

# Sport Psychology

Shahid Beheshti University  
Biquarterly Journal of Sport Psychology

Autumn & Winter 2024/ Vol. 8/ No. 2/ Pages 53-70

## Injuries of Organizational Anti-Citizenship Behaviors on Sports Boards Based on Bad Apple Syndrome

Mohsen Tayebi\*<sup>1</sup>, Mir Hasan Seyed Ameri<sup>2</sup>

1. Ph.D. in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

2. Professor in Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Urmia University, Urmia, Iran.

Received: 31/10/2021 Revised: 16/01/2022 Accepted: 17/03/2022

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study was to investigate the harms of organizational anti-citizenship behaviors on sports teams based on the bad apple syndrome.

**Methods:** The statistical population of the study included all members of the sports boards in Lorestan province. Using Cochran's formula, a sample of 384 people was selected through random sampling. The research instrument used was a researcher-made questionnaire. The formal validity and content of the study were confirmed by surveying professors and experts (11 people), who carefully examined the literature. Additionally, other internal consistency indicators such as Composite reliability (CR), Average variance extracted (AVE), Maximum shared variance (MSV), and Average shared variance (ASV) were reviewed and confirmed. Descriptive statistics (mean, standard deviation) and inferential statistics (Pearson correlation coefficient, exploratory factor analysis, and second-order confirmatory factor analysis) were used to analyze the data.

**Results:** The results showed that the most important injuries caused by organizational anti-citizenship behaviors on sports boards included non-conventional conflict (0.90), distress (0.86), non-normative commitment (0.84), institutional isomorphism (0.80), lack of motivation (0.76), and damage to organizational communication (-0.06).

**Conclusion:** Overall, it can be concluded that most sports boards do not have a clear and effective strategy for managing the bad apple syndrome.

**Keywords:** Anti-Citizen Behavior, Bad Apple Syndrome, Conflict, Injury.

\* Corresponding author: Mohsen Tayebi, Tel: 9031313020, E-mail: [drtayebi@spr.ui.ac.ir](mailto:drtayebi@spr.ui.ac.ir)

<https://orcid.org/0000-0001-9197-9493>

<http://dx.doi.org/10.29252/mbsp.2022.224397.1066>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

# روانشناسی ورزش

دانشگاه شهید بهشتی

دو فصلنامه روان‌شناسی ورزش

پاییز و زمستان ۱۴۰۲، دوره ۸، شماره ۲، صفحه‌های ۷۰-۵۳

## آسیب‌های رفتارهای ضد شهروندی سازمانی بر هیئت‌های ورزشی بر اساس سندروم سیب لکه‌دار

محسن طیبی<sup>۱\*</sup>، میر حسن سید عامری<sup>۲</sup>

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۰۹ اصلاح مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۶ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۲۶

### چکیده

**هدف:** هدف از انجام این تحقیق بررسی آسیب‌های رفتارهای ضد شهروندی سازمانی بر هیئت‌های ورزشی بر اساس سندروم سیب لکه‌دار بود.

**روش‌ها:** جامعه آماری تحقیق شامل تمامی اعضای هیئت‌های ورزشی استان لرستان بود که بر اساس فرمول کوکران، تعداد ۳۸۴ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری تحقیق شامل پرسشنامه محقق ساخته‌ای بود که روایی صوری و محتوای آن ضمن بررسی دقیق متون و ادبیات تحقیق، با نظرخواهی از اساتید و متخصصین (۱۱ نفر) تایید شد. علاوه بر این سایر شاخص‌های همسانی درونی از قبیل پایایی مرکب، متوسط واریانس استخراجی، حداکثر واریانس مشترک و متوسط واریانس مشترک مورد بررسی و تایید قرار گرفت. جهت تحلیل داده‌ها علاوه بر روش‌های آمار توصیفی، از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج تحقیق نشان داد مهمترین آسیب‌های رفتارهای ضد شهروندی سازمانی افراد به هیئت‌های ورزشی به ترتیب شامل تعارض غیرکارکردی (۰/۹۰)، استرس منفی (۰/۸۶)، عدم تعهد هنجاری (۰/۸۴)، هم‌شکلی نهادینه (۰/۸۰)، عدم انگیزش (۰/۷۶) و آسیب به ارتباطات سازمانی (۰/۰۶-) می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** در مجموع می‌توان اذعان نمود که بیش‌تر هیئت‌های ورزشی استراتژی مشخص و موثری برای مدیریت سندروم سیب لکه‌دار ندارند.

**واژه‌های کلیدی:** آسیب، سندروم سیب لکه‌دار، رفتار ضد شهروندی، تعارض.

\* Corresponding author: Mohsen Tayebi, Tel: 9031313020, E-mail: [drtayebi@spr.ui.ac.ir](mailto:drtayebi@spr.ui.ac.ir)

<https://orcid.org/0000-0001-9197-9493>

<http://dx.doi.org/10.29252/mbsp.2022.224397.1066>



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

رفتار و عملکرد کارکنان نقش اساسی در موفقیت هر سازمان ایفا می‌کنند (۲۳). از دیدگاه مدیریت ورزشی نیز، مهمترین تصمیمی که بر موفقیت یا شکست باشگاه‌های ورزشی تاثیرگذار بوده و باید بسیار دقیق بررسی و سپس اتخاذ گردد، جذب نیروی انسانی با عملکرد و رفتار سازمانی مطلوب است (۲). نتایج تحقیق مولر، سیمونز و وینمن (۲۹) نشان داد که در دو دهه‌ی اخیر نگرش خلاقانه به جذب نیروی انسانی و ورزشکاران بر اساس رفتار و عملکردشان، کمک‌های شایانی به تیم‌ها نموده به طوری که توانسته‌اند با وجود حداقل بودجه، بخاطر رفتار و عملکرد مطلوب و مؤثر آنها، موفقیت و جایگاه مناسبی در جدول رده‌بندی باشگاه‌ها دست یابند. رفتارها و عملکرد کارکنان به قدری حائز اهمیت است که در بسیاری از سازمان‌ها به عنوان معیاری برای انتخاب، نگهداری، ارتقاء، اخراج، پاداش و تنبیه و حتی برنامه‌ریزی منابع انسانی و آموزش کارکنان محسوب می‌گردد (۱۵)؛ البته اهمیت رفتارها و عملکرد ورزشکاران در تیم‌های ورزشی نسبت به عملکرد کارکنان بسیار مهمتر و حیاتی‌تر است.

تحقیقات گذشته در این حوزه بیانگر این است که رفتار و عملکرد افراد تحت تاثیر موارد بسیاری همچون مدیریت منابع انسانی متعهدانه ادراک شده (۳۰، ۲۶)، سبک مدیریتی (۴۳)، التزام کاری (۸)، تسلط کاری (۶)، استرس شغلی (۱۸)، حمایت سرپرستی ادراک شده (۲۷) و غیره می‌باشد. به‌طور کلی بر اساس تحقیقات گذشته (۲۶، ۳۷، ۲۰) رفتار و عملکرد کاری فرد شامل سه بُعد بسیار وسیع می‌باشد. در بُعد اول که از گذشته تا کنون بیشتر مورد توجه قرار گرفته، مهارت‌هایی است که فرد در انجام وظایف بکار می‌بندد. بُعد دوم شامل عملکرد زمینه‌ای است که به عنوان رفتارهایی از محیط سازمانی، اجتماعی و روان‌شناختی محسوب می‌شوند که افراد باید در آن هسته‌ی فنی عمل کنند. بُعد سوم نیز رفتار کاری زیان-بخش است که به عنوان رفتارهایی تعریف می‌شود که به رفاه و آسایش سازمان آسیب می‌رساند. ما در این تحقیق بیشتر بر بُعد سوم رفتار و عملکرد فردی تمرکز داریم.

یکی از معضلاتی که در دهه‌های اخیر در سازمان‌های ورزشی رو به افزایش است، وجود رفتارهایی همچون کم کاری، پرخاشگری، قلدری، لجبازی، ارباب و کینه‌توزی می‌باشد (۱۲). به‌زعم گرویز و ساکیت<sup>۱</sup> این‌گونه رفتارها و

عملکردهای مخرب کاری، نوعی رفتار اداری از سوی فرد می‌باشد که با منافع قانونی سازمان، مغایرت دارد (۴۱). این‌گونه رفتارها و عملکرد فردی که به عنوان رفتارهای ضد شهروندی<sup>۲</sup> شناخته می‌شوند، برخلاف رفتارهای شهروندی سازمانی<sup>۳</sup> که موجب بهبود عملکرد سازمان و جهت‌گیری کارآفرینانه می‌شود (۴۰)، می‌توانند آسیب‌های جبران‌ناپذیری بر گروه، تیم و حتی سازمان‌های ورزشی بگذارد.

نتایج تحقیق پیرس و گیاکالون (۳۲) نشان داد که رفتارهای ضد شهروندی موجب خسارت‌های مالی و حتی جانی بسیاری به همکاران، سازمان، جامعه و حتی خود فرد خواهد شد. در واقع، این رفتارها پیامدهای منفی و مخربی برای سطوح فردی، گروهی و سازمانی ایجاد کرده و موجب هدر رفتن منابع سازمان خواهد شد (۱۶). یافته‌های تحقیق براهوئی و ناستی‌زایی (۴) حاکی از این بود که رفتارهای ضد شهروندی سازمانی به طور مستقیم می‌تواند ناشی از بیگانگی با کار بوده و به‌طور غیر مستقیم با واسطه‌گری فرسودگی شغلی اثر مثبت و معناداری دارد. در واقع، زمانی که کار برای فردی که آن را انجام می‌دهد امری خارجی تلقی گردد، وی را از خود بیگانه خواهد کرد (۲۱). زینالی صومعه و پورعزت (۴۶) نیز نشان دادند که رفتارهای ضد شهروندی سازمانی از جمله آثار فضای غیر اخلاقی در محیط کار بوده و بین ابعاد کاستی‌های فضای اخلاقی سازمان و گونه‌های رفتارهای ضد شهروندی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد.

از طرفی باید اذعان نمود که اندازه، هدف و هویت یک گروه، تیم یا سازمان ورزشی به رفتار و چگونگی عملکرد تک‌تک اعضای آنها وابسته است. حال اگر یکی از اعضای گروه - خواسته یا ناخواسته - به این عوامل آسیب برساند، این آسیب به کل سرایت می‌کند و بر عملکرد تک‌تک اعضای آسیب می‌رساند. محققان نام این تاثیر منفی را سندروم سیب لکه‌دار<sup>۴</sup> می‌نامند. درست مانند سیبی که با نمایان شدن لکه‌خرابی بر روی آن، فساد و خرابی در آن شروع می‌شود تا زمانی که میوه را از بین ببرد. به این ترتیب اگر این سیب فاسد در سبد سیب‌ها قرار بگیرد، رفته‌رفته تمامی سیب‌ها دچار خرابی و فساد می‌شوند (۹). سندروم<sup>۵</sup> در پزشکی و روانشناسی آمیزه‌ای از علائم و نشانه‌ها است که حاکی از اختلالی خاص می‌باشد. سندروم در دنیای کسب و کار استعاره‌ای است که از دانش پزشکی برگرفته شده تا بتوان به ارزیابی دقیق

بوکس حرفه‌ای، تقلب تیم یوونتوس در لیگ سری آ ایتالیا<sup>۱۱</sup> در سال ۲۰۰۶ با نام کالچوپولی<sup>۱۱</sup>، عدم افشای مبلغ واقعی قرارداد نیمار<sup>۱۲</sup> در سال ۲۰۱۵ در انتقال از باشگاه سانتوس به بارسلونا و غیره، نمونه‌های کوچکی از ابعاد مختلف رفتارهای ضدشهروندی در ورزش است که با وجود جریمه‌های بسیار برای افراد مخاطبی، همچنان به بدنه ورزش در سطوح مختلف فردی، تیمی، باشگاهی و حتی فلسفه وجودی ورزش، آسیب‌های جدی زده است (۴۱).

به‌طور کلی با توجه به اهمیت و اثرگذاری ورزش در تمامی سطوح جامعه و نقش هیئت‌های ورزشی در تعمیم و گسترش رشته‌های ورزشی از طریق بکارگیری مربیان، کشف، جذب و پرورش استعدادها؛ رفتارهای و عملکرد مثبت و منفی هر یک از اعضای این هیئت‌ها تاثیر بسزایی در پیشبرد یا توقف اهداف اداره ورزش و جوانان در سطح استان و حتی کشور خواهد شد. علاوه بر این، امروزه هیئت‌های ورزشی علاوه بر تمرکز در رشته‌های خاص ورزشی و پرورش قهرمانان، نقش مهمی در شادابی و پویایی جامعه و سوق دادن جوانان به سمت ورزش دارند (۴۲). در کل هیئت‌های ورزشی وابستگی و تعامل بیش‌تری با یکدیگر دارند، به علاوه در هیئت‌های ورزشی تحمل کمتری نسبت به رفتارهای منفی وجود دارد. همچنین، این هیئت‌ها حساسیت بیش‌تری نسبت به رفتار منفی داشته و در برابر آن واکنش بیش‌تری نشان می‌دهند. از طرفی باید اذعان نمود که اثرات و تبعات منفی رفتارهای ضدشهروندی منحصراً به خود فرد محدود نمی‌شود و تبعات آن بر اساس سندروم سیب لکه‌دار بر کل هیئت، اداره ورزش و جوانان و حتی جامعه تاثیرگذار است؛ لذا در این راستا محقق بر آن است که به تحلیل آسیب‌های ناشی از رفتارهای ضدشهروندی سازمانی که ممکن است بخاطر عملکرد یا رفتار منفی یک فرد بر کل سازمان وارد شود، بپردازد.

### روش‌شناسی پژوهش

#### طرح پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی بود که به روش میدانی اجرا و از لحاظ هدف جزء تحقیقات کاربردی بود.

#### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری تحقیق کلیه هیئت‌های ورزشی استان

سازمان پرداخت (۹). به زعم نیکولسون<sup>۶</sup> نیز سندروم‌ها یا مشکلات سازمانی، شکست‌ها و اختلالات سازمانی هستند که یکی از پدیده‌های جدید در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شوند. در واقع، سندروم‌های سازمانی از جمله آسیب‌های مهم سازمانی هستند که در صورت نادیده گرفتن می‌توانند مشکلات جدی در سازمان ایجاد کنند (۱۴). نتایج تحقیق موریو و ادی (۲۸) نشان داد که سندروم‌ها بر بسیاری از اجزای سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی، ارتباطات و عملکرد سازمانی، کاهش عملکرد کارکنان و کاهش اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. در سندروم سیب لکه‌دار نیز یک هم‌تیمی با رفتار ضد شهروندی یا عملکرد بد -خواسته یا ناخواسته- می‌تواند اثری بسیار نگران‌کننده بر کل تیم بگذارد. نتایج تحقیق شین، پیکن و دیس (۳۹) که بر روی چندین گروه کوچک در سازمان مورد بررسی قرار گرفت، حاکی از این بود که در تمام این گروه‌ها حداقل یک فرد با عملکرد منفی وجود داشت یادگیری سازمانی را با مشکل مواجه کرده بود و در واقع به عنوان عنصر موثر سندروم سیب لکه‌دار عمل می‌کرد. حضور این فرد و رفتارهای ضد شهروندی او در تیم باعث شده بود که درگیری و مشکل در ارتباطات افزایش یابد و در نتیجه عملکرد تیم و یادگیری سازمانی تضعیف گردد. لیو، لو، ژانگ و کای (۲۲) نیز در تحقیق خود با ادغام نظریه پارادوکس و نظریه مرز کار و زندگی، نشان دادند که چگونه افرادی که عملکرد و رفتار غیراخلاقی سازمانی<sup>۷</sup> (UPB) دارند، تعارض بین کار و زندگی خود را افزایش می‌دهد. بر اساس ماهیت متناقض (UPB) رفتارهای غیراخلاقی افراد در حالی که طرفدار سازمان می‌باشند، این رفتارها و عملکرد با ایجاد همزمان احساس گناه (احساسات منفی اخلاقی) و غرور (احساسات اخلاقی مثبت) باعث ایجاد دوگانگی عاطفی می‌شود. این دوگانگی احساسی حالت اضطرابی را ایجاد می‌کند، که به نوبه خود تعارض کار و زندگی کارکنان را افزایش می‌دهد. در دنیای ورزش نیز نمونه‌های فراوانی برای رفتارهای ضد شهروندی و سندروم سیب لکه‌دار وجود دارد که هر کدام آنها به نوعی به نتیجه مسابقات، اهداف یک سازمان و رسالت و فلسفه ورزش، اثرات منفی وارد نموده است. عملکرد فنی ضعیف (عمدی یا غیرعمدی) بسیاری از ورزشکاران در مسابقات رسمی، گاز گرفتن گوش ایواندر هالیفیلد<sup>۸</sup> توسط مایک تاپسون<sup>۹</sup> سال ۱۹۹۷ در مسابقات

سادگی هر سوال مورد بررسی قرار گیرد. بعد از بررسی نظرات اساتید و متخصصین و بر اساس شاخص والتس و باسل سوالاتی که ضریب بالای ۰/۷۹ را کسب کردن در پرسشنامه باقی ماندند (۲۹ سوال). بعد از این مرحله، سایر شاخص‌های همسانی درونی از قبیل پایایی مرکب (CR)، متوسط واریانس استخراجی (AVE)، حداکثر واریانس مشترک (MSV) و متوسط واریانس مشترک (ASV) مورد بررسی و تایید قرار گرفت که نتایج آن در جدول شماره (۶) نیز نشان داده شده است.

### تحلیل آماری

برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از روش‌های آمار توصیفی (جدول، درصد، میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی اکتشافی<sup>۱۳</sup> و تحلیل عاملی مرتبه دوم<sup>۱۴</sup>) استفاده گردید. تمام تجزیه و تحلیل‌ها در این تحقیق توسط نرم‌افزار اسپاس<sup>۱۵</sup> نسخه ۲۲ و نرم افزار لیزرل<sup>۱۶</sup> نسخه ۸٫۸ انجام گرفت.

### یافته‌ها

از آمار توصیفی برای بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی تحقیق شامل جنسیت، سن و غیره استفاده شد، که نتایج آن در جدول ۱ ذکر شده است.

لرستان (۴۶ هیئت) بود. همچنین با استفاده از فرمول کوکران برای جامعه نامحدود تعداد ۳۸۴ نفر با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شد.

### ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری تحقیق شامل پرسشنامه محقق ساخته‌ی تحلیل آسیب‌های رفتارهای ضد شهروندی سازمانی بود. جمع‌آوری داده‌های تحقیق در دو بخش صورت گرفت. در بخش کتابخانه‌ای داده‌های مربوط به ادبیات و پیشینه تحقیق با مرور مقالات، کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها و جستجوی اینترنتی بررسی گردید و در بخش میدانی به پخش و جمع‌آوری پرسشنامه‌های تحقیق پرداخته شد. پرسشنامه دارای پنج سوال برای مشخصات جمعیت‌شناختی، سی و دو سؤال تخصصی بسته پاسخ و یک سؤال باز پاسخ برای کسب نظرات نمونه آماری بود که سوالات بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت نمره‌گذاری شده بود. برای بررسی روایی صوری و محتوا، ضمن بررسی دقیق متون و ادبیات تحقیق در مورد آسیب‌های رفتارهای ضد شهروندی سازمانی و نظرخواهی از اساتید و متخصصین این حوزه، تعداد ۳۲ سوال به عنوان آسیب طرح گردید. بعد از طرح سوالات، پیش‌نویس اولیه پرسشنامه تهیه و دوباره در اختیار اساتید و متخصصین علوم ورزشی (۱۱ نفر) قرار گرفت تا مربوط بودن، وضوح و

جدول ۱. متغیرهای جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیرهای جمعیت‌شناختی Demographic variables	سطوح متغیرها Levels of variables	فراوانی نسبی Relative frequency
سن age	کمتر از ۵ سال	۱۲/۳
	۶-۱۰ سال	۶۱/۸
	۱۱-۱۵ سال	۱۵/۸
وضعیت تأهل marital status	۱۶-۲۰ سال	۱۰/۱
	مجرد	۲۰/۳
سابقه کاری Work	متاهل	۷۹/۷
	کمتر از ۵ سال	۸/۷۲
	۶-۱۰ سال	۱۷/۱۶
مدرک تحصیلی degree of education	۱۱-۱۵ سال	۳۲/۵۷
	۱۶-۲۰ سال	۱۸/۴۸
	۱۶-۲۰ سال	۱۴/۷۳
	بیشتر از ۲۵	۸/۳۴
	زیر فوق دیپلم	۲۷/۳۶
	لیسانس	۵۴/۵۷
	فوق لیسانس و دکتری	۱۸/۰۷

می‌گیرد که مقادیر بزرگتر از ۰/۵ نشان می‌دهند که تعداد داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی مناسب می‌باشند (۴۴). چنانچه ضریب تعیین عددی در متغیری (سوالی) کوچکتر از ۰/۵ باشد، بایستی آن متغیر (سوال) را حذف نمود و مجدداً تحلیل عاملی اکتشافی را انجام داد، زیرا کوچک بودن این مقدار بدان معناست که این سوال با هیچ یک از عوامل ارتباط زیادی ندارد (۳۴). در اولین مرحله از تحلیل عاملی اکتشافی ضرایب تعیین سوالات در وضعیت مناسبی قرار نگرفتند. مطابق با نتایج تحقیق دو سوال S25 و S29 در وضعیت مناسبی قرار نگرفت و بار عاملی آنها کمتر از ۰/۵ بود. لذا ابتدا طی دو مرحله سوالات S25 و S29 حذف گردیدند و تحلیل عاملی مجدداً صورت گرفت. سپس آزمون مدل اندازه‌گیری مجدداً با تعداد ۲۷ شاخص پیاده‌سازی شد. جدول (۲) بیانگر خروجی آزمون کرویت بارتلت و شاخص کایسر-مایر-اولکین می‌باشد.

سپس جهت تعیین میزان همبستگی شاخص‌های مورد مطالعه در پرسشنامه از آزمون کرویت بارتلت<sup>۱۷</sup> استفاده گردید. این شاخص‌ها باید در حد معینی با یکدیگر همبستگی داشته باشند و وجود همبستگی بیش از حد موجب ایجاد هم خطی چندگانه می‌گردد که این امر مانع از استخراج عامل‌های مستقل می‌شود. از سویی دیگر اگر همبستگی بین شاخص‌ها از حد معینی کمتر شود مشکل ماتریس اتحاد ایجاد خواهد شد. معنی‌داری آزمون کرویت بارتلت نشان دهنده این مطلب خواهد بود که در ماتریس داده‌ها به اندازه کافی همبستگی وجود دارد که بتوان تحلیل عوامل را ادامه داد. همچنین جهت تعیین کفایت حجم نمونه از آزمون کایسر-مایر-اولکین استفاده می‌شود. این آزمون بررسی می‌نماید که آیا سوالات پرسشنامه قابل دسته‌بندی به یک مجموعه کوچکتر از عوامل هستند یا خیر؟. این شاخص، مقادیر بین اعداد صفر و یک را در بر

جدول ۲- نتایج آزمون کایسر-مایر-اولکین و بارتلت

شاخص کفایت نمونه‌گیری (KMO)	آزمون بارتلت Bartlett's Test
۰/۸۹۰	$\chi^2$ ۵۱۷۴/۰۰۰
	df ۳۵۱
	P_value ۰/۰۰۱

شناسایی شده و میزان تبیین واریانس برای هر کدام از آنها مشخص شده است.

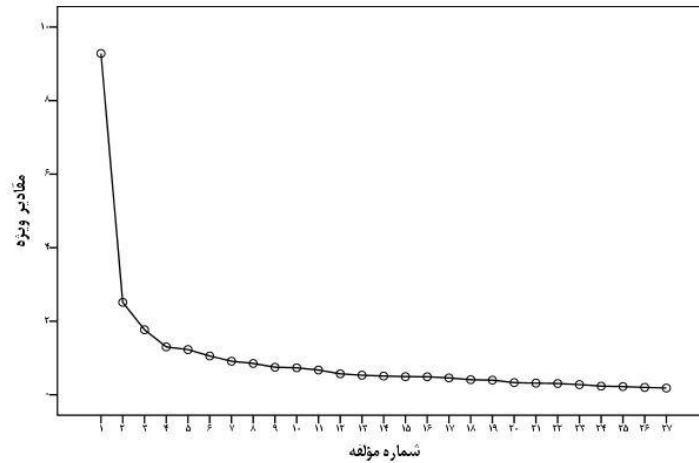
مطابق با جدول (۲) آزمون بارتلت نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین متغیرها وجود دارد و امکان کشف ساختار جدید در داده‌ها وجود دارد. در جدول (۳)، تعداد عوامل

جدول ۳. درصد واریانس و مقادیر ویژه عامل‌های مختلف

مجموع مقادیر عامل‌ها بعد از چرخش Rotation Sums of Squared Loadings			واریانس تبیین شده Extraction Sums of Squared Loadings			مقادیر ویژه اولیه Initial Eigenvalues			
Cumulative %	% of Variance	Total	Cumulative %	% of Variance	Total	تجمعی Cumulative %	واریانس % of Variance	کل Total	
۱۳/۸۹۳	۱۳/۸۹۳	۳/۷۵۱	۳۴/۳۷۶	۳۴/۳۷۶	۹/۲۸۱	۳۴/۳۷۶	۳۴/۳۷۶	۹/۲۸۱	۱
۲۴/۸۶۸	۱۰/۹۷۵	۲/۹۶۳	۴۳/۶۸۷	۹/۳۱۱	۲/۵۱۴	۴۳/۶۸۷	۹/۳۱۱	۲/۵۱۴	۲
۳۵/۶۵۹	۱۰/۷۹۱	۲/۹۱۴	۵۰/۲۳۸	۶/۵۵۱	۱/۷۶۹	۵۰/۲۳۸	۶/۵۵۱	۱/۷۶۹	۳
۴۶/۱۳۷	۱۰/۴۷۸	۲/۸۲۹	۵۵/۰۶۰	۴/۸۲۲	۱/۳۰۲	۵۵/۰۶۰	۴/۸۲۲	۱/۳۰۲	۴
۵۵/۴۱۶	۹/۲۷۹	۲/۵۰۵	۵۹/۶۱۲	۴/۵۵۲	۱/۲۲۹	۵۹/۶۱۲	۴/۵۵۲	۱/۲۲۹	۵
۶۳/۵۱۸	۸/۱۰۱	۲/۱۸۷	۶۳/۵۱۸	۳/۹۰۶	۱/۰۵۵	۶۳/۵۱۸	۳/۹۰۶	۱/۰۵۵	۶

کل را تبیین می‌کردند که در شکل (۱) نیز نمودار سنگریزه آن نشان داده شده است.

مطابق با جدول (۳) در کل ارزش ویژه شش عامل بیشتر از یک (۹/۲۸۱، ۲/۵۱۴، ۱/۷۶۹، ۱/۳۰۲، ۱/۲۲۹ و ۱/۰۵۵) بود. این شش عامل ۶۳/۵۱۸ درصد از واریانس



شکل ۱. نمودار سنگریزه درصد واریانس گویه‌های پرسشنامه

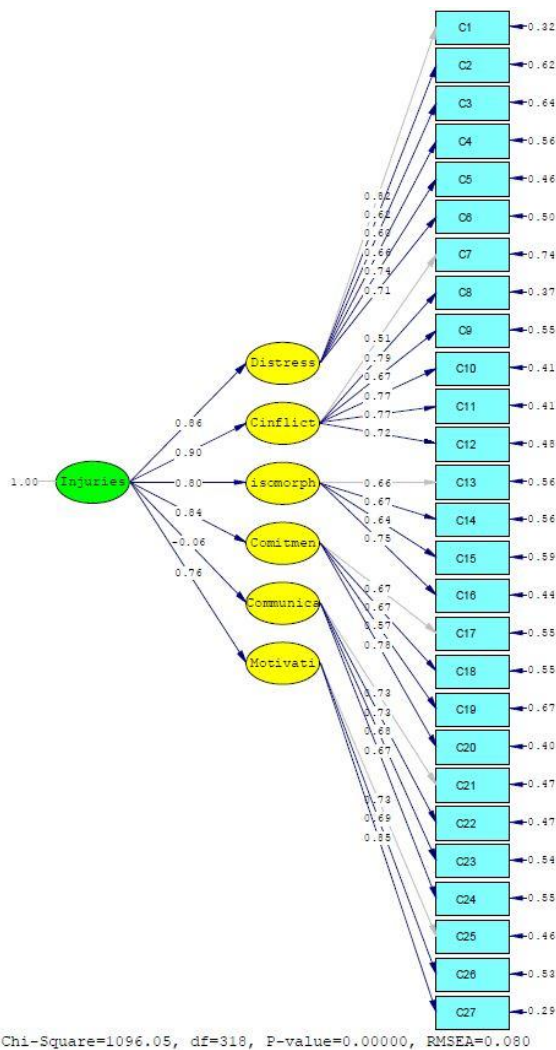
جدول ۴، بارهای عاملی متغیرها را بعد از چرخش که کدام متغیر به کدام عامل مربوط است. همان‌طور که واریماکس نشان می‌دهد. در این ماتریس مشخص می‌شود ذکر شد سوالات ۲۹ و ۲۵ در مرحله اول حذف شدند.

جدول ۴، نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و بارهای عاملی گویه‌های پرسشنامه

گویه Question items	استرس منفی distress	تعارض غیرکارکردی non-conventional conflict	هم‌شکلی نهادینه Institutional Isomorphism	عدم تعهد هنجاری non-normative commitment	ارتباطات سازمانی organizational communication	عدم انگیزش Lack of motivation
۵	۰/۷۴۲					
۱	۰/۶۶۱					
۲	۰/۶۵۴					
۶	۰/۶۴۴					
۳	۰/۶۳۳					
۴	۰/۶۱۷					
۱۹		۰/۶۴۰				
۱۷		۰/۶۱۶				
۲۱		۰/۶۱۳				
۱۸		۰/۵۹۷				
۱۶		۰/۵۸۸				
۲۰		۰/۵۱۳				
۱۵			۰/۷۲۹			
۱۳			۰/۷۱۲			
۱۴			۰/۶۹۲			
۱۱			۰/۵۲۱			
۹				۰/۶۸۳		
۷				۰/۶۸۲		
۱۰				۰/۶۴۳		
۸				۰/۶۳۸		
۲۶					۰/۷۹۹	
۲۴					۰/۷۹۴	
۲۸					۰/۷۷۱	
۲۷					۰/۷۷۰	
۲۳						۰/۷۴۰
۱۲						۰/۷۲۱
۲۲						۰/۷۱۴

مطابق با جدول شماره (۴) متغیرهای (سوال) ۱، ۲، ۳، ۴، ۵ و ۶ مربوط به مولفه استرس منفی، متغیرهای ۱۶، ۱۷، دو فصلنامه روان‌شناسی ورزش، پاییز و زمستان ۱۴۰۲، دوره ۸، شماره ۲





شکل ۲. مدل ضرایب استاندارد شده مقیاس آسیب‌های رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به هیئت‌های ورزشی

۱۸، ۱۹، ۲۰ و ۲۱ مربوط به مولفه تعارض غیرکارکردی، متغیرهای ۱۱، ۱۳، ۱۴ و ۱۵ مربوط به مولفه هم‌شکلی نهادینه، متغیرهای ۷، ۸، ۹ و ۱۰ مربوط به مولفه کاهش تعهد هنجاری، متغیرهای ۲۴، ۲۶، ۲۷ و ۲۸ مربوط به مولفه ارتباطات سازمانی و متغیرهای ۱۲، ۲۲ و ۲۳ مربوط به مولفه عدم انگیزش می‌باشند. پس از مشخص شدن متغیرهای هر یک از آسیب‌های رفتارهای ضدشهروندی سازمانی بر هیئت‌های ورزشی، از تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم برای مشخص کردن این عوامل استفاده شد که در شکل شماره (۲) نشان داده شده است. در ضمن مدل‌های زیر تاییدی بر روایی سازه ابزار تحقیق نیز می‌باشند. سپس برای سنجش برازش مدل از شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد<sup>۱۸</sup> استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره (۵) ذکر شده است.

نتایج جدول (۵)، گویای این مطلب است که شاخص‌های نسبت خن دو به درجه آزادی CMIN/DF برابر با ۱/۹۷، شاخص برازش مطلق RMR کمتر از ۰/۰۵، شاخص‌های برازش تطبیقی CFI و IFI بیشتر از ۰/۹۰، شاخص نیکویی برازش مقتصد هنجار شده PNFI برابر با ۰/۸۹ و شاخص RMSEA برابر با ۰/۰۹۷ در سطح قابل قبولی قرار دارند، بدین معنی که مدل تحقیق دارای برازش مطلوبی است و ساختار عاملی در نظر گرفته شده برای آن قابل قبول است. در جدول (۶) نیز نتایج پایایی مرکب، روایی واگرا و همگرایی آسیب‌های رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به هیئت‌های ورزشی نشان داده شده است.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل ابزار پژوهش

status	Optimal value	value	Indicator
-	-	۱۰۹۶/۰۵	خی دو ( $\chi^2$ )
Optimal	۰/۹۰ $\geq$	۰/۹۲	شاخص نیکویی برازش (GFI)
Optimal	۰/۹۰ $\geq$	۰/۹۱	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)
Optimal	۰/۹۰ $\geq$	۰/۹۸	شاخص برازش هنجار نشده (NNFI)
Optimal	۰/۹۰ $\geq$	۰/۹۸	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
Optimal	۰/۹۰ $\geq$	۰/۹۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
Optimal	۰/۹۰ $\geq$	۰/۹۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)
Optimal	۰/۵ $\leq$	۰/۰۰۰۱۶	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
Optimal	۰/۵ $\geq$	۰/۸۹	شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)
Optimal	۰/۵ $\leq$	۰/۰۸۰	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
Optimal	۱ - ۳	۱/۹۷	خی دوی بهنجار شده (CMIN/DF)



جدول ۶. نتایج پایایی مرکب، روایی واگرا و همگرا

خرده مقیاس‌ها	متوسط واریانس اخراجی (AVE)	پایایی مرکب (CR)	حداکثر واریانس مشترک (MSV)	متوسط واریانس مشترک (ASV)
استرس منفی	۰/۵۱۸	۰/۸۱۰	۰/۰۵	۰/۰۲۸
تعارض غیرکارکردی	۰/۵۹۱	۰/۸۶۷	۰/۰۵۳	۰/۰۳۱
هم‌شکلی نهادینه	۰/۵۸۷	۰/۸۱۱	۰/۰۴۳	۰/۰۰۱
عدم تعهد هنجاری	۰/۶۱۱	۰/۸۳۲	۰/۰۴۶	۰/۰۰۱
ارتباطات سازمانی	۰/۵۴۴	۰/۷۶۳	۰/۰۳۸	۰/۰۱
عدم انگیزش	۰/۶۲۳	۰/۸۷۱	۰/۰۴۴	۰/۰۱۲

واگرایی خرده مقیاس‌ها نیز مطلوب می‌باشد. جدول شماره (۷) نیز بارهای عاملی در حالت تخمین استاندارد شده و سطح معناداری متغیرهای مدل نشان داده شده است.

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که برای هر خرده مقیاس  $CR > AVE$  و  $AVE > 0.5$  است، در نتیجه مولفه‌ها از روایی همگرا برخوردارند. علاوه بر این، چون برای هر خرده مقیاس  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$  است، لذا

جدول ۷. بارهای عاملی استاندارد شده و سطح معناداری متغیرهای مدل

متغیر پنهان Latent Variables	سوال	عوامل کلیدی Key factors	بار عاملی استاندارد شده Factor Loading	انحراف استاندارد S.D	t	مقدار معناداری P_value
استرس منفی distress	S۵	اعضاء همواره بخاطر احتمال وقوع رفتارهای ضد شهروندی فرد، نگران هستند.	۰/۸۲	۱/۰۸	-	-
	S۱	رفتارهای ضد شهروندی موجب تنش بین اعضای هیئت خواهد شد.	۰/۶۲	۱/۰۰	۱۲/۵۶	۰/۰۰۱*
	S۲	رفتارهای ضد شهروندی موجب عدم تمرکز در جلسات کاری می‌شود.	۰/۶۰	۱/۱۲	۱۲/۱۶	۰/۰۰۱*
	S۶	کار با افراد منفی و رفتارهای ضد شهروندی بسیار خسته کننده است.	۰/۶۶	۰/۹۶	۱۳/۵۷	۰/۰۰۱*
تعارض غیر کارکردی non-conventional conflict	S۳	رفتارهای ضد شهروندی موجب ناامیدی و افسردگی بقیه همکاران می‌شود.	۰/۷۴	۱/۱۲	۱۵/۵۷	۰/۰۰۱*
	S۴	ترس هدر رفتن تلاش‌ها بخاطر کار با افراد منفی همواره وجود دارد.	۰/۷۱	۰/۸۵	۱۴/۷۲	۰/۰۰۱*
	S۱۹	رفتارهای ضد شهروندی موجب ناسازگاری میان اهداف یا انتظارات فردی خواهد شد.	۰/۵۱	۱/۱۴	-	-
	S۱۷	قلدری موجب ناسازگاری میان اهداف فرد با هیئت خواهد شد.	۰/۷۹	۰/۹۳	۹/۹۸	۰/۰۰۱*
هم‌شکلی نهادینه Institutional Isomorphism	S۲۱	لجبازی موجب ناسازگاری میان اهداف هیئت‌ها با یکدیگر خواهد شد.	۰/۶۷	۱/۰۷	۹/۱۶	۰/۰۰۱*
	S۱۸	رفتارهای ضد شهروندی موجب ابهام در وظایف کارکردی و ارزش‌های فردی می‌شود.	۰/۷۷	۱/۰۸	۹/۸۴	۰/۰۰۱*
	S۱۶	رفتارهای ضد شهروندی موجب اختلاف بین هیئت‌های مشابه می‌شود.	۰/۷۷	۱/۰۶	۹/۸۴	۰/۰۰۱*
	S۲۰	رفتارهای ضد شهروندی مقاومت و فعالیت‌های ناسازگار خواسته یا ناخواسته می‌شود.	۰/۷۲	۰/۹۷	۹/۵۴	۰/۰۰۱*
عدم تعهد هنجاری non-normative commitment	S۱۵	اعضاء خواسته یا ناخواسته از رفتارهای ضد شهروندی تقلید می‌کنند.	۰/۶۶	۰/۹۰	-	-
	S۱۳	تداوم رفتارهای ضد شهروندی موجب ترویج هنجارهای منفی خواهد شد.	۰/۶۷	۰/۸۰	۱۰/۷۰	۰/۰۰۱*
	S۱۴	رفتارهای ضد شهروندی در محیط‌های موجب ترویج آنها خواهد شد.	۰/۶۴	۰/۸۸	۱۰/۳۵	۰/۰۰۱*
	S۱۱	مشاهده رفتارهای ضد شهروندی موجب یادگیری آنها می‌شوند.	۰/۷۵	۰/۹۴	۱۱/۶۵	۰/۰۰۱*
ارتباطات سازمانی organizational communication	S۹	رفتارهای ضد شهروندی موجب کاهش وابستگی بین اعضاء خواهد شد.	۰/۶۷	۰/۹۱	-	-
	S۷	بخاطر رفتارهای ضد شهروندی اگر اعضاء، هیئت یا باشگاهی متناسب یا مهارت و تخصص ورزشی خود بیابد هیئت فعلی را ترک خواهد کرد.	۰/۶۷	۰/۹۷	۱۱/۰۶	۰/۰۰۱*
	S۱۰	اعضای هیئت همواره عملکرد خود را با دیگران مقایسه و تعدیل می‌کنند.	۰/۵۷	۰/۸۳	۹/۶۵	۰/۰۰۱*
	S۸	کم‌کاری موجب از بین رفتن ارزش‌های کاری و تعهد به اداره خواهد شد.	۰/۷۸	۰/۹۸	۱۲/۳۰	۰/۰۰۱*
عدم انگیزش Lack of motivation	S۲۶	پرخاشگری موجب ابراز احساسات و تضعیف کینه‌توزی بین اعضاء می‌شود.	۰/۷۳	۱/۲۷	-	-
	S۲۴	رفتارهای ضد شهروندی بر ارتباطات سازمانی و ایجاد پارازیت تأثیری ندارد.	۰/۷۳	۱/۲۵	۱۱/۵۵	۰/۰۰۱*
	S۲۸	قلدری موجب شفاف‌سازی و برطرف نمودن سوء تفاهم‌ها خواهد شد.	۰/۶۸	۱/۳۲	۱۱/۰۱	۰/۰۰۱*
	S۲۷	لجبازی موجب ایجاد رقابت و بروز رفتارهای شهروندی خواهد شد.	۰/۶۷	۱/۲۷	۱۰/۹۲	۰/۰۰۱*
	S۲۳	رفتارهای غیر شهروندی انگیزه اعضای هیئت را کاهش می‌دهد.	۰/۷۳	۰/۹۸	-	-
	S۱۲	فعالیت در هیئت ورزشی دارای رفتار ضد شهروندی چالش برانگیز نیست.	۰/۶۹	۰/۸۱	۱۲/۳۳	۰/۰۰۱*
	S۲۲	اعضای هیئت علاقه چندانی به حضور فعال در هیئت‌هایی ورزشی که رفتار ضد شهروندی رواج دارد نخواهند داشت.	۰/۸۵	۰/۹۹	۱۴/۲۶	۰/۰۰۱*

\*\*/\* به ترتیب معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ و ۰/۰۱

ضدشهروندی سازمانی به هیئت‌های ورزشی پرداخت. در جدول ۸ میزان اهمیت آسیب‌های رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به هیئت‌های ورزشی نشان داده شده است.

پارامترهای گاما و لامدا یا همان بارهای عاملی ارتباط بین سازه‌ها یا همان عامل‌ها را نشان می‌دهند. پارامتر گاما (۷)، ارتباط بین متغیر پنهان بیرونی و درونی و پارامتر لامدا (۸)، ارتباط بین متغیر پنهان درونی و متغیر مشاهده شده درونی را نشان می‌دهد. بر اساس این ضرایب و مقدار معناداری آنها که با استفاده از مقدار  $t$  انجام می‌گیرد، می‌توان به بررسی اهمیت هر یک از آسیب‌های رفتارهای

جدول ۸. میزان اهمیت آسیب‌های رفتارهای ضدشهروندی سازمانی به هیئت‌های ورزشی

ردیف Row	عامل factors	بار عاملی استاندارد شده Standardized factor load	t	مقدار معناداری P-value	رتبه Rank
۱	استرس منفی distress	۰/۸۶	۱۵/۶۶	۰/۰۰۱*	۲
۲	تعارض غیرکارکردی non-conventional conflict	۰/۹۰	۹/۷۵	۰/۰۰۱*	۱
۳	هم‌شکلی نهادینه Institutional Isomorphism	۰/۸۰	۱۱/۲۷	۰/۰۰۱*	۴
۴	عدم تعهد هنجاری non-normative commitment	۰/۸۴	۱۱/۹۲	۰/۰۰۱*	۳
۵	ارتباطات سازمانی organizational communication	-۰/۰۶	۱۰/۲۴	۰/۰۰۱*	۶
۶	عدم انگیزش Lack of motivation	۰/۷۶	۱۱/۹۵	۰/۰۰۱*	۵

های رفتارهای ضدشهروندی سازمانی افراد به هیئت‌های ورزشی به ترتیب شامل تعارض غیرکارکردی (۰/۹۰)، استرس منفی (۰/۸۶)، عدم تعهد هنجاری (۰/۸۴)، هم‌شکلی نهادینه (۰/۸۰)، عدم انگیزش (۰/۷۶) و آسیب به ارتباطات سازمانی (۰/۰۶) می‌باشند.

مطابق با نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری یکی از آسیب‌های ناشی از رفتارهای ضدشهروندی افراد که به کل هیئت‌های ورزشی و حتی اداره ورزش و جوانان سرایت می‌کند، تعارض غیرکارکردی در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی است. به زعم تامپسون<sup>۱۹</sup> هر رفتاری که از جانب اعضای سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند تعارض به وجود می‌آید؛ یا تعارض زمانی شکل می‌گیرد که فعالیت‌های ناسازگار رخ دهد (۳۶). البته سطحی از تعارض که موجب بهبود کیفیت شود و خلاقیت و نوآوری را افزایش دهد مفید بوده و تعارض کارکردی نام دارد (۴۲). این نوع دیدگاه تعارض را به مدیران نئوکلاسیک‌ها و تعامل‌گرایان نسبت می‌دهند

نتایج جدول ۸، نشان می‌دهد مهمترین آسیب‌های رفتارهای ضدشهروندی سازمانی افراد به هیئت‌های ورزشی به ترتیب شامل تعارض غیرکارکردی (۰/۹۰)، استرس منفی (۰/۸۶)، عدم تعهد هنجاری (۰/۸۴)، هم‌شکلی نهادینه (۰/۸۰)، عدم انگیزش (۰/۷۶) و آسیب به ارتباطات سازمانی (۰/۰۶) می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

گاهی اوقات عملکرد و رفتار ضدشهروندی یک شخص می‌تواند تاثیری عجیب بر عملکرد و رفتار کل تیم یا سازمان داشته باشد. هرچند به ندرت این تاثیر می‌تواند مثبت باشد، اما در بیشتر مواقع این تاثیر منفی است و به طرز عجیب و سرسام‌آوری عملکرد کل تیم یا سازمان را مختل می‌کند. در تحقیق حاضر سعی شد تا به بررسی آسیب‌های رفتارهای ضدشهروندی سازمانی افراد که ممکن است بر اساس سندروم سیب لکه‌دار به کل تیم، سازمان و حتی جامعه سرایت کند پرداخته شود. بر اساس نتایج بدست آمده از دیدگاه نمونه آماری مهمترین آسیب-

(۳۸)؛ اما تعارض زیانبار که به دیدگاه مدیران کلاسیک نسبت داده می‌شود، مطابق با نظر نمونه آماری در این تحقیق ناشی از عملکرد منفی و رفتارهای ضدشهروندی بوده و در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی قابل تعریف می‌باشد. تعارض فردی شامل دو سطح درون فردی و بین فردی بود. در سطح درون فردی رفتارهای ضدشهروندی فرد در بیشتر مواقع بخاطر مشکلات روانشناختی و عدم توانایی ایجاد ارتباط با دیگران می‌باشد. مطابق با نظریه «ناهمسانی شناختی»<sup>۲۱</sup> لئون فستینگر<sup>۲۱</sup> نیز وقتی فرد با دو حقیقت روبه‌رو می‌شود که این دو حقیقت با یکدیگر در تعارض هستند، به یک عدم تعادل روانی و تعارض درون فردی می‌رسد و برای رهایی از این موضوع و رسیدن به تعادل، نسبت به یکی آن حقایق در خود تردید راه می‌دهد تا به آرامش برسد. لیو، لو، ژانگ و کای (۲۲) نیز نشان دادند که عملکرد و رفتار غیراخلاقی سازمانی (UPB) فرد، باعث ایجاد دوگانگی عاطفی در وی شده و علاوه بر افزایش تعارض فردی، موجب تعارض بین کار و زندگی فرد نیز خواهد شد. در واقع، این تعارض و دوگانگی احساسی حالت اضطرابی را ایجاد می‌کند، که به نوبه خود تعارض کار و زندگی کارکنان را افزایش می‌دهد. علاوه بر این رفتارهای ضدشهروندی افراد موجب می‌شود تعارض بین اعضای یک هیئت یا بین هیئت‌های ورزشی مختلف و حتی در سطح اداره ورزش و جوانان مانند سبب لکه‌دار سرایت پیدا کند. به زعم رابینز تعارض یا تضاد بر عملکرد گروه اثرات منفی می‌گذارد و نتایج ویرانگر<sup>۲۲</sup> آن نیاز به اثبات ندارد (۳۵). در واقع تضاد و تعارضات غیرکارکردی ناشی از رفتارهای ضدشهروندی موجب نارضایتی اعضا بین هیئت‌های ورزشی شده و در نتیجه رشته‌ها و پیوندها می‌گسند و سرانجام موجب از هم پاشیدن گروه‌های کاری تخصصی می‌گردد. نتایج تحقیق فرین و همکاران (۱۰) حاکی از این بود که تعارض غیرکارکردی سازمانی بر عملکرد کارکنان تاثیر منفی گذاشته و اخلاقیات سازمانی را کاهش می‌دهد. نتایج تحقیق کاندو، تیسودو و کینو (۱۹) نیز نشان داد که رفتارهای منفی و عملکرد نامناسب موجب تعارض خواهد شد و عواملی مانند تعامل با اشخاص مرتبط در داخل و خارج از سازمان، مدیریت عملکرد و درک اهمیت اهداف سازمان بر مدیریت تعارض تأثیر دارد.

مطابق با نتایج بدست آمده از دیدگاه نمونه آماری یکی دیگر از آسیب‌های ناشی از رفتارهای ضدشهروندی اعضا

در هیئت‌های ورزشی، افزایش استرس منفی<sup>۲۳</sup> می‌باشد. استرس را به عنوان یک پاسخ کلی به فشارها و نیازهای محیطی تعریف کرده‌اند و معتقدند که استرس بخشی جدائی‌ناپذیر از زندگی است (۵). استرس یک حالت روان-تنی است و بر خلاف اضطراب<sup>۲۴</sup> که فقط بر روی روان تأثیر دارد، استرس بر فیزیکی، روان و رفتار فرد تأثیر می‌گذارد (۳۸). به زعم سلیه<sup>۲۵</sup>، پدر علم استرس در مفهوم جدید آن، وقایع مثبت و منفی هر دو می‌توانند پاسخ‌های استرسی یکسانی را موجب شوند که مفید یا مضر است (۱۳). نتایج تحقیق پسند، بهرامیان و خرمایی (۳۱) نشان داد که ابعاد شخصیت با روش‌های مقابله با استرس ارتباط دارد. برای نمونه ابعاد توافق‌پذیری و وظیفه‌گرایی سبک مقابله رویکردی و ابعاد روان‌ندگرای و وظیفه‌گرایی سبک مقابله اجتنابی با استرس را به طور مثبت و معنادار پیش-بینی کردند. وی استرسی را که پیامدهای مثبت به دنبال داشته باشد را استرس مثبت<sup>۲۶</sup> می‌نامد؛ اما رفتارهای ضدشهروندی افراد در محیط کاری یا در مسابقات ورزشی که اثرات و پیامدهای منفی بر اهداف سازمانی یا نتایج مسابقات می‌گذارد، موجب جنبه منفی استرس خواهد شد که ناخوشایند بوده و نه تنها در سطح فردی بلکه مانند سندروم سبب لکه‌دار کل سازمان را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. در واقع، اعضای هیئت‌ها و حتی اداره همواره این استرس را دارند که مبدا عملکرد منفی و رفتارهای ضدشهروندی اعضایی که سابقه عملکرد منفی دارند، موجب به خطر انداختن اهداف و مواضع آنها گردد و تلاش هیئت‌ها به خاطر یک رفتار خواسته یا ناخواسته این افراد به هدر رود؛ لذا همواره در کارکنان این افراد احساس اضطراب و نگرانی می‌کنند. مطابق با نظر نمونه آماری، در مسابقات ورزشی تیمی نیز این موضوع قابل رویت است؛ بدون شک تمامی اعضای تیم از نظر آمادگی و تجربه در یک سطح نیستند و استرس باعث بخاطر عملکرد ضعیف و منفی یک هم تیمی همواره وجود دارد و این امر در مواقع بحرانی موجب تنش و ناامیدی بقیه اعضای تیم خواهد شد. نتایج تحقیق فریمونسون، هارنبوچ و هارتمن (۱۱) در بررسی ارزیابی عملکرد و استرس نشان داد که ارزیابی عملکرد افراد در آنها ایجاد استرس می‌کند. علاوه بر این عملکرد منفی افراد موجب افزایش سطح هورمون-های استرس در بقیه همکاران به علت ارزیابی عملکرد منفی کل سیستم می‌شود. البته باید اذعان نمود که حتی استرس مثبت نیز اگر از یک حد فراتر برود باعث کاهش

و دارای رفتارهای ضد شهروندی سازمانی همکار هستند، به تدریج دچار احساس بی‌علاقگی، نارضایتی شغلی و کم کاری خواهد شد و این موارد زمینه را برای تلاش برای تغییر شغل با شغل مورد علاقه فرد در سازمان محیا می‌کند و در صورت عدم دستیابی به نتیجه مورد نظر موجب ترک سازمان خواهد شد. در واقع، تعهد هنجاری از وظیفه‌ی اخلاقی و سیستم ارزشی فرد نشأت می‌گیرد. تعهد هنجاری می‌تواند ناشی از تعهد عاطفی به ورزش باشد یا در نتیجه‌ی اجتماعی شدن در محل کار و احساس تعهد به هیئت یا ورزشکاران به وجود بیاید؛ اما زمانی که بین همکاران افرادی باشند که برای این ارزش‌ها تعهدی قائل نباشند، بدون شک سرخورده شده و کم‌کم کاهش تعهد در بین همکاران مانند سندروم سیب لکه‌دار سرایت خواهد کرد. نتایج تحقیق مامان، کاموچ و باکوا (۲۴) نشان داد که تعهد کاری موجب افزایش رفتار شهروندی سازمانی خواهد شد؛ در مقابل تنوع نیروی کاری، بی‌عدالتی ادراک شده، عملکرد منفی و رفتارهای غیرشهروندی موجب کاهش تعهد سازمانی و خروج از رفتارهای شهروندی خواهد شد. در واقع، تعهد هنجاری در سازمان‌هایی بالاست که وظیفه‌شناسی را ارزشمند می‌شمارند و این حقیقت را با ارائه‌ی پاداش‌ها، مشوق‌ها و استراتژی‌های دیگر به کارکنان نشان می‌دهند. همچنین در کارکنانی تعهد سازمانی هنجاری بالاست که به صورت مرتب مثال‌های عینی تعهد کارفرما به رفاه کارکنان و اخلاقیات سازمانی را مشاهده می‌کنند.

مطابق با نتایج بدست آمده از دیدگاه نمونه آماری یکی دیگر از آسیب‌های ناشی از رفتارهای ضدشهروندی اعضای هیئت‌های ورزشی که مانند سیب لکه‌دار ممکن است به کل افراد سرایت کند، همشکلی نهادینه می‌باشد. این پویه، پویه‌ای بازدارنده است که در شرایط همسان محیطی هر واحد یک مجموعه را ناگزیر از همشکلی و تطابق با دیگر عناصر آن مجموعه می‌سازد. همشکلی نهادینه از سه راه همشکلی اجباری، همشکلی تقلیدی و همشکلی هنجاری موجب تطابق و هماهنگی می‌شود (۳۳). هم‌شکلی اجباری<sup>۲۷</sup> حاصل فشارهای متشکل و بی‌تشکل (رسمی و غیررسمی) افراد مهم در هیئت‌های ورزشی می‌باشد. این فشارها جنبه‌ها و جلوه‌های متفاوتی دارند. برخی از آنها مانند رعایت حقوق ارباب رجوع، طرز پوشش اعضا، ساعت حضور در جلسات هیئت‌ها و غیره قانونی

عملکرد فرد خواهد شد. از این‌رو رابطه عملکرد و استرس یک رابطه غیرخطی است (۳۸). مک‌لاری، مالدون، گاید و کینگ (۲۵) نیز نشان داد که بی‌توجهی به عملکرد و شغل افراد موجب ایجاد استرس در سرپرست آنها خواهد شد و سرپرستان نیز با ارزیابی عملکردهای خود موجب افزایش استرس افراد می‌شوند و این یک رابطه دوطرفه می‌باشد. علاوه بر این کم کاری و بی‌توجهی افراد بر عملکرد وظیفه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی تأثیر منفی می‌گذارد. از طرفی سرپرستان می‌توانند با استفاده از فرایندهای مبادله اجتماعی و تبادل رهبر و اعضاء با زیردستان موجب کاهش رابطه تنش‌زا، بی‌توجهی، کاهش رفتارهای ضدشهروندی و استرس شوند. نتایج تحقیق کاواناگ، بوسول و رولینگ (۷) نیز حاکی از این بود که در محیط‌های سازمانی نیز استرس ناشی از عملکرد اعضاء، گریبان‌گیر هر دوی کارکنان و مدیران شده است و مدیران زیادی معتقدند که استرس را در محیط کار خود بخاطر عملکرد و رفتار منفی کارکنان خود تجربه کرده‌اند.

مطابق با نتایج بدست آمده از دیدگاه نمونه آماری یکی دیگر از آسیب‌های ناشی از رفتارهای ضدشهروندی اعضاء در هیئت‌های ورزشی که می‌تواند به کل اداره سرایت کند، کاهش تعهد هنجاری می‌باشد. تعهد هنجاری بر وظایف و مسئولیت‌ها استوار است و همچنین میزانی که اعضای هیئت‌های ورزشی حاضرند جدا از الزاماتی که با آن مواجه‌اند در هیئت‌های ورزشی بمانند. با توجه به اینکه اعضاء هیئت‌های ورزشی -به غیر از پرسنل رسمی اداره ورزش و جوانان- دریافت مالی ندارند و یا پاداشی که به آنها پرداخت می‌شود بسیار ناچیز است؛ لذا تعهد به کار و تلاش‌های بی‌وقفه آنها نیازمند ق‌دردانی و عوامل انگیزشی غیرمادی مانند ارزشمندی، تقدیر، مسئولیت و غیره می‌باشد. با توجه به موارد فوق و نظر نمونه آماری، زمانی که یکی از اعضاء نه تنها شرح وظایف خود را بدرستی انجام نمی‌دهد، بلکه عملکرد منفی و رفتار ضدشهروندی دارد، بی‌شک موجب سرایت کاهش تعهد و حتی عدم تعهد هنجاری آنها خواهد شد. نتایج تحقیق طیّبی و نادریان جهرمی (۴۲) حاکی از این بود که زمانی که افراد احساس کنند تحت شرایط گرانباری کاری هستند و در کنار آن احساس کنند توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش و علایق و استعداد‌های آنها در رشته ورزشی مورد علاقه‌شان با تقاضاها و تکالیف شغلی‌شان تناسب ندارد و با افراد منفی

هستند و تحت حمایت‌های قوانین و مقررات اعمال می‌شوند. البته مطابق با نظر نمونه آماری، این فشارهای قانونی گاهی منجر به تطابق و هماهنگی ظاهری می‌شود و افراد با عملکرد منفی و رفتارهای ضدشهروندی ممکن است فقط در زمان بازرسی و اعمال قانون رفتار مناسب از خود نشان دهند؛ ولی در شرایط غیررسمی با نفوذ خود باعث سرایت رفتارهای ضدشهروندی خواهند شود. هم-شکلی تقلیدی<sup>۲۸</sup> میل به هم‌رنگی را می‌رساند. در هیئت-هایی که رفتارهای ضدشهروندی رواج دارد و قدرت نفوذ فرد مخاطب بالاست یا اینکه تنبیه قانونی سختی برای او در نظر گرفته نشده است، بی‌شک سرایت رفتارهای از قبیل پرخاشگری، تاخیر عمدی و غیره مانند سندروم سیب لکه‌دار افزایش خواهد یافت. این موضوع از طریق نظریه یادگیری اجتماعی<sup>۲۹</sup> نیز قابل توجیح است. نظریه یادگیری اجتماعی برداشت دیگری از رفتارگرایی است. بر پایه این دیدگاه افراد نه تنها از طریق پاداش و شرطی-سازی بلکه از طریق مشاهده و تقلید نیز از دیگران می-آموزند. به‌زعم مطالعات بندورا<sup>۳۰</sup> پرخاشگری با مشاهده رفتار پرخاشگرانه دیگران افزایش می‌یابد؛ که در این یادگیری بدون هیچ‌گونه پاداش یا تقویت ظاهری برای الگو یا ناظر، یادگیری اتفاق می‌افتد (۱). هم‌شکلی هنجاری<sup>۳۱</sup> را می‌توان سومین منشأ فشارهای محیطی برای تمایل افراد به همگرایی به شمار آورد. این نوع هم-شکلی معمولاً نتیجه تداوم و تکرار رفتارهای ضدشهروندی در هیئت‌های ورزشی می‌باشد. بی‌شک توجیه رفتارهای منفی که گاهاً از افراد سر می‌زند شاید قابل توجیه باشد؛ اما اگر این رفتارها به‌طور مستمر تداوم داشته باشد به نوعی هنجار در هیئت‌ها تبدیل خواهد شد و حتی تشخیص رفتارهای شهروندی و ضدشهروندی از هم دشوار خواهد شد.

از دیگر آسیب‌های ناشی از رفتارهای ضدشهروندی که در بین اعضا فراگیر خواهد شد، سرایت عدم انگیزش می-باشد. انگیزش بنا به تعریف عبارت است از فرایندی که سه عنصر کلیدی شدت، جهت و ثبات فرد در تلاش برای دستیابی به یک هدف را مشخص می‌کند (۳). در واقع شدت، میزان تلاش فرد را نشان می‌دهد و اینکه این میزان تلاش باید در راستای ارزش‌ها و اهداف شغلی باشد تا باعث افزایش کارایی شغلی شود (۴۲). فردی که سال‌ها در یک رشته ورزشی یا تحصیلی تلاش کرده و متخصص شده است، بی‌شک برای خود و رشته ورزشی‌اش احترام و

تعصب خاصی قائل است و هر گونه عملکرد منفی و رفتار ضدشهروندی توسط همکار یا هم رشته‌ای خود، موجب آزار و عدم انگیزش وی جهت ادامه تلاش و ادامه همکاری با فرد مخاطب خواهد شد. حتی در مسابقات ورزشی نیز زمانی که تمام اعضای تیم با انگیزه در حال تلاش و رقابت هستند، عملکرد منفی و رفتار ضدشهروندی یکی از هم تیمی‌ها موجب کاهش انگیزش بقیه تیم و سرخوردگی آنها خواهد شد. نتایج تحقیق یانگ و همکاران (۴۵) نشان داد که ارزش اجتماعی و خدمت‌رسانی دو عامل غیراقتصادی انگیزشی برای رفتارهای شهروندی سازمانی می‌باشند و در مقابل رفتارهای غیرشهروندی و عملکرد منفی انگیزه کارکنان را بسیار کاهش می‌دهد. نظریه برابری آدامز<sup>۳۲</sup> نیز به این واقعیت اشاره دارد که انگیزه انسان تا حد زیادی، به آنچه او عادلانه می‌داند بستگی داشته و با درک او از برابری، ارتباط دارد (۱۷). در واقع، اعضای هیئت‌های ورزشی همواره داده‌ها و ستادهای خود را با یکدیگر و اعضای هیئت‌های دیگر مقایسه می‌کنند و زمانی که یکی از اعضا رفتار ضدشهروندی یا عملکرد منفی از خود بروز می‌دهند، ولی تنبیه و تأثیری در ستادهای این اعضا دیده نمی‌شود، آنها نیز انگیزه‌ی خود را برای آوردن داده‌هایی هم‌چون زحمت، مهارت تخصصی، دانش، تجربه و غیره به هیئت از دست می‌دهند. مطابق با نظر نمونه آماری، مکانیزم‌های دفاعی رایجی که اعضای متعهد و با انگیزه هیئت برای مقابله با عملکرد منفی و رفتارهای ضدشهروندی افرادی که مانند سندرم سیب لکه‌دار عمل می‌کنند شامل انکار، عقب‌نشینی، خشم، نگرانی و ترس است. در نتیجه، اعتماد در هیئت‌های ورزشی کمتر شده و اگر هیئت‌های ورزشی فرهنگ مثبت خود را از دست بدهد، اعضای آنها چه از نظر ذهنی و چه از نظر فیزیکی دیگر انگیزه‌ای برای مشارکت در هیئت ندارند.

مطابق با نتایج به دست آمده از دیدگاه نمونه آماری یکی از آسیب‌های ناشی از رفتارهای ضدشهروندی که به کل تیم یا سیستم سرایت می‌کند، آسیب به ارتباطات سازمانی است. نتایج بدست آمده از مدل تحقیق حاکی از ارتباط منفی رفتارهای ضدشهروندی با ارتباطات بین اعضای هیئت و هیئت‌های ورزشی با یکدیگر است. به‌طور کلی، بار عاملی، معرف همبستگی متغیر آشکار با عامل است، در نتیجه می‌تواند مانند هرگونه همبستگی دیگر تفسیر شود. بعلاوه وجود بارهای منفی نشان می‌دهد برخی از متغیرها

سازمانی تأثیر می‌گذارد. نتایج تحقیق شین، پیکن و دِس (۳۹) نیز نشان داد که عملکرد منفی افراد در گروه باعث شده بود که درگیری و مشکل در ارتباطات افزایش یابد و در نتیجه عملکرد گروه و یادگیری سازمانی تضعیف گردد. به‌طور کلی باید اذعان نمود که بیش‌تر سازمان‌ها هیچ استراتژی مشخص و مؤثری برای مدیریت سندروم سیب لکه‌دار ندارند. اگر فردی که رفتار ضدشهروندی از او سر می‌زند و مانند سیب لکه‌دار عمل می‌کند، قدرت و تجربه زیادی در هیئت‌های ورزشی داشته باشد، مطمئناً قدرت تاثیرگذاری او نیز در هیئت خود و حتی هیئت‌های دیگر نیز بیش‌تر خواهد بود، بنابراین هیئت‌های ورزشی باید تمام تلاش خود را برای مقابله با این موضوع به کار بگیرند.

#### پی‌نوشت‌ها

- 1 - Gruys & Sackett
- 2 . Anti-Citizenship Behaviors (ACB)
- 3 . Organizational Citizenship Behavior (OCB)
- 4 . Bad Apple Syndrome
- 5 - Syndrome
- 6 - Nicholson
- 7 . Unethical Pro-organizational Behavior
- 8 - Evander Holyfield
- 9 - Mike Tyson
- 10 - Serie A
- 11 - Calciopoli
- 12 - Neymar
- 13 Exploratory factor analysis
14. Second.order factor analysis
15. SPSS
16. Lisrel
17. Bartlett's Test of Sphericity
18. Absolute, Comparative and Parsimonious Fit Indices
- 19 - Thompson
- 20 - Cognitive dissonance
- 21 - Leon Festinger
- 22 - Rabbins
- 23 - Distress
- 24 - Anxiety
- 25 - Hans Selye
- 26 - Eustress
- 27 - Coercive Isomorphism
- 28 - Mimetic Isomorphism
- 29 - Normative Isomorphism
- 30 - Albert Bandura
- 31 - Observational learning
- 32 - Adams Equity Theory

بیانگر عکس‌چیزی هستند که بوسیله آن عامل مشخص می‌شود (۳۴). یعنی در واقع، هرچه رفتارهای ضدشهروندی در هیئت‌های ورزشی بیشتر باشد ارتباطات اعضای هیئت و بین هیئت‌های ورزشی نامناسب‌تر خواهد شد. ارتباطات سازمانی فرآیندی است که مدیران و رؤسای هیئت‌های ورزشی بوسیله آن، سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به اعضای هیئت‌ها و ارگان‌های داخلی و خارجی اداره ورزش و جوانان ایجاد می‌کنند. امروز وجود و ادامه فعالیت هر سازمان ورزشی وابسته به ارتباطات است و مدیران ادارات و رؤسای هیئت‌های ورزشی بیشتر وقت خود را صرف برقرار کردن ارتباط می‌کند. برای ایجاد هماهنگی بین عناصر مادی و انسانی اداره ورزش و جوانان به صورت یک شبکه کارآمد و مؤثر، برقراری ارتباطات مطلوب ضروری است. زیرا وقتی افراد با رفتارهای ضدشهروندی و عملکرد منفی خود موجب پارازیت ارتباطات می‌شوند، اداره به‌گونه‌ای متوقف می‌شود؛ و در واقع می‌توان گفت برای یکپارچگی اداره، مدیریت، ایجاد خلاقیت، برآورده کردن انتظارات و انجام تعهدات نیاز به ایجاد یک ارتباط مؤثر و مناسب در هیئت‌های ورزشی است. نتایج حاصل از سوالات باز پاسخ این تحقیق از دیدگاه نمونه آماری بیانگر این بود که در بیش‌تر اوقات اعضای هیئت‌های ورزشی برای بهبود ارتباطات و برطرف کردن رفتارهای ضدشهروندی، به عضو منفی سه نوع واکنش مداخله‌انگیزی، عدم پذیرش و حالت تدافعی دارند. در حالت اول، اعضای هیئت‌های ورزشی نگرانی‌های خود را اظهار کرده و از فرد درخواست می‌کنند تا رفتارش را تغییر دهد؛ اگر این درخواست در رفتار فرد تأثیر نگذارد، فرد منفی طرد شده و در صورت عدم داشتن قدرت کافی از اداره اخراج خواهد شد. اگر مداخله‌انگیزی و یا عدم پذیرش موفق باشد، فرد منفی به سیب لکه‌دار تبدیل نخواهد شد و گزندی به هیئت‌ها نخواهد رسید. البته باید اذعان نمود که، تنها وقتی این دو انتخاب مؤثر خواهند بود که اعضای هیئت‌های ورزشی قدرت کافی را داشته باشند. وقتی این قدرت وجود نداشته باشد، اعضای هیئت کلافه شده، از هدف خود منحرف شده و موضع تدافعی به خود می‌گیرند. نتایج تحقیق موریو و ادی (۲۸) نشان داد که سندروم‌ها بر بسیاری از اجزای سازمانی از جمله فرهنگ سازمانی، ارتباطات و عملکرد سازمانی، کاهش عملکرد کارکنان و کاهش اثربخشی



- Management Sciences, 2015; 3(5): 138-147. doi: 10.12691/jbms-3-5-1.
9. [Dargi, P. Diagnosing Organization Disorders and Syndromes: Strategies and Treatments. First Edition, Tehran: Marketing Publications; 2020. \(Persian\).](#)
  10. [Ferine, K. F., Aditia, R., Fitri Rahmadana, M. Indri An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. Heliyon. 2021; 7: 1-9. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07698](#)
  11. [Frimanson, L., Hornbach, J., Hartmann, F.G.H. Performance evaluations and stress: Field evidence of the hormonal effects of evaluation frequency. Accounting, Organizations and Society. https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101279; 2021.](#)
  12. [Gholipour A, Saeidinejad M, & Zehtabi M. The Explanation of Anti-Citizenship Behaviors in the Workplaces, International Business Research. 2009; 2\(4\): 76-86. \(Persian\).](#)
  13. [Gholipour, A. Human Resource Management: \(Concept, Theories and Application\). Tehran: samt publication. 2 edition; 2012. \(Persian\).](#)
  14. [HabibiDost, M., Fadavi, M., Farhadi, H. Identification and Pathology of Organizational Syndromes in Education. Iranian Journal of Educational Sociology. 2021; 4\(2\): 127-138.](#)
  15. [Haines, V. Y., & St-Onge, S. \(2012\). Performance Management Effectiveness: Practices or Context? The International Journal of Human Resource Management. 23\(6\): 1158-1175. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561230.](#)
  16. [Helmi, Sh. The Evaluation of the Relationship between EQ Factors of Employees and Anti-Citizenship Organizational Behavior. European Online Journal of Natural and Social Sciences. 2015; 4\(1\):2104-2116.](#)
  17. [Iran Nejad Parizi, M. Fundamentals of Management \(In the age Information\): Concepts, theories and application. Tehran: Management publication; 2014. \(Persian\).](#)
1. [Alamzadeh Nouri, M. Behaviorist approach to moral development. Pegah HozeH Magazine. 2009; 2\(270\): 63-71. \(Persian\).](#)
  2. [Amir, E. & Livne, G. Accounting, Valuation and Duration of Football Player Contracts. Journal of Business Finance & Accounting. 2005; 32\(3&4\): 549- 586. https://doi.org/10.1111/j.0306-686X.2005.00604.x.](#)
  3. [Ansari, M. E., Dehghani Anari, F., SHahbazi, GH. Relationship between health motivational factors and job dissatisfaction and satisfaction using Herzberg's theory \(case study: Police employment of Isfahan\). Police Management Studies Quarterly \(PMSQ\). 2012; 7\(2\): 178- 196. \(Persian\).](#)
  4. [Barahooyi. S.A., Nastiezaie, N. The effect of work alienation on incidents organizational anti-citizenship behaviors through the mediating role of job burnout \(Case study: principals of Zahedan high schools\). Knowledge & Research in Applied Psychology. 2019; 20\(3\): 77-90. \(Persian\). 10.30486/jsrp.2019.582782.1645](#)
  5. [Besharat, M.A., Ghahramani, M.H. Predicting sport achievement in contact and noncontact sports in terms of sport stress coping styles. Sport Psychology. 2016. 1\(2\): 97-106. \(Persian\).](#)
  6. [Boon, C., & Kalshoven, K. How High-Commitment HRM Relates to Engagement and Commitment: The Moderating Role of Task Proficiency. Human Resource Management. 2014; 53\(3\): 403-420. https://doi.org/10.1002/hrm.21569.](#)
  7. [Cavanaugh, W.R., Boswell, W.R., Roehling, M.V., John W. B. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. Journal of Applied Psychology. 2000; 85: 65-74. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65.](#)
  8. [Dajani, M. A. Z. The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organizational Commitment in the Egyptian Banking Sector. Journal of Business and](#)

## منابع



26. [Mirzaei Alamooti, V., Ataei, M., Moghadas, Z. An Explanatory Model for Individual Performance Based on a Commitment Human Resource Approach. Journal of Development & Management. 2020; 33\(1\): 1-26. \(Persian\).](#)
27. [Monnot, M. J., & Beehr, T. A. Subjective Well-Being at Work: Disentangling Source Effects of Stress and Support on Enthusiasm, Contentment, and Meaningfulness. Journal of Vocational Behavior. 2014; 85\(2\): 204-218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.005>.](#)
28. [Moreau, K. A., Eady, K. The benefits and challenges of involving adolescents in medical education: A qualitative study. Academic Pediatrics. 2019; 19\(1\): 97-102. <https://doi.org/10.1016/j.acap.2018.05.007>.](#)
29. [Müller, O., Simons, A., & Weinmann, M. Beyond crowd judgments: Data-driven estimation of market value in association football. European Journal of Operational Research. 2017; 263: 611-624. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2017.05.005>.](#)
30. [Park, O., Bae, J., & Hong, W. High-Commitment HRM System, HR Capability, and Ambidextrous Technological Innovation. The International Journal of Human Resource Management. 2019; 30\(9\): 1526-1548. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1296880>.](#)
31. [Pasand, F., Bahramian, M., Khormaei, F. Prediction of Stress-Copying Styles Based on the Big five Personality Factors in Endurance Runners. Sport Psychology. 2016. 1\(1\): 3-10. \(Persian\).](#)
32. [Pearce, C.L., Giacalone, R.A. Teams Behaving Badly: Factors Associated With Anti-Citizenship Behavior in Teams. Journal of Applied Social Psychology. 2003; 33\(1\): 58-75. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02073.x>.](#)
33. [Rahman Seresht, H. \(2017\). Theories of Organization and Management from Modernism to Postmodernism Volume 2, Eighth Edition, Tehran: Doran Publications; 2017. \(Persian\).](#)
34. [Raminmehr, H. & Charsetad, P. Quantitative Research Method Using structural Equation Modeling \(Lisrel Software\). Tehran: Termeh publishing; 2017. \(Persian\).](#)
35. [Robbins, S. P. Organizational Behavior: Concepts, Controversies & Applications.](#)
18. [Kang, S.W., & Kang, S.-D. High-Commitment Human Resource Management and Job Stress: Supervisor Support as a Moderator. Social Behavior and Personality: An International Journal. 2016; 44\(10\): 1719-1731. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.10.1719>.](#)
19. [Kondo, H., Tsuda, K., Kino, Y. Analysis of recognition of inter-organizational conflict and actions to address it using dependency expressions. Procedia Computer Science. 2021; 192: 1713-1719. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.08.176>.](#)
20. [Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators. Work. 2014; 48\(2\): 229-238. DOI: 10.3233/WOR-131659.](#)
21. [Li, S., & Chen, Y. The Relationship between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. Frontiers in psychology. 2018; 27\(9\):1273.](#)
22. [Liu, X.L., Lu, J.G., Zhang, H. Cai, Y. \(2021\). Helping the organization but hurting yourself: How employees' unethical pro-organizational behavior predicts work-to-life conflict. Organizational Behavior and Human Decision Processes. 167: 88-100. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.05.002>.](#)
23. [Lussier, R. N., & Hendon, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development: Sage Publications; 2017.](#)
24. [Mamman, A., Kamoche, K., Bakuwa, R. Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. Human Resource Management Review. 2012; 22\(4\): 285-302. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.12.003>.](#)
25. [McLarty, B. D., Muldoon, J., Quade, M., King, A. Your boss is the problem and solution: How supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance. Journal of Business Research. 2021; 130: 308-317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.032>.](#)

- and Interpretation of Exploratory factor analysis. *J Med Educ Dev*. 2018; 11(30): 4-19. (Persian).
45. [Yang, D., He, Q., Cui, Q. Hsu, CH. Non-economic motivations for organizational citizenship behavior in construction megaprojects. \*International Journal of Project Management\*. 2020; 38\(1\): 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.09.006>](#)
  46. Zeinali Somea, P., Pourezat, A. The Effects of Unethical Climate in Working Environment on Organizational Anti-Citizenship Behaviors. *Ethics in science and Technology*. 2012; 6 (4): 32-41. (Persian).
  37. [Robbins, S. P. Organization Theory: Structure, design and application. Translate by: Alvani, S. M. & Danaee Fard, H. three edition. Tehran: Saffar Publication; 2012. \(Persian\).](#)
  38. [Rotundo, M., & Sackett, P. R. The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-Capturing Approach. \*Journal of Applied Psychology\*. 2002; 87\(1\): 66-80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>.](#)
  39. [Safarzadeh. H., Mansori, S. \(2011\). Management Theories, Volume II \(Organizational Behavior, Organizational Resources\), Third Edition, Tehran: Poursan Pajouhesh Publications; 2011. \(Persian\).](#)
  40. [Shin, H. W., Picken, C. J., Dess, G. G. Revisiting the learning organization: How to create it. \*Organizational Dynamics\*. 2017; 46\(1\): 46-56. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.009>.](#)
  41. [Tasikiran, G. & Iyigun, N. O. The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Entrepreneurial Orientation: A Research in the Hospitality Industry. \*Procedia Computer Science\*. 2019; 158: 672-679. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.102>.](#)
  42. [Tayebi, M. Citizenship and anti-citizenship behaviors in sports. Tehran: Olympic Publications, first edition; 2017. \(Persian\).](#)
  43. [Tayebi, M., & Naderian Jahromi, M. Analysis of Social and Organizational Consequences of Inappropriate use of Specialists in Sports Board. \*Journal of Human Resource Management in Sport\*, 2019; 6\(2\): 277-295. Doi: 10.22044/shm.2019.7899.1890. \(Persian\).](#)
  44. [Tayebi, M., Ayobi, F., Seyed Ameri, M. The Relationship between participative management and organizational citizenship behavior. \*Applied research in sport management\*. 2013; 2, 4\(8\): 113-128. \(Persian\).](#)
  45. [Vakili, M. M. Assessment of construct validity questionnaires in psychological and educational research: Applications, Methods,](#)

