

واکاوی نقش سبک‌های مدیریت تعارض همکارانه و رقابتی رهبر در عملکرد نوآوران تیم‌های کارآفرینی (مطالعه موردی شرکت‌های

صنعتی شهر شیراز)

*محمد غفاری *اکرم نریمان

* استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران ghaffari.mohammad@ut.ac.ir

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه پیام‌نور واحد آمل، مازندران، ایران akramnariman25@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۴

صص: ۱۶۷-۱۸۲

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض رقابتی و همکارانه رهبر بر عملکرد نوآوران تیم کارآفرینی با در نظر گرفتن نقش میانجی اشتیاق تیمی انجام شده است. این مطالعه از لحاظ هدف کاربردی، از نوع توصیفی و با روش پیمایشی انجام شده است. نمونه آماری در این مطالعه ۱۸۶ نفر از کارکنان شرکت‌های صنعتی در شهر شیراز است که به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. منظور تحلیل داده‌ها، روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار Smart PLS2 مورد استفاده قرار گرفت. جهت سنجش روایی از روایی همگرا بهره گرفته شد و به منظور برازش پایایی، آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفت و ضریب آن برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷ می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که سبک مدیریت تعارض همکارانه بر اشتیاق تیمی تأثیر مثبت و معناداری دارد اما سبک مدیریت تعارض رقابتی تأثیر منفی و معناداری در میزان اشتیاق تیمی می‌گذارد. نتایج پژوهش اثر مثبت و معنادار اشتیاق تیمی و عملکرد نوآوران تیم‌های کارآفرینی را تأیید کرد. همچنین اشتیاق تیمی رابطه میان سبک مدیریت تعارض همکارانه و عملکرد نوآوران تیم‌های کارآفرینی را میانجی‌گری می‌کند، ولی رابطه میان سبک مدیریت تعارض رقابتی و عملکرد نوآوران تیم‌های کارآفرینی را میانجی‌گری نمی‌کند.

واژه‌های کلیدی: سبک مدیریت تعارض، عملکرد نوآوران، تیم‌های کارآفرینی، اشتیاق تیمی.

نوع مقاله: پژوهشی

۱- مقدمه

گسترده آنها تغییرات چشمگیری را ایجاد کرده و فرصت‌های خوبی برای شروع فعالیت کارآفرینان در مشاغل شخصی خودشان ایجاد کرده است (ما^۱ و همکاران، ۲۰۱۹؛ ۶۸). بسیاری از دولت‌ها کارآفرینی گسترده و نوآوری را به عنوان یک سیاست ملی برای تشویق بیشتر فعالیت شرکت‌های صنعتی در نظر گرفتند. کارآفرینی نه تنها یک موتور قدرتمند اقتصادی برای رشد خلاقیت و نوآوری محسوب می‌شود، بلکه به تدریج به یک مد تبدیل می‌شود (ما و همکاران، ۲۰۱۸؛

با هدف رسیدن به انعطاف‌پذیری بیشتر در بسیاری از زمینه‌های فعالیت و به منظور مواجهه با پیچیدگی محیط کسب و کار فعلی، شرکت‌ها تمایل دارند اصلاحاتی را در سیستم‌ها، ساختارها و دیگر جنبه‌های سازمانی خود بوجود آورند و تنوعی از ابداعات برای بهبود بازده مالی و درآمد از جمله ایجاد ماتریس‌های سازمانی، شبکه‌های ارتباطی موقت، همکاری و برون‌سپاری بوجود آورند (دامغانیان و کشاورز، ۱۳۹۹؛ ۸۸). توسعه سریع فناوری‌های اطلاعاتی و کاربردهای

1.Ma

نویسنده عهده‌دار مکاتبات: اکرم نریمان Akramnariman25@gmail.com

(محمدی حسینی و همکاران، ۱۳۹۲). در ادبیات مدیریت به سبک مدیریت تعارض همکارانه و رقابتی کمتر توجه شده است و آثار آن بر اشتیاق تیمی و عملکرد نوآورانه مورد بررسی قرار نگرفته است، در حالی که این موضوع در تیم‌های کارآفرینی دارای تأثیرات مختلفی است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای پرکردن شکاف موجود در ادبیات رفتار سازمانی و درک بهتر سبک‌های مدیریت تعارض همکارانه و رقابتی رهبر، اشتیاق تیمی و عملکرد نوآورانه مفید باشد. در حقیقت از مسائل مهم در شرکت‌های صنعتی عدم بکارگیری سبک مدیریت تعارض مناسب است و این مسأله باعث گردیده است که اشتیاق تیم‌ها و عملکرد نوآورانه‌ی آنها در تیم‌های کارآفرینی حاضر در شرکت‌های صنعتی کاهش پیدا کند. در واقع این مطالعه با کاوش در سبک‌های مدیریت تعارض رهبری به غنی‌سازی ادبیات مدیریت تعارض کمک می‌کند و سازوکارهایی که سبک‌های مدیریت تعارض که رهبر تیم‌ها از طریق آنها بر عملکرد تیم‌های کارآفرینی تأثیر می‌گذارد، شناسایی می‌نماید. بنابراین مقاله حاضر در صدد است تا تأثیر سبک مدیریت تعارض همکارانه و سبک مدیریت تعارض رقابتی را بر اشتیاق تیمی بسنجد. همچنین بررسی رابطه میان اشتیاق تیمی و عملکرد نوآورانه از دیگر اهداف این پژوهش است. برای این منظور ابتدا هر کدام از این متغیرها تشریح و سپس فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش ذکر می‌شود.

۲- مبانی نظری پژوهش عملکرد نوآورانه^۶

امروزه کارمندان در همه سطوح نیاز دارد تا دانش و مهارت‌های خود را در زمینه مدیریت تعارض افزایش دهند تا بتوانند توانایی‌های مقابله با چالش‌های کاری روزمره را داشته باشند (مک دوول^۷ و همکاران، ۲۰۱۹؛ ۱۱۸۰). رهبران شرکت‌های کوچک و متوسط صنعتی باید جهت‌گیری کارآفرینی، نوآوری، ابتکار عمل و ریسک‌پذیری را ترویج دهند و برای تقویت عملکرد نوآورانه باید مکانیزم نیرومندی برای رهبران جهت ارائه محصولات و خدمات جدید فراهم شود

۳۰۷). شرکت‌های صنعتی غالباً با شرایط پویاتر و نامشخصی روبرو هستند و سیستم‌های حقوقی و مالی توسعه نیافته، تقاضاهای بازار غیرقابل پیش‌بینی، تغییر فناوری و فضای بسیار رقابتی از مشکلات این شرکت‌ها محسوب می‌شود (بروور^۲، ۲۰۰۰؛ ۱۵۱). موفقیت در مدیریت تضاد و تعارض دارای تأثیرات زیادی بر عملکرد پروژه به خصوص در محیط‌های کاری می‌باشد. از طرف دیگر مشخص گردیده است که تعارض برای فعالیت‌های تیمی مضر است، اما پدید آمدن تعارض مثبت می‌تواند برای تیم‌ها بسیار مفید باشد. تعارض به خودی خود همیشه نامطلوب نیست، به همین دلیل نباید به طور خاص از تعارض اجتناب شود اما در عوض باید این تعارض کاملاً مدیریت شود تا بتوان به نتایج بهینه دست یافت (سان^۳ و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۱۲۹). درک اعضای تیم از چگونگی تأثیرگذاری بر اهداف آنها به وضوح بر ساختار تعاملات و موفقیت مدیریت تعارض تأثیر می‌گذارد (ایوکو^۴، ۲۰۱۶؛ ۱۷۴). سبک‌های مختلف مدیریت تعارض تأثیرات مثبت و منفی متفاوتی بر اثربخشی تیم دارند. مطالعات در زمینه مدیریت تعارض نشان داد که تعارض از ویژگی‌های مشترک فعالیت‌های گروهی است و جزء ذاتی آن است و طیف گسترده‌ای از تعاملات اعضای تیم را در بر می‌گیرد. جهت رسیدن به توافق، عواملی همچون اختلاف قدرت، پیچیدگی وظیفه، فرهنگ و مدل‌های رهبری توسط رهبران تیم می‌تواند مؤثر باشد (اخوان طیبسی، ۲۰۱۷؛ ۴۱). دانشمندان اشتیاق را در تحقیقات نوآوری وارد کرده‌اند و معتقدند که اشتیاق را می‌توان در نتایج سازمانی مرتبط با نوآوری دخیل نمود (لیو^۵ و همکاران، ۲۰۱۱؛ ۲۹۵). به دلیل برجسته‌بودن نتایج سازمان، عملکرد نوآورانه یک فرایند مکمل برای مقابله مؤثر با چالش‌های مربوط به مدیریت دارایی‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد. عملکرد نوآورانه محصولی قابل رقابت است و مزیت‌های آن حاصل استفاده از منابع داخلی و خارجی می‌باشد (آسیایی^۶ و همکاران، ۲۰۱۸؛ ۲۹۴). نوآوری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در بازارهای پویا به مقابله با تلاطم محیط خارجی بپردازند و به اهداف بلندمدت دست یابند

6. Asiaei
7. Innovative Performance
8. McDowell

2. Brouwer
3. Sun
4. Ayoko
5. Liu



در حالی که توانایی‌های نوآورانه بنیادی در ایجاد اختلال در آنها دخیل است (خان^{۱۶} و همکاران، ۲۰۱۹). یزدان شناس (۱۳۹۲) در بررسی خود نشان دادند که عملکرد کارآفرینی در ۲۷ سازمان دولتی - خدماتی کمی پایین‌تر از حد متوسط است و این سازمان‌ها در وضعیت کارآفرینی بالایی قرار ندارند. نتیجه این پژوهش نشان داد که وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه (جسارت، تحمل انحراف خلاق، جسارت شکست، معنی‌داری کار، ریسک‌پذیری، ارتباطات باز، همکاری، نوآوری پیشگامانه، ابراز نظر) این سازمان‌ها پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد و از وضعیت کارآفرینانه فاصله دارند. نتایج پژوهش عزیز و نصیری (۱۳۹۳) نشان داد که وجود ساختار سازمانی متمرکز، حاکمیت رویکرد تئوری ایکس در مدیریت کارکنان، فرهنگ سازمانی نامناسب، ریسک‌ناپذیری مدیران و کارکنان سازمان و همچنین بهره‌گیری سازمان از ساز و کارهای محدودکننده ریسک‌پذیری در کارکنان از جمله چالش‌هایی هستند که مانع تحقق کارآفرینی سازمانی در سازمان آموزشی فنی و حرفه‌ای شده‌اند. پژوهش کاراداکال و همکاران (۲۰۱۵) بر چشم‌انداز نقش رهبری (خیرخواهانه، اقتدارگرا و چشم‌انداز نقش) و سبک‌های حل تعارض یک کارآفرین (همکاری، رقابتی و اجتنابی) تمرکز می‌کند. نتایج نشان داد که درک نقش رهبران بر سبک‌های حل تعارض آنها تأثیر مستقیم و معناداری دارد. پژوهش رهمان^{۱۷} و همکاران (۲۰۲۱) ارتباط بین سرمایه فکری و عملکرد نوآورانه سازمان‌ها را از طریق نقش میانجی سیستم‌های کنترل مدیریت و استراتژی‌های تجاری و همچنین نقش تعدیل‌کننده قابلیت‌های نوآوری بررسی می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که سرمایه‌های فکری به طور قابل توجهی بر سیستم‌های مدیریت کنترل، استراتژی‌های تجاری و عملکرد نوآورانه تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این سیستم‌های مدیریت کنترل، استراتژی‌های تجاری و قابلیت‌های نوآورانه می‌تواند عملکرد نوآورانه را به طور قابل توجهی بهبود ببخشد. نتایج پژوهش چن و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که تعارض هویت و

(اقبال^۹ و همکاران، ۲۰۲۱؛ ۱). عملکرد نوآورانه بیانگر تمایل شرکت به فناوری، توسعه اقتصادی و نوآوری است و اهداف و دستیابی به آنها از طریق تکامل فناوری، سیاست‌های کسب و کار و توانایی‌های پیشرفته تحقیق و توسعه محقق می‌شود (وو و گانگ^{۱۰}، ۲۰۱۹؛ ۱۳). واژه عملکرد نوآورانه را می‌توان مترادف با برون‌دادهای قابل اندازه‌گیری نوآوری‌های یک نظام ملی نوآوری دانست. عملکرد نوآورانه مترادف با ظرفیت نوآورانه در نظر گرفته شده است. عملکرد نوآورانه، متأثر از برخی صفات سازمانی و کارآفرینی اساسی است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۶؛ ۳). متغیرهای زیادی با عملکرد نوآورانه در ارتباط می‌باشد و وضعیت نوآوری شرکت می‌تواند سطح گرایش کارآفرینی را به تصویر بکشد (اسریویبون^{۱۱}، ۲۰۲۰؛ ۳). تعارضات سازمانی می‌تواند به وظیفه یا رابطه مربوط باشد و هنگامی که مجموعه‌های مختلف با انواع تعارض روبرو می‌شوند، نوآوران سازمانی با آن به صورت متفاوت برخورد می‌کند. یکی از شاخص‌های مهم رفتاری رهبران جهت دستیابی به عملکرد نوآورانه، سبک‌های حل تعارض آنها می‌باشد (کاراداکال^{۱۲}، ۲۰۱۵؛ ۳). در حالی که سیستم‌های کنترل مدیریتی و مزیت رقابتی برای عملکرد نوآورانه بسیار مهم است، اما باید توجه داشت که تعامل و تلاقی آنها برای تولید نتایج بدیع مطلوب است (آگوستینی و نوسلا^{۱۳}، ۲۰۱۷؛ ۷۸۱). باید توجه داشت که ترکیب منابع داخلی و خارجی عملکرد نوآورانه را بهبود بخشیده و منجر به مزیت رقابتی می‌گردد. ترکیب منابع داخلی و خارجی می‌تواند عملکرد نوآورانه را بهبود بخشیده و منجر به مزیت رقابتی شود (فراریس^{۱۴} و همکاران، ۲۰۱۷؛ ۵۴۱). در نهایت می‌توان گفت عملکرد نوآورانه منجر به افزایش قابلیت‌هایی همچون افزایش کالاهای معروف و بهبود طراحی خدمات می‌شود. قابلیت‌های نوآورانه به طور قابل ملاحظه‌ای کیفیت خدمات و کالاهای کنونی را تغییر می‌دهد (دنزوپل جاک^{۱۵} و همکاران، ۲۰۱۶؛ ۳۷۵). تقویت عملکرد نوآورانه تمایل به بهبود و بهره‌برداری از فن‌آوری فعلی و مسیرهای منتهی به آن را افزایش می‌دهد،

14. Ferraris
15. Dzenopoljac
16. Khan
17. Rehman

9. Iqbal
10. Wu & Gong
11. Sriviboon
12. Karadakil
13. Agostini & Nosella

تعارضات می‌تواند در داخل سازمان در میان کارمندان یا خارج از سازمان میان فروشندگان، تأمین‌کنندگان، مشتریان، سازمان‌ها و نهادهای دولتی باشد (کولوارت و فشین^{۲۲}، ۲۰۱۳؛ ۶۳۶). وقتی اعضای تیم برای رسیدن به هدف تعامل می‌کنند، درگیری‌های بین فردی در تیم‌های کارآفرینی بوجود می‌آید (فوربس^{۲۳} و همکاران، ۲۰۱۰؛ ۵۸۱). به عبارت دیگر تعارضات در تیم‌های کارآفرینی اغلب اجتناب‌ناپذیر است. باید توجه داشت که سبک‌های مدیریت تعارض تأثیر زیادی بر ثبات و توسعه تیم‌های کارآفرینی دارند (خان و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۷۶). بنابراین مدیریت تعارض دارای ارزش نظری و عملی زیادی برای تیم‌های کارآفرینی است. باید توجه داشت که در تیم‌های کارآفرینی، رهبران نقش تعیین‌کننده‌ای در مدیریت تعارض دارند (اینارسن^{۲۴} و همکاران، ۲۰۱۸؛ ۵۵۱). سبک مدیریت تعارض همکارانه بیانگر نگرانی زیاد برای دیگران و نگرانی زیاد نسبت به خود می‌باشد و اصطلاحاً وضعیت برد-برد محسوب می‌شود (بانگ^{۲۵} و همکاران، ۲۰۱۵؛ ۶۹). در واقع این سبک سعی در یافتن راه‌حلی دارد که واقعاً رضایت همه افراد درگیر را فراهم کند. اگر می‌خواهید از سبک همکاری استفاده کنید، باید نقطه‌نظرات تمامی طرف‌های درگیر را بشنوید و با آنها ارتباط برقرار کنید (وانگ^{۲۶} و همکاران، ۲۰۲۰؛ ۴). برخی مطالعات دیگر نشان می‌دهد که مدیریت صحیح تعارض نه تنها می‌تواند به حل کوتاه‌مدت درگیری‌هایی که تیم‌ها با آن روبرو هستند، کمک کند، بلکه در طولانی‌مدت نیز تأثیر مثبتی بر توسعه تیم دارند (وی^{۲۷} و همکاران، ۲۰۱۶). پژوهش اخوان طبسی (۲۰۱۷) بیانگر تأثیر معنادار سبک مدیریت تعارض بر عملکرد تیم در محیط‌های چند فرهنگی بود. یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت تعارض به طور مشترک به ایجاد جو مثبت سازمانی کمک می‌کند. این یافته‌ها همچنین مدعی هستند که اجتناب از سبک مدیریت تعارض ممکن است یک جنبه مثبت را در خود داشته باشد و هنگامی که صحبت از عملکرد کلی تیم

هم‌افزایی کارکنان در تیم ممکن است بر عملکرد نوآورانه آنها تأثیر بگذارد. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هم‌افزایی کارکنان در گروه‌های چندعضوی در تیم تأثیر مثبتی بر عملکرد نوآورانه دارد. همچنین تعارض هویت کارکنان با چندین عضویت در تیم تأثیر منفی بر عملکرد نوآورانه دارد. مطالعه اقبال و همکاران (۲۰۲۱) به بررسی تأثیر جهت‌گیری کارآفرینی، رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی بر عملکرد نوآورانه انجام شده است. یافته‌های حاکی از این پژوهش بیانگر وجود رابطه مستقیم و مثبت میان گرایش‌های کارآفرینانه، تعهد سازمانی و عملکرد نوآورانه می‌باشد. علاوه بر این، بر اساس نتایج این پژوهش تعهد سازمانی رابطه بین جهت‌گیری کارآفرینانه و عملکرد نوآورانه را میانجی‌گری می‌کند. علاوه بر این، این مطالعه نقش تعدیلگر رهبری تحول‌آفرین در رابطه جهت‌گیری کارآفرینی و تعهد سازمانی را تأیید ساخت.

۳- سبک مدیریت تعارض همکارانه^{۱۸}

تعارض و درگیری یکی از پدیده‌هایی است که پیوسته در زندگی اجتماعی و سازمانی وجود داشته است و از مهم‌ترین موضوعات در زندگی انسان‌ها تلقی می‌شود (کشاورز، ۱۳۹۷؛ ۱). تعارض را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کنند که در آن یک جنگ میان گروه‌ها شکل می‌گیرد و مسائل مختلفی همچون عوامل شخصی، عوامل بین فردی، منافع و ... می‌تواند منجر به تعارضات بیشتر گردد (گباداماسی^{۱۹} و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۲۴۶). منظور ما از مدیریت تعارض، رویکردی است که به موجب آن دیدگاه‌های مخالف برای تولید راه‌حل‌های مشترک توسط اعضای تیم ارائه می‌شود (کیان^{۲۰} و همکاران، ۲۰۱۳؛ ۱۱۱). سبک‌های اثرگذار مدیریت تعارض رهبر منجر به حل تعارض می‌شود، استحکام کار را بهبود می‌بخشد، احساسات خودکارآمدی را بین افراد و اعضای تیم ترغیب می‌کند، احتمال تعارض نامطلوب در فعالیت‌های طولانی‌مدت را کاهش می‌دهند و به همین ترتیب منجر به توسعه طولانی مدت شرکت می‌شود (لیونگ^{۲۱} و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۳).

23 .Forbes
24 .Einarsen
25 .Yang
26 .Wang
27 .Way

18. Collaborative conflict management style
19 .Gbadamosi
20 .Qian
21 .Leung
22 .Collewaert & Fassin



شود، اما می‌تواند برای روحیه و بهره‌وری یک تیم نیز مضر باشد (وانگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ ۴). سبک مدیریت تعارض رقابتی نشان‌دهنده‌ی نگرانی کم برای دیگران و نگرانی زیاد برای خود است. به اصطلاح بیانگر وضعیت سلطه و برتری می‌باشد. در این سبک دو طرف به دنبال برد شخصی هستند و اصطلاحاً وضعیت برد- باخت به وجود می‌آید (یانگ و همکاران، ۲۰۱۵؛ ۶۹). در این سبک به احساسات، دیدگاه‌ها یا اهداف طرف مقابل توجه زیادی نمی‌شود و علاقه به همکاری یا سازش نیز وجود ندارد. هدف این است که وقتی در مقابل فرد دیگری قرار می‌گیریم که خواستار نتیجه دیگری است، به عنوان فرد برنده شناخته شویم که موفق به دستیابی به نتیجه مطلوب خود می‌شود (ایلرمان^{۲۸}، ۲۰۱۳؛ ۲). استراتژی "رقابت" به عنوان وسیله‌ای برای کسب قدرت و کنترل از اوایل کودکی شروع می‌شود و در طول سال‌های تحصیل در مدرسه و دانشگاه تقویت می‌شود (مک کین^{۲۹}، ۲۰۱۷؛ ۱۰۲). رهبران موفق توانایی استفاده استراتژیک از انرژی و مهارت‌های رقابتی خود را برای منافع شخصی و شغلی نشان می‌دهند. در حالی که رقابت می‌تواند مثر ثمر باشد، در صورت استفاده بیش از حد یا نامناسب نیز می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند (احمدی و گرکز، ۲۰۲۱؛ ۸۸). تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که سبک‌های کنترل تعارض بر نتایج در سطح فردی همچون عملکرد شغلی، اثربخشی رهبر، موفقیت در سرمایه‌گذاری مشترک و نوآوری در عملکرد محصولات جدید تأثیر می‌گذارد (کاری^{۳۰} و همکاران، ۲۰۱۴؛ ۶۱). گنکل و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که اجتناب از عدم اطمینان و گرایش بلندمدت بر سبک‌های مدیریت تعارض سازشکارانه، رقابتی و تلفیقی از طریق هوش عاطفی تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش گارازو تودارو و استیرپ^{۳۱} (۲۰۱۷) نشان داد که تنوع و مدیریت تعامل رابطه بین کار گروهی و عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و همچنین سطح بالاتر تنوع و مدیریت تضاد منجر به عملکرد سازمانی بهتر می‌شود. نتایج پژوهش احمدی و گرکز (۲۰۲۱) نشان داد که بین سبک رقابت در مدیریت تعارض و هویت

می‌شود، استفاده از مدیریت تعارض نیز می‌تواند منجر به افزایش سطح هماهنگی تیم گردد.

نتایج پژوهش بین و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد سبک‌های مدیریت تعارض تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد نوآورانه تیم‌های کارآفرینی دارد و اشتیاق تیمی این رابطه را میانجی‌گری می‌کند. همچنین نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هوش هیجانی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و اشتیاق تیمی را تعدیل می‌کند. از این رو، می‌توان فرضیه زیر را مطرح ساخت:

فرضیه ۱: سبک مدیریت تعارض همکارانه بر میزان اشتیاق تیمی در سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

۴- سبک مدیریت تعارض رقابتی^{۲۸}

تعارض در هر زمان که افراد با یکدیگر تعامل داشته باشند، همچون فعالیت کارمندان در یک تیم پروژه یا مذاکره میان مدیران امکان‌پذیر است (گونکل^{۲۹} و همکاران، ۲۰۱۶؛ ۵۷۰). تعارض به عنوان جزئی اجتناب‌ناپذیر و لاینفک از زندگی سازمانی قلمداد می‌شود که گاهی به علت ویژگی‌های سازمانی پدید می‌آید. یکی از عوامل اثرگذار بر تعارض، وجود ویژگی‌های شخصیتی متفاوت بین افراد موجود در سازمان است. افراد از لحاظ استعدادها، علایق، توانایی‌ها و دیگر خصوصیات شخصیتی با یکدیگر متفاوتند. بدیهی است اختلافات فردی باعث بسیاری از تفاوت‌های رفتار انسانی و نخستین سرچشمه این اختلافات شخصیت آدمی است (احمدی و همکاران، ۱۴۰۰؛ ۳۰). از آنجا که تعارضات بین فردی و نحوه برخورد افراد با تعارضات ممکن است بر نتایج مختلف شرکت همچون عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت یا منفی بگذارد، در نتیجه درک نظریه و مفهوم عملی از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است (مالکی^{۳۰} و همکاران، ۲۰۱۵؛ ۶۲۴). سبک مدیریت تعارض رقابتی به طور مستقیم و صریح به تعارض بیشتر منجر می‌شود. سبک رقابتی به صورت قاطعانه و بدون همکاری است. هدف از سبک رقابتی معمولاً خاتمه بخشیدن به اختلافات در سریع‌ترین زمان ممکن است. گرچه استفاده از سبک رقابتی ممکن است به نتایج سریعی منجر

32. Mckibben

33. Corey

34. Carozzo Todaro & Stirpe

28. Competitive conflict management style

29. Gunkel

30. Mulki

31. Eilerman

هویت اجتماعی و نظریه تعارض، یک مدل تحقیقاتی را ارائه می‌دهند که توسعه عملکرد تیم را توضیح می‌دهد. نتایج این پژوهش بیانگر رابطه مثبت بین هویت تیم و عملکرد تیم و رابطه منفی بین تعارض رابطه و عملکرد تیم می‌باشد و اشتیاق تیمی این رابطه را تعدیل می‌کند. پژوهش کاردون (۲۰۱۷) یک مدل نظری پویا از فرآیندهایی ارائه می‌دهد.

که در آن اشتیاق کارآفرینی تیم می‌تواند از ترکیبات مختلف احساسات کارآفرینی فردی اعضای تیم سرمایه‌گذاری جدید ایجاد شود و اهمیت نسبی اشتیاق تیمی و ظهور و تأثیرگذاری در مراحل مختلف سرمایه‌گذاری مشخص می‌شود. نتایج این پژوهش بیانگر ارتباط مستقیم و مثبت میان تنوع عاطفی، تأثیرات مشترک، هویت جمعی، تعارضات و اشتیاق در تیم‌های کارآفرینی می‌باشد. پژوهش اسلاتر^{۴۲} و همکاران (۲۰۱۸) رابطه بین اشتیاق اعضای تیم و عملکرد تیم را بررسی کرد. نتایج این پژوهش با استفاده از نظریه هویت اجتماعی بیانگر وجود یک رابطه مثبت بین اشتیاق تیمی و عملکرد بود و اشتیاق تیمی یک پیش‌بینی‌کننده بسیار مهم برای عملکرد است. بون^{۴۳} و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به بررسی ارتباط اشتیاق تیمی با عملکرد تیم پرداختند و به دنبال تأثیر تجربه اشتیاق بر عملکرد سطح سرمایه‌گذاری هستند. نتایج این پژوهش نشان داد که اشتیاق تیم می‌تواند از طریق تعارض رابطه بر عملکرد نوآورانه تأثیر بگذارد. همچنین پیش شرط یک تیم برای استفاده از اشتیاق تیمی، این است که تمرکز آن حداقل بر فعالیت‌های کارآفرینی متمرکز شده باشد. از این رو، می‌توان فرضیات را اینگونه مطرح ساخت:

فرضیه ۳: اشتیاق تیمی بر میزان عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۴: سبک مدیریت تعارض همکارانه بر میزان عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۵: سبک مدیریت تعارض رقابتی بر میزان عملکرد نوآورانه تأثیر منفی و معناداری دارد.

مدیران رابطه‌ای وجود ندارد و بین سبک مصالحه و اجتناب در مدیریت تعارض و هویت مدیران رابطه مثبت وجود دارد. از این رو، می‌توان فرضیه دوم پژوهش را اینچنین مطرح ساخت:

فرضیه ۲: سبک مدیریت تعارض رقابتی بر میزان اشتیاق تیمی تأثیر منفی و معناداری دارد.

۵- اشتیاق تیمی^{۳۵}

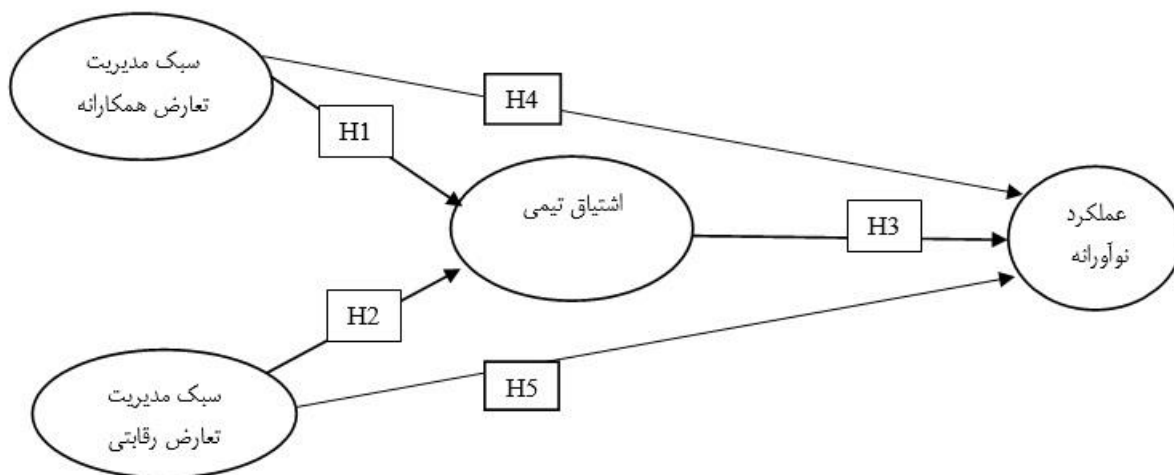
اشتیاق می‌تواند در سطح فردی و در سطح تیمی رخ دهد. اشتیاق تیمی به عنوان گرایش شدید نسبت به فعالیتی که افراد آن را دوست دارند یا مهم می‌دانند، تعریف شده است (دی کلارک^{۳۶}، ۲۰۱۳؛ ۶۵۴). مفهوم اشتیاق تیمی بیانگر ساختاری در سطح تیم است که نشان‌دهنده سطح احساسات مثبت و شدید است و به صورت مشترک می‌باشد و به عنوان یک هویت جمعی در تیم و عنصر مرکزی برای تیم‌های سرمایه‌گذاری جدید است (کاردون^{۳۷} و همکاران، ۲۰۱۷؛ ۲۸۴). تیم‌ها وقتی بر فعالیت‌های اصلی شرکت متمرکز می‌شوند، از اشتیاق بهره‌مند می‌شوند و عدم تطابق بین تمرکز اشتیاق و سرمایه‌گذاری باعث افزایش تعارض در روابط می‌شود (بون^{۳۸} و همکاران، ۲۰۲۰؛ ۳). تحقیقات نشان داده است که رفتار رهبر تیم یک عامل مهم در شکل‌گیری اشتیاق تیمی می‌باشد. بنابراین سبک‌های مدیریت تعارض به عنوان یکی از عناصر اساسی رفتارهای رهبر در هماهنگی فعالیت‌های تیم، تأثیر قابل توجهی در شور و اشتیاق تیم دارد (شی^{۳۹}، ۲۰۱۲؛ ۸۸۹۱). نتایج پژوهش نکویی مقدم و همکاران (۱۳۸۹) نشان داد مدیران رابطه مدارتر ترجیح می‌دهند از راهبردهای مدیریت تعارض عدم مقابله و راه‌حل‌گرایی استفاده کنند ولی مدیران وظیفه مدار، راهبرد کنترلی را بیشتر ترجیح می‌دهند. فیلیپ^{۴۰} و همکاران (۲۰۱۴) نقش میانجی انسجام تیمی در رابطه میان اشتیاق، رضایت از رابطه و تعارض بین فردی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که اشتیاق هماهنگ و وسواسی به طور مثبت با انسجام تیمی مرتبط است. لین و چن^{۴۱} (۲۰۱۶) با استفاده از نظریه

40. Philippe
41. Lin & Chen
42. Slater
43. Boone

35. Team passion
36. De Clercq
37. Cardon
38. Boone
39. Shi



سبک مدیریت تعارض رقابتی به عنوان متغیرهای مستقل نسبت به اشتیاق تیمی و متغیر اشتیاق تیمی به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است. همچنین متغیر اشتیاق تیمی به عنوان متغیر مستقل برای متغیر وابسته عملکرد نوآورانه در نظر گرفته شده است. مدل مفهومی پژوهش را در نمودار ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (پژوهش بین و همکاران (۲۰۲۰)، بون و همکاران (۲۰۲۰)، طبسی و همکاران (۲۰۱۷))

آمد. با در نظر گرفتن میزان دقت ۰/۱، و سطح اطمینان ۹۹ درصد، در نتیجه حجم نمونه ۱۸۶ بدست آمد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بسته ۲۲ سؤالی بر اساس مقیاس ترتیبی و طیف پنج دسته‌ای لیکرت استفاده شد. پرسشنامه این تحقیق، از دو قسمت تشکیل شده است. قسمت اول، شامل سؤالات جمعیت شناختی می‌باشد و قسمت دوم، شامل سؤالات اصلی پرسشنامه است که بر اساس فرضیات تحقیق مطرح شده‌اند که روایی و پایایی آن تأیید گردید. پرسشنامه شامل ۴ بعد (سبک مدیریت تعارض همکارانه، سبک مدیریت تعارض رقابتی، اشتیاق تیمی و عملکرد نوآورانه) می‌باشد. سؤالات توسط برخی از اساتید کنترل شد. همچنین به منظور بررسی پایایی و روایی مدل اندازه‌گیری، از نرم‌افزار Smart-PLS استفاده شد. همانطور که مشاهده می‌شود ضریب آلفای کرونباخ (جدول ۱) برای تمام سازه‌های پژوهش بیشتر از ۰/۷

فرضیه ۶: اشتیاق تیمی، در رابطه بین سبک مدیریت تعارض همکارانه و عملکرد نوآورانه نقش میانجی‌گری دارد.
فرضیه ۷: اشتیاق تیمی، در رابطه بین سبک مدیریت تعارض رقابتی و عملکرد نوآورانه نقش میانجی‌گری دارد.

۶- مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش نشان‌دهنده روابط بین متغیرها است. در این تحقیق متغیرهای سبک مدیریت تعارض همکارانه و

۷- روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش تعیین روابط میان متغیرها است، پس پژوهش حاضر از نوع کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع همبستگی و به صورت تک مقطعی انجام شده است. بازه زمانی این پژوهش و گردآوری نمونه‌ها در ماه خرداد و تیر سال ۱۴۰۰ صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش ۳۵۹ کارکنان شرکت‌های صنعتی شهر شیراز (شرکت جهاد تحقیقات پارس، آفرید نمونه شیراز، تولیدی روشن نهاد و شرکت صنایع جوشکاری تولید الکترو شیراز) می‌باشد و روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت نمونه‌گیری در دسترس است، به این صورت که به نسبت مشخصی از جمعیت کل کارکنان انتخاب شدند. جهت برآورد واریانس سنج‌ها ۳۰ نمونه اولیه توزیع شده، اخذ و واریانس آن‌ها ۰/۲۶ به دست

بین متغیرها بررسی می‌شود.

جدول ۳. ضرایب بار عاملی

بار عاملی	شاخص	سازه
۰/۴۳۲	L1	سبک مدیریت تعارض همکارانه
۰/۴۷۷	L2	
۰/۵۳۱	L3	
۰/۶۷۹	L4	
۰/۴۱۳	L5	
۰/۸۷۳	M1	سبک مدیریت تعارض رقابتی
۰/۴۸۶	M2	
۰/۵۵۷	M3	
۰/۷۳۳	M4	
۰/۸۵۲	P1	اشتیاق تیمی
۰/۶۷۱	P2	
۰/۸۴۱	P3	
۰/۷۳۴	P4	
۰/۸۴۶	P5	
۰/۶۶۰	P6	
۰/۵۸۷	P7	
۰/۴۲۸	I1	عملکرد نوآورانه
۰/۵۸۲	I2	
۰/۶۴۳	I3	
۰/۷۱۰	I4	
۰/۴۴۲	I5	
۰/۴۹۳	I6	
Factor loadings values (> 0.4)		

باید توجه داشت که بارهای عاملی برابر یا بیشتر از ۰/۴ بیانگر این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر است و پایایی در مورد آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است. در مدل تحقیق حاضر، همانگونه که در جدول ۳ مشخص است، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۴ بیشتر است که بدان معنی است که واریانس شاخص‌ها با سازه مربوطه‌اش در حد قابل قبول بوده و نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

می‌باشد که در سطح مطلوب است و نشان از اعتبار سنجه‌های پژوهش دارد.

جدول ۱. نتایج پایایی و منابع مقیاس‌های سنجش

متغیرهای پژوهش	منبع مقیاس‌های سنجش	تعداد سؤال	ضریب آلفای کرونباخ
سبک مدیریت تعارض همکارانه	Tjosvold et al. (2006)	۵	۰/۷۴۸
سبک مدیریت تعارض رقابتی	Tjosvold et al. (2006)	۴	۰/۷۸۱
اشتیاق تیمی	Vallerand et al (2003)	۷	۰/۸۵۵
عملکرد نوآورانه	Madjar et al (2011)	۶	۰/۸۲۱

۸- یافته‌های پژوهش

یافته‌های توصیفی

در جدول ۲، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی ارائه شده است. همانطور که مشاهده می‌شود، ۵۹/۶٪ پاسخگویان مرد و حدوداً ۷۶٪ پاسخگویان متأهل بودند. تحصیلات کارشناسی با حدود ۵۲/۷٪ بیشتر فراوانی را در میان پاسخگویان داشته است و بیشترین فراوانی مرتبط به طبقه سنی ۲۵ تا ۳۴ سال بوده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه مورد بررسی

ویژگی‌های جمعیت شناختی		فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۷۵	۴۰/۳
	مرد	۱۱۱	۵۹/۶
سن	۱۸-۲۴	۱۵	۸/۱
	۲۵-۳۴	۸۴	۴۵/۲
	۳۵-۴۴	۶۱	۳۲/۸
	۴۵-۵۴	۲۳	۱۲/۴
	۵۵+	۳	۱/۶
وضعیت تأهل	مجرد	۴۵	۲۴/۱
	متاهل	۱۴۱	۷۵/۸
تحصیلات	دیپلم و زیردیپلم	۱۴	۷/۶
	لیسانس	۲۶	۱۳/۹
	کارشناسی	۹۸	۵۲/۷
	کارشناسی ارشد	۴۳	۲۳/۲
	دکتری	۵	۲/۶

۹- یافته‌های استنباطی

بار عاملی

مدل یابی PLS در دو مرحله صورت می‌پذیرد. در مرحله اول، مدل اندازه‌گیری (مدل بیرونی) از طریق تحلیل‌های روابی و پایایی و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد و در مرحله دوم، مدل ساختاری (مدل درونی) به وسیله برآورد مسیر



پژوهش، برای تعیین پایایی پرسشنامه از دو معیار (ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب) استفاده شد. ضرایب آلفای کرونباخ تمامی متغیرها در این تحقیق از حداقل مقدار (۰/۷) بیش‌تر است. در جدول ۴، نتایج پایانی و روایی همگرای ابزار سنجش به طور کامل آورده می‌شود.

همچنین سؤالاتی که بار عاملی آنها کمتر از میزان مطلوب بود، حذف گردید.

۱۰- روایی و پایایی

برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری از دو نوع روایی ارزیابی استفاده شد، روایی محتوا و روایی همگرا. روایی محتوا با استفاده از نظرات خبرگان بدست آمد. همچنین در این

جدول ۴. ضرایب پایایی و روایی همگرا

میانگین واریانس استخراجی (AVE>0.5)	ضریب پایایی ترکیبی (Alpha>0.7)	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha>0.7)	متغیرهای مکنون	برآزش مدل بیرونی عنوان در مدل
۰/۶۶۸	۰/۹۲۴	۰/۷۴۵	سبک مدیریت تعارض همکارانه	Collaborative conflict management style
۰/۵۳۷	۰/۸۴۳	۰/۸۳۲	سبک مدیریت تعارض رقابتی	Competitive conflict management style
۰/۵۹۹	۰/۸۷۲	۰/۷۲۶	اشتیاق تیمی	Team Passion
۰/۶۱۸	۰/۷۶۹	۰/۸۱۵	عملکرد نوآورانه	Innovative Performance,

با استفاده از مدل درونی می‌توان به بررسی فرضیه‌های پژوهش پرداخت. ملاک تأیید فرضیه‌های پژوهش این است که ضرایب مسیر مثبت و آماره t بالاتر از ۱,۹۶ باشد. در جدول ۵ نتایج بررسی فرضیه‌ها ارائه شده است.

بر اساس مطالب عنوان شده و نتایج خروجی‌های نرم افزار در جدول ۳، ابزار اندازه‌گیری از روایی (محتوا، هم‌گرا) و پایایی مناسب برخوردارند.

۱۱- بررسی برازش مدل درونی

مدل درونی نشانگر ارتباط بین متغیرهای مکنون پژوهش است.

جدول ۵. نتایج بررسی فرضیه‌ها

H	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتایج
H1	سبک مدیریت تعارض همکارانه ← اشتیاق تیمی	۰/۵۵۲	۶/۲۲۴	✓ پذیرش
H2	سبک مدیریت تعارض رقابتی ← اشتیاق تیمی	-۰/۰۴۳	۳/۵۲۷	✓ پذیرش
H3	اشتیاق تیمی ← عملکرد نوآورانه	۰/۲۹۷	۸/۶۱۲	✓ پذیرش
H4	سبک مدیریت تعارض همکارانه ← عملکرد نوآورانه	۰/۴۳۷	۷/۱۲۸	✓ پذیرش
H5	سبک مدیریت تعارض رقابتی ← عملکرد نوآورانه	-۰/۳۰۱	۶/۵۲۱	✓ پذیرش
H6	سبک مدیریت تعارض همکارانه ← عملکرد نوآورانه ← با اثر میانجی اشتیاق تیمی	بررسی شروط	بررسی شروط	✓ پذیرش
H7	سبک مدیریت تعارض رقابتی ← عملکرد نوآورانه ← با اثر میانجی اشتیاق تیمی	بررسی شروط	بررسی شروط	✗ رد

۱۲- برازش مدل کلی

ضعیف، متوسط و قوی برای این معیار معرفی شده است. با توجه به جدول ۶ میزان GOF مدل کلی برابر با ۰/۴۳ است که نشان‌دهنده برازش قوی مدل است.

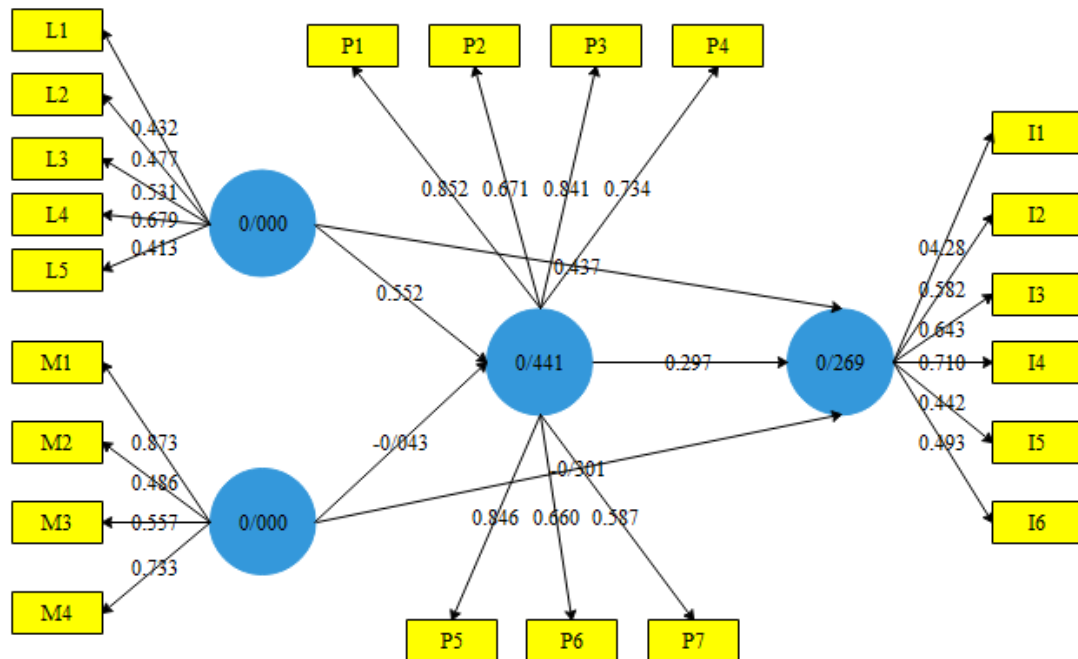
مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر

جدول ۶. برازش مدل کلی

عملکرد نوآورانه	اشتیاق تیمی	سبک مدیریت تعارض رقابتی	سبک مدیریت تعارض همکارانه	سازه‌ها
۰/۵۰	۰/۴۴	۰/۵۳	۰/۶۱	Communalities
۰/۲۶۹	۰/۴۴۱	-	-	R Square
$\text{GOF} = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = \sqrt{0.538 \times 0.355} = 0.44 \text{ برازش قوی}$				

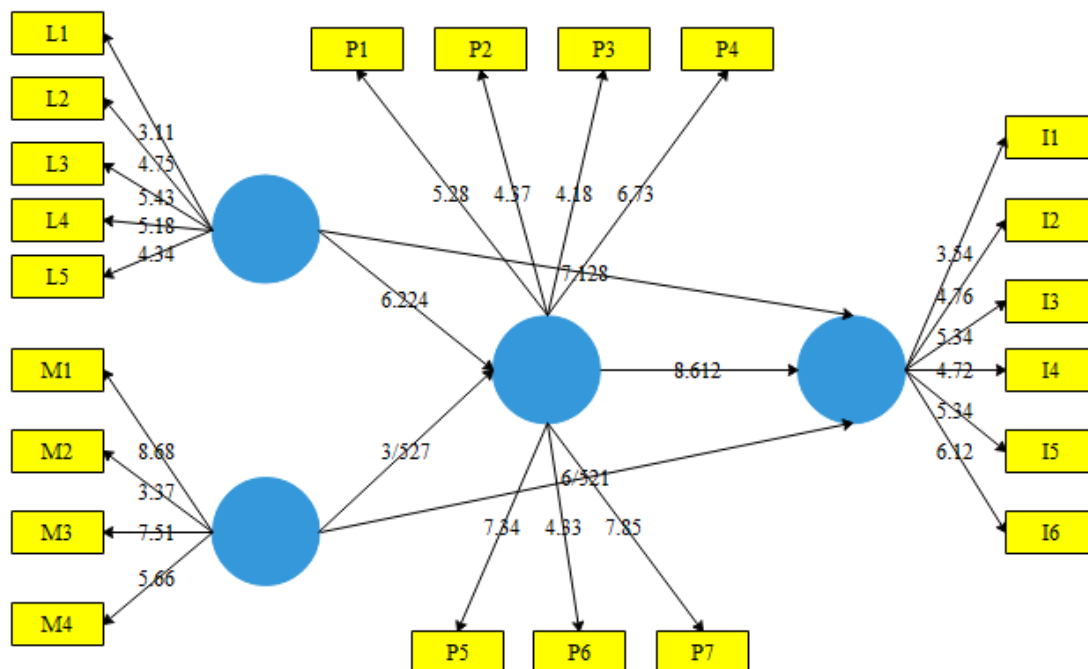
متغیرهای پنهان درون‌زای مدل است. جهت معنادار بودن ضریب مسیر لازم است تا مقدار t هر مسیر از عدد ۱/۹۶ بیشتر باشد.

مدل مفهومی آزمون شده در نمودار ۲ و ۳ ارائه شده است. اعداد نوشته شده بر روی خطوط در واقع ضرایب بتا حاصل از معادله رگرسیون میان متغیرها است که همان ضریب مسیر است و اعداد درون هر دایره نشان‌دهنده مقدار R^2 مربوط به متغیرهای



شکل ۲. مدل آزمون شده پژوهش (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)





نمودار ۳. مدل آزمون شده پژوهش (تی ولیو)

۱۳- بحث و نتیجه‌گیری

اشتیاق تیمی از سوی افراد سازمان بیشتر احساس می‌شود که این با نتایج پژوهش یین و همکاران (۲۰۲۰) و فیلیپ و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت به میزانی که مدیران سازمانی در شرکت‌های صنعتی شیراز بتوانند الگوهای مؤثر جهت تعارض میان افراد و گروه‌ها را بشناسند و بکار بگیرند، آنها بهتر می‌توانند انگیزه‌های تیم‌های کارآفرینی را فعال سازند و اثربخشی و کارایی آنها را افزایش دهند. نتایج فرضیه دوم نشان می‌دهد که سبک مدیریت تعارض رقابتی بر اشتیاق تیمی تأثیر منفی و معناداری دارد. زمانی که بحث و اختلافات و مخالفت‌های زیادی بین گروه‌ها و افراد موجود در تیم‌های کارآفرینی به وجود بیاید و این افراد و گروه‌ها با رقابت و کشمکش بخواهند به سمت تعارضات حرکت کنند، دستیابی به توافق جمعی امری پیچیده و مشکل خواهد شد و تعارضات معمولاً غیر قابل حل باقی می‌مانند. در نتیجه میزان اشتیاق تیم نیز بالطبع کاهش پیدا خواهد کرد که این موضوع با یافته‌های کاردون (۲۰۱۷) و فیلیپ و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. در رابطه

در دنیای امروز، شرکت‌های صنعتی برای بقا، بهبود و توسعه به رهبران توانمند در تیم‌های کارآفرینی نیاز دارند. یکی از ضروریات و الزامات شرکت‌های صنعتی به عنوان سازمان‌های پیچیده و پر از تعارض، آن است که رهبران سازمانی آن بتوانند سبک‌های تعارض و استراتژی‌های مدیریت تعارض و میزان تناسب با آن را به درستی بشناسند و بر آن اساس یک الگوی صحیح مدیریتی را اعمال نمایند تا در افزایش اشتیاق تیم‌های کارآفرینی و ارائه عملکرد نوآورانه از سوی آنها نقش فعالی ایفا کنند. هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر سبک مدیریت تعارض همکارانه و سبک مدیریت تعارض رقابتی را بر عملکرد نوآورانه با در نظر گرفتن متغیر میانجی اشتیاق تیمی است. با توجه به یافته‌های تحقیق در راستای فرضیه اول تأثیر سبک مدیریت تعارض همکارانه بر اشتیاق تیمی مورد تأیید قرار گرفت و نتایج نشان داد که سبک مدیریت تعارض رقابتی بر اشتیاق تیمی کارکنان در شرکت‌های صنعتی تأثیر مثبت و معناداری دارد. در واقع هر چه مدیران بتوانند از سبک حل تعارض همکارانه استفاده نمایند، شور و

نوآورانه مورد تأیید قرار نگرفت. از آنجا که سبک رقابتی موضع محکمی اتخاذ می‌کند و دیدگاه‌های طرفین دیگر را نمی‌بیند و گروه‌ها و افراد حاضر در تیم‌های کارآفرینی دیدگاه خود را به بقیه تیم‌ها تحمیل می‌کنند یا ایده‌های بقیه تیم‌ها را رد می‌کنند تا حرف خود را به کرسی بنشانند، در نتیجه الگوی تعارض رقابتی نمی‌تواند منجر به عملکرد نوآورانه شود که با یافته‌های پژوهش احمدی و گرکز (۲۰۲۱)؛ چن و همکاران (۲۰۲۱)؛ اخوان طبسی (۲۰۱۷) همخوانی دارد. سبک تعارض رقابتی زمانی به کار می‌آید که افراد حاضر در تیم‌ها بخواهند حق خود را بگیرند یا از خود دفاع کنند، در نتیجه تیم‌ها به دلیل شکل‌گیری رقابت شدید و تهلیل انرژی، خلاقیت کمتری از خود نشان خواهند داد و بدین ترتیب عملکرد نوآورانه تیم‌ها کاهش پیدا خواهد کرد. نتایج آزمون فرضیه ششم نیز نشان می‌دهد که اشتیاق تیمی رابطه بین سبک مدیریت تعارض همکارانه و عملکرد نوآورانه را میانجی‌گری می‌کند. نتایج ناشی از پژوهش در رابطه با این فرضیه بیانگر آن بود که سبک مدیریت تعارض همکارانه از طریق افزایش اشتیاق تیمی می‌تواند عملکرد نوآورانه بالاتری را بدست آورد که با پژوهش یین و همکاران (۲۰۲۰) و لین و چن (۲۰۱۶) همخوانی دارد. یافته‌های پژوهش در راستا با فرضیه هفتم نشان می‌دهد که اشتیاق تیمی در رابطه بین سبک مدیریت تعارض رقابتی و عملکرد نوآورانه نقش میانجی‌گری ایفا نمی‌کند. این فرضیه نیز برای اولین بار مورد پژوهش واقع گردید و نتایج حاکی از آن نشان داد که سبک مدیریت تعارض رقابتی به دلیل شرایط و جو خاصی که در تیم‌ها به وجود می‌آورد، نمی‌تواند متغیر مهمی در دستیابی به اشتیاق تیمی باشد و از این طریق نیز نمی‌تواند منجر به عملکرد نوآورانه شود.

یافته‌های این پژوهش نه تنها برای محققان بلکه برای مدیران و متخصصان شرکت‌های صنعتی در سراسر کشور مفید است. مدیران به طور کلی تعارض را به عنوان عاملی مخرب و اثرگذار در نظر می‌گیرند و به همین دلیل آنها اعتقاد دارند که با افزایش تعارض عملکرد تیم‌ها کاهش می‌یابد، در نتیجه همواره به دنبال حذف انواع تعارض بوده‌اند و همین عدم شناخت سبک‌های مختلف مدیریت تعارض منجر به عدم دستیابی به اشتیاق و عملکرد بهتر شده است. این نگرش در کوتاه‌مدت می‌تواند سودمند باشد، اما نادیده گرفتن تعارضات

با فرضیه سوم یافته‌های پژوهش نشان داد که اشتیاق تیمی رابطه مثبت و معناداری با عملکرد نوآورانه شرکت‌های صنعتی دارد که با پژوهش‌های رهمان و همکاران (۲۰۲۱)؛ اقبال و همکاران (۲۰۲۱)؛ بون و همکاران (۲۰۲۰) و اسلاتر و همکاران (۲۰۱۸) هم‌سویی دارد. در صورتی که کارکنان در شرکت‌های صنعتی و تیم‌های کارآفرینی موجود در آن اشتیاق و انگیزه بالایی داشته باشند، در نتیجه به صورتی متفاوت فکر خواهند کرد و از الگوهای ثابت و یکنواخت اندیشیدن خارج می‌شوند و بدین ترتیب می‌توانند عملکرد نوآورانه شرکت را افزایش دهند. باید توجه داشت که افزایش خلاقیت و بالابردن سطح اشتیاق دو ویژگی مهم تیم‌های کارآفرینی موفق و وجه تمایز آن‌ها از سایر تیم‌ها است. بدون دارا بودن عملکرد نوآورانه، هر کدام از تیم‌های کارآفرینی در بازاریابی، روش‌ها و حتی کالاها و خدماتی که ممکن است بفروشد از الگوهای مشابه پیروی می‌کند و نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای جدید بازار و مشتریان باشد. در صورتی که وقتی یک شرکت به عملکرد نوآورانه توجه نماید، می‌تواند به کمک روش‌های جدیدی که برای حل مسائل اتخاذ می‌کند در یک بازار در حال تغییر پیشرفت نماید و در رقابت با سایر شرکت‌ها پیروز شود. بنابراین اشتیاق تیمی لازمه عملکرد نوآورانه است و اهمیت ویژه‌ای برای رشد کسب و کار دارد. نتایج آزمون فرضیه چهارم نشان داد که سبک مدیریت تعارض همکارانه بر عملکرد نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد که با نتایج پژوهش‌های یین و همکاران (۲۰۲۰)؛ اخوان طبسی (۲۰۱۷) و گارازو تودارو و استیرپ (۲۰۱۷) همخوانی دارد. اگر تعارض خوب مدیریت شود و برای سازمان مفید و سازنده باشند، یعنی از سبک‌های مناسب برای حل تعارض استفاده گردد، موجب بروز افکار جدید و عملکرد نوآورانه می‌شود و زمینه تغییر و نوآوری و تحول را در سازمان فراهم می‌سازد و در نهایت به مدیریت کمک می‌کند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. بر اساس نتایج پژوهش مشخص گردید که سبک مدیریت تعارض همکارانه باعث شکل‌گیری مدیریتی می‌شود که می‌تواند در شرایط تعارض به بهترین شکل سازمان را اداره کرده و بین کارکنان و سازمان تعادل ایجاد کند و منجر به عملکرد نوآورانه شود. با توجه به یافته‌های تحقیق در راستای فرضیه پنجم اثر سبک مدیریت تعارض رقابتی بر عملکرد



محققان چنین پیشنهاد می‌شود که با توجه به نتایج به دست آمده از این تحقیق، صرفاً از یک جامعه مشخص در شهر شیراز است، بنابراین این تحقیق را در نمونه آماری دیگری که شامل سایر سازمان‌ها و شرکت‌ها در شهرهای دیگر باشد، انجام دهند و نتایج آن را با این تحقیق مقایسه نمایند. از طرف دیگر به محققان و پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود از آنجا که در این پژوهش سبک‌های مدیریت تعارض رهبر بر عملکرد نوآورانه تیم‌های کارآفرینی مورد بررسی قرار گرفته است، لذا توصیه می‌شود که در زمینه تأثیر عوامل دیگر همچون فرهنگ سازمانی، فرهنگ اجتماعی، نژاد، شخصیت و ... در شیوه رهبری تحقیقات جامع‌تری صورت پذیرد. از محدودیت‌های اساسی که پژوهشگر در طی فرآیند این پژوهش با آن روبرو بوده است، عدم همکاری مؤثر شرکت‌ها با اجرای این کار بوده است. از دلایل این موضوع حساسیت نسبت به موضوع پژوهش و نگرانی بابت مخدوش جلوه دادن عملکرد کارکنان این شرکت‌ها بود و این مسأله می‌تواند ناشی از دلایل متعددی باشد که در این بحث نمی‌گنجد. اگرچه محقق از راهنمایی و همکاری برخی از این افراد منتفع شد، اما متأسفانه تلاش‌های محقق در جهت توجیه مسئولان مربوطه در موارد بسیاری کارساز نشد.

پنهان و عدم شناخت تعارضات مثبت ایجاد شده در میان تیم‌ها در بلندمدت ممکن است باعث کاهش عملکرد نوآورانه نیز شود. بر اساس نتایج پژوهش چنین پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت‌های صنعتی شهر شیراز باید به کارکنان خود یاد دهند که چگونه در عین رقابت، همکاری و همدلی نیز داشته باشند. همچنین باید تفهیم گردد که اشتیاق و انگیزه‌ی بالای کارکنان در تیم‌های برخی از این شرکت‌های صنعتی باعث افزایش نوآوری و خلاقیت شده است و نتیجه آن عملکرد بیشتر در این شرکت‌ها خواهد بود. از طرف دیگر به مدیران شرکت‌های صنعتی شهر شیراز پیشنهاد می‌شود از آنجا که کارکنان شرکت‌های صنعتی احساس می‌کردند روابط و حقوق آنها در تیم‌ها پایمال می‌شود، احساس بی‌انگیزگی و عدم اشتیاق بر آنها غالب می‌گردد و امکان دارد در آینده دچار تعارض روانی شوند، به همین دلیل، به آنها توصیه می‌شود الگوهای مثبت تعارض و مدیریت آن را شناسایی کنند تا در نتیجه کارکنان احساس اشتیاق بیشتری داشته باشند. با توجه به اینکه راهبرد همکارانه برای مدیریت تعارض بیشتر جواب می‌دهد، توصیه می‌شود که دلایل استفاده از این راهبرد مورد بررسی قرار گیرد و تلاش شود تا افراد دیدگاه‌های متضاد خود را بیان و آزادانه اظهار نظر کنند که منجر به بهبود عملکرد نوآورانه سازمان گردد. همچنین به پژوهشگران و

منابع

۱. احمدی، محمدمیلاد؛ هندیجانی، روزا و علی‌خانزاده، علیرضا (۱۴۰۰)، بررسی ارتباط میان نحوه تفکر منطقی/شهودی مدیران و توانمندی در مدیریت تعارض با شخصیت‌های پیچیده؛ یک طراحی آزمایشی، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۰(۱)، ۲۹-۷۲.
۲. اکبری، مرتضی؛ ایمانی، صاحب؛ محمودی، رؤیا؛ عابدی، هدی و طلوع اصل، هادی (۱۳۹۶)، اثرات ساختار شبکه، ذخیره‌ی دانش و ظرفیت جذب بر عملکرد نوآورانه شرکت‌های دانش‌بنیان، نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۶(۱۲)، ۱-۲۰.
۳. دامغانیان، حسین و کشاورز، محمد. (۱۳۹۹). نقش گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت‌طلبانه و برون‌سپاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی در شرکت ورزشی کراس، مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۲(۶۲)، ۸۷-۱۱۰.
۴. عزیز، نعمت‌الله و نصیری، روناک (۱۳۹۳)، مؤلفه‌های تأثیرگذار بر کارآفرینی در سازمان‌های آموزشی؛ واکاوی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان کردستان، مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی، ۳(۶)، ۱۵۹-۱۸۲.
۵. کشاورز، محمد (۱۳۹۷)، نقش سرمایه اجتماعی در میزان تعارضات مسکن مهر سمنان، چهارمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری ایران، تهران.
۶. محمدی حسین، سیداحمد؛ امین بیدختی، علی اکبر و جمشیدی، لاله (۱۳۹۲)، بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد نوآوری، نوآوری و ارزش‌آفرینی، ۴(۲)، ۸۳-۹۵.

- teams. *Academy of management review*, 42(2), 283-305.
16. Carozzo Todaro, M. E., & Stirpe, L. (2017). Teams in small technology-based firms: The roles of diversity and conflict management. *Journal of technology management & innovation*, 12(2), 11-17.
17. Chen, H., Jiao, J., Yang, N., & Wang, X. H. (2021). How identity conflict and identity synergy influence innovative performance of employees with multiple team membership. *Psychological reports*, 124(2), 792-808.
18. Collewaert, V., & Fassin, Y. (2013). Conflicts between entrepreneurs and investors: the impact of perceived unethical behavior. *Small Business Economics*, 40(3), 635-649.
19. Corey, C. M., Fok, L. Y., & Payne, D. M. (2014). Cross-cultural differences in values and conflict management: A comparison of US and Puerto Rico. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 59-78.
20. De Clercq, D., Honig, B. and Martin, B. (2013), "The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention", *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, Vol. 31 No. 6, pp. 652-676.
21. Dženopoljac, V., Janošević, S., & Bontis, N. (2016). Intellectual capital and financial performance in the Serbian ICT industry. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.17, No.2, pp 373-396.
22. Eilerman, D. (2013). The use and misuse of a competing style in conflict management, 1-6.
23. Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570.
۷. نکویی‌مقدم، محمود؛ دلاوری، سجاد، سلاجقه، مینا و قربانی، محمدحسین (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و راهبردهای مدیریت تعارض مورد استفاده مدیران ارشد و میانی بیمارستان‌های آموزشی شهر کرمان، بیمارستان، ۹(۱-۲)، ۳۴، ۵۷-۶۵.
۸. یزدان‌شناس، مهدی. (۱۳۹۲)، وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در بخش دولتی ایران و پیشنهاد راهکارهایی برای ارتقای آن، *مجله فرهنگ مدیریت*، دوره ۱۱، شماره ۴، ۱۳۷-۱۵۸.
9. Agostini, L., & Nosella, A. (2017). Enhancing radical innovation performance through intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18, No. 4, pp. 789-806.
10. Ahmadi, S., & Garkaz, M. (2021). Investigation of conflict management (competition, reconciliation and avoidance) and identity of management accountants and authenticity of existence According to the school of existentialism. *Management Accounting*, 13(47), 87-104.
11. Asiaei, K., Jusoh, R., & Bontis, N. (2018). Intellectual capital and performance measurement systems in Iran. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 19 No. 2, pp. 294-320.
12. Ayoko, O. B. (2016). Workplace conflict and willingness to cooperate: The importance of apology and forgiveness. *International Journal of Conflict Management*. 172-198.
13. Boone, S., Andries, P., & Clarysse, B. (2020). Does team entrepreneurial passion matter for relationship conflict and team performance? On the importance of fit between passion focus and venture development stage. *Journal of Business Venturing*, 35(5), 105984.
14. Brouwer, M. (2000). Entrepreneurship and uncertainty: innovation and competition among the many. *Small Business Economics*, 15(2), 149-160.
15. Cardon, M. S., Post, C., & Forster, W. R. (2017). Team entrepreneurial passion: Its emergence and influence in new venture



- performance: Moderating role of innovative culture in Pakistan textile sector. *Cogent Business & Management*, Vol. 6, No. 1, P.1631018.
32. Leung, M. Y., Yu, J., & Liang, Q. (2014). Analysis of the relationships between value management techniques, conflict management, and workshop satisfaction of construction participants. *Journal of Management in Engineering*, 30(3), 1-11.
33. Lin, C. P., & Chen, Y. F. (2016). Modeling team performance: The moderating role of passion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(1), 96-107.
34. Liu, D., Chen, X.P. and Yao, X. (2011), "From autonomy to creativity: a multilevel investigation of the mediating role of harmonious passion", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 2, pp. 294-309.
35. Ma, Z., Wang, L. and Cheung, K. (2018), "The paradox of social capital in China: venture capitalists and entrepreneurs' social ties and public listed firms' technological innovation performance", *Asian Journal of Technology Innovation*, Vol. 26 No. 3, pp. 306-324.
36. Ma, Z., Zhu, J., Meng, Y., & Teng, Y. (2019). The impact of overseas human capital and social ties on Chinese returnee entrepreneurs' venture performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
37. Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of applied psychology*, 96(4), 730-743.
38. McDowell, W. C., Matthews, L. M., Matthews, R. L., Aaron, J. R., Edmondson, D. R., & Ward, C. B. (2019). The price of success: balancing the effects of entrepreneurial commitment, work-family conflict and emotional exhaustion on job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1179-1192.
24. Ferraris, A., Santoro, G., & Dezi, L. (2017). How MNC's subsidiaries may improve their innovative performance? The role of external sources and knowledge management capabilities. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 540-552.
25. Forbes, D.P., Korsgaard, M.A. and Sapienza, H.J. (2010), "Financing decisions as a source of conflict in venture boards", *Journal of Business Venturing*, Vol. 25 No. 6, pp. 579-592.
26. Gbadamosi, O., Baghestan, A. G., & Al-Mabrouk, K. (2014). Gender, age and nationality: Assessing their impact on conflict resolution styles. *Journal of Management Development*, 245-258.
27. Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568-585.
28. Iqbal, S., Moleiro Martins, J., Nuno Mata, M., Naz, S., Akhtar, S., & Abreu, A. (2021). Linking entrepreneurial orientation with innovation performance in SMEs; the role of organizational commitment and transformational leadership using smart PLS-SEM. *Sustainability*, 13(8), 1-18.
29. Karadakil, N. V., Goud, N., & Thomas, P. (2015). Impact of leadership role perspective on conflict resolution styles-a study on small and medium sized entrepreneurs of Karnataka State in India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 1-20.
30. Khan, M.S., Breitenecker, R.J. and Schwarz, E.J. (2014), "Adding fuel to the fire need for achievement diversity and relationship conflict in entrepreneurial teams", *Management Decision*, Vol. 53, No. 1, pp. 75-99.
31. Khan, S. N., Hussain, R. I., Maqbool, M. Q., Ali, E. I. E., & Numan, M. (2019). The mediating role of innovation between corporate governance and organizational

48. Tabassi, A. A., Bryde, D. J., Abdullah, A., & Argyropoulou, M. (2017). Conflict management style of team leaders in multi-cultural work environment in the construction industry. *Procedia computer science*, 121, 41-46.
49. Tjosvold, D., Law, K. S., & Sun, H. (2006). Effectiveness of Chinese teams: The role of conflict types and conflict management approaches. *Management and Organization Review*, 2(2), 231-252.
50. Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 756-767.
51. Wang, T., Wu, J., Gu, J., & Hu, L. (2020). Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: based on resource dependence theory. *International Journal of Conflict Management*, 1-24.
52. Way, K.A., Jimmieson, N.L. and Bordia, P. (2016), "Shared perceptions of supervisor conflict management style: a cross-level moderator of relationship conflict and employee outcomes", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 27 No. 1, pp. 25-49.
53. Wu, B., & Gong, C. (2019). Impact of open innovation communities on enterprise innovation performance: a system dynamics perspective. *Sustainability*, 11(17), 4794.
54. Yang, L. R., Chen, J. H., & Wang, X. L. (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), 67-80.
55. Yin, J., Jia, M., Ma, Z., & Liao, G. (2020). Team leader's conflict management styles and innovation performance in entrepreneurial teams. *International Journal of Conflict Management*.
39. McKibben, L. (2017). Conflict management: importance and implications. *British Journal of Nursing*, 26(2), 100-103.
40. Mulki, J. P., Jaramillo, F., Goad, E. A., & Pesquera, M. R. (2015). Regulation of emotions, interpersonal conflict, and job performance for salespeople. *Journal of Business Research*, 68(3), 623-630.
41. Philippe, R. A., Lafreniere, A. K., Paquet, Y., & Hauw, D. (2014). Passion for ski mountaineering and relationship quality: The mediating role of team cohesion. *International Journal of Sport Psychology*, 45(5), 469-486.
42. Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: The moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 34(1), 110-120.
43. Rehman, S. U., Elrehail, H., Alsaad, A., & Bhatti, A. (2021). Intellectual capital and innovative performance: a mediation-moderation perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 1-28.
44. Shi, J. (2012), "Influence of passion on innovative behavior: an empirical examination in peoples republic of China", *African Journal of Business Management*, Vol. 6 No. 30, pp. 8889-8896.
45. Slater, M. J., Haslam, S. A., & Steffens, N. K. (2018). Singing it for "us": Team passion displayed during national anthems is associated with subsequent success. *European journal of sport science*, 18(4), 541-549.
46. Sriviboon, C. (2020). The Impact of Strategic Human Resource on the Innovation Performance of Pharmacy Companies in Thailand: Mediating Role of Innovation Capabilities. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 434-442.
47. Sun, W., Xu, A., & Shang, Y. (2014). Transformational leadership, team climate, and team performance within the NPD team: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 127-147.



