

رابطه بین سبک رهبری با راهبردهای مقابله با تعارض مدیران مدارس متوسطه

فریبا کریمی¹، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان
لیدا شش پری، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان

تاریخ وصول: 1391/4/3 تاریخ پذیرش: 1391/6/1

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین سبک رهبری با راهبردهای مقابله با تعارض مدیران بود که با روش توصیفی از نوع همبستگی انجام گردید. جامعه آماری مدیران مدارس متوسطه شهر اصفهان به تعداد 141 نفر بودند که 102 نفر با روش نمونه گیری تصادفی ساده از بین آنها انتخاب شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش نامه سبک رهبری بس و اولیو² (2000) و پرسش نامه مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون³ (1994) استفاده گردید. روایی محتوایی پرسش نامه‌ها توسط صاحب نظران مورد تأیید قرار گرفت و پایایی از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب 0/84 و 0/85 محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام و t مستقل استفاده گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که ضریب همبستگی بین سبک رهبری تحولی و تبدالی با راهبرد راه حل گرای، سبک رهبری عدم مداخله با راهبرد عدم مقابله و کنترل معنادار بوده است. بین سبک رهبری تحولی و تبدالی با راهبرد عدم مقابله و کنترل و بین سبک رهبری عدم مداخله با راهبرد راه حل گرای رابطه معنادار مشاهده نشد. بهترین پیش بینی کننده راهبرد عدم مقابله سبک رهبری عدم مداخله، راهبرد راه حل گرای سبک رهبری تحولی و راهبرد کنترل در گام اول سبک رهبری عدم مداخله و در گام دوم سبک رهبری تبدالی بوده است.

واژه‌های کلیدی: سبک رهبری، تحولی، تبدالی، عدم مداخله، راهبردهای مقابله با تعارض

مقدمه

از تشکیل نظام آموزش و پرورش نوین در ایران، قریب صد سال می‌گذرد. در این مدت بر اثر تحولات و اهمیت یافتن آموزش و پرورش در جامعه، نظام آموزش کشور گسترش چشمگیری پیدا کرده است. شمار آموزشگاه‌ها، معلمان و دانش‌آموزان، سال به سال افزایش یافته و مأموریت‌ها و وظایف نظام آموزشی پیچیده‌تر و دشوارتر شده است. در نتیجه، به جرأت می‌توان گفت که امروزه، رهبری و مدیریت نظام آموزش و پرورش در سطوح مختلف آن، به صورت یکی از مسئولیت‌های مهم و سنگین جامعه در آمده است (علاقه‌بند، 1389). امروزه سازمان‌ها در محیط‌های پویا و پیچیده فعالیت می‌کنند. لازمه حفظ حیات در چنین وضعی، ایجاد تغییرات و تحولات مستمر سازمانی، چه از بعد رفتاری و چه از بعد ساختاری است. در این تغییر و تحولات سازمانی، رهبری و مدیریت نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. بنابراین وجود رهبران بصیر، راهبردی و به عبارت روشن‌تر «رهبران تحول آفرین»¹ ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود (اشرفی، 1387).

به نظر برنز²، رهبر تحول آفرین به ایجاد تحول و تحول‌زایی می‌پردازد، ارزش‌هایی که رهبر تحول آفرین دنبال می‌نماید، ارزش‌های غایی نظیر آزادی، عدالت و برابری است. این نوع رهبران پیروان خود را به سطوح بالاتری از اخلاق و روحیه ارتقا می‌دهند. به طور خلاصه، راز یا محور رهبری تحول‌گرا از دید برنز این است که افراد را به سوی بهتر شدن خودشان هدایت می‌کند (نورشاهی، 1388). سبک رهبری تحول آفرین برنز توسط بسیاری از محققان و تحت عناوین مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. رهبران تحول آفرین قادر هستند پیروان را بر انگیزانند، توانایی الهام بخش دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند و می‌توانند باورها، نگرش‌ها و اهداف افراد و هنجارهای سازمان را تغییر دهند. رهبران تحول آفرین این احساس را در زیر دستان ایجاد می‌کنند که به آنان به عنوان انسان نگریسته می‌شود و به افراد کمک می‌کنند که مسائل را به روشی جدید ببینند (لاندروم و همکاران³، 2000). به عقیده برنز رهبری مرادده‌ای (تبادلی)⁴ در برگیرنده یک سری روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها میان رهبران و پیروان است (عابدی جعفری و آغاز، 1387). در این نوع رهبری، رهبران در محیط موجود عمل کرده، کارآیی و قابل پیش‌بینی بودن را به تغییر و خلاقیت ترجیح می‌دهند (بلاک⁵، 2003). هر چند که مفهوم اولیه رهبری رهبری تحول آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد و لیکن بس (1985)، با مطالعات خود این مفهوم را وارد حیطه رهبری در سازمان‌ها نمود (حسینی و همکاران، 1389). پیرو تحقیقات برنز، بس (1985)، مدلی از رهبری ارائه نمود که برای موقعیت‌های ثابت و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مرادده‌ای و تحول آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو⁶ (1995)، این مدل را گسترش دادند و ابعاد رهبری تحول آفرین و رهبری مرادده‌ای را مشخص نمودند و حتی این مدل را در قالب پرسش‌نامه‌ای بنام «پرسش‌نامه چند عاملی رهبری»⁷ بصورت عملیاتی در آوردند (هیگز⁸، 2003). از نظر بس، رهبر تحول آفرین فردی است که به منظور تقویت عملکرد کارکنان و سازمان رابطه مثبتی با زیردستان برقرار و کارکنان را تشویق می‌کند که از نیازهای شخصی فراتر بروند و در زمینه تمایلات گروه و سازمان، کار کنند. رهبران تحول آفرین زیر دستان خود را بر می‌انگیزانند تا آنچه را در توان دارند انجام دهند (برک و کالینز⁹، 2001). برنز (1978) اولین بار، بین رهبران تحول آفرین و مرادده‌ای تمایز قائل شد. رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه‌های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها می‌شوند و لیکن رهبران مرادده‌ای نیاز فعلی زیر دستان را نشانه رفته و توجه زیادی به تهاتر دارند (پاداش به ازای عملکرد، حمایت دو جانبه و داد و ستدهای دو طرفه) بس از نوع دیگر رهبری نیز سخن به میان می‌آورد که رهبری غیر مرادده‌ای¹⁰ یا عدم مداخله¹¹ نام دارد. رهبری عدم مداخله، سبک بی‌مبالات رهبری است که رابطه منفی بین رهبر و عملکرد پیرو در آن برقرار است. این رهبران هنگامی که لازم است، غایب هستند، از قبول مسئولیت سرباز می‌زنند و درخواست‌های کمک از سوی زیر دستان را پیگیری

1. Transformational leadership

2. Burns

3. Landrum & et al.

4. Transactional leadership

5. Block

6. Bass & Avolio

7. Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

8. Higgs

9. Burke & Collins

10. Non Transactional leadership

11. Laissez-Faire leadership

نمی‌کنند. در واقع در طیف رهبری، غیر فعال ترین نوع رهبری به شمار می‌آید (گاردنر و استو،¹ 2002). بس نظریه تحول آفرین را بر اساس چهار بنیان یا اصول کلی بنا می‌نهد که عبارت است از:

1) نفوذ آرمانی²: نفوذ آرمانی به برقراری اعتماد و اطمینان و ارائه یک الگوی اثر بخش برای تبعیت کارکنان از آن مربوط می‌شود (بونو و جاج³، 2004؛ استون و همکاران⁴، 2003). رهبران تحولی تحسین برانگیز، قابل احترام و قابل اعتماد (طمینان) می‌باشند. اعتقاد به رهبری رهبری پایه و اساس را برای پذیرش تغییرات سازمانی فراهم می‌آورد یعنی زیر دستان مطمئن به کارآمدی رهبران، در قبال تغییرات پیشنهادی مقاومت کمتری نشان می‌دهند. بدیهی است که تأثیر و نفوذ آرمانی به کاریزما ربط پیدا می‌کند. رفتارهای نفوذ آرمانی باعث بروز هیجانات قوی در زیر دستان و همانند سازی با رهبر می‌شوند (هریسون⁵، 2011). زیر دستان رهبران کاریزماتیک آنها را با صفاتی همانند مشتاق نسبت به وظایف، دارای حس مأموریت و احترام قایل شدن برای زیر دستان توصیف می‌کنند (بانجری و کریشنان⁶، 2000).

2) ترغیب ذهنی⁷: رهبران تحولی باورها و فرضیات را به چالش کشیده و با تشویق ابتکار و خلاقیت در کارکنان آنان را به اتخاذ شیوه‌های تازه در قبال مسائل کهنه و می‌دارند (باربوتو، 2005). به عبارتی دیگر ترغیب ذهنی شامل ارتقاء ذهنی، عقلانیت، تفکر منطقی، شناخت مسائل و حل دقیق مسائل می‌شود. رهبری که ترغیب ذهنی را به کار می‌گیرد سعی در نشان دادن راه‌های جدید حل مسائل قدیمی، تشویق به باز فرموله کردن مسایل و کنجکاوی ذهنی دارد (حسینی و همکاران، 1389). ترغیب ذهنی یکی از مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و تغییر سازمانی محسوب می‌شود که با عنایت داشتن به نیازهای زیر دستان به پیشرفت به طریقی که برای زیر دستان جذاب است مربوط می‌شود. ترغیب ذهنی به عنوان یک مؤلفه از رهبری تحولی می‌تواند نقش سالم و مفید را در یادگیری سازمانی ایفا کند چرا که رهبران هم به یادگیری خود و هم به یادگیری زیر دستان اهمیت نشان می‌دهند (براون و پوسنر⁸، 2001).

3) انگیزش الهام بخش⁹: انگیزش الهام بخش مستلزم انتقال اهمیت مأموریت سازمان است و رهبر در این راستا باید به پیروان انرژی و توان لازم را بدهد (حسینی و همکاران، 1389). رفتارهای انگیزشی الهام بخش تحت عنوان در میان نهادن یک دیدگاه جذاب، استفاده از نمادها جهت متمرکز ساختن تلاش‌های زیر دستان و الگوسازی رفتارهای مناسب مطرح شده است. این عامل توصیف کننده رهبرانی است که از طریق مشارکت دادن پیروان در ترسیم چشم انداز آینده تعهد را افزایش داده و ایجاد انگیزه می‌نمایند (ارجلی و همکاران¹⁰، 2007).

4) ملاحظات فردی¹¹: این بُعد زمانی اتفاق می‌افتد که رهبر دارای یک جهت گیری توسعه‌ای نسبت به پیروان باشد و به تک تک آنها به عنوان هویت‌های مستقل توجه نموده، نیازهای فردی و شخصی فرد آنها را مورد توجه و ملاحظه قرار دهد. در این بعد رهبر با هر یک از پیروان به عنوان یک فرد خاص و یکتا برخورد می‌کند. رهبر به توسعه، رشد و شکوفایی پیروان می‌اندیشد و در راستای آن گام بر می‌دارد (نور شاهی، 1388). در زندگی سازمانی، تعارض با شیوه رهبری و مهارت‌های مدیریتی در ارتباط می‌باشد، وجود یا عدم وجود آن بستگی به ادراک افراد دارد. تعارض در سازمان زمانی بوجود می‌آید که اعضای یک گروه تصور کنند کوشش‌هایشان جهت دستیابی به هدف‌های مورد نظر به وسیله گروه دیگر خنثی می‌شود. تعارض زائده‌ای نیست که بتوان آن را قطع و جذب کرد، ریشه آن بنیادی است. نخست باید شناخته و پذیرفته شود، سپس در جهت کنترل و اداره آن تلاش لازم صورت گیرد (تدبیری و همکاران، 1385). وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات، ادراکات و اهداف متفاوت، بروز تعارض در سازمان‌ها را ناگزیر ساخته است. از طرف دیگر، ساختار حاکم بر سازمان‌ها که مبتنی بر سلسله مراتب اقتدار و تفاوت‌های افقی و عمودی است، به این مسأله دامن می‌زند. هم چنین وجود سیستم‌های خشک و انعطاف ناپذیر، وجود گروه‌ها و خرده سیستم‌هایی با اهداف متفاوت و گاه متعارض، سیستم‌های ارتباطی نارسا، کمبود منابع و امکانات و سوء مدیریت‌ها، سازمان‌ها را که باید افراد و گروه‌ها را جهت تحقق هدف‌ها و آرمان‌های خود همسو و هماهنگ نمایند، بصورت سیستم‌های شکننده و آسیب‌پذیر در آورده‌اند که مستعد انواع تنش‌ها، ناسازگاری‌ها و تعارضات هستند (شریفی و

1. Gardner & Stough

2. Idealized influence

3. Bono & Judge

4. Stone & et al.

5. Harrison

6. Banjeri & Krishnan

7. Intellectual Stimulation

8. Brown & Posner

9. Inspirational motivation

10. Ergeneli & et al.

11. Individualized consideration

مقامی، 1389). تعارض، ادراک فعالیت‌های (اهداف، ارزش‌ها، عقاید، باورها، خواسته‌ها، احساسات و...) مغایر و ناسازگار است که باعث تداخل، ممانعت و صدمه و آسیب می‌گردد (گرای و همکاران¹، 2007). پنج سبک اصلی برای حل مسأله‌ی تعارض به کار می‌رود. الف) استراتژی همکاری (تشریک مساعی): انتخاب این سبک، به افراد کمک می‌کند تا به گونه‌ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند، یعنی هم روابط با دیگران و هم منافع خود مهم می‌باشد و حل تعارض به سود طرفین است. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه حل‌هایی هستند که با علایق آن‌ها متناسب باشد و در ضمن باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر با دیگران شود. استفاده از این روش، احساسات بد را کاهش و تعهد افراد را افزایش می‌دهد و به افراد اجازه می‌دهد تا یکدیگر را بشناسند، علی‌رغم مزایای بی‌شمار این روش، تلف شدن زمان و تضعیف توان و انرژی افراد، از معایب آن است. ب) استراتژی رقابت و زور: انتخاب این سبک بدین معنا است که فرد به طور یک طرفه علایق و خواسته‌های خود را مقدم بر خواسته‌های دیگران می‌داند. در این شیوه یک طرف احساس می‌کند که موضوع فوق‌العاده برای مهم است، لذا در به دست آوردن آن به سختی می‌کوشد و به مختل شدن روابط با طرف دیگر فکر نمی‌کند. در این شیوه یک طرف مجبور است دیدگاه طرف مقابل را بپذیرد. اگر افراد احساس کنند از نظر قدرت بر رقیب برتری دارند، به عقاید دیگران اهمیتی نمی‌دهند و به روابط خود با دیگران نیز ارزشی قائل نیستند. پیروزی، بخشی از هدف آن‌ها است. بعضی از افراد زور را به کار می‌گیرند چرا که همیشه دوست دارند از موضع قدرت حرف بزنند و نمی‌خواهند اشتباهات خود را بپذیرند. این افراد همیشه به شکست رقیب خود می‌اندیشند. این شیوه ممکن است تعارض را به طور موقت حل کند اما در استفاده از آن باید محتاط بود زیرا ممکن است تعارض را افزایش دهد و بازنده را به اقدامات تلافی‌جویانه وادار سازد. ج) استراتژی تطبیق (گذشت): افرادی که این سبک را انتخاب می‌کنند از علایق و خواسته‌های خود می‌گذرند و به دیگران اجازه می‌دهند به خواسته‌هایشان دست یابند. بسیاری از این افراد معتقدند که داشتن یک رابطه‌ی دوستانه‌ی خوب، از هر چیز دیگر مهم‌تر است. در واقع تمرکز این سبک بر حفظ روابط شخصی با دیگران است. د) استراتژی مصالحه (توافق): افراد، زمانی از این سبک استفاده می‌کنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته‌ها و علایق خود نیستند، یعنی رضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف‌پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه‌ای دارد. زمانی که اهداف مختلف، درجات اهمیت متفاوتی برای دو طرف دارد و یا به دلیل کمبود فرصت یک راه حل موقت مورد توجه است از این شیوه استفاده می‌شود. البته باید توجه داشت که افراد آنچه را که از دست می‌دهند، بهتر به خاطر می‌سپارند تا آن چه را که به دست می‌آورند و همین امر ممکن است جو بدبینی ایجاد کند (آقایار و رزقی رستمی، 1389، ص 66). ه) استراتژی اجتناب: کسانی که این سبک را انتخاب می‌کنند، خود را درگیر تعارض نمی‌سازند. تکیه کلام آنان این است «شما خودتان تصمیم بگیرید و مرا معاف کنید». از این شیوه، معمولاً زمانی استفاده می‌شود که موضوع جزئی و پیش پا افتاده باشد، موضوع‌های مهم‌تر دیگری وجود داشته باشد، درگیر شدن در تعارض به صدمات زیادی منجر شود و یا قیل از اداره‌ی تعارض، به اطلاعات بیشتری نیاز باشد (محمدی، 1387). با توجه به اینکه مدیریت عامل ایجاد محیطی مطلوب برای افراد سازمان، جهت نیل به هدف هاست، مسلماً یکی از عوامل ایجاد چنین محیطی مدیریت درست تعارض‌ها است که جزء جدا نشدنی روابط انسانی در سازمان‌ها و از جمله مدارس است و در صورت وجود مدیران متخصص و کارا می‌توان تعارض‌ها را تبدیل به فرصت‌ها نمود (نیکنامی و همکاران، 1387). معبودیان (1380) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه نگرش مدیران به تعارض با سبک مدیریتی مورد استفاده آنان در آموزشگاه‌های متوسطه شهر کرمان نتیجه گرفت که بین نوع نگرش مدیران به تعارض با سبک مدیریتی مورد استفاده آنان رابطه معناداری وجود دارد. نگرش کاملاً مثبت به تعارض با سبک مدیریت تشریک مساعی، نگرش مثبت با سبک گذشت، نگرش بینابین با سبک مصالحه و نگرش منفی با سبک اجتناب رابطه معنادار دارد. اشکوه طاهری (1385) در پژوهشی تحت عنوان بررسی سبک‌های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران نتیجه گرفت که بین سبک‌های مدیریت تعارض مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران ادارات تربیت بدنی تفاوت معناداری وجود ندارد. اما سبک‌های احتراز و تسلط در مدیران ادارات تربیت بدنی به ترتیب از اولویت بعدی برخوردارند در حالی که در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سبک‌های تسلط و احتراز اولویت‌های بعدی را تشکیل می‌دهند. از طرفی بین سبک سازمان‌گرایی و سبک‌های مدیریت تعارض در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه معناداری وجود ندارد اما سبک انسان‌گرایی رابطه معناداری با سبک تشریک مساعی دارد و با دیگر سبک‌های مدیریت تعارض این رابطه برقرار نمی‌باشد. هم‌چنین نتایج در مورد مدیران ادارات تربیت بدنی حاکی است که بین سبک سازمان‌گرایی و فقط سبک مصالحه رابطه معناداری وجود دارد و در سبک انسان‌گرایی نیز رابطه

1. Gray & et al..

معنی داری با سبک تشریک مساعی ($P < 0/05$)، سبک مصالحه ($P < 0/01$) و سبک مدارا ($P < 0/01$) مشاهده گردید. نکویی مقدم و همکاران (1389) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض مورد استفاده مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های آموزشی شهر کرمان بیان نمودند که جامعه مورد بررسی از سبک رهبری رابطه مدارا تر استفاده می‌کنند و راهبرد های مدیریت تعارض مورد استفاده به ترتیب عدم مداخله، راه حل گرای و کنترلی می‌باشد. هم چنین مدیرانی که نمره LPC بالایی دارند (سبک رهبری رابطه مدارا) تمایل بیشتری به استفاده از راهبرد مدیریت تعارض عدم مقابله و در درجه بعد راه حل گرای دارند ولیکن مدیران وظیفه مدارا راهبرد کنترلی را بیشتر ترجیح می‌دهند. نتایج پژوهش مردانی حموله و همکاران (1389) با عنوان بررسی باورهای نظارتی و سبک‌های حل تعارض در کارکنان پرستاری نشان داد که بین سبک‌های حل تعارض پرستاران مرد و زن تفاوت معنادار وجود دارد. به این مفهوم که مردان بیشتر از زنان از سبک‌های همکاری، مصالحه و ایثار جهت حل تعارض سود می‌جویند و در مقابل پرستاران زن از سبک های رقابت و اجتناب استفاده می‌کنند. زین آبادی (1389) در پژوهشی تحت عنوان رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ بیان نمود که نتایج تحلیل واریانس نشانگر این است که میانگین هر یک از ابعاد رهبری تحول بخش در مدیران زن بطور معناداری بیشتر از مدیران مرد است. ایگلی و همکاران¹ (2003) در پژوهشی تحت عنوان سبک های رهبری تحولی، تبدالی و عدم مداخله: مقایسه فرا تحلیلی مردان و زنان به این نتیجه دست یافته‌اند که مدیران زن چه بطور کلی و چه به تفکیک ابعاد سبک رهبری تحول بخش بر مدیران مرد برتری دارند، اگر چه در برخی از ابعاد تفاوت‌ها نا چیز است، اما به لحاظ آماری معنادار می‌باشد. هندل و همکاران² (2005) در پژوهشی تحت عنوان سبک رهبری و انتخاب راهبرد مدیریت تعارض در میان مدیران پرستاری در بیمارستان‌های عمومی نتیجه گرفتند که سرپرستاران پرستاری، بیشتر خود را مدیران تحولی ادراک کرده‌اند تا تبدالی و شیوه مصالحه جویی پر استفاده‌ترین شیوه مدیریت تعارض بوده است. به گونه‌ای که تقریباً نیمی از افراد نمونه تنها از یک شیوه مدیریت تعارض (مصالحه جویی) استفاده نموده‌اند و رهبری تحولی به شکل روشن بر راهبرد تعارض انتخاب شده سایه افکنده بوده است.

هافمن³ (2007) در پژوهشی تحت عنوان آیا حس شوخ طبعی رابطه میان سبک رهبری و سبک مدیریت تعارض را متعادل می‌کند؟ به این نتیجه رسید که یک رابطه مثبت میان حس شوخ طبعی و سبک رهبری تحولی و تبدالی وجود دارد همبستگی مثبت و معناداری میان سبک رهبری تحولی و سبک مصالحه جوینان مدیریت تعارض وجود دارد و حس شوخ طبعی موجب ارتقاء این رابطه می‌شود. همچنین همبستگی مثبت و معناداری میان سبک رهبری عدم مداخله و سبک اجتناب مدیریت تعارض وجود دارد که حس شوخ طبعی نیز موجب ارتقاء این رابطه می‌شود. تحلیل های رگرسیون نشان می‌دهد که با افزایش حس شوخ طبعی و رفتارهای رهبری تحولی ترجیح‌دهی سبک اجتناب مدیریت تعارض رو به کاهش می‌گذارد.

زهانگ و همکاران⁴ (2011) در پژوهشی تحت عنوان پیوند دهی رهبری تحولی و عملکرد گروهی: یک رویکرد مدیریت تعارض نتیجه گرفتند که رهبری تحولی موجب ارتقاء هماهنگی گروه و در نتیجه عملکرد گروهی از طریق تشویق گروه‌ها به اتخاذ رویکرد حل تعارض تشریک مساعی به جای رویکرد رقابت جویی می‌کند. هم چنین رهبری تحولی می‌تواند به اعضای گروه جهت مدیریت تعارضات به نحوی که منفعت همه افراد را در پی داشته باشد کمک نماید.

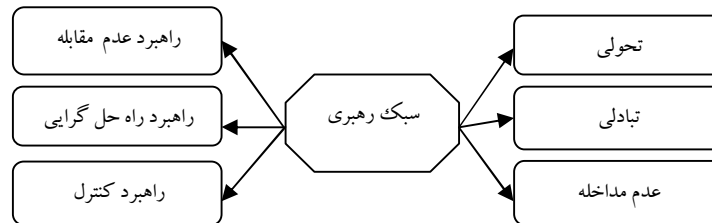
با آگاهی از این امر که تعارض می‌تواند مانع دستیابی سازمان به هدف‌هایش شود، ضرورت ایجاد می‌کند تا این پدیده اجتناب ناپذیر را در درون سازمان از جهات گوناگون مورد بررسی قرار داده و از این طریق درجه آگاهی مدیران را نسبت به تعارض ارتقاء بخشید. باتوجه به نقش کلیدی سازمان‌های آموزش و پرورش که هر گونه رشد و توسعه در این بخش تأثیرات مستقیمی را در دیگر حوزه‌ها به همراه دارد و می‌تواند به عنوان یکی از فاکتورهای مهم رشد و توسعه محسوب گردد و از آن جایی که مدارس محل رشد و پرورش انسان و نیز توجه به علوم رفتاری در مدارس این انگیزه بوجود آمد که رابطه بین این دو مؤلفه مهم را در بین مدیران مدارس مورد بررسی قرار گیرد.

سؤال‌های پژوهشی

- 1) آیا بین سبک رهبری (تحولی، تبدالی، عدم مداخله) با راهبردهای مقابله با تعارض مدیران رابطه وجود دارد؟
- 2) آیا سبک رهبری (تحولی، تبدالی، عدم مداخله) توانایی پیش‌بینی راهبرد عدم مقابله مدیران را دارد؟

1. Eagly & et al.
2. Handel & et al.
3. Hoffman
4. Zhang & et al.

- 3) آیا سبک رهبری (تحولی، تبدلی، عدم مداخله) توانایی پیش‌بینی راهبرد راه حل‌گرایی مدیران را دارد؟
 4) آیا سبک رهبری (تحولی، تبدلی، عدم مداخله) توانایی پیش‌بینی راهبرد کنترل مدیران را دارد؟
 5) آیا بین سبک رهبری مدیران با توجه به جنس آنان تفاوت معناداری وجود دارد؟
 6) آیا بین راهبردهای مقابله با تعارض مدیران با توجه به جنس آنان تفاوت معناداری وجود دارد؟
 با توجه به سؤال‌های پژوهش مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل 1 ارائه گردیده است.



شکل 1- مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

با در نظر گرفتن هدف پژوهش، که بررسی رابطه بین سبک رهبری با راهبردهای مقابله با تعارض مدیران بود روش پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. پژوهش با توجه به ماهیت پژوهشی کاربردی است.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش، مدیران دوره متوسطه دولتی شهر اصفهان در سال تحصیلی 90-89 به تعداد 141 نفر بودند. پس از اجرای آزمایشی تعداد 30 پرسش‌نامه و محاسبه واریانس جامعه، حجم نمونه به وسیله فرمول، 102 نفر تعیین گردید. از بین 5 ناحیه آموزش و پرورش به صورت تصادفی ساده 102 دبیرستان انتخاب شد. در مجموع از تعداد 102 پرسش‌نامه توزیع شده در بین مدیران تعداد 100 پرسش‌نامه به طور کامل جمع‌آوری گردید.

ابزار اندازه‌گیری

برای جمع‌آوری اطلاعات دو پرسش‌نامه استاندارد سبک رهبری بس و اولیو (2000) و پرسش‌نامه مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون (1994) مورد استفاده قرار گرفت. پرسش‌نامه سبک رهبری حاوی 36 سؤال بسته پاسخ با طیف 5 گزینه‌ای لیکرت می‌باشد و سه سبک رهبری تحولی، تبدلی و عدم مداخله را می‌سنجد. ارزش عددی 1 تا 5 به گزینه‌ها تعلق می‌گیرد. پرسش‌نامه تعارض، 30 سؤالی با طیف 7 گزینه‌ای لیکرت که با مقیاس فاصله‌ای ارزش عددی 1 تا 7 به گزینه‌ها تعلق می‌گیرد و پنج شیوه مقابله با تعارض (سبک اجتناب، سازش، همکاری، مصالحه و اجبار) را در سه راهبرد (عدم مقابله، راه حل‌گرایی و کنترل) بررسی می‌نماید. روایی محتوایی هر دو پرسش‌نامه توسط صاحب‌نظران تأیید گردید و پایایی آن به وسیله محاسبه آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه سبک رهبری 0/84 و برای پرسش‌نامه مدیریت تعارض 0/85 تعیین گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آمار توصیفی (فراوانی، درصد و میانگین) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون گام به گام، آزمون t مستقل) با استفاده از نرم افزار SPSS 18 انجام شد.

یافته‌های پژوهش

سؤال اول: آیا بین سبک رهبری (تحولی، تبدلی، عدم مداخله) با راهبردهای مقابله با تعارض مدیران رابطه وجود دارد؟

جدول شماره 1- ضرایب همبستگی بین سبک رهبری با راهبردهای مقابله با تعارض مدیران

سبک رهبری راهبرد مقابله با تعارض	تحولی	تبدلی	عدم مداخله
عدم مقابله	0/101	0/070	0/415**
راه حل‌گرایی	0/290**	0/255*	0/150
کنترل	0/094	0/198	0/267*

$$*p < 0/05 \quad ** p < 0/01$$

یافته‌های جدول شماره 1، نشان می‌دهد ضریب همبستگی بین سبک رهبری تحولی و تبدالی با راهبرد راه‌حل‌گرایی معنی‌دار است. یعنی بین سبک رهبری تحولی با راهبرد راه حل‌گرایی رابطه معنی‌دار وجود دارد. بین هر دو سبک رهبری تحولی و تبدالی با راهبردهای عدم مقابله و کنترل رابطه معنی‌داری مشاهده نشد. ضریب همبستگی بین سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای عدم مقابله و کنترل معنی‌دار است. یعنی بین سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای عدم مقابله و کنترل رابطه معنی‌دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین (r^2) 17/2 و 7/1 درصد واریانس سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای عدم مقابله و کنترل مشترک بوده است. بین سبک رهبری عدم مداخله و راهبرد راه حل‌گرایی رابطه معنی‌داری مشاهده نشد.

سؤال دوم: آیا سبک رهبری (تحولی، تبدالی، عدم مداخله) توانایی پیش‌بینی راهبرد عدم مقابله مدیران را دارد؟

جدول شماره 2- ضریب همبستگی چندگانه سبک‌های رهبری و پیش‌بینی راهبرد عدم مقابله مدیران

P	F	R ²	R	P	t	Beta	ضرائب غیر استاندارد		متغیر پیش بین	متغیر ملاک
							B	خطای معیار		
0/001	20/090	0/195	0/441	0/001	4/482	0/441	0/125	0/562	سبک رهبری عدم مداخله	راهبرد عدم مقابله

به طوری که یافته‌های جدول شماره 2، نشان می‌دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش‌بینی کننده راهبرد عدم مقابله در گام اول سبک رهبری عدم مداخله بوده است. بر این اساس در گام اول ضریب سبک رهبری عدم مداخله 19/5 درصد واریانس راهبرد عدم مقابله مدیران را تبیین می‌کند. F مشاهده شده در سطح $p < 0/01$ معنادار بوده است بنابراین از روش ضریب رگرسیون جهت پیش‌بینی متغیرها می‌توان استفاده کرد. یافته‌ها حاکی از آن است که ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در سبک رهبری عدم مداخله، راهبرد عدم مقابله مدیران را 0/441 واحد افزایش می‌دهد. معادله پیش‌بینی عبارت است از: راهبرد عدم مقابله مدیران = ضریب ثابت (34/690) + سبک رهبری عدم مداخله (0/562)

سؤال سوم: آیا سبک رهبری (تحولی، تبدالی، عدم مداخله) توانایی پیش‌بینی راهبرد راه حل‌گرایی مدیران را دارد؟

جدول شماره 3- ضریب همبستگی چندگانه سبک‌های رهبری و پیش‌بینی راهبرد راه حل‌گرایی مدیران

P	F	R ²	R	P	t	Beta	ضرائب غیر استاندارد		متغیر پیش بین	متغیر ملاک
							B	خطای معیار		
0/005	8/243	0/087	0/294	0/005	2/871	0/294	0/173	0/496	سبک رهبری تحولی	راهبرد راه حل‌گرایی

به طوری که یافته‌های جدول شماره 3، نشان می‌دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش‌بینی کننده راهبرد راه حل‌گرایی در گام اول سبک رهبری تحولی بوده است. بر این اساس در گام اول ضریب سبک رهبری تحولی 8/7 درصد واریانس راهبرد راه حل‌گرایی مدیران را تبیین می‌کند. F مشاهده شده در سطح $p < 0/01$ معنادار بوده است بنابراین از روش ضریب رگرسیون جهت پیش‌بینی متغیرها می‌توان استفاده کرد. یافته‌ها حاکی از آن است که ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در سبک رهبری تحولی، راهبرد راه حل‌گرایی مدیران را 0/294 واحد افزایش می‌دهد. معادله پیش‌بینی عبارت است از: راهبرد راه حل‌گرایی مدیران = ضریب ثابت (12/218) + رهبری تحولی (0/496)

سؤال چهارم: آیا سبک رهبری (تحولی، تبدالی، عدم مداخله) توانایی پیش‌بینی راهبرد کنترل مدیران را دارد؟

جدول شماره 4- ضریب همبستگی چندگانه سبک های رهبری و پیش بینی راهبرد کنترل مدیران

P	F	R ²	R	P	t	Beta	ضرائب غیر استاندارد		متغیر پیش بین	شاخص گام ها	
							خطای معیار	B		اول	کنترل
0/014	6/279	0/067	0/259	0/014	2/506	0/259	0/109	0/273	سبک رهبری عدم مداخله	اول	راهبرد
0/004	6/011	0/123	0/350	0/005 0/022	2/905 2/329	0/297 0/238	0/108 0/203	0/313 0/474	سبک رهبری تبدلی	دوم	کنترل

به طوری که یافته های جدول شماره 4، نشان می دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش بینی کننده راهبرد کنترل در گام اول سبک رهبری عدم مداخله و در گام دوم سبک رهبری تبدلی بوده است. بر این اساس در گام اول ضریب سبک رهبری عدم مداخله 6/7 درصد واریانس راهبرد کنترل مدیران و در گام دوم سبک رهبری عدم مداخله و سبک رهبری تبدلی 12/3 درصد واریانس راهبرد کنترل مدیران را تبیین می کنند. F مشاهده شده در سطح $p < 0/01$ معنادار بوده است بنابراین از رگرسیون جهت پیش بینی متغیرها می توان استفاده کرد. یافته ها حاکی از آن است که ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در سبک رهبری عدم مداخله، راهبرد کنترل مدیران را 0/297 واحد افزایش و ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در سبک رهبری تبدلی، راهبرد کنترل مدیران را 0/238 واحد افزایش می دهد. معادله پیش بینی: راهبرد کنترل = ضریب ثابت (7/769) + سبک رهبری عدم مداخله (0/313) + سبک رهبری تبدلی (0/474).

سؤال پنجم: آیا بین سبک رهبری مدیران با توجه به جنس آنان تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول شماره 5- مقایسه میانگین نمرات سبک های رهبری بر حسب جنسیت

p	t	انحراف معیار	میانگین	جنس	شاخص آماری متغیرها
0/001	-4/413	4/14	86/97	مرد	تحولی
		3/19	90/31	زن	
0/033	-2/166	3/55	34/48	مرد	تبدلی
		3/25	35/98	زن	
0/258	1/139	6/04	18/43	مرد	عدم مداخله
		6/17	17	زن	

یافته های جدول شماره 5، نشان می دهد t مشاهده شده در سطح $p < 0/05$ برای دو سبک رهبری تحولی و تبدلی بر حسب جنس معنادار است. یعنی بین زنان و مردان در این دو سبک رهبری تفاوت معنادار وجود دارد و زنان سبک خود را تحولی و تبدلی تر ارزیابی نموده اند. در سبک رهبری عدم مداخله بین زنان و مردان تفاوت معنی داری مشاهده نشد. یافته ها نشان می دهد t مشاهده شده در سطح $p < 0/05$ برای سه سبک رهبری بر حسب میزان تحصیلات معنادار نیست. یعنی بین نظرات مدیران با مدرک تحصیلی متفاوت در سه سبک رهبری تحولی، تبدلی و عدم مداخله تفاوت معنادار وجود ندارد.

سؤال ششم: آیا بین راهبردهای مقابله با تعارض مدیران با توجه به جنس آنان تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول شماره 6- مقایسه میانگین نمرات راهبردهای مقابله با تعارض بر حسب جنسیت

شاخص آماری متغیرها	جنس	میانگین	انحراف معیار	t	p
عدم مقابله	مرد	43/26	7/40	-0/809	0/421
	زن	44/67	9/08		
راه حل گرایي	مرد	55/16	5/83	-0/884	0/379
	زن	56/33	7/05		
کنترل	مرد	25/18	5/94	2/275	0/025
	زن	22/23	6/73		

یافته‌های جدول شماره 6، نشان می‌دهد t مشاهده شده در سطح $p < 0/05$ برای راهبرد کنترل بر حسب جنس معنادار است. یعنی بین زنان و مردان در راهبرد کنترل تفاوت معنادار وجود دارد. مدیران مرد بیشتر از مدیران زن از راهبرد کنترل استفاده می‌کنند. ولی در راهبردهای عدم مقابله و راه حل گرایي بین زنان و مردان تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که بین سبک رهبری تحولی و تبدالی مدیران با راهبرد راه حل گرایي و بین سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای عدم مقابله و کنترل رابطه معنی‌دار وجود دارد. یافته‌ها با نتایج پژوهش اشکوه طاهری (1385) که به وجود رابطه بین سبک انسان گرایي مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش با سبک تشریک مساعی و رابطه بین سبک انسان گرایي مدیران ادارات تربیت بدنی با سبک های تشریک مساعی، مصالحه و مدارا اشاره دارد، نتایج هندل و همکاران (2005) مبنی بر این که سرپرستاران پرستاری، بیشتر خود را مدیران تحولی ادراک کرده‌اند تا تبدالی و شیوه مصالحه جویی پر استفاده ترین شیوه مدیریت تعارض بوده است و رهبری تحولی به شکل روشن بر راهبرد تعارض انتخاب شده سایه افکنده است، نتایج پژوهش هافمن (2007) که به وجود همبستگی مثبت و معنی‌دار بین سبک رهبری تحولی و سبک مصالحه جویانه مدیریت تعارض که حس شوخ طبعی موجب ارتقاء این رابطه می‌شود اشاره دارد، نتایج پژوهش زهانگ و همکاران (2011) مبنی بر این که رهبری تحولی موجب ارتقاء هماهنگی گروه و در نتیجه عملکرد گروهی از طریق تشویق گروه‌ها به اتخاذ رویکرد حل تعارض تشریک مساعی به جای رویکرد رقابت جویی می‌کند و نتایج پژوهش نکویی مقدم (1389) مبنی بر این که مدیرانی که نمره ی LPC بالایی دارند (سبک رهبری رابطه مدار) تمایل بیشتری به استفاده از راهبرد مدیریت تعارض عدم مقابله و در درجه بعد راه حل گرایي دارند، هم خوانی ندارد.

سبک رهبری تبدالی که موجب بروز رفتارهایی از قبیل: کمک به کارکنان متناسب با تلاش آن‌ها، مشخص کردن انتظارات برای دیگران، احساس رضایت مبتنی بر دستیابی به اهداف، توجه به اشتباهات و بی نظمی‌ها در سازمان، توجه به استاندارد از سوی مدیر در سازمان خواهد شد، باعث می‌گردد تا سبک‌های همکاری و مصالحه در سازمان ترویج یابد. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش اشکوه طاهری (1385)، که حاکی از وجود رابطه بین سبک سازمان گرایي مدیران ادارات تربیت بدنی و سبک مصالحه است، هم خوانی دارد. اما با نتایج پژوهش نکویی مقدم و همکاران (1389)، مبنی بر این که مدیران وظیفه مدار راهبرد کنترلی را بیشتر ترجیح می‌دهند هم خوانی ندارد. زمانی که مدیر از خود رفتارهایی از قبیل: عدم مداخله در مسائل مهم، اجتناب از تصمیم‌گیری، طفره رفتن از پاسخ به سوالات و عدم حضور در هنگام نیاز را نشان دهد آن گاه نباید انتظار داشت که سازمان یک روند رو به رشد داشته باشد. زیرا این گونه مدیران به علت عدم توانایی در حل مشکلات سازمان و فرار از تصمیم‌گیری و اتخاذ یک سبک رهبری مطلوب، نمی‌توانند مشکلات سازمان را حل کنند. این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش هافمن (2007) هم‌خوانی دارد.

یافته‌ها نشان داد که از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش بینی کننده راهبرد عدم مقابله در گام اول سبک رهبری عدم مداخله بوده است. بهترین پیش بینی کننده راهبرد راه حل گرایي سبک رهبری تحولی بوده است و بهترین پیش بینی کننده راهبرد کنترل در گام اول سبک رهبری عدم مداخله و در گام دوم سبک رهبری تبدالی بوده است.

بین زنان و مردان در دو سبک رهبری رهبری تحولی و تبدیلی تفاوت معنادار وجود دارد. ولی در سبک رهبری عدم مداخله بین زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش ایگلی و همکاران (2003)، زین آبادی (1389) هم خوانی دارد. هم چنین یافته‌ها نشان داد مدیران مرد بیشتر از مدیران زن از راهبرد کنترل استفاده می‌کنند. ولی در راهبرد عدم مقابله و راه حل گزایی بین زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد. یافته‌های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش مردانی حموله و همکاران (1389)، که بر وجود تفاوت معنادار بین سبک‌های حل تعارض پرستاران مرد و زن اشاره می‌کند هم راستا است.

منابع

- آقایار، س و رزقی رستمی ع. ر. (1389). **تعارض و حل آن با رویکرد هوش هیجانی**، اصفهان: انتشارات سپاهان.
- اشرفی، ب. (1387). **سازمان و مدیریت اثربخش (رویکردی محیطی و پژوهشی)**، چاپ اول، شاهرود: انتشارات دانشگاه صنعتی شاهرود.
- اشکوه‌طاهری، ر. (1385). **بررسی سبک های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران**، پایان نامه کارشناسی ارشد استاد راهنما دکتر محمدحسین رضوی، استاد مشاور دکتر شادمهر میردار، رضا اشکوه طاهری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه مازندران.
- تدبیری، س، گیوریان، ح و مرادی، س. (1385). **تنش و تعارض در مدیریت**، اسلام شهر: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلام شهر.
- حسینی، ف، رایج، ح، استیری، م و شریفی، م. (1389). **بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر - پیرو**، نشریه مدیریت دولتی، 4: 72-55.
- زین آبادی، ح. ر. (1389). **رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ زن در توسعه و سیاست (پژوهش زنان)**، 2: 141-115.
- شریفی، ا و مقامی، ع. (1389). **بررسی رابطه بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با شیوه‌های برخورد با تعارض در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان نمین در سال تحصیلی 89-1388**، فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، 5: 104-83.
- عابدی جعفری، ح و آغاز، ع. (1387). **رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی)**، دانش مدیریت، 80: 92-77.
- علاقه‌بند، ع. (1389). **مقدمات مدیریت آموزشی**، تهران: نشر روان
- محمدی، د. (1387). **اصول و مبانی سازمان، مدیریت و سرپرستی**، تهران: انتشارات آبیژ
- مردانی حموله، م، شهرکی واحد، ع و حامدی شهرکی، س. (1389). **بررسی باورهای نظارتی و سبک‌های حل تعارض در کارکنان پرستاری**، مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، 3: 73-64.
- معبودیان، ح. ر. (1380). **بررسی رابطه نگرش مدیران به تعارض با سبک مدیریتی مورد استفاده آنان در مدارس متوسطه شهر کرمان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما نعمت‌الله موسی‌پور، استاد مشاور یدالله جوادی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- نکویی مقدم، م، دلاوری، س، سلاجقه، م و قربانی، م. ح. (1389). **بررسی رابطه بین سبک های رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض مورد استفاده مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های آموزشی شهر کرمان**، فصلنامه بیمارستان، 1 و 2: 65-57.
- نیکنمی، م، مشفق، ز و مشفق، م. (1387). **بررسی تأثیر پیشینه‌های آموزشی و تجربی مدیران بر سبک مدیریت تعارض آنها از دیدگاه دبیران**، مجله فناوری و آموزش، 3: 65-49.
- نورشاهی، ن. (1388). **بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان رؤسای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران**، مطالعات تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، 3: 176-163.

منابع انگلیسی

- Banjeri, R., and Krishnan, V. P., 2000, **Ethical Preferences of Transformational Leadership: An Empirical Investigation**, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 8, pp. 405 – 413.
- Barbuto, Y. E., 2005, **Motivation and Transactional Charismatic and Transformational Leadership: A Test of Antecedents**, Journal of leadership and organizational studies, No. 4, pp. 26 – 41.
- Block, L. ., 2003, **The Leadership–Culture Connection: An Exploratory Investigation**, Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 5, No. 6, pp. 318 – 334.
- Bono, J. E., and Judge, T.A., 2004, **Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analysis**, Journal of Applied Psychology, Vol. 5, pp. 901 -910.
- Brown, L. M., and posner, B. Z., 2001, **Exploring the Relationship Between Learning and Leadership**, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 6, 274 – 284.
- Burke, S., and Collins, K. M., 2001, **Gender Differences in Leadership Styles and Management Skills**, Woman in Management Review, Vol. 5, pp. 244 – 256.
- Eagly, A. H., Johannesen, M. C., and Vanengen, M. L., 2003, **Transformational, Transactional and Laissez – Faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Men and Woman**, Psychological Bulletin, Vol. 4, pp. 569 – 591.
- Ergeneli, A., Gohar, R., and Temirbekova, Z., 2007, **Transformational Leadership: Its Relationship to Culture Value Dimensions**, International Journal of Intercultural Relations, Vol. 31, pp. 703–724.
- Gardener, L., and stough, C., 2002, **Examining the Relationship Between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers**, leadership and Development journal, Vol. 2, pp. 68 – 79.
- Gellis, Z. D., 2001, **Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care**, Social work Research, Vol. 1, pp. 17 – 25.
- Gray, B., Coleman, P. T., and Putnam, L. L., 2007, **In Tractable Conflict: New Perspectives on the Causes and Conditions for Change**, American Behavioral scientist, Vol. 11, pp. 1415 – 1429.
- Higgs, M., 2003, **How Can We Make Sense of Leadership in 21st Century?** Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 5, pp. 271 – 284.
- Harrison, J. L., 2011, **Instructor Transformational Leadership and Student Outcomes**, Emerging Leadership Journeys, Vol. 1, pp. 91 – 119.
- Hoffman, M., 2007, **Does Sense of Human Moderate the Relationship Between Leadership Style and Conflict Management Style**, Doctorial Dissertation, university of Nebraska, UMI NO. 3284029.
- Landrum, N. E., Howell J. P., and Paris L., 2000, **Leadership for Strategic Change**, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 3, pp. 150 – 156.
- Stone, A. G., Russell, R. F., and Patterson, K., 2003, **Transformational versus Servant Leadership : A Difference in Focus**, Servant Leadership Roundtable, Retrieved October 2003, from [http://www.regent.edu/acad/cls/2003 servant leadership roundtable / stone. Pdf](http://www.regent.edu/acad/cls/2003%20servant%20leadership%20roundtable%20stone.Pdf).
- Zhang, X. A., cao, Q., and Tjosvold, D., 2011, **Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach**, Journal of Management Studies, Vol. 48, pp. 1586-1611.