

## رابطه انسجام گروهی و سبک مدیریت تعارض جهت اثر بخشی تیم های فوتبال لیگ برتر

### کشور

عبدالرضا خسروی\* - رضا صابونچی\*\* - حمید فروغی پور\*\*\*

دانشجوی دکتری گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران - استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران  
استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

### چکیده

**هدف:** تحقیق حاضر به منظور بررسی رابطه بین انسجام گروهی و مدیریت تعارض (سبک مدیریت تعارض مبتنی بر رقابت و سبک مدیریت تعارض همکاری) و اثربخشی تیمهای فوتبال باشگاههای لیگ برتر کشور انجام گرفته است.

**روش شناسی:** روش تحقیق توصیفی (همبستگی) و بصورت میدانی و کتابخانه ای بود. جامعه آماری، شامل کلیه بازیکنان و مربیان ۱۶ تیم شرکت کننده در شانزدهمین دوره مسابقات فوتبال لیگ برتر در سال ۱۳۹۶ می باشد که بصورت کل شماری داده ها جمع آوری شد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه های انسجام گروهی ویدمایر (۱۹۸۵)، پرسشنامه مدیریت تعارض تجسولد و همکاران (۲۰۰۶) و پرسشنامه اثربخشی تیمی وان در وگت (۲۰۰۰) استفاده شد. نتایج با استفاده از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی صورت پذیرفت.

**یافته ها:** بین سبک مدیریت تعارض (همکاری) و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان و مربیان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بین سبک مدیریت تعارض (رقابت) و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان و مربیان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. همچنین بین سبک مدیریت تعارض (همکاری) و سبک مدیریت تعارض (رقابت) رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. بین سبک تعارض (همکاری) و انسجام تکلیف رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بین سبک تعارض (همکاری) و انسجام اجتماعی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. بین سبک تعارض (رقابت) و انسجام اجتماعی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بین سبک تعارض (رقابت) و انسجام تکلیف همبستگی منفی و معنی دار وجود دارد. همچنین بین انسجام اجتماعی و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان و از نظر مربیان نیز رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

**کلمات کلیدی:** انسجام گروهی، مدیریت تعارض، مدیریت تعارض همکاری، مدیریت تعارض رقابت، اثربخشی تیمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۲۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۵

\*Email: khosravi@iau-doroud.ac.ir (نویسنده مسئول)

\*\*Email: saboonchi.reza@yahoo.com

\*\*\*Email: forooghpour.borojerd@yahoo.com

## مقدمه

بزرگترین چالش در زمینه اثربخشی تیمی است. فرانس و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) معتقدند که ساختار تیم که خود شامل توانایی ها، ویژگی ها، نقش اعضای تیم، مهارت های رهبری و وابستگی متقابل کارکنان، نقش مهمی در اثربخشی تیم بازی می نمایند. تعارض نه تنها با روابط کاری موثر و کارآمد ارتباط دارد، بلکه تاثیر مثبت و منفی بر کار تیمی نیز بر جای می گذارد. علاوه بر این، تعارضات سازمانی در محل کار معمولاً با ارزش ها، نیازها، ادراک ها و علاقه های یک گروه از افراد که در یک تیم در کنار هم کار می کنند، ایجاد می شود (تروث<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹).

در یک سازمان، صرفنظر از این که سازمان مذکور خصوصی یا دولتی باشد تعارض وجود دارد و امری اجتناب ناپذیر است. بنابراین، یک وظیفه مهم مدیریت، تشخیص، شناسایی، درک و حل و فصل اشکال مختلف تعارض می باشد تا بتواند نتایج مثبت سازمانی را ارتقا دهد و شانس اثرات منفی سازمانی را به حداقل برساند. بنابراین، سازمان ها در هر اندازه ای که باشند دارای سیستم های مدیریت تعارض هستند که برای جلوگیری از تعارضات داخلی و خارجی فعالانه عمل می نمایند (تراسون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). رهبران سازمان ها باید فرهنگ سازمانی را مورد ارزیابی قرار داده و تعیین کنند که چه فرایندهای مدیریت تعارضی اثربخشی لازم را دارد (بور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۶). در سازمان های ورزشی بخش دولتی که توسط بوروکراسی و ساختار سلسله مراتبی بالا به پایین مشخص می شوند، تعارضات با شدت های مختلفی وجود دارند؛ زیرا مدیریت تعارض با حجم بالایی از منافع، منابع و مصالح سر و کار دارد (مستحفظیان، ۱۳۹۶). شکست یک سازمان ورزشی احتمالاً می تواند به مهارت ناکافی مدیریت در برخورد با تعارض نسبت داده شود. همچنین موفقیت یک سازمان یا تیم ورزشی را هم می توان به رویارویی مناسب با تعارض

مفهوم تعارض، به دلیل ماهیت و طبیعت فراگیر خود، معانی و مفاهیم بسیاری را به خود گرفته است و ما را با جنگلی از معنا و مفاهیم روبرو می سازد. تعارض نبود توافق دو یا چند گروه است که با تلاش آگاهانه افراد برای جلوگیری از دستیابی افراد دیگر به اهدافشان همراه است (مصدق راد، ۱۳۹۴). وضعیت تعارض در زندگی فردی، در سازمان ها و حتی بین ملت ها اجتناب ناپذیر است. تعارض فرآیندی است که طی آن یک حزب یا بخش معتقد است که منافعتش در تضاد و مخالفت با حزب یا بخشهای دیگر قرار دارد (اومیسور و ابیدون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). تعارض بخش جدایی ناپذیر زندگی مردم می باشد و یک ره آورد دائمی زندگی محسوب می گردد. در مورد تعارض دیدگاه های مختلفی وجود دارد. برخی ممکن است تعارض را به عنوان یک وضعیت منفی قلمداد نمایند که باید با هر هزینه ای از وجود آن اجتناب گردد. برخی دیگر آن را پدیده ای ضروری برای مدیریت محسوب می کنند. عده ای ممکن است تعارض را به عنوان یک فرصت هیجان انگیز برای رشد شخصی در نظر بگیرند و بنابراین سعی می کنند از آن به بهترین وجه استفاده نمایند (دیوید و کاینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

تعارض معمولاً به عنوان اختلاف نظر در مورد منافع یا ایده ها توصیف می شود. این تعریف یک پیام منفی را به تصویر می کشد. پس اگر با این دید به تعارض نگاه شود تعارض، چیزی است که باید در یک سازمان از آن اجتناب گردد. اکثر سازمان ها تعارض را منفی می شمارند و هر کسی که با تعارض مرتبط است را به عنوان مرد بد<sup>۳</sup> یاد می کنند. گرچه تعارضات گاهی اوقات می توانند منفی باشند اما در تعیین اثربخشی تیم به ویژه در زمینه فرایند تصمیم گیری تیم نقش مهمی ایفا می نمایند (مهد و همکاران، ۲۰۱۶). مهد<sup>۴</sup> و همکاران معتقدند که تعارض

۱ - Omisore, and Abiodun

۲ - Whetten, David. A. & Cameron, Kins

۳ - Bad guy

۴ - Idaya Husna Mohd

۵ - Fransen et al

۶ - Troth

۷ - Sid Terason

۸ - Burr

تیمها دارد(جلیوند و همکاران، ۲۰۱۴). شامیلا<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نتیجه گرفتند که بین سبک همکاری و اثربخشی تیمی رابطه معنی داری وجود دارد، در حالی که رابطه بین سبک اجتناب و اثربخشی تیمی منفی است. مدیرانی که از نظر شخصیتی تامین طلب، منزوی و دچار ناامیدی هستند هنگامیکه اختلاف نظر پدید می آید طرف هیچکس را نمی گیرند و بسیار کم مخالفت می کنند و برای رویارویی با کسانی که مخالفت می کنند تلاش نمی کنند و در همه حال بی طرفی خود را حفظ می کنند (کلانتری، ۱۳۸۶).

انسجام به عنوان بخشی از تلاش برای درک عمیق از پویایی گروه در ورزش و روانشناسی ورزش مورد بررسی قرار گرفته است(اوه و گیل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). تعریف جدیدی از انسجام در ورزش، آن را "یک فرآیند پویا در تمایل گروه به حفظ وابستگی و ثابت قدم ماندن در تعقیب اهداف مفید و برای تحقق نیازهای عاطفی اعضا تعریف می نماید(بوقاتاس و کیریدیس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). کارون و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که "انسجام، ویژگی و مشخصه گروه های موفق است، چه در زمینه کار در سازمان، کارهای نظامی یا ورزش. ماتيو<sup>۷</sup> (۲۰۱۵) معتقدند که وجود انسجام وظیفه برای اثربخشی هر تیمی حیاتی و ضروری است.

اعضای یک تیم بسیار منسجم بر فرایندها تمرکز دارند نه بر اشخاص. آنها به هر کس در تیم احترام می گذارند و انگیزه های خوب را می پذیرند و به طور کامل به تصمیمات و استراتژی های گروهی متعهد هستند و مسئولیت درون گروه را تشکیل می دهند. اخلاقیات در تیم های منسجم نیز به دلیل افزایش ارتباطات بین اعضای تیم، محیط دوستانه تیم، وفاداری و مشارکت اعضای تیم

نسبت داد. مدل های برخورد با تعارض در حال حاضر با استفاده از روش های مختلفی تعیین می گردند که افراد یا رهبران در هنگام تعامل با همتایان یا زیردستان در مقابل روابط اجتماعی یا کسب و کار مورد استفاده قرار می دهند (یانگ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). سبک های تاثیرگذار که منجر به حل تعارضات می شود، ثبات کار را بهبود می بخشد، احساسات خودکفائی را در بین اعضای تیم تشویق می کند، احتمال وقوع درگیری های نامطلوب را در کارهای بلند مدت کاهش می دهد، و همچنین به توسعه اقتصادی بلند مدت شرکت کمک می کند(اخوان طیبسی و همکاران، ۲۰۱۷).

توماس<sup>۲</sup> رویکردهای برخورد با تعارض را به پنج سبک تقسیم کرد و همچنین دو بعد اصلی را تعیین نمود: (۱) همکاری، که در فرد به دیگران بیش از خود اهمیت می دهد؛ و (۲) جسارت، زمانی که نگرانی های خود را مهم تر می داند. در کنار این دو بعد، پنج مدل مجزا حل تعارض ارائه شد که عبارتند از: تعاونی، رقابتی، پذیرش، اجتناب و سازش. سبک های ذکر شده را می توان به صورت زیر خلاصه نمود.

- همکاری (اهمیت و علاقه برای دیگران و برای خود بالا. به اصطلاح برد-برد)
- رقابتی (اهمیت و علاقه برای دیگران پایین و برای خود بالا، به اصطلاح باخت-برد)
- انطباق (اهمیت و علاقه برای دیگران بالا و برای خود پایین، به اصطلاح برد-باخت)
- اجتناب از (اهمیت و علاقه برای دیگران و برای خود بالا. به اصطلاح باخت-باخت)
- مصالحه (اهمیت و علاقه برای دیگران و برای خود در حد وسط. به اصطلاح کمی برد-کمی برد)(رحیم و مانجر، ۱۹۹۵).

مطالعه نقی زاده و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد که از نقطه نظر مربیان و ورزشکاران سبک همکاری در مدیریت تعارض تاثیر مثبت و معناداری بر اثربخشی تیمها دارد ولی سبک رقابت مدیریت تعارض تاثیری منفی بر اثربخشی

۳ - Shamaila

۴ - Oh, Eungwang; Gill, Diane L

۵ - BOUGHATTAS, Wissal; KRIDIS, Nouredine

۶ - Carron

۷ - Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G

1 - Yang, L.R., J.-H. Chen, and X.-L. Wang

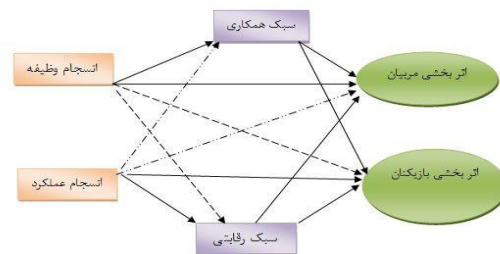
۲ - Thomas

براساس تحلیل مسیر با متغیرهای مکنون است که در دهه اخیر در علوم رفتاری و مدیریت برای داده پردازیهای چند متغیره کاربرد فراوان یافته است. جامعه آماری این تحقیق، کلیه بازیکنان و مربیان تیم های شرکت کننده در مسابقات فوتبال لیگ برتر باشگاههای ایران در سال ۱۳۹۶ بودند. باتوجه به محدود بودن جامعه آماری ( ۳۲۰ بازیکن و ۶۴ مربی)، سعی شد از کل جامعه به عنوان نمونه استفاده شود. پس از توزیع پرسشنامه های تحقیق و جمع آوری آنها، تعدادی از پرسشنامه ها 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 جمع آوری اطلاعات در مورد پیشینه تحقیق از مطالعات کتابخانه ای و برای اندازه گیری متغیرها از ابزار مختلف مانند پرسشنامه اطلاعات فردی محقق ساخته، پرسشنامه مدیریت تعارض، پرسشنامه انسجام گروهی و پرسشنامه اثربخشی تیمی استفاده شد. پرسشنامه مدیریت تعارض توسط تجسولودو همکاران (۲۰۰۶) تهیه شده و دو بعد مدیریت تعارض همکاری و رقابتی را در برخورد با تعارض اندازه گیری می کند و پاسخها براساس مقیاس هفت ارزشی لیکرت درجه بندی شده اند و روایی و پایایی این پرسشنامه در تحقیقات مختلف تأیید شده است. برای اندازه گیری انسجام گروهی از پرسشنامه ویدمایر (۱۹۸۵) استفاده شد که دو بعد انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی را اندازه می گیرد. پرسشنامه اثربخشی تیمی در این پژوهش شامل دو بخش است. بخش اول اثربخشی تیم را از نظر مربیان تیم ها اندازه گیری می کند و یک مقیاس شش سؤالی است که توسط وان در وگت و همکاران طراحی شده است. در این تحقیق از مربیان و سرپرستان تیم ها خواسته شد تا این پرسشنامه را تکمیل کنند. پاسخها براساس مقیاس هفت ارزشی لیکرت از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۷) ارزش گذاری می شوند. ضریب آلفا برای این مقیاس ۰/۸۰ گزارش شده است. بخش دوم که اثربخشی تیم را از دیدگاه بازیکنان تیم اندازه گیری می کند. شامل یک مقیاس پنج سؤالی است که از مطالعات آلپر و همکاران (۲۰۰۰) به دست آمده است. پاسخها در این بخش نیز

در فرآیند تصمیم گیری نیز بیشتر می باشد(دفت و مارکیچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹)

انسجام اجتماعی معقول ترین و مهم ترین مفهوم رضایت کاری در بین کارشناسان می باشد. بخشی از این انسجام اجتماعی به جنبه هایی از کار تیمی مانند همکاری و توسعه کار راهه تاکید دارد. انسجام اجتماعی همچنین با احساس ضروری و حیاتی رفاقت و لذت و مسرت شغلی سر و کار دارد. می توان اینگونه استدلال کرد که انسجام اجتماعی در تیم کاری فوق العاده مهم است و برای محیط کار و رضایت کار مهم می باشد و بیشتر برای نشان دادن همبستگی با یکدیگر و آمادگی برای کمک و حمایت از همکاران خود در تیم بکار گرفته می شود. جنبه هایی مانند احترام و جو و فضای کاری باز بسیار مهم می باشند. بنابراین به نظر می رسد که انسجام اجتماعی در تیم کاری، فرصت هایی برای اقدامات مشترک و بلند پروازی برای انجام یک کار خوب و احساس امنیت در کار را فراهم می آورد(اوهمن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

## روش شناسی تحقیق:

تحقیق حاضر از جمله پژوهش های توصیفی (همبستگی) و از نوع مدل یابی معادلات ساختاری است. مدل معادلات ساختاری، روش چندمتغیره با هدف نشان دادن علیت و

۱ - Daft, R., & Marcic, D

۲ - Ann Öhman

ساختاری دیگر نرم افزارهایی که به حجم نمونه مانند لیزرل وابسته نیستند، امروزه مورد توجه محققان قرار

شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از  $0/4$  شود؛ مؤید این مطلب است که پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در تحقیق حاضر نتایج مربوط به دو معیار اول پایایی در جدول ۱ نشان داده شده و روشن است که نتایج این دو معیار حاکی از پایایی قابل قبول برای پژوهش است. از طرف دیگر ضرایب بارهای عاملی شاخص‌ها با سازه‌های مربوطه از  $0/4$  بیشتر شد. روایی پرسشنامه توسط دو معیار روایی همگرا و واگرا که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی گشت. در این مرحله به‌طور مشخص برای ارزیابی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده شد که نتایج این معیار برای متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

براساس مقیاس هفت ارزشی لیکرت، از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۷) ارزش گذاری می‌شود. تجوسولود، لاو و سان ضریب آلفای این مقیاس را  $0/83$  گزارش کرده‌اند. با وجود محبوبیت لیزرل برای اجرای مدل معادلات گرفته است. یکی از جدیدترین رویکردهای مدل معادلات ساختاری، روش حداقل مربعات جزئی است. این روش مدل معادله ساختاری واریانس محور، 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. اجرای این تکنیک نرم افزارهای خاص خود را دارد که در این بین Graph PLS و SPLS بیشتر مورد استفاده واقع می‌گردند.

پایایی پرسشنامه‌ها از روش PLS استفاده شده است. در این روش پایایی توسط سه معیار موردسنجش واقع می‌گردد: (۱) آلفای کرونباخ (۲) پایایی ترکیبی (۳) ضرایب بارهای عاملی. در مورد معیارهای اول و دوم، مقدار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالاتر از  $0/7$  نشانگر پایایی قابل قبول است. در مورد معیار سوم، پایایی با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی

#### جدول ۱. معیارهای پایایی و روایی همگرای متغیرهای پژوهش

متغیرهای سطح اول	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE
انسجام	۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۵۱
مدیریت تعارض	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۵۷
اثر بخشی	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۵۴

متغیرها از  $0/5$  بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرای پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

مقدار ملاک برای سطح قبولی  $0/5$  است همان‌گونه که از جدول بالا مشخص است تمامی مقادیر AVE مربوط به

#### جدول ۲. ماتریس سنجش روایی واگرا به روش فورنل-لارکر

متغیرها	انسجام	مدیریت	اثر بخشی
---------	--------	--------	----------

تعارض		
انسجام	۰/۵۹	
مدیریت تعارض	۰/۶۱	۰/۶۹
اثر بخشی	۰/۶۲	۰/۶۵

نظر بازیکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $r = ۰/۷۶$ )  
 $r = ۰/۰۱$ ،  $p \leq$  هم چنین بین انسجام تکلیف و اثر بخشی  
 تیمی از نظر مربیان نیز رابطه مثبت و معنی داری وجود  
 دارد ( $r = ۰/۴۰$ ،  $p \leq ۰/۰۱$ ) . همچنین با توجه به نتایج  
 جدول ۱ در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور  
 بین انسجام اجتماعی و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان  
 رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $r = ۰/۵۸$ ،  $p \leq ۰/۰۱$ )  
 $p \leq ۰/۰۱$ ،  $r = ۰/۲۷$ ) هم چنین نتایج جدول ۳ نشان  
 می دهد که در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر  
 کشور بین انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی رابطه مثبت و  
 معنی داری وجود دارد ( $r = ۰/۵۸$ ،  $p \leq ۰/۰۱$ ) .

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص های یک  
 سازه با شاخص های سازه های دیگر در مدل مقایسه می-  
 شود. این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با  
 مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه ها محاسبه می شود.  
 نتایج حاصل در جدول ۲ نشان داد که جذر AVE هر  
 سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه های دیگر  
 بیشتر بود و این امر حاکی از قابل قبول بودن روایی  
 واگرای سازه ها بود.

### یافته های پژوهش:

۱- یافته های تحقیق در مورد انسجام تیمی و اثر

بخشی تیمی

با توجه به نتایج جدول ۱ در تیم های فوتبال باشگاه های  
 لیگ برتر کشور بین انسجام تکلیف و اثر بخشی تیمی از

جدول ۳ : میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

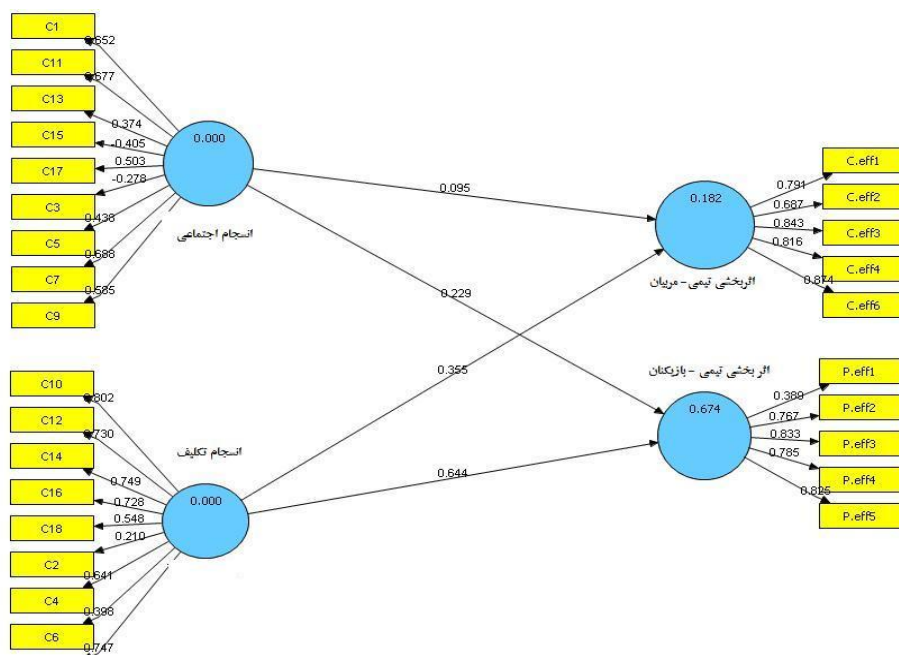
متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱ سبک همکاری	۳/۳۱	۱/۱۹	-۰/۲۹**	-۰/۳۳**					
۲ سبک رقابتی	۲/۲۹	۰/۸۴	۰/۱۸*	۰/۰۶	-۰/۵۳**				
۳ انسجام تکلیف	۵/۸۱	۱/۷۲	-۰/۵۹**	-۰/۴۷**	۰/۲۴**	-۰/۲۴**			
۴ انسجام اجتماعی	۵/۶۹	۱/۱۲	-۰/۳۹**	-۰/۲۹**	۰/۱۶*	-۰/۱۲	۰/۵۸**		
۵ اثر بخشی تیمی (مربی)	۵/۳۸	۰/۷۷	-۰/۴۰**	-۰/۱۸*	۰/۳۶**	-۰/۴۲**	۰/۴۰**	۰/۲۷**	

۰/۵۴**	۰/۵۸**	۰/۷۶**	-۰/۲۹**	۰/۳۰**	-۰/۴۰**	-۰/۶۲**	۱/۲۳	۴/۷۴	۶ اثر بخشی تیمی (بازیکن)
--------	--------	--------	---------	--------	---------	---------	------	------	--------------------------

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر مثبت و معنی داری در سطح ۰/۰۱ دارد. همچنین انسجام اجتماعی بر روی اثر بخشی از دیدگاه بازیکنان تاثیری مثبت در سطح ۰/۰۱ داشته و بر روی اثر بخشی از دیدگاه مربیان تاثیر معنی داری به لحاظ آماری نشان نداد.

در شکل ۲ و جدول ۳ اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان و با استفاده از دو سازه انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی و سبک همکاری و رقابتی پیش بینی می شود. انسجام تکلیف بر روی اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان معنی دار بوده و این سازه بر روی اثر بخشی



شکل ۲: مدل ساختاری و اندازه گیری با سازه های وابسته اثر بخشی تیمی و سازه های مستقل انسجام تیمی

تبیین می شود. لذا می توان استنباط نمود که از نظر بازیکنان مقدار انسجام در تیم پیش بینی کننده قوی برای میزان اثر بخشی تیمی است.

به اعتقاد بازیکنان هر چه این دو انسجام در تیم بالاتر باشد تیم اثر بخشی بالاتری خواهد داشت. یافته های این مدل نشان داد که ۶۷ درصد از تغییرات اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان توسط دو عامل انسجام اجتماعی و تکلیف

جدول ۴ ضرایب مسیر استاندارد شده اثرات مستقیم متغیرهای انسجام تیمی

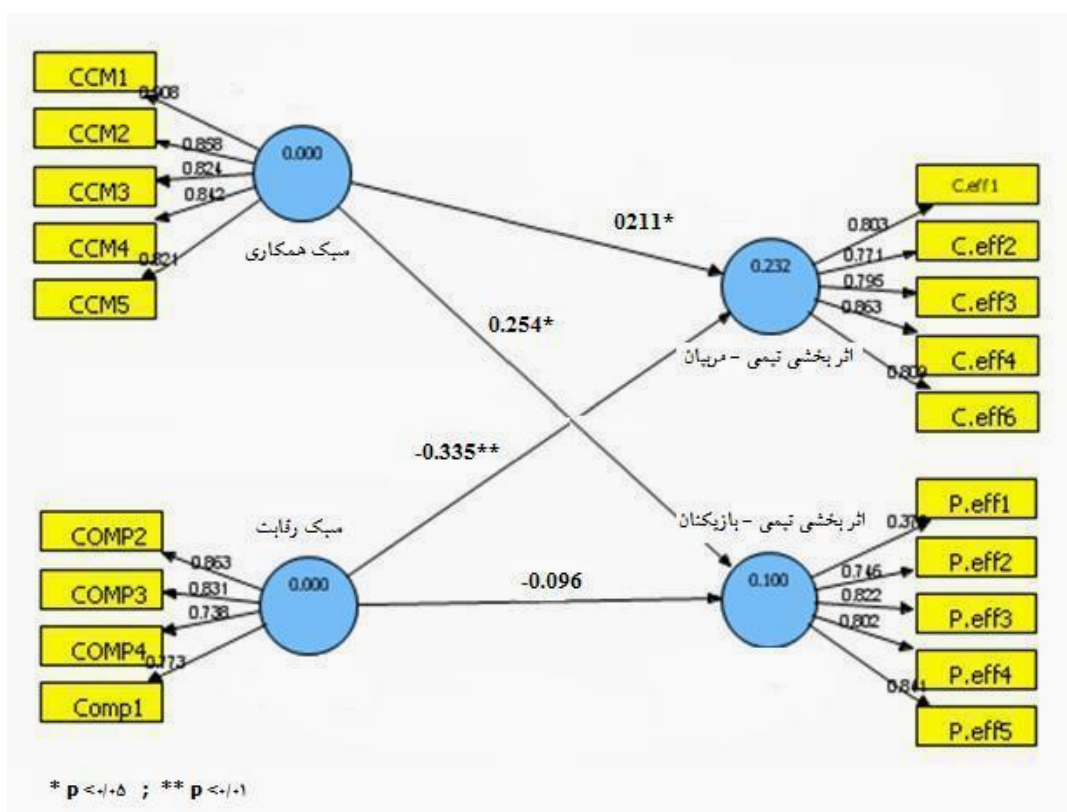
R <sup>2</sup>	p-level	t	ضریب مسیر	مسیر
۰/۱۸۲	۰/۰۱	۳/۰۳	۰/۳۵۵	انسجام تکلیف ← اثر بخشی تیمی(مربیان)
	ns	۰/۷۰۶	۰/۰۹	انسجام اجتماعی ← اثر بخشی تیمی(مربیان)
۰/۶۷	۰/۰۱	۶/۳۰	۰/۶۴	انسجام تکلیف ← اثر بخشی تیمی(بازیکنان)
	۰/۰۱	۲/۴۲	۰/۲۴	انسجام اجتماعی ← اثر بخشی تیمی(بازیکنان)

## یافته های تحقیق در مورد رابطه مدیریت

### تعارض و تأثیر آنها بر اثر بخشی تیمی

با توجه به نتایج جدول ۳ در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین سبک مدیریت تعارض همکاری و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $r = 0/30$ ،  $p \leq 0/01$ ). هم چنین بین سبک مدیریت تعارض همکاری و اثر بخشی تیمی از نظر مربیان نیز رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $r = 0/36$ ،  $p \leq 0/01$ ).

( $p \leq 0/01$ )، همچنین در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین سبک مدیریت تعارض رقابت و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد ( $r = -0/29$ ،  $p \leq 0/01$ ). هم چنین بین سبک مدیریت تعارض رقابت و اثر بخشی تیمی از نظر مربیان نیز رابطه منفی و معنی داری وجود دارد ( $r = -0/42$ ،  $p \leq 0/01$ ).



شکل ۳: مدل ساختاری و اندازه گیری سازه های وابسته اثر بخشی تیمی و سازه های مستقل مدیریت تعارض

مدل خرد نشان می دهد که مدیریت تعارض به شکل همکاری تأثیر معنی داری بر روی اثر بخشی تیم دارد. لیکن اثر بخشی تیم از دیدگاه مربیان هنگامی که مدیریت تعارض به صورت رقابتی صورت گیرد پایین می آید 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 اثر بخشی تیمی مربوط به سازه های مستقل برونزای تحقیق یعنی سبک های مدیریت تعارض همکاری و رقابتی می باشد. لذا می توان نتیجه گیری نمود که تأثیر سبک مدیریت تعارض بر اثر بخشی تیمی از

در شکل ۳ و جدول ۵ اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان و با استفاده از دو سازه مدیریت تعارض همکاری و مدیریت تعارض رقابت پیش بینی می شود. سبک مدیریت تعارض همکاری بر روی اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان معنی دار بوده و این سازه بر روی اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر مثبت و معنی داری در سطح ۰/۰۵ دارد. همچنین سبک رقابت بر روی اثر بخشی از دیدگاه مربیان تأثیری منفی در سطح ۰/۰۱ داشته و بر روی اثر بخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیر معنی داری به لحاظ آماری نشان نداد. یافته های این



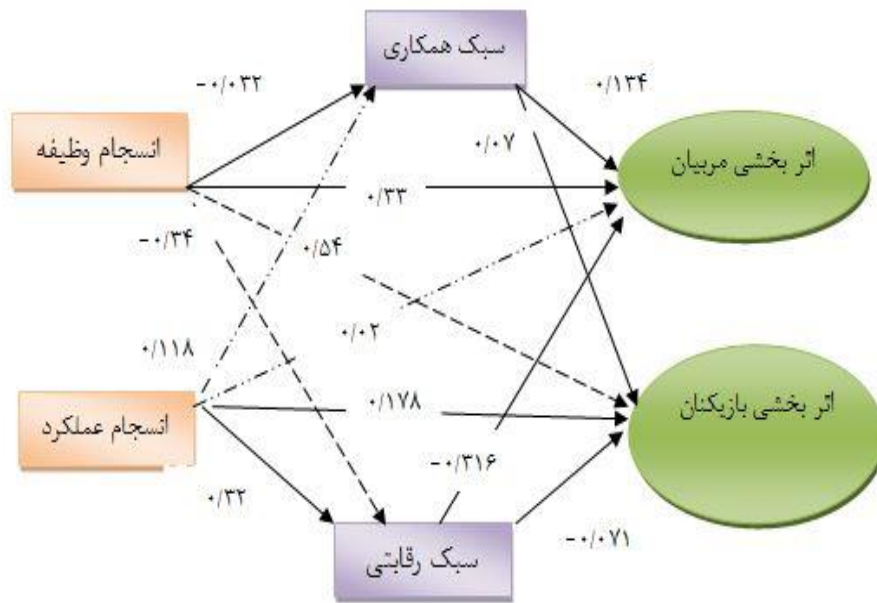
دیدگاه مربیان نسبت به بازیکنان بیشتر است. همچنین هر دو گروه اعتقاد دارند که مدیریت تعارض باید به شکل همکاری باشد تا اثر معنی دار و مثبتی داشته باشد.

جدول ۵: ضرایب مسیر استاندارد شده اثرات مستقیم متغیرهای نوع مدیریت تعارض تیم

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

### یافته های تحقیق در مورد رابطه مدیریت تعارض و انسجام تیمی و تأثیر آنها بر اثر بخشی تیمی

در شکل شماره ۴ و جدول شماره ۶ اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان و با استفاده از سازه های مدیریت تعارض و انسجام تیمی پیش بینی می شود.



شکل ۴: مدل نهایی ساختاری و اندازه گیری با سازه های وابسته اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان و سازه های مستقل مدیریت تعارض و انسجام تیمی

جدول ۶: ضرایب مسیر استاندارد شده اثرات مستقیم متغیرهای انسجام تیمی و مدیریت تعارض

مسیر	ضریب مسیر	t	p-level	R <sup>2</sup>
مدیریت تعارض همکاری ← اثر بخشی تیمی (مربیان)	۰/۱۳۴	۱/۲۴	ns	۰/۲۹
مدیریت تعارض رقابت ← اثر بخشی تیمی (مربیان)	-۰/۳۱۶	-۲/۶۷	۰/۰۱	
مدیریت تعارض همکاری ← اثر بخشی تیمی (بازیکنان)	۰/۰۷	۰/۸۹	ns	۰/۴۹
مدیریت تعارض رقابت ← اثر بخشی تیمی (بازیکنان)	-۰/۰۷۱	-۰/۷۶	ns	
انسجام اجتماعی ← اثر بخشی تیمی (مربیان)	۰/۰۲	۰/۱۵۷	ns	۰/۲۱۲
انسجام تکلیف ← اثر بخشی تیمی (مربیان)	۰/۳۳۰	۲/۳۷	۰/۰۱	
انسجام اجتماعی ← اثر بخشی تیمی (بازیکنان)	۰/۱۷۸	۲	۰/۰۱	۰/۶۹
انسجام تکلیف ← اثر بخشی تیمی (بازیکنان)	۰/۵۴۱	۴/۱۴	۰/۰۱	

همچنین بین مدیریت تعارض رقابت از دیدگاه مربیان و اثربخشی تیمی رابطه منفی و معناداری وجود دارد ولی این رابطه از دیدگاه بازیکنان معنادار نمی باشد. بیان انسجام

با توجه به جدول شماره ۶ و شکل ۴ در تیمهای فوتبال لیگ برتر بین مدیریت تعارض همکاری و اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

برای اندازه‌گیری برازش مدل از  $Q^2$ ،  $R^2$  و  $F^2$  استفاده شد. ضریب تعیین  $R^2$  نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد؛  $Q^2$  قدرت پیش‌بینی یک مدل را مشخص می‌کند و اندازه اثر  $F^2$  برازش مدل درونی را مشخص می‌کند. همانطور که در جدول ۷ دیده می‌شود؛ مدل ارائه‌شده از برازش مناسبی برخوردار است.

اجتماعی و اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان رابطه معناداری وجود ندارد ولی از دیدگاه بازیکنان بین انسجام اجتماعی و اثربخشی تیمی این رابطه معنادار است. همچنین بین انسجام تکلیف و اثربخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان رابطه معناداری وجود دارد.

جدول ۷: اندازه‌گیری برازش مدل

نام متغیر	$Q^2$	$R^2$	$F^2$
مدیریت تعارض	۰/۳۲	۰/۷۵	
اثربخشی	۰/۳۱	۰/۸۲	
انسجام-تعارض			۳/۱۴
مدیریت تعارض-اثربخشی			۰/۴۸

### بحث و نتیجه‌گیری:

در عصری که تغییر مداوم و عدم اطمینان از مهمترین ویژگی‌های آن است و کسب و کارها هر روز با مسائل جدید و ناشناخته‌ای از جنس آینده روبه‌رو هستند. چگونه می‌توان برای آینده برنامه‌ریزی کرد؟ مسلماً برای شناختن آنچه آینده نامیده می‌شود تکنیک‌های مختلفی بروز کرده‌اند. آینده‌نگری، آینده‌نگاری، آینده‌آزمایی... که در کشورهای مختلف بنا به اهمیتی که برای این موارد قائل هستند نسبت به آن در زمینه‌های تحقیقاتی واکنش‌های متفاوتی انجام می‌دهند. عصر حاضر عصر آینده پژوهی است و مدیریت آینده یکی از راهبردهای اساسی برای اداره جامعه بشری به حساب می‌آید.

باشد ولی از روان و ذهنی آماده که قرار است آن جسم و علم را هدایت نموده و از بالاترین سطح آن استفاده مطلوب کند، برخوردار نباشد، قطع به یقین نتایج مطلوبی نخواهد گرفت. آمادگی روانی بازیکنان همانند آمادگی جسمانی ایشان نیازمند صرف وقت، ممارست، بکارگیری تکنیک‌های علمی روانشناختی و بهره‌گیری از متخصصین مربوطه می‌باشد. یک مدیر یا مربی آگاه در کنار سایر عوامل تعیین‌کننده، امکان بکارگیری متخصصین این حوزه را برای تیم خود فراهم می‌آورد. ایجاد و یا افزایش مهارتهایی همچون: توجه، تمرکز، دقت، کنترل اضطراب، کنترل استرس، انگیزش، اعتماد به نفس، تصویرسازی ذهنی، ریلکسیشن، کنترل هیجان، تفکر مثبت، حل تعارض، تفکر تیمی و... از جمله فعالیت‌هایی است که یک روانشناس فوتبال برای آمادگی روانی کلیه اعضای تیم حتی مربیان و مدیران انجام می‌دهد.

هر چند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزش‌ها و عقاید به وجود می‌آید ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل رسانده و حل کرد.

فوتبال یک ورزش جمعی و دارای شرایط خاصی می‌باشد. لذا برای انجام عملکرد ورزشی مطلوب، بازیکنان علاوه بر مهارتهای فنی به مهارتهای روانی و حل تعارض ورزش فوتبال نیاز دارند. یک تیم، یک بازیکن، یک مربی و... هر قدر هم از آمادگی کامل جسمی، علمی، و غیره برخوردار

آلپر و همکاران (۲۰۰۶) بیان داشتند که شیوه همکاری در مقایسه با سبک مبتنی بر رقابت در هدایت تعارضات منجر به کارایی و عملکرد موثر تیم ها می شود. سلابرت<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) و لولیس<sup>۹</sup> (۲۰۰۱) در تحقیقات خود بر وجود یک رابطه مثبت بین سبک همکاری و میزان رضایت مندی از حرفه اشاره کردند. مطالعات داتس<sup>۱۰</sup> (۱۹۷۳) و تجوسولد (۲۰۰۵، ۱۹۹۸) نشان داد که سبک مدیریت تعارض همکاری نسبت به سبک مدیریت تعارض مبتنی بر رقابت در افزایش اثر بخشی تیمی موثر می باشد. انسجام تیمی فرآیندی است پویا که در تمایل گروه به پیوستگی و اتحاد با هم برای دنبال نمودن اهداف و مقاصد خویش متجلی می شود (کارون ۱۹۸۲). انسجام گروهی برآیند تمام نیروهایی است که براءعضاء اثر می گذارند و باعث باقی ماندن آنها در گروه می شوند. پژوهشگرانی چون کرون، برای و ایز<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۲) و مرادی (۱۳۸۳) نشان دادند که تیم های با انسجام تیمی بالا نتایج عملکرد خوبی را بدست آوردند در حالی که پژوهشگران دیگری نظیر لندرز و لوسچن<sup>۱۲</sup> (۱۹۷۴) بین انسجام تیمی و موفقیت یک رابطه منفی را گزارش نموده اند. با توجه به اینکه در اثربخشی تیم های ورزشی عوامل مختلفی تأثیر گذار می باشند، این سؤال مطرح می شود که چگونه با در نظر گرفتن نوع تعارضات بازیکنان و سبک مدیریت تعارض مریبان و انسجام تیمی می توان در اثربخشی تیمی تأثیر گذاشته و آنرا ارتقاء داد. آنچه که پژوهش حاضر را مهم و قابل توجه می کند پرداختن به مولفه هایی است که در مدیریت ورزشی نقش مهمی ایفا نموده و در ورزش قهرمانی بویژه در لیگ فوتبال مورد بررسی قرار نگرفته اند. نتایج نشان داد که در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین سبک مدیریت تعارض همکاری و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان و مریبان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $p \leq 0/01$ ) که با یافته های مطالعات

مدیریت پس از شناخت تعارض، باید قادر باشد تعارضات مخرب را از سالم تشخیص داده و در صورت مخرب بودن تعارض پیش آمده را حل و در صورت سالم بودن تعارض به نحو احسن از آن در جهت تحکیم همکاری و ارتباطات متقابل سازمانی بهره جوید (ویوار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). آگاهی از دانش و مهارت های مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می رسد. در ادبیات مدیریت پنج سبک مدیریت تعارض وجود دارد که شامل سبک های رقابت، اجتناب، سازش، مصالحه و همکاری می باشند (بلیک و موتون<sup>۲</sup>، ۱۹۶۸، توماس و کیلمن<sup>۳</sup>، ۱۹۷۶، رحیم و ماگنر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). امروزه صاحب نظران در مطالعات خود عموماً بیشتر بر دو سبک همکاری و رقابت توجه بیشتری دارند (آلپر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). سبک مبتنی بر رقابت کوششی برای ارضای نیازهای یک شخص با هزینه دیگران است (چن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). این سبک به نحوی مبین به کار گیری شیوه های ابتدایی، آمرانه و تحکم آمیز جهت کنترل تعارض است. هنگامی که یکی از طرفین تعارض تمایل شدیدی جهت نیل به اهداف یا خواسته های مورد نظر خود داشته و خواسته های طرف مقابل را نادیده و یا تمایل بسیار کمی برای ارضای علایق آنها از خود نشان دهد، به سوی سبک مبتنی بر رقابت جهت گیری نموده است (فریدمن، ۲۰۰۰). در سبک همکاری یک یا هر دو طرف درگیر تمایل زیادی هم به تحقق اهداف و منافع خود داشته و هم به میزان زیادی اهداف و منافع طرف مقابل را در نظر می گیرند (تجوسولد<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶). در این سبک طرفین به این نتیجه می رسند که تحقق اهداف دیگران به آنها کمک نموده و آنها با هم دیگر موفق خواهند بود (چن، ۲۰۰۲).

۱ - Vivar.C.G

۲ - Blake.R.R., & Mouton.J.S

۳ - Thomas, K., & Schmidt, W

۴ - Rahim.M.A., & Magner.N.

۵ - Alper

۶ - Chen,G., & Tjosvold,D.

۷ - Tjosvold

۸ - Slabbert, A.D

۹ - Lovelace, K., Shapiro, D.L., & Weingart, L.R

۱۰ - Deutsch, M

۱۱ - Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A

۱۲ - Landers, D.M., & Luschen, G

افراد یا بین خود و آنها را باعث سستی بنیان فرماندهی و فرمانبرداری خود می دانند. این رؤسا با استفاده از اقتدار خود هر طور که بخواهند عمل می کنند و اصلاً لزومی نمی بینند که با افراد، اختلاف و یا برخورد داشته باشند. در اختلاف بین افراد نیز راه حل را تحمیل می کنند. آنها هر مقاومتی را در هم می کوبند تا از بین برود و درس عبرتی هم برای سایرین گردد، به علاوه اختلاف موجب تنبیه مسببین می شود و در واقع در این سبک مدیریت تعارض به علل اختلاف توجه نمی شود، از آنجا که هر نوع اختلاف عقیده بین اعضا یا بین آنها و مدیر غیر معقول بوده و قابل قبول نیست، می توان گفت تعارض سرکوب می شود و روی آن سرپوش گذاشته می شود ولی حل نمی شود و این خود می تواند در اثر بخشی تیم نقش منفی داشته باشد. مدل ساختاری و اندازه گیری با سازه های وابسته اثر بخشی تیمی و سازه های مستقل سبک مدیریت تعارض نشان می دهد که در بررسی همزمان دو سازه بر روی اثر بخشی تیمی سبک تعارض همکاری تاثیر مثبت و معنی دار بر روی اثر بخشی تیمی از دیدگاه بازیکنان و مربیان دارد و سبک تعارض رقابت تاثیر منفی معنی دار بر اثر بخشی تیمی از نظر مربیان داشته ولی در مورد بازیکنان این تاثیر بی معنی است. آلپر (۲۰۰۶) شصت و یک تیم را که شامل ۴۸۹ کارمند بودند در کارخانجات الکترونیک مورد مطالعه قرار داده و با استفاده از مدل معادلات ساختاری از این نظر حمایت کردند که شیوه همکاری در مقایسه با رقابتی در هدایت تعارضات منجر به کارایی و عملکرد موثر تیم ها می شود. تجسولد، لاو و سان<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان دادند که اثربخشی تیمی ارتباط مثبت بیشتری با سبک مدیریت تعارض همکاری نسبت به سبک مدیریت تعارض رقابت دارد. آنها نشان دادند که از نظر کارکنان هر دو نوع تعارض وظیفه و ارتباطی در اثر بخشی تیمی از نظر کارکنان بی تاثیر می باشد. چن و تجسولد (۲۰۰۲) پژوهشی را تحت عنوان مدیریت تعارض و اثر بخشی تیمی در چین انجام دادند که آزمودنی های آنها ۱۲۶ نفر از ۳۲ تیم کاری تشکیل داده بودند. یافته های آنها نشان داد که در بررسی

تجسولد، لاو و سان<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، چن و تجسولد (۲۰۰۲)، رحیم (۲۰۰۱)، مونتویا ویس و دیگران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، آلپر (۲۰۰۶)، همخوانی دارد.

تجسولد و همکاران در سال ۲۰۰۵ تحقیقی را تحت عنوان اثر بخشی تیمی در چین انجام دادند و نتیجه گرفتند که سبک مدیریت تعارض همکاری اعتماد را در رابطه بین افراد ایجاد نموده و در نتیجه باعث افزایش اثر بخشی تیمی می شود. همچنین سبک حل تعارض به روش همکاری باعث می شود که اطلاعات و شناخت طرفین افزایش یابد این عامل نیز منجر به از بین رفتن مشکل و افزایش میزان رضایت مندی از شغل (فلیس و بدیان، ۱۹۹۴، سلابرت، ۲۰۰۴ و وروم، ۱۹۹۵) می شود که در نهایت در اثر بخشی تیمی می تواند موثر باشد.

یافته های این تحقیق حاکی از آن است که در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین سبک مدیریت تعارض رقابت و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان و مدیران رابطه منفی و معنی داری وجود دارد ( $p \leq 0/01$ ). یعنی اینکه هر چه میزان استفاده از سبک مدیریت تعارض رقابت توسط مربیان بیشتر باشد از میزان اثربخشی تیمی کاسته می شود. تجسولد، لاو و سان (۲۰۰۶) نیز در تحقیق خود که روی ۶۸۹ کارمند از بین ۱۸۶ تیم کاری در کارخانجات چین انجام شده بود، به این نتیجه رسیدند که بین سبک مدیریت تعارض رقابت و اثربخشی تیمی از نظر کارکنان ( $r = -0/39$ ،  $p \leq 0/01$ ) و نیز مدیران ( $r = -0/20$ ،  $p \leq 0/05$ ) رابطه منفی و معنی داری وجود دارد. چن و تجسولد (۲۰۰۲) نیز در پژوهش خود تحت عنوان مدیریت تعارض و اثر بخشی تیمی نشان دادند که بین سبک مدیریت تعارض رقابتی و اثربخشی تیمی رابطه منفی و معنی دار وجود دارد ( $r = -0/25$ ،  $p \leq 0/01$ ) که نتایج هر دو تحقیق با یافته های پژوهش حاضر همخوانی دارند. مدیرانی که از سبک مدیریت تعارض «رقابت» پیروی می کنند و اجازه نمی دهند اختلاف در کارها رخه پیدا کند، چنین مدیرانی عدم توافق و تضاد عقاید بین

۱ - Law, K., & Sun, H

۲ - Montoya-Weiss, M.M., Massey, A.P., & Song, M

۳. Tjosvold, D., Law, K., & Sun, H

گردد (مولمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). اوون (۱۹۸۵) در مطالعه خود نشان داد که اعضاء تیم که دارای انسجام بالایی می باشند در مقایسه با آن عده که انسجام کمتری دارند، نقش موثری در تیم داشته و رضایت مندی آنها بیشتر و نسبت به سایر اعضاء تیم موفق هستند. لندرز و لوشن<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) و کارون و چلادوری<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) اعلام کردند که نوع ورزش در ارتباط بین انسجام تیمی و موفقیت آن یک نقش تعدیل کننده دارد. آنها اعلام کردند که در تیم های رشته های کنش متقابل، انسجام با موفقیت تیمی بالا رابطه داشته و در ورزش های انفرادی نظیر بولینگ انسجام روی موفقیت تیمی تأثیر نداشته و یا باعث کاهش آن می شود. لندرز و لوشن<sup>۴</sup> (۱۹۸۴) بیان کردند که ساخت گروه هنگام بررسی مسئله انسجام باید مورد ملاحظه قرار گیرد. آنها تحلیل خود را به یک طبقه بندی ساده و دوگانه از تیم های ورزشی محدود نمودند. تیم های کنش متقابل طوری سازمان دهی می شوند که موفقیت صرفاً هنگامی حاصل می شود که اعضای تیم به شیوه ای موثر و هماهنگ با هم کار کنند. نمونه تیم های کنش متقابل بسکتبال، فوتبال و والیبال می باشند. از سوی دیگر تیم های همکاری کننده، از ساختی برخوردارند که در آن اعضای تیم در حین تعقیب یک هدف کلی، مستقل از هم عمل می نمایند. گروههای ورزشی همکاری کننده، معمولاً نیاز به آن دارند که همه اعضای تیم مهارت های یکسانی را اجرا کنند و فعالیت نهایی تیم از مجموع یا میانگین فعالیت فردی ورزشکار تعیین می گردد. تیم هایی چون تیراندازی، بولینگ و قایقرانی تیمی را می توان به عنوان گروه های همکاری کننده طبقه بندی نمود. لندرز و لوشن بعد از طبقه بندی تیم ها از لحاظ ساخت به عنوان تیم های کنش متقابل یا همکاری کننده، قادر به نشان دادن این مطلب شدند که گروه های ورزشی همکاری کننده موفق، از انسجام پائین تری برخوردار هستند، برعکس تیم های کنش متقابل موفق، عموماً سطح بالاتری از انسجام

مدل معادلات ساختاری ضریب مسیر سبک مدیریت تعارض همکاری به اثربخشی تیمی ( $\beta = 0/60$ ،  $p \leq 0/01$ ) و ضریب مسیر سبک مدیریت تعارض رقابت به اثربخشی تیمی ( $\beta = -0/06$ ،  $p \geq 0/05$ ) می باشد. در هر سه مطالعه اشاره شده سبک تعارض همکاری تأثیر مثبت و سبک تعارض رقابت تأثیر منفی بر اثر بخشی تیمی از دیدگاه کارکنان داشتند و این یافته ها بانایج مدل ارائه شده در شکل ۴-۶ این تحقیق به جز در مورد تأثیر سبک رقابت بر اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان همخوانی دارد. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین سبک مدیریت تعارض همکاری و سبک مدیریت تعارض رقابت رابطه منفی و معنی داری وجود دارد ( $r = -0/53$ ،  $p \leq 0/01$ ) که با یافته های تجسولد، لاو و سان (۲۰۰۶)، چن و تجسولد (۲۰۰۲) همخوانی دارد. فریدمن و همکاران (۲۰۰۰) بین سبک رقابت با سبک همکاری رابطه معنی داری به دست نیآوردند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین هر دو بعد انسجام (انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی) و اثر بخشی تیمی از نظر مربیان و بازیکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. مدل خرد نشان می دهد که ۶۷ درصد از تغییرات اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان توسط دو عامل انسجام اجتماعی و تکلیف تبیین می شود. لذا می توان استنباط نمود که از نظر بازیکنان مقدار انسجام در تیم پیش بینی کننده قوی برای میزان اثر بخشی تیمی است. همچنین مدل خرد نشان می دهد که انسجام اجتماعی از نظر مربیان بر اثر بخشی تیمی بی تأثیر می باشد. مطالعات کارون و اسپینک (۱۹۹۳) در مورد اثرات انسجام تیمی نشان داد که انسجام بیشتر باعث افزایش رضایت شخصی بازیکنان، ایجاد ساختار و سازماندهی پایدارتر در گروه، افزایش ارتباطات و افزایش انطباق اعضاء با معیارهای گروهی می شود. انسجام تیمی می تواند تأثیر مثبتی در عملکرد گروهی داشته باشد. وقتی که اعضاء تیم شروع به شناسایی تیم نموده و تمرکز بر نتایج می کنند، اعضاء با انسجام بالا تلاش می کنند که گروه به صورت کامل حفظ شود و در نتیجه احتمال زیست پذیری گروه بیشتر می

۱ - Molleman ,E.

۲ - Landers, D.M., & Luschen, G

۳ - Carron, A.V., & Chelladurai , P

۴ - Marks, M., Mathieu .J., & Zaccaro.S

## منابع

- کلاتری، محمد علی (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین سبکهای مدیریت تعارض با ویژگیهای شخصیتی مدیران دانشگاههای شهرستان یزد، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان.
- مرادی، محمدرضا (۱۳۸۳). رابطه سبک رهبری مربیان با انسجام گروهی بازیکنان در تیمهای بسکتبال باشگاههای لیگ برتر کشور، پایاننامه کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه تربیت مدرس
- مستحفظیان، مینا (۱۳۹۶). پیش بینی استراتژی مدیریت تعارض با ویژگیهای فردی در مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، مجله بین المللی مدیریت علمی و توسعه، جاد ۵، صص ۵۴۹-۵۴۳
- مصدق راد، علمی محمد (۱۳۹۴). سبک مدیریت تعارض مدیران پرستاری بیمارستانهای دانشگاه علوم پزشکی تهران، نشریه پرستاری ایران، دوره ۳۰، شماره ۱۰۷، شهریور ماه ۹۶، صص ۶۲-۷۳
- نقی زاده، عباس؛ اسدی، حسن؛ گودرزی، محمود؛ سجادی، نصرالله (۱۳۸۹). رابطه نوع تعارض، سبک مدیریت تعارض و اثربخشی تیمهای والیبال باشگاههای لیگ برتر کشور، مدیریت ورزشی، تابستان، شماره ۵، صص ۵۱-۷۱
- Akhavan Tabassi, Amin; James Bryd, David e; Abdullah, Aldrin; Argyropoulou, Maria (2017). Conflict Management Style of Team Leaders in Multi-Cultural Work Environment in the Construction Industry, International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS / ProjMAN / HCist, 8-10 November, Barcelona, Spain.
- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K.S., (2000), *Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams*, Personnel Psychology, 53, 625-642.
- Amason, A. C., & Schweiger, D., (1997). *The effect of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance*. In C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.). *Using conflict in organizations* (pp. 101-115). London: Sage.
- 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), 123-148

را نسبت به رقبای کمتر موفقشان، به نمایش در می آورند. تحقیقات مختلف نشان داده است که متغیرهای متعددی با اثر بخشی تیمی در ارتباط می باشند و بر آن تاثیر می گذارند. در این تحقیق از میان عوامل و متغیرهای مختلف به بررسی رابطه بین سبک مدیریت تعارض، انسجام و اثر بخشی تیم ها مخصوصاً در زمینه ورزشی و آنهم در لیگ فوتبال پرداخته شد. هر کدام از متغیرهای سبک مدیریت تعارض و انسجام تیمی در این تحقیق دارای دو بعد بوده و علاوه بر بررسی رابطه همبستگی دو گانه به صورت ترکیبی نیز مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج حاکی از وجود همبستگی مثبت و معنی دار بین متغیرهای سبک همکاری، انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی با اثر بخشی تیمی از نظر مربیان و بازیکنان می باشد. همچنین همبستگی منفی و معنی داری بین متغیرهای سبک رقابت با اثر بخشی تیمی از نظر مربیان و بازیکنان وجود دارد. البته این یافته ها با برخی از یافته های تحقیقات مشابه همسو و با برخی دیگر تناقض دارد. از دیگر یافته های تحقیق این است که رابطه بین سبک های مدیریت تعارض همکاری و رقابت منفی و معنی دار و رابطه بین دو بعد انسجام تیمی مثبت و معنی دار بود. همچنین رابطه بین سبک تعارض همکاری و هر دو بعد انسجام تیمی مثبت و معنی دار و رابطه بین سبک تعارض رقابت با هر دو بعد انسجام تیمی منفی و معنی دار بود. نتایج بدست آمده از مدل معادلات ساختاری نشان داد که از نظر بازیکنان تغییرات اثر بخشی تیمی متاثر از دو متغیر انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی می باشد و از نظر مربیان متغیر انسجام اجتماعی در اثر بخشی تیمی تاثیر دارند.

بررسی ها نشان می دهد که در کشورهای دیگر روی تیم های سازمان های بازرگانی، خدمات پزشکی، آموزشی و دیگر سازمان های غیر ورزشی مطالعاتی صورت گرفته و در زمینه تیم های ورزشی پژوهشی بعمل نیامده است. با تحقیق حاضر این رابطه بررسی و امید است که به جهت متفاوت بودن محیط های ورزشی تحقیقات مشابه و مختلفی در سایر رشته های ورزشی و تیمی در ایران و جهان صورت گیرد.

- McKenzie, C., (2002). *Developing a CCO (Conflict Competent Organization)*, Management, 49(2):34-36
- Mohd, Idaya Husna; Omar, Muhammad Khalil; Asri, Tengku Nural Tengku (2016). *The Effects of Organizational Conflicts on Team Effectiveness in a Malaysian Statutory Body Institutions*, International Review of Management and Marketing, 6(S7) 150-154.
- Montana PJ, Charnov BH. (2008). *Management*. New York, Barron's Educational Series Inc. 333 p.
- Mostahfezian, M. (2017). Predictions of conflict management strategy with personality traits in youth and sport departments' managers in Isfahan Province. *International Journal of Scientific Management & Development*, 5(11), 539-543.
- Mullen, B., & Copper, C., (1994). *The relation between group cohesiveness and performance: an integration*. Psychological Bulletin, 115, 210-227.
- Oh, Eungwang; Gill, Diane L. (2017). *An Examination of the Relationship Between Team Cohesion and Individual Anxiety Among Recreational Soccer Players*, Journal of Amateur Sport Volume Three, Issue Two.
- Öhman, Ann; Inger Keisu, Britta; and Enberg, Birgit (2017). *Team social cohesion, professionalism, and patient-centeredness: Gendered care work, with special reference to elderly care – a mixed methods study*, Öhman et al. BMC Health Services Research, 17:381
- Omisore, Bernard Oladosu; Abiodun, Ashimi Rashidat (2014). *Organizational Conflicts: Causes, Effects and Remedies*, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences Nov, Vol. 3, No. 6
- Rahim, M.A. and N.R. Manger (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(1): p. 122-132.
- Robbins, P., Judge, A., Vohra, N. (2012); *Organization Behavior*; Pearson Prentice Hall; 14th edition; P-440-443.
- Shamaila, G., Habib-ur-R., SyedaFarheen B.Z, (2012). "Impact of Conflict Management Styles on Team Effectiveness in Textile Sector of Pakistan". *International Journal of Applied Psychology*, 100(3), 713-734.
- Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Dorsey Press, Homewood, IL
- Barki, H. & Hartwick, J., (2004). *Conceptualizing the construct of interpersonal conflict*. Int J Confl Manag 15(3):216-244.
- Barsade, S.G., (2002). *The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior*. Adm Sci Q 47(4):644-675
- BOUGHATTAS, Wissal; KRIDIS, Nouredine (2017). *Exploring the Relationship between Cohesion and Collective Efficacy in Tunisian Sports Teams: Validation of the Tunisian Version of the Collective Efficacy Questionnaire for Collective Sports*, International Journal of Science Culture and Sport, March.
- Burr, M.W. (2016). *Organizational conflict management systems in small business*. Cornell HR Review.
- Carron, A.V., & Chelladurai, P., (1981). *Cohesion as a factor in sport performance*. International Review of Sport Sociology, 16, 2-41.
- Fransen, J., Kirschner, P.A., Erkens, G. (2011), *mediating team effectiveness in the context of collaborative learning: The importance of team and task awareness*. Computers in Human Behavior, 27(3), 1103-1113.
- Jalilvand, Mahdiyeh; Ahmadi, Sirous; Soleimani, Majid; Divkan, Behzad (2014). *The Relationship between Conflict Management Styles and the Effectiveness of Premier Football League Teams of Hamadan Province*, Bull. Env. Pharmacol. Life Sci., Vol 3 (Spl issue IV): 18-23.
- Landers, D.M., & Luschen, G., (1974). *Team performance outcome and cohesiveness of competitive coaching groups*. International Review of Sport Sociology, 9, 57-69.
- Mannix, E., Jehn, K.A., (2004). *Let's norm and storm, but not right now: Integrating models of group development and performance*. In: Neale M, Mannix E, Blount S (eds) *Research on managing groups and teams*, vol 6. JAI Press, Greenwich, CT, pp 11-37
- Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). *Modeling reciprocal team cohesion-performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence*. Journal of Applied Psychology, 100(3), 713-734.



- decision making*. International Journal of Organisational Behaviour, 14(1), 26
- Widmeyer, W., Brawley, L., & Carron, A., (1985). *The measurement of cohesion in sport teams: The group environment questionnaire*. Ontario: Sports Dynamics.
- Yang, L.R., J.-H. Chen and X.-L. Wang (2015). Assessing the effect of requirement definition and management on performance outcomes: Role of interpersonal conflict, product advantage and project type. International Journal of Project Management, 33(1): p.67 -80.
- Molleman, E., (2005), Diversity in demographic characteristics, abilities, and personality traits: Do faultiness affect team functioning. Group Decis Negot 14:173–193
- Slabbert, A.D., (2004), Conflict management styles in traditional organizations. The Social Science Journal 41, 83–92.
- of Business and Management, Vol. 7 Issue 3, p219-229.
- Terason, Sid (2018). THE EFFECT OF CONFLICT MANAGEMENT IN THAI PUBLIC-SECTOR SPORT ORGANIZATIONS ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, Academy of Strategic Management Journal, Volume 17, Issue 1.
- 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.
- Tjosvold, D., Law, K.,& Sun, H.,(2006). *Effectiveness of Chinese Teams: The Role of Conflict Types and Conflict Management Approaches*, Management and Organization Review,2:2 231-252
- Troth, A. (2009), *A model of team emotional intelligence, conflict, task complexity and*

### **Analysis of relationship between Group cohesion, conflict management style and the effectiveness of football teams in the clubs present in Iran's premier league**

#### **Abstract:**

**Objective:** this study aims to investigate the relationship between group cohesion and conflict management (Competing and Collaborating style) and the effectiveness of football teams in the Iran's premier league clubs.

**Methodology:** The research method was descriptive (correlation), both field and library. The statistical population includes all the players and coaches of 16 teams competing in the 16th Premier League Football Championship in 2017. To collect data, Widmeyer's Group Coherency Inventory (1985), Tjosvold's Conflict Management Questionnaire (2006) and Wang's Team Effectiveness Questionnaire (2000) were used. The results were obtained using structural equation modelling and partial least squares method.

**Results:** The results showed a positively significant relationship between conflict management (Collaborating style) and team's effectiveness in the Iran's premier league clubs from the viewpoints of players and coaches. Also, results showed a negatively significant relationship between conflict management (Competing style) and team's effectiveness in the Iran's premier league clubs from the viewpoints of players and coaches. There is a positively significant relationship between conflict management style (Collaborating) and task cohesion. There is a positively significant relationship between conflict management style (Collaborating) and social cohesion. There is a negatively significant relationship between conflict management style (Competing) and task cohesion.