و منفی در سطح ۰/۰۱ دارد، یعنی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثربخشی تیمی هنگامی که در تیم تعارض، وظیفه وجود دارد، کاهش می‌یابد.

تعارض ارتباطی بر اثربخشی از دیدگاه مربیان تأثیری معنی‌دار به لحاظ آماری نداشته و بر روی اثربخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیر معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ دارد. از دیدگاه مدیران، ۱۶ درصد و از نظر بازیکنان ۴۸ درصد از تغییرات سازه وابسته اثربخشی تیمی مربوط به سازه‌های مستقل برون‌زای تحقیق یعنی تعارض وظیفه و ارتباطی است و ۴۸ درصد از تغییرات اثربخشی تیم از دیدگاه بازیکنان توسط دو متغیر تعارض وظیفه و تعارض ارتباطی قابل پیش‌بینی است. از اینرو می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر نوع تعارض تیمی بر اثربخشی تیمی از دیدگاه بازیکنان نسبت به مربیان بیشتر است. این یافته به لحاظ نظری نیز حائز اهمیت است زیرا از نظر بازیکنان درصد بالاتری از واریانس اثربخشی تیمی توسط تعیین نوع تعارض موجود در تیم تبیین می‌شود که این مقدار در حدود سه برابر نظر مربیان است.

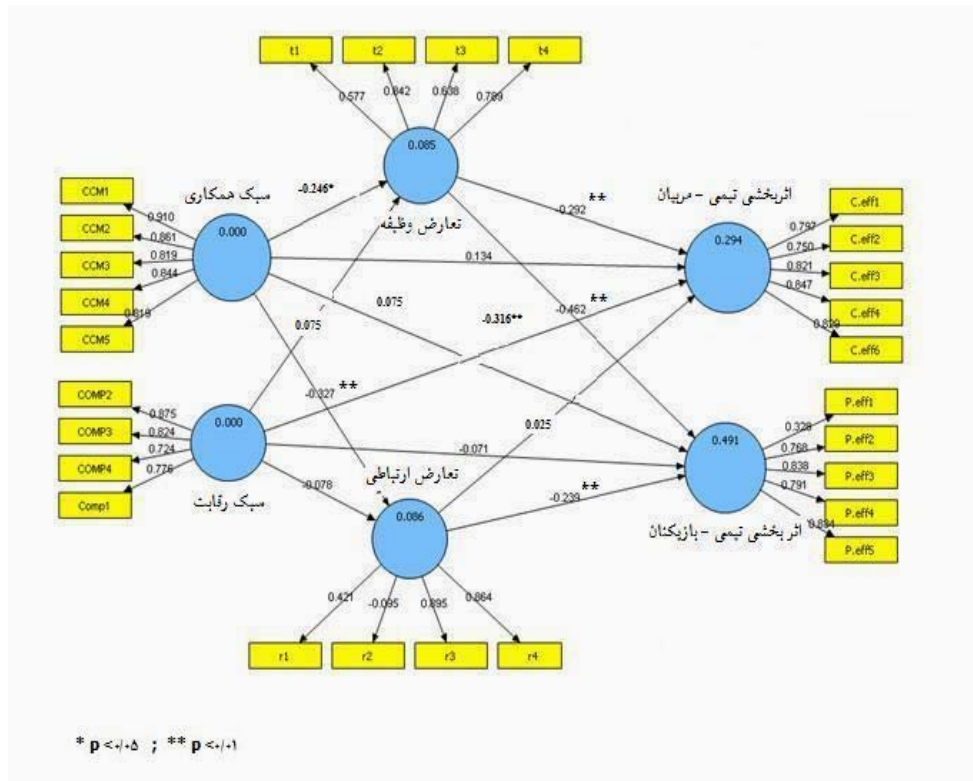
جدول ۳- ضرایب مسیر استاندارد شده تأثیرات مستقیم متغیرهای نوع تعارض تیمی

مسیر	ضریب مسیر	t	P – Level	R <sup>2</sup>
تعارض وظیفه ← اثربخشی تیمی (مربیان)	-۰/۴۱۵	-۲/۶۵	۰/۰۱	۰/۱۵۹
تعارض ارتباطی ← اثربخشی تیمی (مربیان)	۰/۰۲۴	۱/۰۲	ns	
تعارض وظیفه ← اثربخشی تیمی (بازیکنان)	-۰/۴۹۸	-۳/۲۱	۰/۰۱	۰/۴۸۵
تعارض ارتباطی ← اثربخشی تیمی (بازیکنان)	-۰/۲۴۴	-۱/۶۹	۰/۰۵	

در شکل ۳، اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان و با استفاده از سازه های نوع تعارض و سبک مدیریت تعارض پیش بینی می شود. در بررسی جمعی اثربخشی تیمی از دید مربیان و با سازه های مستقل مدیریت تعارض همکاری و رقابتی و تعارض وظیفه و ارتباطی، دو سازه مدیریت تعارض رقابتی و تعارض وظیفه اثر معنی دار و منفی بر اثربخشی تیمی داشت و دو سازه دیگر اثر معنی داری نشان ندادند. نتایج نشان داد که ۲۹ درصد از تغییرات اثربخشی تیمی از نظر مربیان توسط دو سازه مدیریت تعارض رقابتی و تعارض وظیفه قابل تبیین است. این یافته، نتایج مدل های خرد قبلی را نیز تأیید می کند. تنها اثر مدیریت تعارض همکاری که رابطه مثبتی در سطح ۰/۰۵ در مدل اول بر اثربخشی تیمی از نظر مربیان نشان می داد، در اینجا از سطح معنی داری آن کاسته شده که ناشی از بررسی همزمان دو سازه بیشتر است.

در تعیین اثربخشی تیمی از دید بازیکنان دو سازه تعارض وظیفه و تعارض ارتباطی، بار دیگر معنی دار شده و اثری منفی را گزارش کردند. نکته جالب اینکه برای تعیین اثربخشی تیمی از دید بازیکنان، دو سازه مدیریت تعارض همکاری و رقابتی معنی دار گزارش نشده اند. از این رو مجدداً تأیید می شود که مربیان در مورد تعیین سبک مدیریت تعارض بیشتر قابل استنادند و بازیکنان در این حوزه بیشتر اعتقاد دارند که تعارض، وظیفه و ارتباطی از اثربخشی تیمی می کاهد. این مقدار پیش بینی کننده ۴۹ درصد است که مقدار زیادی است. از اینرو ۴۹ درصد از تغییرات اثربخشی تیم از دید بازیکنان توسط این دو سازه قابل تبیین است.

مدل نشان می دهد که تعارض وظیفه از مدیریت تعارض همکاری اثر معنی دار و منفی در سطح ۰/۰۵ می پذیرد. بنابراین مدیریت تعارض همکاری تعارض وظیفه را کاهش می دهد، در حالی که مدیریت تعارض رقابتی در عمل نقشی ندارد، زیرا رابطه آن معنی دار نیست. همچنین مدل نشان می دهد که مدیریت تعارض همکاری روی تعارض ارتباطی اثر معنی داری و منفی داشته ولی سبک رقابت در عمل در کاهش تعارض ارتباطی نقشی ندارد.



شکل ۳- مدل ساختاری و اندازه‌گیری با سازه‌های وابسته اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان و سازه‌های مستقل نوع تعارض و سبک مدیریت تعارض

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین تعارض وظیفه و تعارض ارتباطی در تیم‌های والیبال لیگ برتر وجود دارد. تعارض وظیفه بر اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر معنی‌دار و منفی در سطح ۰/۰۱ دارد. یعنی از دیدگاه مربیان و بازیکنان، اثربخشی تیمی هنگامی که در تیم تعارض وظیفه

وجود دارد، پایین می آید. این یافته با نتایج تحقیقات جین (۱۹۹۴)، نجدام (۱۹۹۸)، سایمون و پیترسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) و تجوسولد و همکاران (۲۰۰۶) که رابطه مثبتی را بین تعارض وظیفه و عملکرد تیم گزارش کرده اند، مغایر است و با یافته های جنسن<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۹)، دچارچ و مارکز<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، دی درو و وست<sup>۴</sup> (۲۰۰۱)، جین و همکاران (۱۹۹۹)، لوولیس و همکاران (۲۰۰۱)، دی درو و ینگارت (۲۰۰۳) همخوانی دارد (۱۰، ۲۳، ۱۸، ۱۱، ۸، ۹). از اینرو می توان گفت که در بین بازیکنان تیم های والیبال لیگ برتر تعارض وظیفه تأثیر منفی بر اثربخشی تیمی داشته و ضرورت دارد تا این نوع تعارض به نحو مطلوبی مدیریت شود.

یافته های تحقیق نشان داد که تعارض ارتباطی بر اثربخشی از دیدگاه مربیان تأثیری معنی دار به لحاظ آماری نداشته و بر اثربخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیر معنی دار و منفی در سطح ۰/۰۵ دارد. از آنجا که در تحقیقات مختلف اثر منفی تعارض ارتباطی بر اثربخشی و عملکرد تیمی بیشتر از تعارض وظیفه است و در تیم های والیبال لیگ برتر کشور تأثیر تعارض وظیفه بیشتر از ارتباطی است، از اینرو به نظر می رسد بازیکنان و مربیان تیم های والیبال لیگ برتر به تعارضات مربوط به کار و هدف تیم بیشتر اهمیت می دهند. در تیم های لیگ برتر تعارض ارتباطی ممکن است به تعارض وظیفه تبدیل شود و تأثیر منفی خود را بیشتر نشان دهد. سایمون و پیترسون (۲۰۰۰) و آمازون و اشوایگر (۱۹۹۷) در تحقیقی اعلام کردند که تفاوت در ایده ها و اهداف موجب می شود تا تعارض وظیفه به تعارض ارتباطی تبدیل شود (۴، ۳۱)، از اینرو تأثیر منفی آن بیشتر است. می توان گفت که در پژوهش حاضر، تعارضات احساسی و مربوط به طرز تلقی فرد از دیگران خود را در قالب تعارض وظیفه نشان می دهد.

باتوجه به شکل ۱، سبک مدیریت تعارض همکاری بر روی اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان تأثیر منفی دار داشته بر اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر مثبت و معنی داری در سطح ۰/۰۵ داشته است. همچنین سبک رقابت بر اثربخشی از دیدگاه مربیان تأثیری منفی در سطح ۰/۰۱ داشته و بر اثربخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیر معنی داری به لحاظ آماری نداشته است. این یافته با نتایج آلپر و همکاران (۲۰۰۶)،

1 - Simons and Peterson

2 - Jennsen

3 - DeChurch and Marks

4 - De Dreu and West

سلابرت (۲۰۰۴)، داتس (۱۹۷۳) و تجوسولد (۲۰۰۵) همخوانی دارد و شیوه همکاری در مقایسه با سبک مبتنی بر رقابت در هدایت تعارضات به کارایی و اثربخشی بیشتر تیم‌ها منجر می‌شود.

براساس مدل اول سبک مدیریت تعارض مربیان (همکاری و رقابتی) باتوجه به تأثیرات مثبت یا منفی مشخص شده در مدل، بر اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان تأثیر بیشتری نسبت به بازیکنان گذاشته و اثر تعیین نوع سبک مدیریت بر اثربخشی تیمی از نظر مربیان حائز اهمیت بیشتری است. ولی براساس مدل دوم در تعیین اثربخشی تیمی از نظر بازیکنان نوع تعارض موجود در تیم که هر دو نوع تعارض اثری منفی داشته است، با درصد بالاتری از نظر مربیان در این امر قابل پیش‌بینی است. از اینرو می‌توان نتیجه گرفت که بازیکنان در عمل با تعارض در تیم مخالفاند و درصد زیادی از تغییرات (۴۹ درصد)، از تغییرات اثربخشی تیمی توسط این دو سازه تبیین می‌شوند.

نکته مهم دیگری که از مدل استنباط می‌شود این است که تعارض، وظیفه از دیدگاه مربیان در اثربخشی تیمی منفی است. از اینرو می‌توان نتیجه گرفت که اثر منفی تعارض وظیفه در اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان در حدود ۱۶ درصد قابل تبیین است و ۱۶ درصد از تغییرات اثربخشی تیمی توسط تعارض وظیفه پیش‌بینی می‌شود.

در تحقیق حاضر، سبک مدیریت تعارض همکاری اثر منفی بر تعارض وظیفه و ارتباطی داشت. این یافته با نتایج تحقیق تجوسولد و همکاران (۲۰۰۶) همخوانی دارد. سبک مدیریت تعارض رقابتی رابطه معنی‌داری با تعارض وظیفه و ارتباطی نشان نداد. این یافته با نتایج پژوهش تجوسولد که بیان کرده بود سبک مدیریت تعارض رقابتی تأثیر مثبتی روی تعارض وظیفه و ارتباطی دارد، همخوانی ندارد.

در تیم‌های والیبال لیگ برتر کشور بین تعارض وظیفه و ارتباطی رابطه مثبت و معنی‌داری مشاهده شد و هر دو تعارض در اثربخشی تیمی تأثیر منفی دارد. همچنین سبک مدیریت تعارض همکاری در کاهش تعارض‌های وظیفه و ارتباطی تأثیر دارد و در نتیجه اثربخشی تیمی را بهبود می‌بخشد.



### منابع و مأخذ

1. Alper, S. Tjosvold, D. Law, S.A. (2000). "Conflict management, efficacy and performance in self – managing work teams", *personal psychology*, 53, PP:625-42.
2. Alper. S. Tjosvold. D. Law. K, (2006). "Conflict management, efficacy and performance in organizational teams, *personnel psychology*", volume 53 Issue 3, PP: 625-642.
3. Amason, A. C. (1996). "Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision Making: resolving a paradox for top management teams". *Academy of management journal*, 39 (1), PP:123-148.
4. Amason, A.C. and schweiger, D. (1997). "The effect of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performace". In C. K. W. De Dreu and E. Van de Vliert (Eds.), *using conflict in organization*, PP: 101-115. London, Sage.
5. Argote, L and McGrath, E, (1993). "Group processes in organizations, in C.L. Cooper and I.T.Robertson (Eds.)", *international review of industrial and organizational psychology*, Vol 8, pp: 333-389, New York, John Wiley and Sons.
6. Bentler, P.M. and K-H Yuan, (1999). "Structural equation modeling with small samples: test statistics". *Multivariate Behavioral research*, 34, PP:181-197.
7. Chen, G and Tjosvold, D, (2000)., "Conflict management and team effectiveness in China: the mediating role of justice". *Asia pacific journal of management*, 19, PP:557-572.
8. DeChurch, L.A., and Marks, M.A. (2000). "Group conflict management effects on group conflict outcome relationship". Paper presented at the academy of management conference, Toronto, Ontario, Canada.
9. De Dreu, C.K.W. and van de vliert, E. (1997). "Using conflict in organizations". Beverly Hills, Ca: sage.

10. De Dreu. C. K. W and Weingart. I.R. (2003). "Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta – analysis". *Journal of applied psychology*, 88, PP:741-749.
11. De Dreu, C.K.W., and West, M.A. (2001). "Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making". *Journal of applied psychology*, 86, PP:1191-1201.
12. Deutsh, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale university press. Eisenhardt, K. M. and Bourgeois, L. J. III. (1988). "Politics of strategic decision making in high – velocity environments: toward a midrange theory". *Academy of management journal*, 31, PP:737-70.
13. Erfurt, johm. (2002). "Dealing with conflict". Available from world wide web: <http://www.nsba.org.sbot/toolkit/conflict>
14. Friedman. R.A., Tidd. S.T. Tsai, J.C, (2000). "What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress". *The international journal of conflict management*, 11, (1), PP:32-55.
15. Jehn. K. A. and Mannix. E.A. (2001). "The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and performance", *academy of management journal*, 44, PP:238-251.
16. Jehn, K. A. (1997). "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups". *Administrative science quarterly*, 42, PP:530-57.
17. Jehn, K. (1994). "Enhancing effectiveness: an investigation of advantages and disadvantages of value – based intragroup conflict". *International journal of conflict management*, 5, PP:223-238.
18. Jehn, K., Northcraft, G.B., and Neale, M.A. (1999). "Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups". *Administrative science quarterly*, 44, PP:741-763.

19. Jennesen, O., Van De Vliert, E., and Veenstra, C. (1999). "How task and person conflict shape the role of positive interdependence in management teams". *Journal of management*, 25(2), PP:117-141.
20. Kozlowski, S.W. J. and Bell, B.S. (2003). "Work groups and teams in organizations". In W.C. Borman, D.R. Ilgen and R.J. Klimoski (Eds.), *handbook of psychology: industrial and organizational psychology*, Vol. 12, PP: 333-375, London: Wiley.
21. Kreitner, R., Kinicki, A. (2004). "Organizational behavior, seventh edition". New York: Irwin / M Mc Graw Hill.
22. Kurtzberg, T.R. (2000). "Creative styles and teamwork: effects of coordination and conflict on group outcomes". Unpublished doctoral dissertation, Northwestern university, Chicago.
23. Lovelace, K., Shapiro, D.L., and Weingart, L.R. (2001). "Maximizing cross – functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective". *Academy of management journal*, 44, PP:779-783.
24. Nijdam, N.E. (1998). "The functioning of work teams. Unpublished master's thesis", university of Amsterdam, the Netherlands.
25. Passos, A.M. and Caetano, A. (2005). "Exploring the effects of intragroup conflict and past performance feedback on team effectiveness". *Journal of managerial psychology*, 20 (3/4), PP: 231-244.
26. Pelled, L. H., Eisenhardt, K.M., and Xin, K. R. (1999). "Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict, and performance". *Administrative science quarterly*, 44, PP:1-28.
27. Rahim, M., Afzalur, (2001). "Managing conflict in organizations", third edition, Quorum books. Westport, CT.

28. Rahim. M.A. and magner. N, (1995). "Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: first – order factor model and its invariance across groups". *Journal of applied psychology*, 80, PP:122-132.
29. Raykov, Tenko. (1998). "Coefficient alpha and composite reliablitiy with interrelated nonhomogeneous items, applied psychological measurement", 22(4), PP:375-385.
30. Ritchie, W.J., Kirche. E, Fornaciari. C.J. (2007). "An exploration of students perceptions of strategic management model usefulness". *Journal of applied business research*, Volume 23, Number 2, PP:31-46.
31. Simons, T. and Peterson, R. (2000). "Task conflict and relationship conflict in top management teams, the pivotal role of intragroup trust". *Journal of applied psychology*, 85, PP: 102-111.
32. Slabbert. A.D., (2004). "Conflict management syles in traditional organization", *social science journal*, 41,PP: 83-92.
33. Slocum, John. (2002). "Conflict management", available from world wide web: <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building>.
34. Somech. A, Desivilya. H.S, Lidogoster. H, (2008). "Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification". *Journal of organizational behavior*, 30(3), PP:359-378.
- 35- Thomas. K.W. (1976). "Conflict and conflict management, in handbook of industrial and organizational psychology" (M.D., Dunnette ed., PP: 889-933. Rand McNally, Chicago, USA.)
36. Tjosvold, D., Hui, C. and Law, K.S. (1998). "Empowerment in the manager – employee relationship in Hong Kong: interdependence and controversy". *Journal of social psychology*, 138, PP:624-37.

---

37. Tjosvold, D, Law, K. and Sun. H. (2006). " Effectiveness of Chinese teams: the role of conflict types and conflict management approaches", *management and organization review*, 2- 2, PP:231-252.

38. Tjosvold. D, Poon. M, Yu. Zi – You, (2005). "Team effectiveness in China: cooperative conflict for relationship building, human relations". Vol. 58, No. 3. PP:341-367.

39. Toomey, Stella ting, (2002). "Intercultural conflict management". Available from world wide wbe: <http://www.personal.anderson.ucla.edu>.

40. Van der Vegt, G.S, Emans, B.J.M. and Van de Vliert, E. (2000). "Team members affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity". *Journal of management*, 26, PP: 633-55.

41. Vivar. C.G. (2006). "Putting conflict management into practice". *Journal of nursing management*, 14.PP: 201-206.