

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

فریبا کریمی^۱، استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان
لیدا شش پری، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان اصفهان

تاریخ وصول: ۱۳۹۱/۴/۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۶/۱

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 ۱۴۱ نفر بودند که ۱۰۲ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از بین آنها انتخاب شد. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش نامه سبک رهبری بس و اولیو^۲ (۲۰۰۰) و پرسش نامه مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون^۳ (۱۹۹۴) استفاده گردید. روایی محتوایی پرسش نامه‌ها توسط صاحب‌نظران مورد تأیید قرار گرفت و پایایی از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۴ و ۰/۸۵ 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 حل‌گرایی، 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 راه‌حل‌گرایی رابطه معنادار مشاهده نشد. بهترین پیش‌بینی کننده راهبرد عدم مقابله سبک رهبری عدم مداخله، راهبرد راه حل‌گرایی 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، ۱۳۸۹). 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

Email: faribakarimi2005@yahoo.com

۱. نویسنده مسئول

2. Bass & Avolio
3. Putnam & Wilson

ساختاری است. در این تغییر و تحولات سازمانی، رهبری و مدیریت نقش تعیین کننده‌ای دارد. بنابراین وجود رهبران بصیر، راهبردی و به عبارت روشن‌تر «رهبران تحول آفرین»^۱ ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود (اشرفی، ۱۳۸۷).

به نظر برنز^۲، رهبر تحول آفرین به ایجاد تحول و تحول زدایی 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 تحول گرا از دید برنز این است که افراد را به سوی بهتر شدن خودشان هدایت می‌کند (نورشاهی، ۱۳۸۸). 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 نگرسته می‌شود و به افراد کمک می‌کند که مسائل را به روشی جدید ببینند (لاندروم و همکاران^۳، ۲۰۰۰). به عقیده برنز رهبری مرادده‌ای (تبادلی)^۴ در برگیرنده یک سری روابط قراردادی و مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها میان رهبران و پیروان است (عابدی جعفری و آغاز، ۱۳۸۷). در این نوع رهبری، رهبران در محیط موجود عمل کرده، کارآیی و قابل پیش بینی بودن را به تغییر و خلاقیت ترجیح می‌دهند (بلاک^۵، ۲۰۰۳). هر چند که مفهوم اولیه رهبری تحول آفرین توسط برنز و در نتیجه تحقیقات توصیفی پیرامون رهبران سیاسی مطرح شد و لیکن بس (۱۹۸۵)، با مطالعات خود این مفهوم را وارد حیطه رهبری در سازمان‌ها نمود (حسینی و همکاران، ۱۳۸۹). پیرو تحقیقات برنز، بس (۱۹۸۵)، مدلی از رهبری ارائه نمود که برای موقعیت‌های ثابت و تحول سازمانی، به ترتیب رهبری مرادده‌ای و تحول آفرین را تجویز می‌کرد. بس و اولیو^۶ (۱۹۹۵)، 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^۷ بصورت عملیاتی در آوردند (هیگز^۸، ۲۰۰۳). 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 کالینز^۹، ۲۰۰۱). برنز (۱۹۷۸) 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 تهاوت 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 مرادده‌ای^{۱۰} یا عدم مداخله^{۱۱} 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 نمی‌کنند. در واقع در طیف رهبری، غیر فعال‌ترین نوع رهبری به شمار می‌آید (گاردنر و استو^{۱۲}، ۲۰۰۲). بس نظریه تحول آفرین را بر اساس چهار بنیان یا اصول کلی بنا می‌نهد که عبارت است از:

(۱) نفوذ آرمانی^{۱۳}: نفوذ آرمانی به برقراری اعتماد و اطمینان و ارائه یک الگوی اثر بخش برای تبعیت کارکنان از آن مربوط می‌شود (بونو و جاج^{۱۴}، ۲۰۰۴؛ استون و همکاران^{۱۵}، ۲۰۰۳). رهبران تحولی تحسین برانگیز، قابل احترام و قابل اعتماد

1. Transformational leadership

5. Block

9. Burke & Collins

13. Idealized Influence

2. Burns

6. Bass & Avolio

10. Non Transactional leadership

14. Bono & Judge

3. Landrum & et al

7. multifactor leadership Questionnaire (MLQ)

11. Laissez- Faire leadership

15. Stone & et al

4. Transactional leadership

8. Higgs

12. Gardner & Stough

(طمینان) می‌باشند. اعتقاد به 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 (هریسون، ۲۰۱۱). 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 کریشنان^۱، ۲۰۰۰).

۲) ترغیب ذهنی^۲: 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 وا می‌دارند (باربوتو، ۲۰۰۵). 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، ۱۳۸۹). 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 پوسنر^۳، ۲۰۰۱).

۳) انگیزش الهام بخش^۴: 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، ۱۳۸۹). 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 (ارجنلی و همکاران^۵، ۲۰۰۷).

۴) ملاحظات فردی^۶: 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، ۱۳۸۸). 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، ۱۳۸۵). 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

1. Banjeri & Krishnan

2. Intellectual Stimulation

3. Brown & Posner

4. Inspirational motivation

5. Ergeneli & et al

6. Individualized consideration

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 مقامی، ۱۳۸۹). 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 همکاران^۱، ۲۰۰۷). پنج سبک اصلی برای حل مسئله‌ی 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 برایش 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 ارضای 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، ۱۳۸۹، ص ۶۶). 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

1. Gray & et al

باشد، موضوع های مهم تر دیگری وجود داشته باشد، در گیر شدن در تعارض به صدمات زیادی منجر شود و یا قبل از اداره ی تعارض، به اطلاعات بیشتری نیاز باشد (محمدی، ۱۳۸۷). 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 می توان تعارضها را تبدیل به فرصتها نمود (نیکنمایی و همکاران، ۱۳۸۷). معبودیان (۱۳۸۰) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه نگرش مدیران به تعارض با سبک مدیریتی مورد استفاده آنان در آموزشگاه های 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 (۱۳۸۵) در پژوهشی تحت عنوان بررسی سبک های مدیریت تعارض و رهبری مدیران تربیت بدنی استان مازندران نتیجه گرفت که بین سبک های مدیریت تعارض مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش و مدیران ادارات تربیت بدنی تفاوت معناداری وجود ندارد. اما سبک های احتراز و تسلط در مدیران ادارات تربیت بدنی به ترتیب از اولویت بعدی برخوردارند در حالی که در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سبک های تسلط و احتراز اولویت های بعدی را تشکیل می دهند. از طرفی بین سبک سازمان گرایی و سبک های مدیریت تعارض در مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش رابطه معناداری وجود ندارد اما سبک انسان گرایی رابطه معناداری با سبک تشریک مساعی دارد و با دیگر سبک های مدیریت تعارض این رابطه برقرار نمی باشد. هم چنین نتایج در مورد مدیران ادارات تربیت بدنی حاکی است که بین سبک سازمان گرایی و فقط سبک مصالحه رابطه معناداری وجود دارد و در سبک انسان گرایی نیز رابطه 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 (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین سبک های رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض مورد استفاده مدیران ارشد و میانی بیمارستان های آموزشی شهر کرمان بیان نمودند که جامعه مورد بررسی از سبک رهبری رابطه مدار تر استفاده می کنند و راهبرد های مدیریت تعارض مورد استفاده به ترتیب عدم مداخله، راه حل گرایی و کنترلی می باشد. هم چنین مدیرانی که نمره LPC بالایی دارند (سبک رهبری رابطه مدار) تمایل بیشتری به استفاده از راهبرد مدیریت تعارض عدم مقابله و در درجه بعد راه حل گرایی دارند ولیکن مدیران وظیفه مدار راهبرد کنترلی را بیشتر ترجیح می دهند. نتایج پژوهش مردانی حموله و همکاران (۱۳۸۹) با عنوان بررسی باورهای نظارتی و سبک های حل تعارض در کارکنان پرستاری نشان داد که بین سبک های حل تعارض پرستاران مرد و زن تفاوت معنادار وجود دارد. به این مفهوم که مردان بیشتر از زنان از سبک های همکاری، مصالحه و ایثار جهت حل تعارض سود می جویند و در مقابل پرستاران زن از سبک های رقابت و اجتناب استفاده می کنند. زین آبادی (۱۳۸۹) 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 همکاران^۱ (۲۰۰۳) در پژوهشی تحت عنوان سبک های رهبری تحولی،

1. Eagly & et al.

تبادلی 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 همکاران^۱ (۲۰۰۵) 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 تبادلی 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.

هافمن^۲ (۲۰۰۷) 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 تبادلی وجود دارد همبستگی مثبت و معناداری میان سبک رهبری تحولی و سبک مصالحه جویانه 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. تحلیل‌های رگرسیون نشان می‌دهد که با افزایش حس شوخ طبعی و رفتارهای رهبری تحولی ترجیح‌دهی سبک اجتناب مدیریت تعارض رو به کاهش می‌گذارد.

زهانگ و همکاران^۳ (۲۰۱۱) 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.

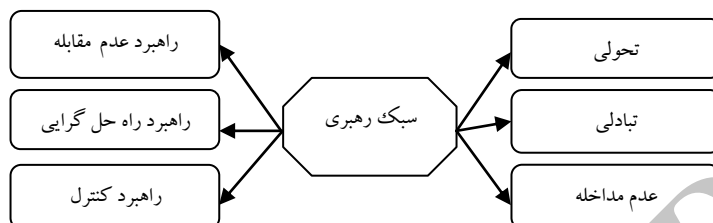
با آگاهی از این امر که تعارض می‌تواند مانع دستیابی سازمان به هدف‌هایش شود، ضرورت ایجاد می‌کند تا این پدیده اجتناب‌ناپذیر را در درون سازمان از جهات گوناگون مورد بررسی قرار داده و از این طریق درجه آگاهی مدیران را نسبت به تعارض ارتقاء بخشید. باتوجه به نقش کلیدی سازمان‌های آموزش و پرورش که هر گونه رشد و 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 پژوهش

- ۱) آیا بین سبک رهبری (تحولی، تبادلی، عدم مداخله) با راهبردهای مقابله با تعارض مدیران رابطه وجود دارد؟
- ۲) آیا سبک رهبری (تحولی، تبادلی، عدم مداخله) توانایی پیش‌بینی راهبرد عدم مقابله مدیران را دارد؟
- ۳) آیا سبک رهبری (تحولی، تبادلی، عدم مداخله) توانایی پیش‌بینی راهبرد راه حل‌گرایی مدیران را دارد؟

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

- ۴) آیا سبک رهبری (تحولی، تبدالی، عدم مداخله) توانایی پیش‌بینی راهبرد کنترل مدیران را دارد؟
- ۵) آیا بین سبک رهبری مدیران با توجه به جنس آنان تفاوت معناداری وجود دارد؟
- ۶) آیا بین راهبردهای مقابله با تعارض مدیران با توجه به جنس آنان تفاوت معناداری وجود دارد؟
- با توجه به سؤال های پژوهش مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ ارائه گردیده است.



شکل ۱- 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 نمونه گیری

جامعه آماری این پژوهش، مدیران دوره متوسطه دولتی شهر اصفهان در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ به تعداد ۱۴۱ نفر بودند. پس از اجرای آزمایشی تعداد ۳۰ پرسش نامه و محاسبه واریانس جامعه، حجم نمونه به وسیله فرمول، ۱۰۲ نفر تعیین گردید. از بین ۵ ناحیه آموزش و پرورش به صورت تصادفی ساده ۱۰۲ دبیرستان انتخاب شد. در مجموع از تعداد ۱۰۲ پرسش نامه توزیع شده در بین مدیران تعداد ۱۰۰ پرسش نامه به طور کامل جمع آوری گردید.

ابزار اندازه گیری

برای جمع آوری اطلاعات دو پرسش نامه استاندارد سبک رهبری بس و اولیو (۲۰۰۰) و پرسش نامه مدیریت تعارض پوتنام و ویلسون (۱۹۹۴) مورد استفاده قرار گرفت. پرسش نامه سبک رهبری حاوی ۳۶ سؤال بسته پاسخ با طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد و سه سبک رهبری تحولی، تبدالی و عدم مداخله را می‌سنجد. ارزش عددی ۱ تا ۵ به گزینه‌ها تعلق می‌گیرد. پرسش نامه تعارض، ۳۰ سؤالی با طیف ۷ گزینه‌ای لیکرت که با مقیاس فاصله‌ای ارزش عددی ۱ تا ۷ 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 پرسش نامه توسط صاحب‌نظران تأیید گردید و پایایی آن به وسیله محاسبه آلفای کرونباخ برای پرسش نامه سبک رهبری ۰/۸۴ و برای پرسش نامه مدیریت تعارض ۰/۸۵ 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.

یافته های پژوهش

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

جدول شماره ۱- ضرایب همبستگی بین سبک رهبری با راهبردهای مقابله با تعارض مدیران

سبک رهبری راهبرد مقابله با تعارض	تحولی	تبادلی	عدم مداخله
عدم مقابله	۰/۱۰۱	۰/۰۷۰	۰/۴۱۵**
راه حل گرایی	۰/۲۹۰**	۰/۲۵۵*	۰/۱۵۰
کنترل	۰/۰۹۴	۰/۱۹۸	۰/۲۶۷*

$$** p < 0.01 \quad * p < 0.05$$

یافته های جدول شماره ۱، نشان می دهد ضریب همبستگی بین سبک رهبری تحولی و تبادلی با راهبرد راه حل گرایی معنی دار است. یعنی بین سبک رهبری تحولی با راهبرد راه حل گرایی رابطه معنی دار وجود دارد. بین هر دو سبک رهبری تحولی و تبادلی با راهبردهای عدم مقابله و کنترل رابطه معنی داری مشاهده نشد. ضریب همبستگی بین سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای عدم مقابله و کنترل معنی دار است. یعنی بین سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای عدم مقابله و کنترل رابطه معنی دار وجود دارد. بر اساس ضریب تعیین (r^2) ۱۷/۲ و ۷/۱ درصد واریانس سبک رهبری عدم مداخله با راهبرد های عدم مقابله و کنترل مشترک بوده است. بین سبک رهبری عدم مداخله و راهبرد راه حل گرایی رابطه معنی داری مشاهده نشد.

سؤال دوم: آیا سبک رهبری (تحولی، تبادلی، عدم مداخله) توانایی پیش بینی راهبرد عدم مقابله مدیران را دارد؟

جدول شماره ۲- ضریب همبستگی چندگانه سبک های رهبری و پیش بینی راهبرد عدم مقابله مدیران

P	F	R ²	R	P	t	Beta	ضرایب غیر استاندارد		متغیر پیش بین	متغیر ملاک
							B	خطای معیار		
۰/۰۰۱	۲۰/۰۹۰	۰/۱۹۵	۰/۴۴۱	۰/۰۰۱	۴/۴۸۲	۰/۴۴۱	۰/۱۲۵	۰/۵۶۲	سبک رهبری عدم مداخله	راهبرد عدم مقابله

به طوری که یافته های جدول شماره ۲، نشان می دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش بینی کننده راهبرد عدم مقابله در گام اول سبک رهبری عدم مداخله بوده است. بر این اساس در گام اول ضریب سبک رهبری عدم مداخله ۱۹/۵ درصد واریانس راهبرد عدم مقابله مدیران را تبیین می کند. F مشاهده شده در سطح $p < 0.01$ معنادار بوده است بنابراین از روش ضریب 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 عدم مقابله مدیران را ۰/۴۴۱ واحد افزایش می دهد. معادله پیش بینی عبارت است از: راهبرد عدم مقابله مدیران = ضریب ثابت (۳۴/۶۹۰) + سبک رهبری عدم مداخله (۰/۵۶۲)

سؤال سوم: آیا سبک رهبری (تحولی، تبادلی، عدم مداخله) توانایی پیش بینی راهبرد راه حل گرایی مدیران را دارد؟

جدول شماره ۳- ضریب همبستگی چندگانه سبک های رهبری و پیش بینی راهبرد راه حل گرایی مدیران

P	F	R ²	R	P	t	Beta	ضرائب غیر استاندارد		متغیر پیش بین	متغیر ملاک
							B	خطای معیار		
۰/۰۰۵	۸/۲۴۳	۰/۰۸۷	۰/۲۹۴	۰/۰۰۵	۲/۸۷۱	۰/۲۹۴	۰/۱۷۳	۰/۴۹۶	سبک رهبری تحولی	راهبرد راه حل گرایی

به طوری که یافته‌های جدول شماره ۳، نشان می‌دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش‌بینی کننده راهبرد راه حل گرایی در گام اول سبک رهبری تحولی بوده است. بر این اساس در گام اول ضریب سبک رهبری تحولی ۸/۷ درصد واریانس راهبرد راه حل گرایی 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 حل گرایی مدیران را ۰/۲۹۴ واحد افزایش می‌دهد. معادله پیش بینی عبارت است از: راهبرد راه حل گرایی مدیران = ضریب ثابت (۱۲/۲۱۸) + رهبری تحولی (۰/۴۹۶)

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

جدول شماره ۴- 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	
							B	خطای معیار		اول	دوم
۰/۰۱۴	۶/۲۷۹	۰/۰۶۷	۰/۲۵۹	۰/۰۱۴	۲/۵۰۶	۰/۲۵۹	۰/۱۰۹	۰/۲۷۳	سبک رهبری عدم مداخله	اول	راهبرد کنترل
۰/۰۰۴	۶/۰۱۱	۰/۱۲۳	۰/۳۵۰	۰/۰۰۵	۲/۹۰۵	۰/۲۹۷	۰/۱۰۸	۰/۳۱۳	سبک رهبری تبدالی	دوم	راهبرد کنترل

به طوری که یافته‌های جدول شماره ۴، نشان می‌دهد از بین متغیرهای مورد مطالعه در رگرسیون بهترین پیش‌بینی کننده راهبرد کنترل در گام اول سبک رهبری عدم مداخله و در گام دوم سبک رهبری تبدالی بوده است. بر این اساس در گام اول ضریب سبک رهبری عدم مداخله ۶/۷ درصد واریانس راهبرد کنترل مدیران و در گام دوم سبک رهبری عدم مداخله و سبک رهبری تبدالی ۱۲/۳ درصد واریانس راهبرد کنترل مدیران را تبیین می‌کند. F مشاهده شده در سطح $p < 0/01$ معنادار بوده است بنابراین از 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 کنترل مدیران را ۰/۲۹۷ واحد افزایش و ضریب بتا به ازای یک واحد افزایش در سبک رهبری تبدالی، راهبرد کنترل مدیران را ۰/۲۳۸ واحد افزایش می‌دهد. معادله پیش بینی: راهبرد کنترل = ضریب ثابت (۷/۷۶۹) + سبک رهبری عدم مداخله (۰/۳۱۳) + سبک رهبری تبدالی (۰/۴۷۴).

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

جدول شماره ۵- مقایسه میانگین نمرات سبک های رهبری بر حسب جنسیت

شاخص آماری متغیرها	جنس	میانگین	انحراف معیار	t	p
تحولی	مرد	۸۶/۹۷	۴/۱۴	-۴/۴۱۳	۰/۰۰۱
	زن	۹۰/۳۱	۳/۱۹		
تبادلی	مرد	۳۴/۴۸	۳/۵۵	-۲/۱۶۶	۰/۰۳۳
	زن	۳۵/۹۸	۳/۲۵		
عدم مداخله	مرد	۱۸/۴۳	۶/۰۴	۱/۱۳۹	۰/۲۵۸
	زن	۱۷	۶/۱۷		

یافته‌های جدول شماره ۵، نشان می‌دهد t مشاهده شده در سطح $p < 0/05$ برای دو سبک رهبری تحولی و تبادلی 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 تبادلی تر ارزیابی نموده‌اند. در سبک رهبری عدم مداخله بین زنان و مردان تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. یافته‌ها نشان می‌دهد 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، تبادلی 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 ۶- مقایسه میانگین نمرات راهبردهای مقابله با تعارض بر حسب جنسیت

شاخص آماری متغیرها	جنس	میانگین	انحراف معیار	t	p
عدم مقابله	مرد	۴۳/۲۶	۷/۴۰	-۰/۸۰۹	۰/۴۲۱
	زن	۴۴/۶۷	۹/۰۸		
راه حل‌گرایی	مرد	۵۵/۱۶	۵/۸۳	-۰/۸۸۴	۰/۳۷۹
	زن	۵۶/۳۳	۷/۰۵		
کنترل	مرد	۲۵/۱۸	۵/۹۴	۲/۲۷۵	۰/۰۲۵
	زن	۲۲/۲۳	۶/۷۳		

یافته‌های جدول شماره ۶، 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 حل‌گرایی بین زنان و مردان تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که بین سبک رهبری تحولی و تبادلی مدیران با راهبرد راه حل‌گرایی و بین سبک رهبری عدم مداخله با راهبردهای عدم مقابله و کنترل رابطه معنی‌دار وجود دارد. یافته‌ها با نتایج پژوهش اشکوه طاهری (۱۳۸۵) که به وجود رابطه بین سبک انسان‌گرایی مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش با سبک تشریک مساعی و رابطه بین سبک انسان‌گرایی مدیران ادارات تربیت بدنی با سبک های تشریک مساعی، مصالحه و مدارا اشاره دارد، نتایج همدل و همکاران (۲۰۰۵) مبنی بر این که سرپرستاران پرستاری، بیشتر خود را مدیران تحولی ادراک کرده‌اند تا تبادلی 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 (۲۰۰۷) که به وجود همبستگی مثبت و معنی دار بین سبک رهبری تحولی و سبک مصالحه جویانه مدیریت تعارض که حس شوخ طبعی موجب ارتقاء این رابطه می شود اشاره دارد، نتایج پژوهش زهانگ و همکاران (۲۰۱۱) مبنی بر این که رهبری تحولی موجب ارتقاء هماهنگی گروه و در نتیجه عملکرد گروهی از طریق تشویق گروه ها به اتخاذ رویکرد حل تعارض تشریک مساعی به جای رویکرد رقابت جویی می کند و نتایج پژوهش نکویی مقدم (۱۳۸۹) 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 گزایی دارند، هم خوانی ندارد.

سبک رهبری تبدالی که موجب بروز رفتارهایی از قبیل: کمک به کارکنان متناسب با تلاش آن ها، مشخص کردن انتظارات برای دیگران، احساس رضایت مبتنی بر دستیابی به اهداف، توجه به اشتباهات و بی نظمی ها در سازمان، توجه به استاندارد از سوی مدیر در سازمان خواهد شد، باعث می گردد تا سبک های همکاری و مصالحه در سازمان ترویج یابد. یافته های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش اشکوه طاهری (۱۳۸۵)، که حاکی از وجود رابطه بین سبک سازمان گزایی مدیران ادارات تربیت بدنی و سبک مصالحه است، هم خوانی دارد. اما با نتایج پژوهش نکویی مقدم و همکاران (۱۳۸۹)، مبنی بر این که مدیران وظیفه مدار راهبرد کنترلی را بیشتر ترجیح می دهند هم خوانی ندارد. زمانی که مدیر از خود رفتارهایی از قبیل: عدم مداخله در مسائل مهم، اجتناب از تصمیم گیری، طفره رفتن از پاسخ به سؤالات 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 تصمیم گیری و اتخاذ یک سبک رهبری مطلوب، نمی توانند مشکلات سازمان را حل کنند. این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش هافمن (۲۰۰۷) هم خوانی دارد.

یافته ها 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 گزایی 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 تبدالی تفاوت معنادار وجود دارد. ولی در سبک رهبری عدم مداخله بین زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد. یافته های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش ایگلی و همکاران (۲۰۰۳)، زین آبادی (۱۳۸۹) هم خوانی دارد. هم چنین یافته ها نشان داد مدیران مرد بیشتر از مدیران زن از راهبرد کنترل استفاده می کنند. ولی در راهبرد عدم مقابله و راه حل گزایی بین زنان و مردان تفاوت معناداری وجود ندارد. یافته های این بخش از پژوهش با نتایج پژوهش مردانی حموله و همکاران (۱۳۸۹)، که بر وجود تفاوت معنادار بین سبک های حل تعارض پرستاران مرد و زن اشاره می کند هم راستا است.

منابع فارسی

آقایار، س و رزقی رستمی ع. ر. (۱۳۸۹). **تعارض و حل آن با رویکرد هوش هیجانی**، اصفهان: انتشارات سپاهان.
اشرفی، ب. (۱۳۸۷). **سازمان و مدیریت اثربخش (رویکردی محیطی و پژوهشی)**، چاپ اول، شاهرود: انتشارات دانشگاه صنعتی شاهرود.

- اشکوه طاهری، ر. (۱۳۸۵). 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. (۱۳۸۵). **تنش و تعارض در مدیریت**، اسلام شهر: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلام شهر.
- حسینی، ف، رایج، ح، استیری، م و شریفی، م. (۱۳۸۹). **بررسی ارتباط میان فرهنگ سازمانی و سبک های رهبری تحول آفرین و مبادله رهبر- پیرو**، نشریه مدیریت دولتی، ۴: ۷۲-۵۵.
- زین آبادی، ح. ر. (۱۳۸۹). **رهبران تحول بخش در مدرسه: مدیران زن یا مدیران مرد؟ زن در توسعه و سیاست** (پژوهش زنان)، ۲: ۱۴۱-۱۱۵.
- شریفی، ا و مقامی، ع. (۱۳۸۹). **بررسی رابطه بین انواع قدرت مورد استفاده مدیران با شیوه های برخورد با تعارض در مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان نمین در سال تحصیلی ۸۹-۱۳۸۸**، فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۵: ۸۳-۱۰۴.
- عابدی جعفری، ح و آغاز، ع. (۱۳۸۷). **رهبری تحول آفرین و فرهنگ سازمانی (مطالعه موردی در وزارت رفاه و تأمین اجتماعی)**، دانش مدیریت، ۸۰: ۹۲-۷۷.
- علاقه بند، ع. (۱۳۸۹). **مقدمات مدیریت آموزشی**، تهران: نشر روان
- محمدی، د. (۱۳۸۷). **اصول و مبانی سازمان، مدیریت و سرپرستی**، تهران: انتشارات آبیژ
- مردانی حموله، م، شهرکی واحد، ع و حامدی شهرکی، س. (۱۳۸۹). **بررسی باورهای نظارتی و سبک های حل تعارض در کارکنان پرستاری**، مجله اخلاق و تاریخ پزشکی، ۳: ۷۳-۶۴.
- معبودیان، ح. ر. (۱۳۸۰). **بررسی رابطه نگرش مدیران به تعارض با سبک مدیریتی مورد استفاده آنان در مدارس متوسطه شهر کرمان**، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما نعمت الله موسی پور، استاد مشاور یدالله جوادی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- نکویی مقدم، م، دلاوری، س، سلاجقه، م و قربانی، م. ح. (۱۳۸۹). **بررسی رابطه بین سبک های رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض مورد استفاده مدیران ارشد و میانی بیمارستان های آموزشی شهر کرمان**، فصلنامه بیمارستان، ۱ و ۲: ۶۵-۵۷.
- نیکنامی، م، مشفق، ز و مشفق، م. (۱۳۸۷). **بررسی تأثیر پیشینه های آموزشی و تجربی مدیران بر سبک مدیریت تعارض آنها از دیدگاه دبیران**، مجله فناوری و آموزش، ۳: ۶۵ - ۴۹.
- نورشاهی، ن. (۱۳۸۸). **بررسی رابطه پیامدهای رهبری و ابعاد سبک رهبری تحول گرا در میان رؤسای دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی شهر تهران**، مطالعات تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، ۳: ۱۶۳ - ۱۷۶.

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/csl/2003_servant_leadership_roundtable/stone.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.