



## ارائه مدل ارتباطی با تاکید بر انسجام گروهی و نوع تعارض جهت اثر بخشی تیم های فوتبال لیگ برتر جهت حضور در لیگ قهرمانان آسیا ۲۰۱۹

عبدالرضا خسروی

گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

رضا صابونچی (مسئول مکاتبات)

گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

Saboonchi.reza@yahoo.com

حمید فروغی پور

گروه تربیت بدنی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۰/۱۵

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۶/۱۹

### چکیده

تحقیق حاضر به منظور بررسی رابطه بین انسجام گروهی و نوع تعارض (وظیفه و ارتباطی) و اثربخشی تیمهای فوتبال باشگاههای لیگ برتر کشور انجام گرفته است. 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 نوع تعارض جین (۱۹۹۷) و پرسشنامه اثربخشی تیمی وان در وگت (۲۰۰۰) استفاده شد. نتایج با استفاده از مدل معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی صورت پذیرفت. نتایج نشان داد که بین تعارض وظیفه و تعارض ارتباطی از نظر بازیکنان و از نظر مربیان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد و هر دو نوع تعارض وظیفه و ارتباطی در اثربخشی تیمی تأثیر منفی دارند. همچنین بین انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان و از نظر مربیان نیز رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** انسجام گروهی، نوع تعارض، تعارض وظیفه، تعارض رابطه، اثربخشی تیمی

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 می‌سازد. وضعیت تعارض در زندگی فردی، در سازمان‌ها و حتی بین ملت‌ها اجتناب‌ناپذیر است. تعارض فرآیندی است که طی آن یک حزب یا بخش معتقد است که منافعی در تضاد و مخالفت با حزب یا بخش‌های دیگر قرار دارد (اومیسور و ابیدون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). تعارض بخش جدایی‌ناپذیر زندگی مردم می‌باشد و یک ره‌آورد دائمی زندگی محسوب می‌گردد. در مورد تعارض دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد. برخی ممکن است تعارض را به عنوان یک وضعیت منفی قلمداد نمایند که باید با هر هزینه‌ای از وجود آن اجتناب گردد. برخی دیگر آن را پدیده‌ای ضروری برای مدیریت محسوب می‌کنند. عده‌ای ممکن است تعارض را به عنوان یک فرصت هیجان‌انگیز برای رشد شخصی در نظر بگیرند و بنابراین سعی می‌کنند از آن به بهترین وجه استفاده نمایند (دیوید و کاینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

تعارض معمولاً به عنوان اختلاف نظر در مورد منافع یا ایده‌ها توصیف می‌شود. این تعریف یک پیام منفی را به تصویر می‌کشد. پس اگر با این دید به تعارض نگاه شود تعارض، چیزی است که باید در یک سازمان از آن اجتناب گردد. اکثر سازمان‌ها تعارض را منفی می‌شمارند و هر کسی که با تعارض مرتبط است را به عنوان مرد بد<sup>۳</sup> یاد می‌کنند. گرچه تعارضات گاهی اوقات می‌توانند منفی باشند اما در تعیین اثربخشی تیم به ویژه در زمینه فرایند تصمیم‌گیری نقش مهمی ایفا می‌نمایند (مهد و همکاران، ۲۰۱۶). مهد<sup>۴</sup> و همکاران معتقدند که تعارض بزرگترین چالش در زمینه اثربخشی تیمی است. فرانسن و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) معتقدند که ساختار تیم که خود شامل توانایی‌ها، ویژگی‌ها، نقش اعضای تیم، مهارت‌های رهبری و وابستگی متقابل کارکنان، نقش مهمی در اثربخشی تیم بازی می‌نمایند. تعارض نه تنها با روابط کاری موثر و کارآمد ارتباط دارد، بلکه تاثیر مثبت و منفی بر کار تیمی نیز بر جای می‌گذارد. علاوه بر این، تعارضات سازمانی در محل کار معمولاً با ارزش‌ها، نیازها، ادراک‌ها و علاقه‌های یک گروه از افراد که در یک تیم در کنار هم کار می‌کنند، ایجاد می‌شود. بنابراین تعارضات به سه گروه تقسیم می‌شوند: تعارض وظیفه، تعارض ارتباطی و تعارض فرایندی. تعارض وظیفه بین بازیکنان تیم معمولاً ناشی از اختلاف نظرها، عقاید، دیدگاه‌ها و حتی انجام کاری است. تعارض ارتباطی با تنش، فشار کاری، ناامیدی و تفاوت‌های شخصی است که شامل نگرش، ترجیحات،

شخصیت و سبک بین فردی است (تروث<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). این تعارض بر روی تفاوت‌های فردی و روابط اجتماعی و عاطفی تمرکز دارد. علل بسیاری از تعارضات ارتباطات ضعیف، انتظارات نامشخص، تعارض در کسب منافع، رقابت بر سر کسب منابع، ناکارآمدی عملکرد، تغییرات کارکنان، تنوع جنسیتی، فرهنگ و یا سن می‌باشد (مونتانا و چارن<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸).

لی<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۴) گزارش دادند که تحت شرایط روانشناختی خاصی، تعارض وظیفه و عملکرد تیمی رابطه مثبتی دارند. تجوسولد<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۶) نشان دادند که رابطه مثبتی بین تعارض وظیفه و عملکرد تیم وجود دارد. تشخیص اثرات تعارضات عملکردی و تعارضات غیر عملکردی یا ناسالم در تصمیم‌گیری استراتژیک، کمک شایانی به مدیریت سازمان می‌نماید. تعارضات بیش از حد و یا تعارضات بسیار کم می‌تواند عملکرد و اثربخشی تیم را مختل کند. هدف این است که سطح تعارضات را در وسط این محدوده نگه داشته شود. در حالی که ممکن است تعیین سطح خاصی از تعارض به نظر عجیب و غریب به نظر برسد ولی سطح متوسطی از تعارضات مرتبط با کار اغلب مطلوب می‌باشد زیرا این وضعیت، وضعیتی است که در آن مناظره و مذاکره‌های سالم در خصوص ایده‌ها صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر، یک تعادل و یا مکانیسم حل تعارض باید وجود داشته باشد تا سطح مطلوب عملکرد و کارایی را حفظ شود (راینز<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

تعارض، رفتار، روابط و عملکرد افراد و گروه‌های سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. تعارض به صورت معنی‌داری می‌تواند روی روحیه کارکنان، میزان استعفا و همچنین در بهداشت سازمانی تأثیر داشته باشد (مک کنزی<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۲).

با در نظر گرفتن اثر بخشی تیمی، یکی از جنبه‌های مهم تعارض در تیم ایجاد احساس منفی می‌باشد (بارکی و هارتویچ<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۴). حسادت، عداوت، غضب و ناامیدی از احساسات منفی می‌باشند که اغلب با تعارض در ارتباط می‌باشند که می‌تواند تأثیر منفی بر فرآیند و عملکرد گروهی داشته باشد. زمانیکه اعضای تیم دارای احساسات منفی در رابطه با تعارض هستند، آنها به احتمال زیاد تمرکز کمتری بر وظایف خواهند داشت و اثر بخشی تیمی کاسته خواهد شد و اعتماد و احترام و انسجام تیمی نیز کاهش پیدا خواهد کرد (جین<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۴).

مطالعات بر رابطه بین تعارض و اثربخشی تیم تأکید دارند (جن و مانیکس<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۱). تحقیقات دی دریو و وینگارت<sup>۱۵</sup> نشان می‌دهد که دو نوع تعارض وظیفه<sup>۱۶</sup> و تعارض ارتباطی<sup>۱۷</sup> در اثربخشی تیم مؤثرند (دی دریو و وینگارت، ۲۰۰۳). پاسوس و کاتانو<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۵) در تحقیق خود نیز رابطه

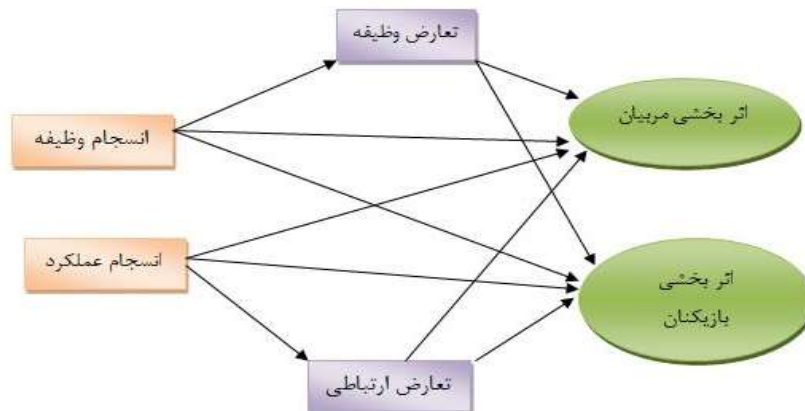
های گروهی متعهد هستند و مسئولیت درون گروه را تشکیل می دهند. اخلاقیات در تیم های منسجم نیز به دلیل افزایش ارتباطات بین اعضای تیم، محیط دوستانه تیم، وفاداری و مشارکت اعضای تیم در فرآیند تصمیم گیری نیز بیشتر می باشد (دفت و مارکیچ<sup>۲۳</sup>، ۲۰۰۹).

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>۲۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

ای را بین تعارض وظیفه و اثربخشی تیمی پیدا نکردند. در بررسی رابطه بین تعارض ارتباطی و اثربخشی تیمی، نتایج مطالعات مختلف به وجود رابطه منفی اشاره دارند و تاکنون رابطه مثبتی بین این دو متغیر در مطالعات مشاهده نشده است.

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>۱۹</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>۲۰</sup>، ۲۰۱۷). کارون و همکاران<sup>۲۱</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که "انسجام، ویژگی و مشخصه گروه های موفق است، چه در زمینه کار در سازمان، کارهای نظامی یا ورزش. ماتیو<sup>۲۲</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



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

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 نوع تعارض، پرسشنامه انسجام گروهی و پرسشنامه اثربخشی تیمی استفاده شد. پرسشنامه نوع تعارض جین (۱۹۹۷) شامل ۸ سؤال است و به وسیله آن دو بعد تعارض (وظیفه و ارتباطی) مورد سنجش قرار می گیرد و

### 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 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.

است و نتایج مشابه لیزرل برای تخمین مدل ایجاد می کند. اجرای این تکنیک نرم افزارهای خاص خود را دارد که در این بین Graph PLS و SPLS بیشتر مورد استفاده واقع می گردند.

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 ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. در مورد معیار سوم، پایایی با سنجش بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از ۰/۴ 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 ۰/۴ 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.

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 می‌گیرد. پرسشنامه اثربخشی تیمی در این پژوهش شامل دو بخش است. بخش اول اثربخشی تیم را از نظر مریبان 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 مریبان و سرپرستان تیم ها خو استه 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 براساس مقیاس هفت ارزشی لیکرت، از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۷) ارزش گذاری می شود. تجوسولود، لائو و سان ضریب آلفای این مقیاس را ۰/۸۳ گزارش کرده اند. با وجود محبوبیت لیزرل برای اجرای مدل معادلات ساختاری دیگر نرم افزارهایی که به حجم نمونه مانند لیزرل وابسته نیستند، امروزه مورد توجه محققان قرار گرفته است. یکی از جدیدترین رویکردهای مدل معادلات ساختاری، روش حداقل مربعات جزئی است. این روش مدل معادله ساختاری واریانس محور، زمانی که برای هر سازه تعداد متغیر زیاد یا حجم نمونه کم است، بسیار مناسب

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
تعارض	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۵۷
اثر بخشی	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۵۴

متغیرها از ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرای پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

مقدار ملاک برای سطح قبولی ۰/۵ است همان گونه که از جدول بالا مشخص است تمامی مقادیر AVE مربوط به

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

متغیرها	انسجام	تعارض	اثر بخشی
انسجام	۰/۵۹		
تعارض	۰/۶۱	۰/۶۹	
اثر بخشی	۰/۶۲	۰/۶۰	۰/۶۵

بازیکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $r = 0.176$ ،  $p < 0.01$ ). هم چنین بین انسجام تکلیف و اثر بخشی تیمی از نظر مربیان نیز رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $r = 0.40$ ،  $p < 0.01$ ). 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 ( $r = 0.58$ ،  $p < 0.01$ ). هم چنین بین انسجام اجتماعی و اثر بخشی تیمی از نظر مربیان نیز رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $r = 0.27$ ،  $p < 0.01$ ). همچنین 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 ( $r = 0.58$ ،  $p < 0.01$ ).

در قسمت روایی و اگر، 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 و اگرای 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 نظر

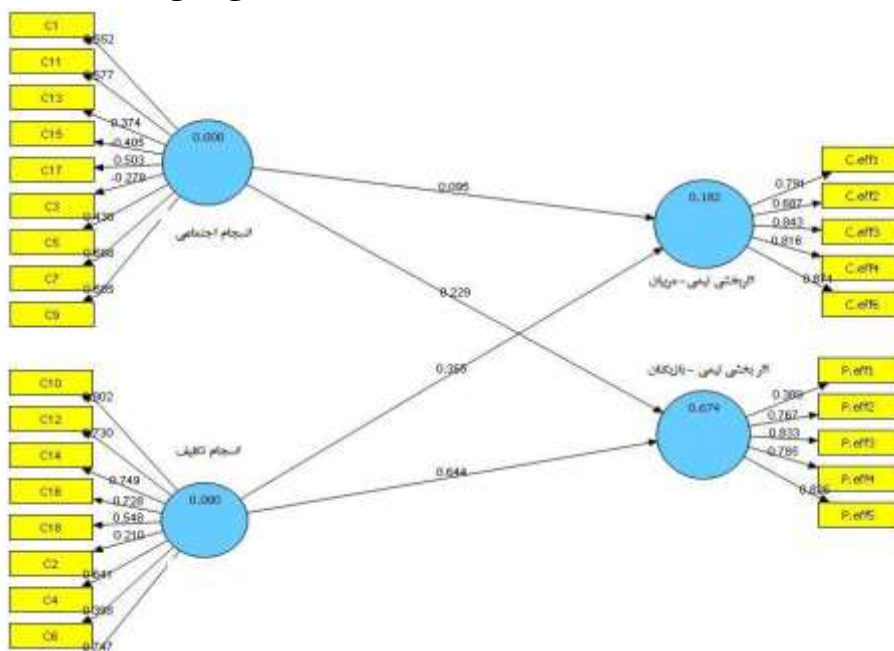
جدول ۳: میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
انسجام تکلیف	۵/۸۱	۱/۷۲	-۰/۵۹**	-۰/۴۷**	۰/۲۴**	-۰/۲۴**			
انسجام اجتماعی	۵/۶۹	۱/۱۲	-۰/۳۹**	-۰/۲۹**	۰/۱۶*	-۰/۱۲	۰/۵۸**		
اثر بخشی تیمی (مربی)	۵/۳۸	۰/۷۷	-۰/۴۰**	-۰/۱۸*	۰/۳۶**	-۰/۴۲**	۰/۴۰**	۰/۲۷**	
اثر بخشی تیمی (بازیکن)	۴/۷۴	۱/۲۳	-۰/۶۲**	-۰/۴۰**	۰/۳۰**	-۰/۲۹**	۰/۷۶**	۰/۵۸**	۰/۵۴**

$p < 0.05$  \*\*،  $p < 0.1$  \*

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 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 تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر

مثبت و معنی داری در سطح  $0.01$  دارد. همچنین انسجام اجتماعی بر روی اثر بخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیری مثبت در سطح  $0.01$  داشته و بر روی اثر بخشی از دیدگاه مربیان تأثیر معنی داری به لحاظ آماری نشان نداد.



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

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.

جدول ۴ ضرایب مسیر استاندارد شده اثرات مستقیم متغیرهای انسجام تیمی

R2	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)

تیمی از نظر بازیکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد ( $p \leq 0/01$ ,  $r = -0/40$ ). یعنی اینکه با افزایش تعارض ارتباطی از میزان اثر بخشی تیمی کاسته می شود. همچنین بین تعارض ارتباطی بازیکنان و اثربخشی تیمی از نظر مربیان نیز رابطه منفی و معنی داری ( $p \leq 0/05$ ,  $r = -0/18$ ) وجود دارد.

همچنین با توجه به نتایج جدول ۴ و شکل ۳ در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین تعارض وظیفه و تعارض ارتباطی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $p \leq 0/01$ ,  $r = 0/59$ ). یعنی اینکه با افزایش میزان تعارض وظیفه در تیم بر میزان تعارض ارتباطی نیز اضافه می شود.

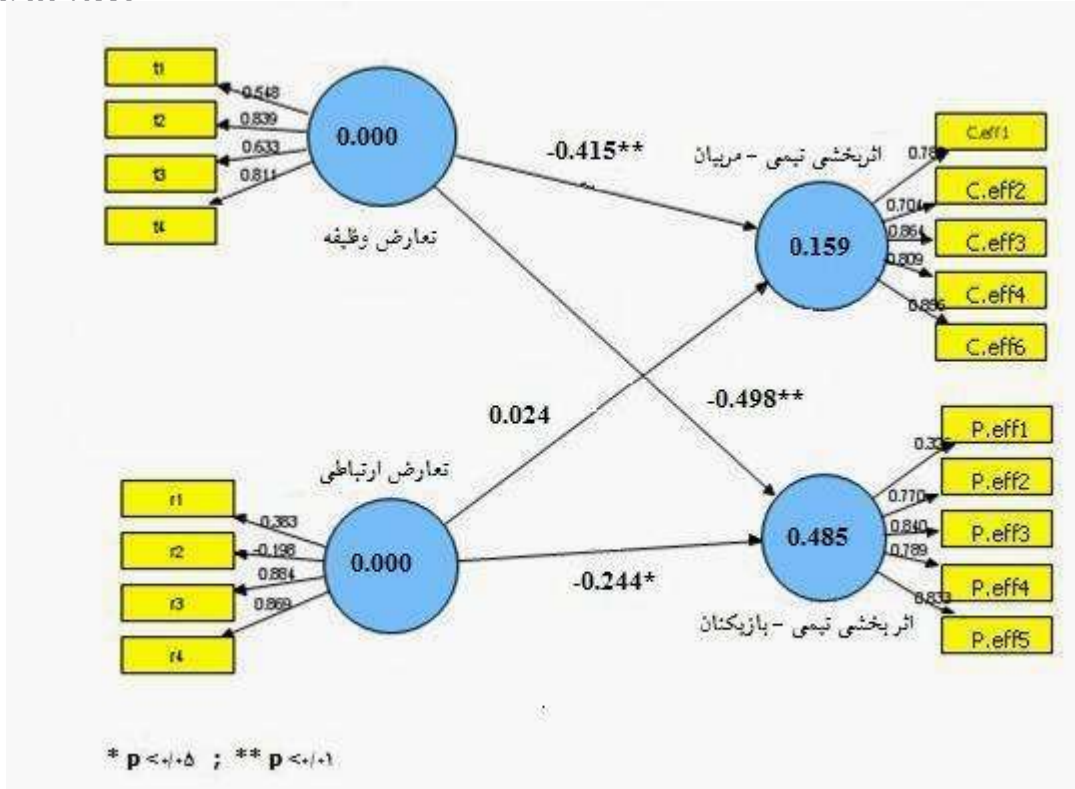
۲- یافته های تحقیق در مورد رابطه نوع تعارض و تأثیر آنها بر اثر بخشی تیمی

با توجه به نتایج جدول ۴ و شکل ۲ در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین تعارض وظیفه و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد ( $p \leq 0/01$ ,  $r = -0/62$ ). یعنی اینکه با افزایش تعارض وظیفه از میزان اثر بخشی تیمی کاسته می شود. همچنین بین تعارض وظیفه بازیکنان و اثربخشی تیمی از نظر مربیان نیز رابطه منفی و معنی داری ( $p \leq 0/01$ ,  $r = -0/40$ ) وجود دارد.

با توجه به نتایج جدول ۴ و شکل ۲ در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین تعارض ارتباطی و اثر بخشی

جدول ۵: میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی بین متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱ تعارض وظیفه	۳/۳۱	۱/۱۹	-۰/۲۹**	-۰/۳۳**					
۲ تعارض ارتباطی	۲/۲۹	۰/۸۴	۰/۱۸*	۰/۰۶	-۰/۵۳**				
۳ اثربخشی تیمی (مربی)	۵/۳۸	۰/۷۷	-۰/۴۰**	-۰/۱۸*	۰/۳۶**	-۰/۴۲**	۰/۴۰**	۰/۲۷**	
۴ اثربخشی تیمی (بازیکن)	۴/۷۴	۱/۲۳	-۰/۶۲**	-۰/۴۰**	۰/۳۰**	-۰/۲۹**	۰/۷۶**	۰/۵۸**	۰/۵۴**



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

مستقل برونزای تحقیق یعنی تعارض وظیفه و ارتباطی می باشد و ۴۸ درصد از تغییرات اثر بخشی تیم از دیدگاه بازیکنان توسط دو متغیر تعارض وظیفه و تعارض ارتباطی قابل پیش بینی است. لذا می توان نتیجه گیری نمود که تاثیر نوع تعارض تیمی بر اثر بخشی تیمی از دیدگاه بازیکنان نسبت به مربیان بیشتر است. این یافته به لحاظ نظری نیز حائز اهمیت است زیرا از نظر بازیکنان در صد بالاتری از واریانس اثر بخشی تیمی توسط تعیین نوع تعارض موجود در تیم تبیین می شود که این مقدار در حدود سه برابر نظر مربیان است.

تعارض وظیفه در تیم های فوتبال لیگ برتر بر روی اثر بخشی تیمی معنی دار بوده و این سازه بر روی اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر معنی دار و منفی در سطح ۰/۰۱ دارد. یعنی اینکه از دیدگاه مربیان و بازیکنان اثر بخشی تیمی هنگامی که در تیم تعارض وظیفه وجود دارد پائین می آید. تعارض ارتباطی بر روی اثر بخشی از دیدگاه مربیان تأثیری معنی دار به لحاظ آماری نداشته و بر روی اثر بخشی از دیدگاه بازیکنان تأثیر معنی داری در سطح ۰/۰۵ دارد. از دیدگاه مدیران ۱۶ درصد و از نظر بازیکنان ۴۸ درصد از تغییرات سازه وابسته اثر بخشی تیمی مربوط به سازه های

جدول ۶: ضرایب مسیر استاندارد شده اثرات مستقیم متغیر های نوع تعارض تیم

مسیر	ضریب مسیر	t	p-level	R2
تعارض وظیفه ← اثر بخشی تیمی (مربیان)	-۰/۴۱۵	-۲/۶۵	۰/۰۱	۰/۱۱۵۹
تعارض ارتباطی ← اثر بخشی تیمی (مربیان)	۰/۰۲۴	۱/۰۲	ns	
تعارض وظیفه ← اثر بخشی تیمی (بازیکنان)	-۰/۴۹۸	-۳/۲۱	۰/۰۱	۰/۴۸۵
تعارض ارتباطی ← اثر بخشی تیمی (بازیکنان)	-۰/۲۴۴	-۱/۶۹	۰/۰۵	

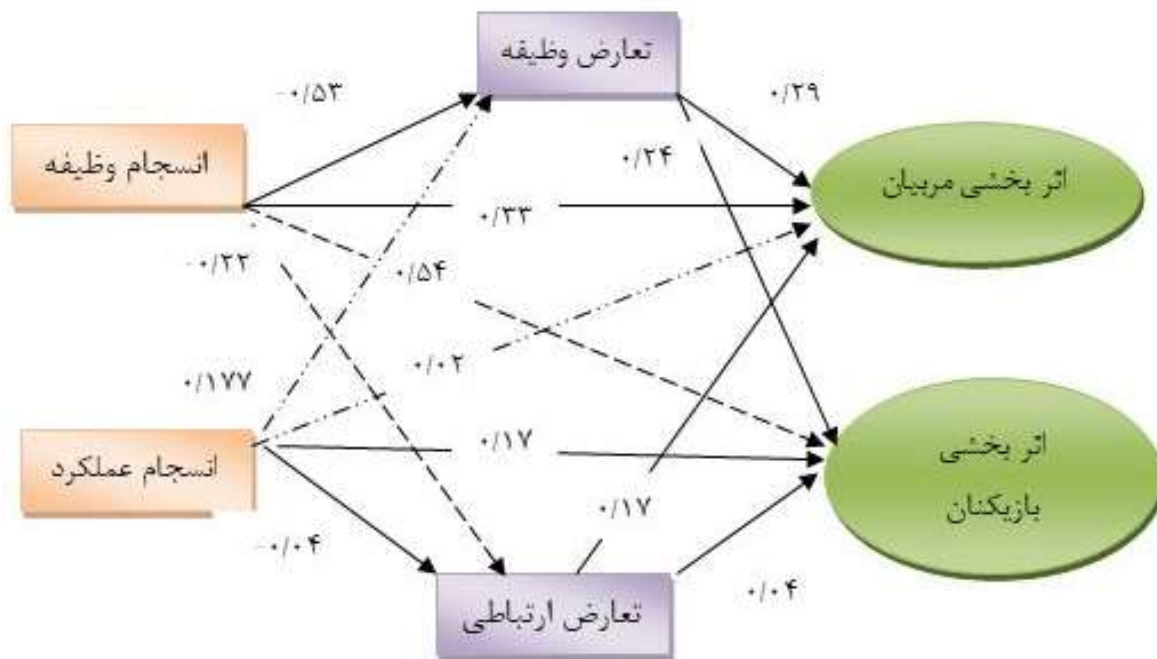
۳- یافته های تحقیق در مورد رابطه نوع تعارض و انسجام تیمی و تأثیر آنها بر اثر بخشی تیمی

نشان می دهد که وقتی تأثیر دو سازه انسجام را همزمان بر روی تعارض ارتباطی در نظر می گیریم انسجام اجتماعی بر روی تعارض وظیفه تأثیر منفی و معنی دار داشته ولی بر روی تعارض ارتباطی تأثیر ندارد.

در شکل شماره ۳ و جدول شماره ۶ اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان و بازیکنان و با استفاده از سازه های نوع تعارض و انسجام تیمی پیش بینی می شود. بر اساس مدل اشاره شده انسجام وظیفه تأثیر منفی و معنی داری در سطح ۰/۰۱ بر روی هر دو نوع تعارض ارتباطی و وظیفه دارد. همچنین مدل

سازه انسجام وظیفه است که دارای تاثیری به شدت معنی دار و منفی در سطح یک درصد خطا است. میزان واریانس تبیین شده ۴۶ درصد نشان دهنده این است که ۴۶ درصد از تغییرات واریانس تعارض ارتباطی توسط سازه انسجام وظیفه تبیین می شود. با توجه به بار منفی آن می توان بیان داشت که در تیم های با انسجام تکلیف بالا تعارض ارتباطی کاهش خواهد یافت . انسجام اجتماعی در تبیین تعارض ارتباطی دارای نقش معنی داری به لحاظ آماری نمی باشد.

تعارض وظیفه در تیم تحت تاثیر سازه انسجام وظیفه است که دارای تاثیری به شدت معنی دار و منفی در سطح یک درصد خطا است. میزان واریانس تبیین شده ۴۵ درصد نشان دهنده این است که ۴۵ درصد از تغییرات واریانس تعارض وظیفه توسط سازه انسجام تکلیف تبیین می شود. با توجه به بار منفی آن می توان بیان داشت که در تیم های با انسجام وظیفه بالا تعارض وظیفه کاهش خواهد یافت . انسجام اجتماعی در تبیین تعارض وظیفه دارای نقش معنی داری به لحاظ آماری نمی باشد. تعارض ارتباطی نیز در تیم تحت تاثیر



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

بر اساس یافته های شکل ۴، در تعیین اثر بخشی تیمی از دیدگاه بازیکنان، انسجام تکلیف و انسجام اجتماعی دارای تاثیری مثبت و معنی دار می باشند، لذا با منسجم شدن وظایف در تیم شاهد افزایش اثر بخشی تیمی از دیدگاه بازیکنان خواهیم بود.

در تبیین اثر بخشی تیمی از دیدگاه بازیکنان تعارض وظیفه نیز دارای اثر منفی و معنی دار است. این سه سازه بر روی هم توانستند ۶۹ درصد از تغییرات سازه اثر بخشی تیمی از دیدگاه بازیکنان را برآورد کنند. سازه تعارض ارتباطی از دیدگاه بازیکنان نیز در تعیین میزان اثر بخشی تیمی دارای رابطه معنی داری به لحاظ آماری نبود.

همچنین در تعیین اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان، انسجام تکلیف دارای تاثیری مثبت و معنی دار می باشد و با منسجم شدن وظایف در تیم شاهد افزایش اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان خواهیم بود.

در تبیین اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان تعارض وظیفه نیز دارای اثر منفی و معنی دار است. این دو سازه بر روی هم توانستند ۲۱ درصد از تغییرات سازه اثر بخشی تیمی از دیدگاه مربیان را برآورد کنند. دو سازه انسجام اجتماعی و تعارض ارتباطی از دیدگاه مربیان در تعیین میزان اثر بخشی تیمی دارای رابطه معنی داری به لحاظ آماری نبودند.



جدول ۷: ضرایب مسیر استاندارد شده اثرات مستقیم متغیرهای انسجام تیمی و نوع تعارض

R2	p-level	t	ضریب مسیر	مسیر
۰/۲۱۲	ns	۰/۱۵۷	۰/۰۲	انسجام اجتماعی ← اثر بخشی تیمی(مربیان)
	۰/۰۱	۲/۳۷	۰/۳۳۰	انسجام تکلیف ← اثر بخشی تیمی(مربیان)
	۰/۰۵	-۱/۸۹	-۰/۲۹۳	تعارض وظیفه ← اثر بخشی تیمی(مربیان)
	Ns	۱/۰۰۷	۰/۱۷۸	تعارض ارتباطی ← اثر بخشی تیمی(مربیان)
۰/۶۹	۰/۰۱	۲	۰/۱۷۸	انسجام اجتماعی ← اثر بخشی تیمی(بازیکنان)
	۰/۰۱	۴/۱۴	۰/۵۴۱	انسجام تکلیف ← اثر بخشی تیمی(بازیکنان)
	۰/۰۱	-۲/۰۶	-۲/۴۶	تعارض وظیفه ← اثر بخشی تیمی(بازیکنان)
	Ns	۰/۵۳	۰/۰۴	تعارض ارتباطی ← اثر بخشی تیمی(بازیکنان)
۰/۴۶	۰/۰۱	-۵/۲۵	-۰/۶۵۲	انسجام تکلیف ← تعارض ارتباطی
	Ns	-۰/۳۲	-۰/۰۴	انسجام اجتماعی ← تعارض ارتباطی
۰/۴۵	۰/۰۱	-۴/۵	-۰/۵۳۳	انسجام تکلیف ← تعارض وظیفه
	ns	-۱/۳۹	-۰/۱۷۷	انسجام اجتماعی ← تعارض وظیفه

می‌کند و اندازه اثر  $F^2$  برازش مدل درونی را مشخص می‌کند. همانطور که در جدول ۸ دیده می‌شود؛ مدل ارائه شده از برازش مناسبی برخوردار است.

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

جدول ۸: اندازه‌گیری برازش مدل

نام متغیر	Q2	R2	F2
تعارض	۰/۳۲	۰/۷۵	
اثر بخشی	۰/۳۱	۰/۸۲	
انسجام-تعارض			۳/۱۴
تعارض-اثر بخشی			۰/۴۸

### بحث و نتیجه‌گیری:

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.

نتایج این تحقیق با استفاده از آزمون ضریب همبستگی نشان داد که بین تعارض وظیفه و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان رابطه منفی و معنی‌داری وجود دارد ( $r = -0.62$ )،  $p \leq 0.01$ . یعنی اینکه با افزایش تعارض وظیفه از میزان اثر

درعصری 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 راهبرد های اساسی برای اداره جامعه بشری به حساب می‌آید. 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 باشد ولی از روان و ذهنی آماده که قرار است آن جسم و علم را هدایت نموده و

تعارض ارتباطی توانایی اعضای تیم را برای لذت بردن از کار تیمی محدود می کند (آمازون، ۱۹۹۶، سایمون و پیترسون، ۲۰۰۰) و باعث کاهش روحیه کاری (جین و همکاران ۱۹۹۹) و پذیرش تصمیم بین اعضای تیم (آمازون، ۱۹۹۶) می شود. وقتی اعضای گروه از مشکلات میان فردی رنج می برند و نسبت به یکدیگر عصبانی هستند، برخوردهای فیزیکی و یا شخصیتی را تجربه کرده و همین امر موجب عملکرد غیر موثر در جهت رسیدن به نتایج تیمی می شود. جنسن و وان ده ولیترت و وینسترا (۱۹۹۹) دو علت را برای رابطه منفی تعارض ارتباطی و عملکرد تیمی اعلام می کنند. اول اینکه تعارض ارتباطی فرآیند تصمیم گیری را کند می کند و انسجام تیمی را نیز تقلیل و توجه اعضای تیم را از فرایندهای شناختی به مباحث بین پرسنلی معطوف و زمان و انرژی زیادی را هزینه می کند. همچنین تعارض ارتباطی کیفیت تصمیمات کاری را کاهش می دهد. تعارض ارتباطی بر روی ارتباطات اثربخش و همکاری بین اعضای تیم تأثیر می گذارد. واکنش های منفی مرتبط با تعارض ارتباطی پذیرش اعضای تیم را در مورد طرفداری و حمایت از کسانی که آنها را دوست ندارند، از بین می برد و باعث کاهش تمایل فرد در تحمل مخالفان می شود. تحقیق حاضر نشان داد که در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین تعارض وظیفه و تعارض ارتباطی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد ( $r = 0.59$ ،  $p \leq 0.01$ ). مطالعات مختلف نشان داده اند که تعارض ارتباطی با تعارض وظیفه رابطه مثبتی دارند. از نظر آمازون (۱۹۹۶) و جین و همکاران (۱۹۹۹) این دو نوع تعارض تمایل دارند که زوج همدیگر باشند و براحتی از همدیگر تفکیک نشوند. سایمون و پیترسون (۲۰۰۰) سه دلیل قابل پذیرش برای ارتباط بالای این دو متغیر ارائه نمودند، اول اینکه تعارض شناختی ممکن است با مکانیسم سوء استناد (نسبت دادن غلط) منجر به تعارض ارتباطی گردد مثلاً یکی از اعضای ممکن است نظریه انتقادی فرد دیگر را به عنوان جنگ شخصی در نظر بگیرد. دوم اینکه تندی بیان که ممکن است همراه تعارض وظیفه باشد، تخم تضاد و دشمنی بین پرسنل را روشن و بارور می کند. سوم اینکه تعارض ارتباطی ممکن است به تعارض وظیفه تبدیل گردد. افرادی که احساس عصبانیت از سایر اعضای تیم دارند ممکن است تمایل به مشاجره در باره ایده ها و رویه های کاری با سایر اعضای داشته باشند (پلید، ۱۹۹۹).

در بررسی رابطه هر دو بعد تعارض تیمی با اثر بخشی تیمی مشاهده می شود که در مطالعه حاضر ضریب همبستگی تعارض وظیفه با اثر بخشی تیمی بیشتر از تعارض ارتباطی می باشد. با

بخشی تیمی کا سته می شود. بنابراین پیشنهادهای می گردد به منظور افزایش اثربخشی تیمی عواملی را که باعث تعارض وظیفه بین بازیکنان می گردد از قبیل مبهم بودن اهداف، روشن نبودن یا همپوشانی وظیفه شناسایی نموده و در صدد رفع آن اقدام شود. همچنین بین تعارض وظیفه بازیکنان و اثربخشی تیمی از نظر مربیان نیز رابطه منفی و معنی داری ( $r = -0.40$ ،  $p \leq 0.01$ ) وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می گردد مربیان با اصول و تکنیکهای رفع تعارض وظیفه آشنایی کامل داشته و در صورت بروز تعارض وظیفه سبکهای مناسب را اعمال نمایند. نتایج مطالعات در ارتباط با تأثیر تعارض وظیفه بر اثر بخشی تیمی متناقض می باشد. یافته های این تحقیق با نتایج اکثریت مطالعات انجام گرفته همخوانی دارد و در تأیید نتایج مطالعه حاضر همچنین می توان گفت که تیم هایی نظیر فوتبال که جزء رشته های کنش متقابل هستند 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. ورزشکاران در تیم هایی که بصورت وابسته متقابل و یا زنجیره وابسته می باشد، به این صورت که وقتی فردی به سوی هدفی حرکت می کند، همه اعضای تیم از آن سود می برند، لذا به نظر می رسد وجود تعارض وظیفه حل نشده می تواند در تیم ایجاد احساسات منفی از قبیل غضب، حسادت، عداوت و ناامیدی نموده (بارکی و هارتویچ، ۲۰۰۴، بارسد، ۲۰۰۲، کلی و بارسد، ۲۰۰۱) و این احساسات منفی باعث خواهد شد که تمرکز کمتری بر وظایف داشته باشند و در نهایت بر اثر بخشی تیمی تأثیر خواهد داشت (آرگریس، ۱۹۶۲، راس، ۱۹۸۹).

با توجه به نتایج جدول ۷ در تیم های فوتبال باشگاه های لیگ برتر کشور بین تعارض ارتباطی و اثر بخشی تیمی از نظر بازیکنان رابطه منفی و معنی داری وجود دارد ( $r = -0.40$ ،  $p \leq 0.01$ ). یعنی اینکه با افزایش تعارض ارتباطی از میزان اثر بخشی تیمی کا سته می شود. بنابراین پیشنهاد می گردد عواملی که باعث تنش و کاهش ارتباط بین بازیکنان می گردد شناسایی شده و در جهت افزایش ارتباطات موفق بین بازیکنان اقدامات لازم انجام پذیرد. همچنین بین تعارض ارتباطی بازیکنان و اثربخشی تیمی از نظر مربیان نیز رابطه منفی و معنی داری ( $r = -0.18$ ،  $p \leq 0.05$ ) وجود دارد. پیشنهاد می گردد مربیان جوی را ایجاد نمایند که بازیکنان نسبت به یکدیگر احساس تعلق خاطر داشته و موفقیت هم تیمی خود را موفقیت خود و تیم تلقی نمایند.

(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 (۱۹۸۴) بیان کردند که ساخت گروه هنگام برر سی 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 را نسبت به رقبای کمتر موفقشان، به نمایش در می آورند. تحقیقات مختلف نشان داده است که متغیر های متعددی با اثر بخشی تیمی در ارتباط می باشند و بر آن تأثیر می گذارند. در این تحقیق از میان عوامل و متغیر های مختلف به بررسی رابطه بین سبک مدیریت تعارض، انسجام و اثر بخشی تیم ها مخصوصاً در زمینه ورزشی و آنها در لیگ فوتبال پرداخته شد. هر کدام از متغیر های 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 متغیر های 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 متغیر های سبک رقابت با اثر بخشی تیمی از نظر مربیان و بازیکنان وجود دارد. البته این یافته ها با برخی از یافته های تحقیقات

توجه به مطالعه آمازون و ساپینزا (۱۹۹۷) به نظر می رسد در تیم های فوتبال از آنجائیکه سطوح ارتباط متقابل بین بازیکنان بیشتر می باشد لذا تعارض ارتباطی کمتری را نشان بدهد. همچنین ما در جامعه ای زندگی می کنیم که بر پایه نظریه سنتی بنا شده است. تحمل تعارض در میان بسیاری از ملت ها با فرهنگ آنها سر سازگاری ندارد. در ایران در سال های اولیه عمر که رفتار ما در آن شکل می گیرد خانه، مدرسه و مسجد معمولاً با نفوذ ترین سازمان ها هستند. این موسسات بطور عمده ارزش های ضد تعارضی را تقویت کرده و بر اهمیت مماشات کردن با دیگران و نامطلوب بودن تعارض میان فردی تکیه کرده اند و این عامل ضمن اینکه می تواند در کاهش تعارض ارتباطی نقش داشته باشد در عمل ممکن است منجر به تبدیل تعارض ارتباطی به وظیفه گردد، چرا که در واحد های اجتماعی کشور ما به نظر می رسد طرفین تعارض مشکلات بین فردی خود را در پوشش بحث در باره ایده ها و رویه های کاری و تعارض وظیفه بهتر می توانند به نمایش بگذارند.

نتایج تحقیق حاضر نشان داد که در تیم های فوتبال با شگاه های لیگ برتر کشور بین هر دو بعد از 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 گردد (مولمن، ۲۰۰۵، مارکز و دیگران، ۲۰۰۱). 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 (۱۹۷۴) و کارون و چلادوری

قدردانی و تحسین از عملکرد بازیکنان و شفاف نمودن نقش بازیکنان در تیم و توجه به نیازهای بازیکنان و ایجاد اهداف روشن و چالش برانگیز و رعایت سایر شرایط لازم برای افزایش انسجام اجتماعی و انسجام تکلیف در تیم کوشش نمایند.

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. اکثر مطالعات نقش تعارض ارتباطی را در کاهش اثر بخشی تیمی موثر دانسته اند. این مطالعه نشان داد که در تیم های ورزشی نقش تعارض وظیفه مهم تر از تعارض ارتباطی می باشد. اینکه ماهیت تیم های ورزشی باعث این نتیجه شده و یا تفاوت فرهنگی مردم ما در این مسئله نقش داشته خود از جمله موضوعاتی است که بررسی آن نیاز به انجام تحقیقات مختلف در سازمان های ورزشی و غیر ورزشی کشور دارد.

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. با توجه به نتایج پژوهش و اثرات به دست آمده بین تعارض و انسجام با اثربخشی، پیشنهاد می شود که مربیان تیم ها از ایجاد موقعیت ها و شرایطی که در بروز تعارض وظیفه بین بازیکنان نقش دارند، جلوگیری نمایند و مربیان تیم ها به باورها، ارزش ها و اعتقادات بازیکنان و افراد احترام بگذارند و اقدامات لازم را در ارتقاء مهارت های ارتباطی بازیکنان به عمل آورده و از ایجاد موقعیت ها و شرایطی که در بروز تعارض ارتباطی بین بازیکنان نقش دارند، جلوگیری نمایند. همچنین پیشنهاد می شود که مربیان تیم ها با

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1- Omisore, and Abiodun               | 15- De Dreu abd Weingart                |
| 2- Whetten, David. A. & Cameron, Kins | 16- Task Conflict                       |
| 3- Bad guy                            | 17- Relational Conflict                 |
| 4- Idaya Husna Mohd                   | 18- Passos, A.M. and Caetano            |
| 5- Fransen et al                      | 19- Oh, Eungwang; Gill, Diane L         |
| 6- Troth                              | 20- Wissal BOUGHATTAS, Nouredine KRIDIS |
| 7- Montana PJ, Charnov BH             | 21- Carron, Shapcott and Burke          |
| 8- Lee, C. C                          | 22- Mathieu, J. E                       |
| 9- Tjosvold                           | 23- Daft, R., & Marcic, D               |
| 10- Robbins.P                         | 24- Ann Öhman                           |
| 11- McKenzie                          |   |
| 12- Barki & Hartwick                  |   |
| 13- Jehn                              |   |
| 14- Mannix. E., Jehn                  |   |

- منابع
10. Landers, D.M., & Luschen, G., (1974). Team performance outcome and cohesiveness of competitive coaching groups. *International Review of Sport Sociology*, 9, 57-69.
  11. 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
  12. 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.
  13. McKenzie, C., (2002). Developing a CCO (Conflict Competent Organization), *Management*, 49(2):34-36
  14. 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.
  15. Montana PJ, Charnov BH. (2008). *Management*. New York, Barron's Educational Series Inc. 333 p.
  16. Mullen, B., & Copper, C., (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
  17. 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*.
  18. Öhman, Ann; Inger Keisu, Britt; 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
  1. Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K.S., (2000), Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams, *Personnel Psychology*, 53, 625-642.
  2. 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.
  3. Amason, A. C., (1996). Distinguishing the effect of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management journal*. 39 (1), 123-148
  4. Argyris, C. (1962). *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Dorsey Press, Homewood, IL
  5. Barki, H. & Hartwick, J., (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *Int J Confl Manag* 15(3):216-244.
  6. Barsade, S.G., (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Adm Sci Q* 47(4):644-675
  7. BOUGHATTAS, Wissal; KRIDIS, Noureddine (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.
  8. Carron, A.V., & Chelladurai, P., (1981). Cohesion as a factor in sport performance. *International Review of Sport Sociology*, 16, 2-41.
  9. Franssen, 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.

- et al. BMC Health Services Research, 17:381
19. 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
  20. Robbins.P, Judge.A, Vohra.N (2012); Organization Behavior; Pearson Prentice Hall; 14th edition; P-440-443.
  21. 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.
  22. 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
  23. Troth, A. (2009), A model of team emotional intelligence, conflict, task complexity and decision making. International Journal of Organisational Behavior, 14(1), 26
  24. Widmeyer, W., Brawley, L., & Carron, A., (1985). The measurement of cohesion in sport teams: The group environment questionnaire. Ontario: Sports Dynamics.