

## Research Paper

**Developing a Framework for Controlling  
Counterproductive Behaviors in Sports Delegations****Z. Badeli<sup>1</sup>, A. Askari<sup>2</sup>, A. Rashidlamir<sup>3</sup>, Z., Falah<sup>4</sup>, T. Behlekeh<sup>5</sup>**

1. Ph.D. Student in Sport Management, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran
2. Assistant Professor, Department of Physical Education, Gorgan Branch, Islamic Azad University, Gorgan, Iran (Corresponding Author)
3. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of humanities, University of Neyshabur, Neyshabur, Iran
4. Associate Professor in Sports Management, Islamic Azad University, Gorgan Branch, Gorgan, Iran
5. Assistant Professor in Sports Management, Islamic Azad University, Gorgan Branch, Gorgan, Iran

**Received: 2021/07/26****Accepted: 2022/04/30**

---

**Abstract**

The present study was designed and implemented with the aim of developing a framework for controlling counterproductive behaviors in sports teams. The present study had a mixed method. The tools used in this study were developed after conducting a semi-structured interview and reaching theoretical saturation. The researcher-made questionnaire included 39 items and in the form of 7 components, in 5-option Likert scale (very high, 5 points to very low, 1 point). In the first part (qualitative) for conducting field interviews, the statistical population of the study were prominent professors in sports management specializing in organizational behavior and some managers of sports delegations in Golestan province who were purposefully selected for qualitative interviews. In the second (quantitative) part, after collecting the information obtained from the qualitative research, a questionnaire was made and distributed among the managers and employees of the sports delegations of Golestan province. In this part, the population included 153 managers and employees of sports delegations in Golestan province, which according to Morgan's table, 113 individuals was identified as the research sample. The results showed that the framework for controlling and compensating for counterproductive behaviors in sports teams includes components such as planning, professional ethics,

- 
1. Email: Zeinab. Badeli64@ gmail.com
  2. Email: askari.asra@gmail.com
  3. Email: A.rashidlamir@neyshabur.ac.ir
  4. Email: zy.fallah@gmail.com
  5. Email: t.bahlekeh@gmail.com



motivation, selection of manpower, proportionality of salaries and benefits, information technology and creativity and innovation at work. In other words, the implementation of these components can lead to the control and compensation of counterproductive behaviors in sports teams.

**Keywords:** Anti-Productive Behaviors, Manpower, Professional ethics, Sports Staff.

---

## **Extended Abstract**

### **Background and Purpose**

One of the most important issues in achieving productivity is the formation of counterproductive behaviors. Counterproductive behaviors as one of the most inappropriate behaviors have always led to sabotage and underemployment in organizations, which has overshadowed the process of improving and expanding the performance of organizations (1). Counterproductive behaviors are a set of behaviors that divert organizations from their path and goals and create some negative consequences (2). These behaviors can include underemployment, sabotage, theft, misuse of information and resources, as well as the prevalence of chaos in organizations, which in turn causes crises, tensions and injuries in organizations (3).

### **Materials and Methods**

The present study was descriptive-survey in terms of data collection method and applied in terms of purpose. In fact, no manipulation was done on variables and factors and it had a mixed design based on the research approach. The research method was of a mixed exploratory type; That is, it was first qualitative and then quantitative. In the first stage, the qualitative method of content analysis was used to construct the model and then the quantitative descriptive-analytical method was used to test the model and the correlation research based on the structural equation model was used. The tools used in this study were developed after conducting a semi-structured interview and reaching theoretical saturation. The researcher-made questionnaire included 39 items and in the form of 7 components, in five-option Likert scale (very high, 5 points to very low, 1 point). In the first (qualitative) part for conducting field interviews, the statistical population included prominent professors in sports management specializing in the field of organizational behavior, as well as some managers of sports delegations in Golestan province who had a Ph.D. degree; these individuals were purposefully selected for qualitative interviews on the subject of research (16 interviews with 16 individuals and continued to the point of theoretical saturation); In the second



(quantitative) part, after collecting the information obtained from the qualitative research, a questionnaire was made and this questionnaire was distributed among the managers and employees of the sports delegations of Golestan province. In this part, the population included 153 managers and employees of sports delegations in Golestan province, which according to Morgan's table, 113 individuals was identified as the research sample, of which 110 correct questionnaires were returned. This study used the random sampling method to select the study's participants. In this study, two sections of descriptive statistics and inferential statistics were used. In the descriptive statistics section, descriptive tables were used to express the demographic characteristics of the research. The qualitative part (analysis of interviews and code extraction) used Max QDA software Pro version, while in the quantitative part, elongation and skewness indicators were applied to check the distribution of data, answer research questions and develop a measurement model. The structural model used SPSS software version 24 and Smart PLS version 0.2.

### Findings

Descriptive results of demographic characteristics of the research interview sample showed that 87.5% of the participants in the study are male and 12.5% are female. 12.5% of the samples have less than 5 years of work experience, 25.0% have 6 to 10 years and 62.5% have more than 10 years. Descriptive results related to the gender of the research sample in the quantitative section, revealed that 35% of the research samples are female and 65% are male, the majority of the research sample, i.e. 71.5% are married and 28.5% are single. Most of the research samples, i.e. 47.3%, have a bachelor's degree and the work experience of most of the samples is more than 10 years (44.5%). To evaluate the fit of measurement models, three criteria of reliability, convergent validity and divergent validity were used and their reliability was done by examining factor load coefficients, Cronbach's alpha coefficients, composite reliability, and shared reliability. The criterion value for the suitability of factor load coefficients was 0.5. For all questions, the factor loading coefficients of the questions were greater than 0.5, which indicates that this criterion was appropriate. None of the questions were deleted. The value of Cronbach's alpha and the composite reliability of the variables in each of the 7 variables was higher than 0.7, indicating the appropriate reliability of the model. In this study, the reliability of the variables was at the desired level. Since the reliability was confirmed, the hypotheses could be examined by structural equations. Thus, the study's results can be generalized to the whole society. The second criterion for examining measurement models was convergent validity, which examines the correlation of each variable with its



questions (indicators). According to the Fornell and Larker methods, a suitable value for AVE is 0.5 and above. For all 7 variables, the value of AVE was greater than or equal to 0.5. Divergent validity was the third criterion for examining the fit of measurement models.

### **Conclusion**

The competitive environment created in organizations has led to the success of organizations that have good productivity. Achieving sustainable productivity can be the key to the success of today's organizations, which plays an important role in the process of improving and expanding the performance of organizations. Counterproductive behaviors play an important role in the failure of organizations and they can cause serious harm. Counterproductive behaviors also play a considerable role in sports organizations, including sports delegations. In this way, controlling these behaviors can bring countless benefits. Therefore, this study aimed at developing a framework for controlling counterproductive behaviors in sports delegations. The present study's findings showed that the framework for controlling counterproductive behaviors in sports teams includes components such as planning, professional ethics, motivation, selection of manpower, proportionality of salaries and benefits, information technology and creativity and innovation at work. In other words, considering components such as planning, professional ethics, motivation, manpower selection, proportionality of salaries and benefits, information technology and creativity and innovation at work can lead to the control of anti-productive behaviors in sports teams.

### **References**

1. Aşçı, M. S. (2020). Analyzing the effects of organizational trust and organizational commitment in anti-productivity behaviours in managerial approach dimension to achieve a strategic competitive advantage. In *Strategic outlook for innovative work behaviours* (pp. 253-273). Springer, Cham.
2. Rezanezhad, M. (2018). Survey the Relationship between Personality Characteristic and Anti-Productivity Behaviors (Case Study: Employees of West Mazandaran Electricity Distribution Company). *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 1(1), 61-68. (In Persian)
3. Banks, G. (2012). Productivity policies: the 'to do'list. In delivered at Economic and Social Outlook Conference, Securing the Future, Melbourne (Vol. 1).



## تدوین چارچوب کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی

زینب بادلی<sup>۱</sup>، اسرا عسگری<sup>۲</sup>، امین رشید لمیر<sup>۳</sup>، زین العابدین فلاح<sup>۴</sup>، طاهر بهلکه<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرگان، گرگان، ایران

۲. استادیار گروه تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرگان، گرگان، ایران (نویسنده مسئول)

۳. استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه نیشابور، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، نیشابور، ایران

۴. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرگان، گرگان، ایران

۵. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرگان، گرگان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۴

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف تدوین چارچوب کنترل رفتارهای ضد بهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی طراحی و اجرا گردید. روش تحقیق حاضر از نوع آمیخته بود. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، بعد از انجام مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری تدوین شد که شامل ۳۹ گویه و در قالب ۷ مؤلفه، به صورت پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، ۵ امتیاز تا خیلی کم، ۱ امتیاز) تدوین شد. در بخش اول (کیفی) برای انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته، جامعه آماری پژوهش را اساتید برجسته حوزه مدیریت ورزشی متخصص در حوزه رفتار سازمانی و همچنین برخی از مدیران هیئت‌های ورزشی استان گلستان بودند که این افراد، به صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب شدند. در بخش دوم (کمی) بعد از گردآوری اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی، اقدام به ساخت پرسشنامه نموده و این پرسشنامه در بین مدیران و کارکنان هیئت‌های ورزشی استان گلستان توزیع گردید. تعداد مدیران و کارکنان هیئت‌های ورزشی استان گلستان، ۱۵۳ نفر بود که با توجه به جدول مورگان، تعداد نمونه ۱۱۳ نفر به عنوان نمونه تحقیق مشخص شدند. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که چارچوب کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی شامل مؤلفه‌هایی از جمله برنامه‌ریزی، اخلاق حرفه‌ای، انگیزشی، گزینش نیروی انسانی، تناسب حقوق و مزایا، فناوری اطلاعات و خلاقیت و نوآوری

1. Email: Zeinab. Badeli64@ gmail.com
2. Email: askari.asra@gmail.com
3. Email: A.rashidlamir@neyshabur.ac.ir
4. Email: zy.fallah@gmail.com
5. Email: t.bahlekeh@gmail.com



در کار می‌باشد. به عبارتی پیاده‌سازی این مؤلفه‌ها می‌تواند منجر به کنترل رفتارهای ضد بهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی گردد.

**واژگان کلیدی:** اخلاق حرفه‌ای، رفتارهای ضدبهره‌ورانه، نیروی انسانی، هیئت ورزشی.

### مقدمه

بهره‌وری به‌عنوان یکی از مسائل مهم و کلیدی در عرصه سازمانی می‌باشد که نقش مهمی در روند موفقیت‌های فردی و سازمانی دارد (مدهوی و مهروترا، ۲۰۲۱، ۴۸۰) و لذا دستیابی به بهره‌وری به‌عنوان یکی از اهداف مهم و کلیدی است که نقش مهمی در روند توسعه سازمان‌ها دارد (گرنوژائسکاس و گرمانووا، ۲۰۱۸، ۱۹۲). محققان مختلفی سعی در ایجاد شواهدی در خصوص بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها داشته‌اند و تلاش‌های زیادی را در این حوزه به انجام داده‌اند (الشیب، ۲۰۱۸، ۲۷۵). اگرچه فعالیت‌هایی در مسیر بهره‌وری در سازمان‌ها به انجام رسیده است اما به علت وجود برخی موانع فردی و سازمانی، فرایند توسعه بهره‌وری به‌صورت مطلوب در تمامی سازمان‌ها شکل نگرفته است (ترستنا، جاجا و جاشاری، ۲۰۲۰، ۳۵). یکی از مسائل مهم در زمینه دستیابی به بهره‌وری، شکل‌گیری رفتارهای ضد بهره‌ورانه می‌باشد. رفتارهای ضدبهره‌ورانه به‌عنوان یکی از نامناسب‌ترین رفتارها، همواره سبب گردیده تا خرابکاری‌ها و کم‌کاری‌هایی در عرصه‌های سازمانی شکل گیرد که این مسئله روند بهبود و گسترش عملکرد سازمان‌ها را تحت شعاع قرارداده است (آسی، ۲۰۲۰، ۲۵۵). رفتارهای ضدبهره‌ورانه به مجموعه رفتارهایی اطلاق می‌گردد که سازمان‌ها را از مسیر و اهداف خود دور می‌نماید و پیامدهای منفی ایجاد می‌کنند (رضانژاد، ۲۰۱۸، ۶۵). این رفتارها می‌تواند شامل کم‌کاری، خراب‌کاری، سرقت، استفاده نامناسب از اطلاعات و منابع و همچنین شیوع هرج‌ومرج در سازمان‌ها باشد که به‌نوعی باعث بروز بحران، تنش و آسیب‌هایی در سازمان‌ها می‌گردد (بانکس، ۲۰۱۲، ۵۴).

1. Madhavi & Mehrotra
2. Gružauskas & Grmanová
3. Al-Shaiba
4. Tërstena, Goga, & Jashari
5. Aşçı
6. Banks



بدون شک رفتارهای ضدبهره‌ورانه از دو بعد فردی و سازمانی می‌تواند آسیب‌های جدی برای سازمان‌ها ایجاد نماید (ربیعی و بابادی، ۲۰۱۵، ۳۴). از منظر سازمانی باعث هدر رفتن منابع می‌گردد و از منظر فردی می‌تواند پیامدهای منفی روانی برجای گذارد (رضاجوانشیر و همکاران، ۲۰۱۷، ۷۴). این رفتارها می‌تواند به‌عنوان یکی از رفتارهای واکنشی منابع انسانی، به شرایط نامناسب سازمانی معرفی گردد که این مسئله به‌نوعی به علت عدم توجه مدیریت به شرایط سازمانی می‌باشد. بروز پدیده رفتارهای ضدبهره‌ورانه می‌تواند تا حدی ناشی از عدم توجه مدیران ارشد به کارکنان سازمان و همچنین عدم توجه به علائق و خواسته‌های آنان باشد (سربلند، ۲۰۱۸). بروز رفتارهای ضدبهره‌ورانه باعث شده است تا خسارات جبران‌ناپذیری در سازمان‌ها ایجاد گردد که روند موفقیت‌های سازمانی را با مخاطرات و مشکلات عمده و جدی مواجهه کرده است (محمودیان و لطف‌الهی، ۲۰۱۸، ۳۳).

با این وجود در تحقیقات مختلفی به عواقب رفتارهای ضدبهره‌ورانه اشاره شده است. آسی (۲۰۲۰، ۲۷۰) مشخص نمود که بروز این رفتارها می‌تواند روند موفقیت سازمان‌ها را دچار اختلال نماید و تعارض‌هایی در عرصه‌های سازمانی ایجاد نماید. رضانزاد (۲۰۱۸، ۶۵) نیز مشخص نمود که عدم توجه به این رفتارها از سوی مدیران ارشد یکی از مهم‌ترین علل بروز این پدیده سازمانی می‌باشد. آرنولد، نیکولوتی و اسکاپتا (۲۰۱۱، ۴۶) نیز مشخص نمودند که در مسیر کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه می‌بایستی در نگاه اول، مدیران این رفتارها را بشناسند و در خصوص آن اطلاعات کافی داشته باشند. کونگ<sup>۲</sup>، تاو و وانگ (۲۰۲۰، ۶۳) مشخص نمودند که توسعه اخلاق در سازمان‌ها و ایجاد اهداف مشترک می‌تواند روند بروز این رفتارها را به‌شدت کاهش دهد و مسیر شکل‌گیری آنها را محدود نماید. استرویی<sup>۳</sup>، دهل و اباکومیکا (۱۹۹۶، ۴۳) نیز مشخص نمودند که مسائل انگیزشی می‌تواند نقش مهمی در کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه داشته باشد. این در حالی است که سبک رو و دهقان (۲۰۱۶، ۱۲۱) در تحقیق خود جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه مسائل مربوط به حقوق و مزایا را مهم تلقی نمودند و تأکید فراوانی بر این مسئله داشتند. هوانگ<sup>۴</sup>، لو و زو همکاران (۲۰۱۸، ۱۳۲) و لی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۱، ۲۴) نیز کنترل رفتارهای ضدبهره‌وری را از وظایف اصلی مدیران سازمان‌ها می‌دانند.

1. Arnold, Nicoletti & Scarpetta
2. Kong, Tao & Wang
3. Stroebe, Diehl, & Abakoumkin
4. Huang, Luo & Xu
5. Li



با توجه به موارد گفته شده می‌توان ادعا کرد که سازمان‌ها در جهت افزایش بهره‌وری خود باید به رفتارهای ضدبهره‌وری کارکنان توجه ویژه‌ای نمایند تا بتوانند با کنترل این رفتارها و تبدیل آنها به رفتارهای بهره‌ورانه، موفقیت و رشد خود را تضمین نمایند. بنابراین سازمان‌های ورزشی به دلیل حجم بالای مسئولیت به ویژه در حوزه ورزش همگانی، ورزشی قهرمانی و همچنین پوشش گروه‌های سنی و جنسی مختلف، در عین حال ساختار سازمانی سنتی و تأثیرات تصمیمات سیاسی و اقتصادی بر روند عملکرد آنها، پتانسیل ایجاد و توسعه رفتارهای ضدبهره‌ورانه را دارد. سازمان‌های ورزشی به‌عنوان یکی از سازمان‌های مهم در سطح کشور نقش مهمی در روند توسعه ورزش ایران دارد. بهره‌وری در این سازمان‌ها می‌تواند باعث موفقیت ورزش در عرصه‌های مختلف گردد. احتمال وقوع رفتارهای ضدبهره‌ورانه در سازمان‌های ورزشی مانند دیگر سازمان‌ها وجود دارد و این مسئله می‌تواند مشکلات عمده‌ای را برای توسعه ورزش ایجاد نماید. یکی از انواع سازمان‌های ورزشی، هیئت‌های ورزشی می‌باشند که بازوی اجرایی ورزش در سطح کشور می‌باشند. افزایش بهره‌وری در هیئت‌های ورزشی به‌عنوان اجرایی‌ترین بخش ورزش کشور که اساس ورزش قهرمانی و همگانی در این سطح شکل می‌گیرد، می‌تواند به افزایش سلامت جامعه و ارتقاء سطح ورزش قهرمانی کمک نماید.

همچنین از جمله اهداف هیئت‌ها رشد، توسعه و گسترش کمی و کیفی رشته‌های ورزشی در سطح استان است و این مهم هنگامی اتفاق خواهد افتاد که یک برنامه ریزی راهبردی و مدون در جهت بهبود عملکرد شغلی کارکنان و ارتقاء سطح بهره‌وری و در عین حال کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه صورت گیرد. با این حال رفتارهای ضدبهره‌ورانه برای سازمان‌های ورزشی، هزینه‌های اقتصادی، اجتماعی و روانشناختی زیادی دارد و با توجه به محدودیت‌های دولت در جهت حمایت مالی از سازمان‌های ورزشی و از طرفی چالش‌های مالی موجود برای سازمان‌های ورزشی، کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه می‌تواند باعث زمینه بهبود فرایند کنترل این چالش‌ها را به همراه داشته باشد. در عین حال کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه، زمینه‌ای مهم در جهت تحقق اهداف اقتصاد مقاومتی می‌باشد و می‌بایست بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. از طرفی پژوهش‌های متنوعی همچون بارانی، طالب پور و کشتی‌دار (۲۰۲۱، ۷۱)، زردتشیان و ریحانی (۲۰۲۱، ۲۵) و قلعه‌نوعی، فهیم، پیمانی زاد و اسماعیل‌زاده (۲۰۲۰، ۶۹) در زمینه بهبود بهره‌وری سازمان‌ها و نهادهای ورزشی داخل کشور انجام شده اما تا زمانی که رفتارهای ضدبهره‌ورانه مدیریت و کنترل نشود، نمی‌توان در زمینه توسعه بهره‌وری در سازمان‌های ورزشی امیدوار بود.





در عین حال پژوهش‌های محدودی در زمینه رفتارهای ضدبهره‌ورانه در داخل کشور انجام شده (مرادی و همکاران، ۲۰۲۱؛ رضانژاد، ۲۰۱۸) که به نظر می‌رسد به دلایلی همچون ارائه خدمات عمومی و تخصصی در سازمان‌های ورزشی و گستردگی وظایف و مسئولیت‌ها در پست‌های اداری و سر و کار داشتن با خیل عظیم ورزشکاران در بخش‌های حرفه‌ای و همگانی، قابل تعمیم به سازمان‌های ورزشی نیست و لذا خلأ تحقیقاتی در زمینه پژوهش حاضر به چشم می‌خورد. از طرفی این خلأ تحقیقاتی باعث شده است تا تلاشی در جهت کنترل این رفتارها صورت نگیرد. انجام تحقیق حاضر می‌تواند ضمن رفع ابهامات در خصوص تدوین چارچوب کنترل و جبران رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی، باعث ایجاد راهکارهای اجرایی در جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی گردد. این مسئله سبب گردیده است تا تحقیق حاضر باهدف تدوین چارچوب کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی، سعی در پاسخ به این سؤال داشته باشد که چارچوب کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی به چه صورت می‌باشد؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی بود چون هیچ‌گونه دستکاری بر روی متغیرها و عوامل صورت نگرفته و بر اساس رویکرد تحقیق، آمیخته بود. در مرحله اول، برای ساخت الگو از روش کیفی تحلیل محتوا و برای آزمون الگو از روش کمی توصیفی - تحلیلی و از نوع همبستگی مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری استفاده گردید. روش تحقیق آمیخته از نوع اکتشافی متوالی بود؛ یعنی ابتدا کیفی و سپس کمی بود. ابزار مورد استفاده در این پژوهش، بعد از انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته و رسیدن به اشباع نظری تدوین شد که شامل ۳۹ گویه و در قالب ۷ مؤلفه، به صورت پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد، ۵ امتیاز تا خیلی کم، ۱ امتیاز) تدوین شد. در بخش اول (کیفی) برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش را اساتید برجسته حوزه مدیریت ورزشی متخصص در حوزه رفتار سازمانی و همچنین برخی از مدیران هیئت‌های ورزشی استان گلستان که دارای تحصیلات دکتری بودند، شامل می‌شوند؛ که این افراد، به صورت هدفمند برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردید (۱۶ مصاحبه با ۱۶ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت) و در بخش دوم (کمی) بعد از گردآوری اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی، اقدام به ساخت پرسشنامه نموده و این پرسشنامه در بین مدیران و کارکنان هیئت‌های ورزشی استان گلستان توزیع گردید. تعداد مدیران و کارکنان هیئت‌های ورزشی استان گلستان، ۱۵۳ نفر می‌باشد که با توجه



به جدول مورگان، تعداد نمونه ۱۱۳ نفر می‌باشد که از این تعداد، ۱۱۰ پرسشنامه به صورت صحیح عودت داده شد. روش نمونه‌گیری، تصادفی بود. در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از جداول توصیفی برای بیان ویژگی‌های جمعیت-شناختی پژوهش استفاده شد. در بخش کیفی (تحلیل مصاحبه‌ها و استخراج کدها) از نرم‌افزار Max QDA نسخه Pro، در بخش کمی، از شاخص‌های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده‌ها و برای بررسی و پاسخ به سؤالات پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری از نرم-افزارهای SPSS نسخه ۲۴، Smart PLS نسخه ۲/۰ استفاده شد.

### روایی و پایایی ابزار در بخش کیفی (قابلیت اعتماد پژوهش)

در این پژوهش برای بررسی روایی، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارسال شد و از آن‌ها خواسته شد، نظر خود را اعلام نمایند؛ در ادامه نظرات ایشان اعمال شد. در پایان، این پژوهش توسط اساتید مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه‌ی نهایی بیان شده است. یکی از راه‌های نشان دادن پایایی، مطالعه حسابرسی فرآیند آن است. یافته‌های آن، زمانی قابل حسابرسی هستند که محقق دیگر بتواند مسیر تصمیم به کار رفته توسط محقق در طول مصاحبه را نشان دهد؛ بنابراین محقق پایایی داده‌ها را از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات خود و همچنین قرارداد تمام داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرارداد و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. علاوه بر این در تحقیق کنونی از روش توافق درون موضوعی برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته استفاده شده است. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک دانشجوی مقطع دکتری مدیریت ورزشی درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در نظر دو نفر هم مشابه هستند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌شوند. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد:

$$\text{درصد توافق} = \frac{\text{تعداد توافقات} * 100}{\text{تعداد کل کدها}}$$



تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۲۱۰، تعداد کل توافقات بین این کدها ۷۸ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۴۴ می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار با استفاده از فرمول ذکرشده  $0.74/3$  است که از  $0.60$  بالاتر بوده بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

### پایایی و روایی ابزار در بخش کمی

پایایی و روایی در پی‌ال‌اس در دو بخش سنجیده شد: الف) بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری، ب) بخش مربوط به مدل ساختاری. پایایی مدل اندازه‌گیری به‌وسیله ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بارعاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه محاسبه می‌شود که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار  $0.5$  شود مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن سازه قابل قبول است. همچنین در خصوص روایی محتوی نیز با استفاده از فرم‌های روایی سنجی CVI و CVR روایی مورد تأیید قرار گرفت. مقدار CVR با توجه به تعداد اساتید (۸ نفر)،  $0.78$  و مقدار CVI بیشتر از  $0.79$  به دست آمد؛ بنابراین روایی محتوی ابزار پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. روایی واگرا و همگرا که مربوط به معادلات ساختاری است، مورد سنجش قرار گرفت.

### یافته‌ها

نتایج توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های بخش مصاحبه‌ی پژوهش نشان داد که  $87/5$  درصد از افراد شرکت‌کننده در تحقیق مرد و  $12/5$  درصد زن می‌باشند.  $12/5$  درصد از نمونه‌ها دارای سابقه شغلی کمتر از ۵ سال،  $25/0$  درصد ۶ تا ۱۰ سال و  $62/5$  درصد بیشتر از ۱۰ سال می‌باشد. نتایج توصیفی مربوط به وضعیت جنسیت نمونه تحقیق حاضر در بخش کمی، نشان داد که  $35$  درصد از نمونه‌های تحقیق زن و  $65$  درصد مرد بودند، اکثریت نمونه‌های تحقیق یعنی  $71/5$  درصد متأهل و  $28/5$  درصد مجرد می‌باشند، اکثر نمونه‌های تحقیق یعنی  $47/3$  درصد دارای تحصیلات کارشناسی می‌باشند و سابقه شغلی اکثر نمونه‌ها، بیش از ۱۰ سال می‌باشد ( $44/5$  درصد).

### تحلیل کیفی

در این مرحله، چند کد مفهومی تبدیل به یک مقوله می‌شود. در جدول زیر نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای مفهومی (مفاهیم) و مقولات آورده شده است.



جدول ۱ - نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای مفهومی (مفاهیم) و مقولات

Table 1. Open coding results based on concept codes (concepts) and categories

کد مصاحبه‌شونده Interviewer code	مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories
P2, P3, P6 P1, P5, P8 P4, P7, P10	انجام برنامه‌ریزی صحیح توسط مدیران هیئت‌های ورزشی پایبندی به برنامه‌های تدوین شده توسط مدیران هیئت‌های ورزشی مشارکت کلیه کارکنان در تدوین برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی توسط مدیران هیئت‌های ورزشی	برنامه‌ریزی planning
P1, P2, P9, P10 P3, P12 P1, P7, P8	استفاده از روش‌های نوین برنامه‌ریزی توسط مدیران هیئت‌های ورزشی استفاده از مشاوران برنامه‌ریزی توسط مدیران هیئت‌های ورزشی بازبینی سالانه برنامه‌های تدوین شده توسط مدیران	
P6, P9, P11, P16 P1, P2, P11 P3, P5, P7, P10 P2, P8, P13 P5, P10, P12	تأکید بر اخلاق حرفه‌ای در کار توسط مدیران پایبندی مدیران به اخلاق حرفه‌ای آموزش اصول اخلاق حرفه‌ای به کارکنان توسط مدیران ارزیابی اخلاق حرفه‌ای کارکنان توسط مدیران تجلیل از کارکنان با اخلاق حرفه‌ای مناسب توسط مدیران	اخلاق حرفه‌ای Ethics
P2, P6, P9 P6, P7, P15 P10, P11, P14 P2, P3, P8 P4, P7, P8 P5, P9, P10 P3, P4, P13	تشویق کارکنان بهره‌ور ایجاد روحیه در کارکنان غیر بهره‌ور شناخت عوامل انگیزشی مؤثر در کارکنان توسط مدیران اعطای پاداش‌های مالی اعطای پاداش‌های غیرمالی (فرصت برای رشد شخصی) امکان انتخاب مزایای شغلی توسط کارکنان تنوع در پاداش‌ها	انگیزشی Motivational
P1, P3, P5 P3, P7, P9, P16 P2, P6, P7, P10 P2, P5, P7, P13 P6, P9, P16	گزینش نیروهای انسانی بهره‌ور بر اساس رزومه گزینش نیروهای انسانی علاقه‌مند به کار گزینش نیروهای انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری گزینش نیروهای انسانی منضبط گزینش نیروهای انسانی بر اساس پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و اعتقادی	گزینش نیروی انسانی Manpower selection
P1, P7, P15 P3, P7, P10	گزینش نیروهای انسانی بر اساس ویژگی‌های فردی شایسته (سخت-کوشی، نوآوری، اعتمادبه‌نفس و...) گزینش نیروهای انسانی بر اساس توانمندی‌های مدیریتی (برنامه‌ریزی، رهبری و ...)	
P5, P6, P10 P2, P4, P6	گزینش نیروهای انسانی بر اساس مهارت‌های علمی و عملی گزینش نیروهای انسانی بر اساس توانایی‌های فکری و تحلیلی	

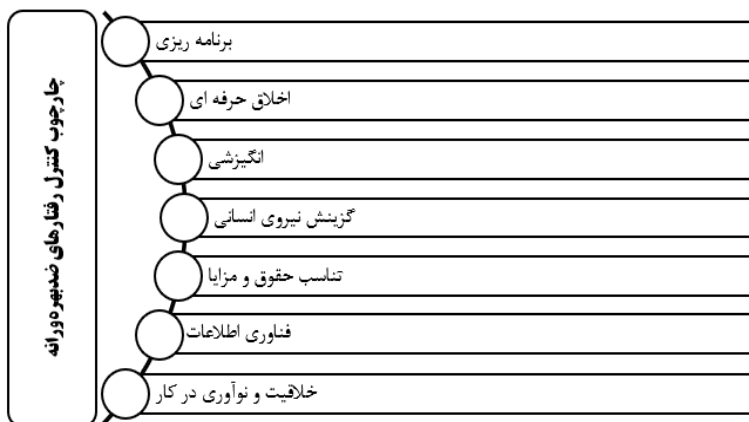


ادامه جدول ۱ - نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای مفهومی (مفاهیم) و مقولات

Table 1. Open coding results based on concept codes (concepts) and categories

کد مصاحبه‌شونده Interviewer code	مفاهیم Concepts	مقوله‌ها Categories
P3, P8, P13 P1, P5, P10 P2, P6, P16 P1, P7, P8	متناسب کردن حقوق و مزایا بآدانش نیروهای کار متناسب کردن حقوق و مزایا باتجربه نیروهای کار متناسب کردن حقوق و مزایا با تخصص نیروهای کار متناسب کردن حقوق و مزایا بر اساس ارزش‌افزوده‌ای که در سازمان ایجاد می‌کند	تناسب حقوق و مزایا Proportion of salaries and benefits
P3, P5, P10 P4, P11, P15 P3, P10, P11 P1, P5, P9	استفاده از فناوری‌های اطلاعات مناسب برای کاهش فشار کار استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای دسترسی راحت‌تر به اطلاعات استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای کاهش کاغذبازی‌های اداری استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای برقراری ارتباط راحت و سریع‌تر در بین کارکنان و سازمان‌های دیگر	فناوری اطلاعات Information Technology
P4, P7, P13 P6, P8, P15 P2, P4, P7 P5, P7, P9	ایجاد خلاقیت در کار برای پرهیز از یکنواختی حمایت از کارکنان خلاق و نوآور استفاده از کارکنان خلاق و نوآور در سازمان پاداش برای ایده‌های خلاقانه در کار توسط کارکنان	خلاقیت و نوآوری در کار Creativity and innovation at work

مدل نهایی تدوین چارچوب کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱ - مدل نهایی تدوین چارچوب کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی

Figure 1. The final model of developing a framework for controlling for counterproductive behaviors in sports teams

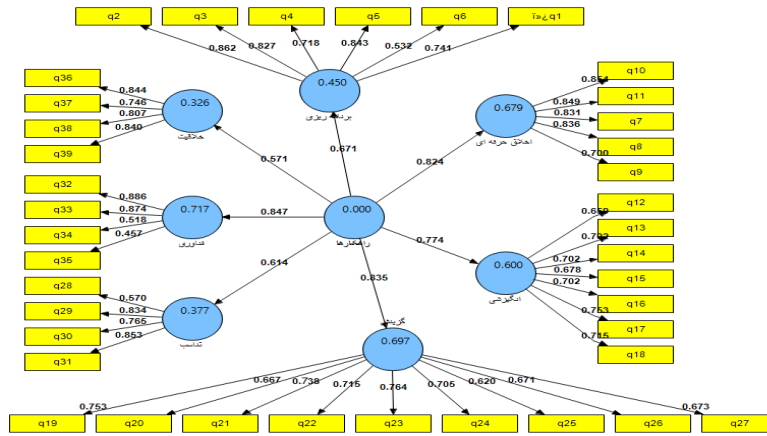


در ادامه از طریق نرم‌افزار SPSS به تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش و سپس به تحلیل نتایج حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS به سؤال‌های ایجادشده‌ی پژوهش پاسخ داده خواهد شد. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود و پایایی خود از سه طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی صورت می‌پذیرد. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی،  $0/5$  می‌باشد. برای تمامی سؤال‌ها، ضرایب بارهای عاملی سوالات از  $0/5$  بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. در اینجا هیچ‌یک از سؤال‌ها حذف نگردید. مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در هر ۷ متغیر، بالاتر از  $0/7$  می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. در این تحقیق پایایی متغیرها در حد مطلوب قرار دارد. از آنجاکه پایایی تأیید می‌شود می‌توان به بررسی فرضیات توسط معادلات ساختاری پرداخت و نتیجه قابل‌تعمیم به کل جامعه موردنظر می‌باشد. معیار دوم از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر متغیر با سوالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. با توجه به روش فورنل و لارکر که مقدار مناسب برای AVE را  $0/5$  به بالا معرفی کرده‌اند. برای تمامی ۷ متغیر، مقدار AVE بیشتر یا مساوی  $0/5$  می‌باشد.

روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که در این پژوهش در هر دو بخش روش اول (سوالات مربوط به هرمتغیر نسبت به خود آن متغیر همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به متغیرهای دیگر) و دوم (معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک متغیر با سوالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرهاست)، به‌طوری‌که روایی واگرای قابل‌قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سوالات خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل‌قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد، مورد تأیید قرار گرفت. بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سوالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد (بنیتز<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

## 1. Benitez

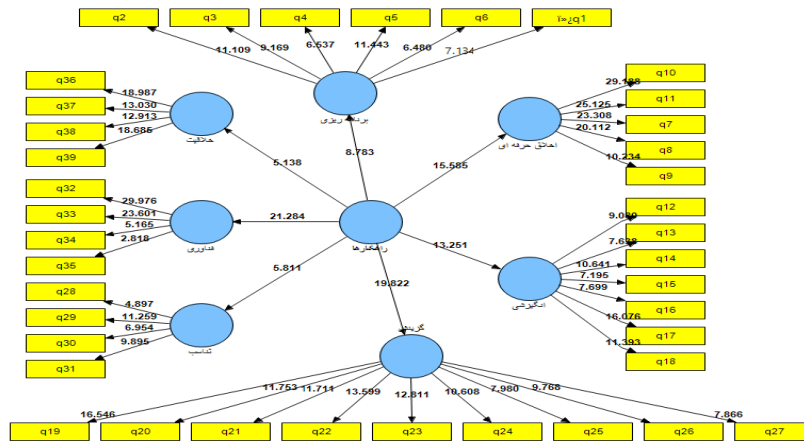




شکل ۲ - مدل اندازه‌گیری (بررسی ضرایب مسیر مدل پژوهش)

Figure 2. Measurement model (study of path coefficients of research model)

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از  $0.95/$  بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان  $1/96$  است. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی‌توان با آن سنجید.



شکل ۳ - ضرایب معنی‌داری  $t$  (مقادیر  $t$ -values)

Figure 3. Significance coefficients  $t$  (t-values)



مقدار  $R^2$  برای متغیرهای برونزا یا مستقل برابر صفر است. در این قسمت، مقدار  $R^2$  برای هر ۷ متغیر درونزا، بیشتر از ۰/۳۲ و برابر با مقدار متوسط است. مقدار  $Q^2$ : این معیار برای ۷ متغیر درونزای مدل بیشتر از ۰/۱۵ می‌باشد که این نشان می‌دهد که متغیر برونزا (مستقل) در پیش‌بینی متغیر وابسته، متوسط هستند و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش، تأیید گردید. برازش کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، در هر ۷ متغیر، مقدار بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. نتایج نهایی در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲ - نتایج نهایی روابط موجود در مدل پژوهش

Table 2. The final results of the relationships in the research model

نتیجه Result	مقدار بحرانی Critical value	ضریب مسیر Path coefficient	متغیرها Variables
تأیید رابطه	8.783	0.671	برنامه‌ریزی Planning
تأیید رابطه	15.585	0.824	اخلاق حرفه‌ای Ethics
تأیید رابطه	13.251	0.774	انگیزشی Motivational
تأیید رابطه	19.822	0.835	گزینش نیروی انسانی Manpower selection
تأیید رابطه	5.881	0.614	تناسب حقوق و مزایا Proportion of salaries and benefits
تأیید رابطه	21.284	0.847	فناوری اطلاعات Information Technology
تأیید رابطه	5.123	0.571	خلاقیت و نوآوری در کار Creativity and innovation at work





## بحث و نتیجه‌گیری

فضای رقابتی ایجادشده در سازمان‌ها سبب گردیده است تا سازمان‌هایی موفق شوند که از بهره‌وری مناسبی برخوردار باشند. دستیابی به یک بهره‌وری پایدار می‌تواند رمز موفقیت سازمان‌های امروزی باشد که این مسئله نقش مهمی در روند بهبود و گسترش عملکرد سازمان‌ها دارد. در مسیر دستیابی به بهره‌وری، رفتارهای ضدبهره‌ورانه اهمیت بالایی دارند. این رفتارها نقش مهمی در عدم موفقیت سازمان‌ها دارند و آسیب‌های جدی را ایجاد می‌نماید. رفتارهای ضدبهره‌ورانه در سازمان‌های ورزشی از جمله هیئت‌های ورزشی نیز نقش مهمی دارد. به این صورت که کنترل این رفتارها می‌تواند فواید بی‌شماری را ایجاد نماید. این مسئله سبب گردیده است تا تحقیق حاضر با هدف تدوین چارچوب کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی طراحی و اجرا گردد.

نتایج تحقیق حاضر، نشان داد که چارچوب کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی شامل مؤلفه‌هایی از جمله برنامه‌ریزی، اخلاق حرفه‌ای، انگیزشی، گزینش نیروی انسانی، تناسب حقوق و مزایا، فناوری اطلاعات و خلاقیت و نوآوری در کار می‌باشد. به عبارتی پیاده‌سازی مؤلفه‌هایی از جمله برنامه‌ریزی، اخلاق حرفه‌ای، انگیزشی، گزینش نیروی انسانی، تناسب حقوق و مزایا، فناوری اطلاعات و خلاقیت و نوآوری در کار می‌تواند منجر به کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی گردد. آسی (۲۰۲۰، ۲۷۰) مشخص نمود که در جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه می‌بایستی مجموعه‌ای مسائل مختلف، مد نظر قرار گیرد. آنان اشاره داشتند که مدیریت رفتارهای ضدبهره‌ورانه یک مدیریت چند بعدی در حوزه‌های مختلف می‌باشد. رضانژاد (۲۰۱۸، ۶۵) نیز مشخص نمود که در جهت کاهش رفتارهای ضدبهره‌ورانه می‌بایستی مسائل فردی، محیطی، فرهنگی، اجتماعی و سازمانی به‌صورت مناسبی اجرایی گردد. این مسئله نشان می‌دهد که کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی نیازمند یک نگاه عمیق در حوزه‌های مختلف دارد که بتواند به‌صورت مناسبی تمامی مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، اخلاق حرفه‌ای، انگیزشی، گزینش نیروی انسانی، تناسب حقوق و مزایا، فناوری اطلاعات و خلاقیت و نوآوری در کار را پوشش دهد. به عبارتی توجه به مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، اخلاق حرفه‌ای، انگیزشی، گزینش نیروی انسانی، تناسب حقوق و مزایا، فناوری اطلاعات و خلاقیت و نوآوری در کار در سیستم مدیریتی هیئت‌های ورزشی می‌تواند منجر به کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه گردد.

نتایج نشان داد که در میان مؤلفه‌های شناسایی‌شده جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی، مؤلفه فناوری اطلاعات اهمیت بالایی به نسبت سایر مؤلفه‌ها دارد. به‌صورتی که توجه به مؤلفه



فناوری اطلاعات می‌تواند در جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی نقش مهمی داشته باشد. این مؤلفه دارای گویه‌هایی شامل استفاده از فناوری‌های اطلاعات مناسب برای کاهش فشار کار، استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای دسترسی راحت‌تر به اطلاعات، استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای کاهش کاغذ بازی‌های اداری و استفاده از فناوری‌های اطلاعات برای برقراری ارتباط راحت‌تر و سریع‌تر در بین کارکنان و سازمان‌های دیگر بود. اونوماه<sup>۱</sup> (۲۰۱۵، ۳۶۰) و آگراوال<sup>۲</sup> و گائوتمان (۲۰۲۰، ۱۱۲) مشخص نمودند که بهره‌گیری از فناوری اطلاعات به واسطه کاهش مشکلات و معضلات سازمانی می‌تواند از شکل‌گیری رفتارهای ضدبهره‌ورانه جلوگیری به عمل آورد. به نظر می‌رسد مؤلفه فناوری اطلاعات می‌تواند روندهای شغلی را تسهیل دهد و منجر به کاهش کاغذبازی‌های اداری گردد که این مسئله به‌طور حتم بر کیفیت زندگی کاری کارکنان تأثیر مثبتی خواهد داشت. توجه به این عوامل می‌تواند زمینه کاهش رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی را فراهم نماید. در عین حال مستروبونی<sup>۳</sup> (۲۰۲۰، ۱۷۴)، مهتانی<sup>۴</sup> (۲۰۲۱، ۱۳۵) و شهنازی (۲۰۲۱، ۳۵۰) در پژوهش‌های خود دریافتند توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات باعث افزایش بهره‌وری در عملکرد نیروی انسانی سازمان‌ها می‌شود. در این راستا شایان ذکر است که توسعه فناوری اطلاعات روند ارزیابی عملکرد کارکنان را تسهیل می‌کند و این فرایند باعث افزایش تمرکز نیروی انسانی بر رفتارها و عملکرد خود می‌باشد و تلاش آنها را برای بهبود عملکرد و کاهش رفتارهای نامناسب افزایش می‌دهد.

دیگر مؤلفه شناسایی شده مهم در تحقیق حاضر جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی، مؤلفه گزینش نیروی انسانی می‌باشد. گزینش نیروی انسانی شامل گزینش نیروهای انسانی بهره‌ور بر اساس رزومه، گزینش نیروهای انسانی علاقه‌مند به کار، گزینش نیروهای انسانی مبتنی بر شایسته‌سالاری، گزینش نیروهای انسانی منضبط، گزینش نیروهای انسانی بر اساس پایداری به ارزش‌های اخلاقی و اعتقادی، گزینش نیروهای انسانی بر اساس ویژگی‌های فردی شایسته (سخت-کوشی، نوآوری، اعتمادبه‌نفس و...)، گزینش نیروهای انسانی بر اساس توانمندی‌های مدیریتی (برنامه-ریزی، رهبری و...)، گزینش نیروهای انسانی بر اساس مهارت‌های علمی و عملی و گزینش نیروهای انسانی بر اساس توانایی‌های فکری و تحلیلی می‌تواند سیستم منابع انسانی مناسبی در هیئت‌های

1. Onwumah
2. Agrawal & Gautam
3. Mastrobuoni
4. Mahtaney



ورزشی ایجاد نماید. هالدورای<sup>۱</sup>، کیم، چانگ و لی (۲۰۲۰، ۸۶) و جیانگ<sup>۲</sup>، سان و لی (۲۰۲۰، ۱۱۲) مشخص نمودند که پیاده‌سازی سیستم منابع انسانی مناسب می‌تواند نقش مهمی در جهت کاهش رفتارهای ضدبهره‌ورانه در سازمان‌ها داشته باشد.

به نظر می‌رسد گزینش منابع انسانی به‌واسطه بهبود جذب منابع انسانی با نگرش و رفتارهای مناسب و همچنین استخدام افراد توانمند از منظر ذهنی و فکری می‌تواند باعث کاهش میزان رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی گردد. در این راستا سارا<sup>۳</sup>، ساپترا و اوتاما همکاران (۲۰۲۱، ۳۸۰)، المسلمانی<sup>۴</sup> و حاسان (۲۰۲۱، ۲۰)، د کاستا<sup>۵</sup> و اکسوگینگ (۲۰۲۱، ۱۰) کیفیت و عملکرد منابع انسانی را به عنوان یکی از مهمترین عوامل اثر گذار بر بهره‌وری سازمان‌ها معرفی نمودند. با این حال تلاش در جهت گزینش و جذب مناسب اولین گام در دستیابی به منابع انسانی کارآمد است اما مدیریت صحیح، استفاده از ظرفیت‌ها و ارائه انگیزه مناسب و در ادامه تلاش در جهت مدیریت استعدادها و جانشین‌پروری مطلوب می‌تواند به کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه کمک کند و زمینه افزایش بهره‌وری را فراهم نماید. دیگر مؤلفه شناسایی‌شده مهم در تحقیق حاضر جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی، مؤلفه انگیزش نیروی انسانی می‌باشد. در این راستا تشویق کارکنان بهره‌ور، ایجاد روحیه در کارکنان غیر بهره‌ور، شناخت عوامل انگیزشی مؤثر در کارکنان توسط مدیران، اعطای پاداش‌های مالی، اعطای پاداش‌های غیرمالی (فرصت برای رشد شخصی)، امکان انتخاب مزایای شغلی توسط کارکنان و تنوع در پاداش‌ها از جمله عواملی هستند که می‌توانند باعث کنترل رفتارهای ضد بهره‌ورانه شود. در این راستا واژه انگیزش در اصطلاح به معنای پویایی و حرکت است.

از نظر سازمانی انگیزه عبارت است از عامل درونی که باعث تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد و اهداف سازمانی می‌گردد. منابع هر سازمان به دو دسته منابع انسانی و منابع مادی تقسیم می‌شود؛ از آنجا که منابع مادی نیز توسط منابع انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد، استفاده بهینه از منابع مادی بدون داشتن نیروی با انگیزه، میسر نیست. در دنیای پیشرفته امروز، در هر سازمانی، نیروی انسانی عمده‌ترین سرمایه و یکی از عوامل تاثیر گذار در تحقق اهداف هر سازمان محسوب می‌شود.

1. Haldorai, Kim, Chang & Li
2. Jiang, Sun & Li
3. Sara, Saputra, K. A. K., & Utama
4. Almaslmani, Hasan
5. Da Costa, Xiongying



همچنین انگیزش شغلی از مهمترین عوامل تاثیر گذار در موفقیت و عقب ماندگی سیستم بوده و در صورت بی توجهی به آن، باعث هدر رفتن منابع سازمان و وقوع رفتار ضدبهره‌ورانه می‌شود. انگیزش شغلی از نیازهای رشدی، اجتماعی و فیزیولوژیک جدا نیست و بایستی به این نیازها پاسخ داد و عامل پرداختن هر کس به یک کار، داشتن محرک برای پیشبرد آن است و هر سازمان برای تامین اهداف خود نیاز به نیروی با انگیزه دارد و چنانچه فرد از انگیزش شغلی مناسب برخوردار نباشد نتوانسته خود را ارضاء کرده و باعث افت کارایی می‌شود. در این راستا لئونوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱، ۲۰) و زوباینو<sup>۲</sup>، نگم و الاگوگ (۲۰۲۱، ۱۰) انگیزش شغلی را عاملی مهم در ارائه رفتارهای بهره‌ورانه معرفی نمودند. دیگر مؤلفه شناسایی شده مهم در تحقیق حاضر جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی، مؤلفه‌گزینش نیروی انسانی می‌باشد. این نتیجه با نتایج المسلمانی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۱، ۲۰) و روی<sup>۴</sup>، کامار و ساتپاتی (۲۰۲۱، ۵۵) همسو است. این پژوهشگران برنامه ریزی را عاملی بنیادین در توسعه رفتارهای بهره‌ورانه معرفی نمودند. در تبیین این نتیجه بر اساس مدل گودوین<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) عوامل موثر در بهره‌وری در سه سطح فردی، شغلی و سازمانی در نظر گرفته شده است و مسیر حرکت به سوی بهبود بهره‌وری از سطح فردی آغاز شده و تا حالت اجرای برنامه‌های عملی تداوم می‌یابد و انتخاب افراد شایسته و مناسب در سازمان می‌تواند زمینه توسعه فردی را فراهم آورده و در پی آن به بهبود بهره‌وری سازمانی منجر شود. در مدل هرشاوور و راش<sup>۶</sup> (۲۰۱۰) بهره‌وری نیروی کار مدلی تحت عنوان «مدل سرو سیستم»<sup>۷</sup> پیشنهاد شده و در این مدل، عملکرد نیروی کار نقطه کانونی مدل است، که به نوبه خود، تحت تاثیر مستقیم یا غیرمستقیم شایستگی و توانایی‌های فردی و شغلی مدیران و برنامه‌ریزی مناسب در سازمان است. بر این اساس در سازمان‌های ورزشی که وظایفی مهمی در همگانی کردن ورزش، ارتقای سطح ورزش، تعمیم ورزش و ... می‌باشد، می‌بایست به سوی بهره‌وری حرکت کنند که این عامل موجب رشد کمی و کیفی ورزش در سطح استان‌ها خواهد شد.

1. Leonova
2. Zubairu, Ngeme & Olagoke
3. Almaslmani
4. Roy, Kumar & Satpathy
5. Goodwin
6. Harshavar and Rush
7. Servo System



در نتیجه رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی به‌عنوان یک مسئله مهم می‌بایستی مورد توجه جدی مدیران ارشد ورزش ایران قرار گیرد و زمینه‌های جدی در جهت مقابله با این رفتارها ایجاد نمایند. این رفتارها به‌طور حتم به‌واسطه بروز برخی اهمال‌کاری‌های مدیران ورزشی شکل می‌گیرد. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا هیئت‌های ورزشی با بهبود بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در امورات سازمانی خود، ضمن کاهش مشکلات اداری، به بهبود کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه اقدام نمایند. همچنین با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با ایجاد استانداردهای شغلی در هیئت‌های ورزشی، سعی در جذب نیروی انسانی با توجه به معیارها و استانداردهای تعبیه‌شده داشت تا بدین‌صورت ضمن جذب نیروی انسانی توانمند، شرایط جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه را فراهم نمود. با توجه به نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌گردد تا با بهبود وضعیت اخلاق حرفه‌ای مدیران ورزشی، زمینه جهت انتقال این اخلاق به کارکنان زیردست را فراهم نمود تا بدین‌وسیله شرایط جهت کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی را مهیا نمود.

### تشکر و قدردانی

در پایان از زحمات تمامی افرادی که در بخش‌های مختلف این پژوهش با تیم پژوهش همکاری داشتند، قدردانی و تشکر می‌کنیم.

### Reference

1. Agrawal, P., & Gautam, O. (2020). The Effects of Leaders' Behavior on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Deviant Behavior, and Job Performance of Employees. In *Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations* (pp. 100-113). IGI Global.
2. Almaslmani, R., & Hasan, A. M. S. (2021). The Impact of Human Resources, Strategic Planning and Asset Management on Economic Productivity and Regional Income of Jordan: The Mediating Role of Organizational Culture. *International Journal of Contemporary Management and Information Technology*, 1(6), 18-25.
3. Al-Shaiba, A. S. (2017). Role of human resources function in successful organizational transformations for efficiency improvement. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(7), 273-280.
4. Arnold, J. M., Nicoletti, G., & Scarpetta, S. (2011). Does anti-competitive regulation matter for productivity? Evidence from European firms.
5. Aşçı, M. S. (2020). Analyzing the effects of organizational trust and organizational commitment in anti-productivity behaviours in managerial approach dimension to achieve a strategic competitive advantage. In *Strategic outlook for innovative work behaviours* (pp. 253-273). Springer, Cham.



6. Banks, G. (2012). Productivity policies: the 'to do' list. In delivered at Economic and Social Outlook Conference, Securing the Future, Melbourne (Vol. 1).
7. Barani, M., Talebpour, M., Keshtidar, M. (2021). Structural Model Design the Role of Total Quality Management in the Productivity of Sports Organizations. *Contemporary Studies On Sport Management*. doi: 10.22084/smms.2021.23975.2835. (In Persian)
8. Benitez, Jose; Henseler, Jörg; Castillo, Ana; Schuberth, Florian (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2): 1-57.
9. Da Costa, E., & Xiongying, N. (2021). Impact of Human Resources Competency on Productivity: The case of SMEs in Timor-Leste. *International Journal of Science and Business*, 5(10), 1-15.
10. Ghalehnoei A, Fahim davin H, Pemanizad H, Esmaealzadeh ghandehari M R. (2020). Constructing and Validating the Questionnaire of the Factors Influencing the Implementation of Green Productivity Strategy in Iran's Sport. *JRSM*. 9 (18):127-146
11. Gružauskas, V., & Grmanová, E. (2018). Efficiency of banks and human resources. *Journal of international studies*, 11(2), 193-201.
12. Günay, G. Y. (2018). Relationship between job satisfaction, organizational citizenship behavior and employee performance: Sample of Edirne financial office employees in Turkey. *American International Journal of Contemporary Research*, 8(1), 64-74.
13. Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S., & Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372.
14. Huang, W., Luo, T., & Xu, W. (2018). The Impact of Knowledge Workers' Social Network on Anti-Production Behaviors. *Journal of Changsha University of Science and Technology (Social Science)*, 04.
15. Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2020). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*.
16. Kong, D., Tao, Y., & Wang, Y. (2020). China's anti-corruption campaign and firm productivity: Evidence from a quasi-natural experiment. *China Economic Review*, 63, 101535.
17. Leonova, I. S., Pesennikova-Sechenov, E. V., Legky, N. M., Prasolov, V. I., Krutskikh, I. A., & Zayed, N. M. (2021). Strategic Analysis Of The Motivation On Employees' productivity: A Compensation Benefits, Training And Development Perspective. *Academy Of Strategic Management Journal*, 20, 1-11.
18. Li, N. (2021). The Mechanism Of The Role Of Corporate Leadership Models On Employees' psychological Anxiety And Anti-Productive Behaviors From A Three-Dimensional Perspective. *Psychiatria Danubina*, 33(Suppl 6), 68-0.



19. Madhavi, T., & Mehrotra, R. (2021). Effect of Integrated Competency Management and Human Resource Development at the Level of Efficiency of Workforce. In Proceedings of the Fourth International Conference on Microelectronics, Computing and Communication Systems (pp. 479-490). Springer, Singapore. (In Persian)
20. Mahmoudian, R; Lotfeelahi, M. (2018). Factors Affecting Employees' Anti-Productivity Behaviors in Public Libraries of West Azerbaijan Province, Fourth International Conference on Management, Psychology and Humanities with Sustainable Development Approach, Shiraz. (In Persian)
21. Mahtaney, P. (2021). Understanding the Link Between Technology, Productivity and Employment. In Structural Transformation (pp. 133-164). Palgrave Macmillan, Singapore.
22. Mastrobuoni, G. (2020). Crime is terribly revealing: Information technology and police productivity. *The Review of Economic Studies*, 87(6), 2727-2753.
23. Onwumah, T. (2015). Culture, Work Ethics and Productivity in Nigeria. *The international journal of humanities & social studies*, 3(3), 359-362.
24. Rabiee, M; Babadi, R. (2015). Investigating anti-productivity behaviors and its relationship with 5 major personality factors, National Conference on Psychology and Social Injury Management, Chabahar. (In Persian)
25. Reza Javanshir, R; Aran, A; Hosseini, M. (2017). Investigating the Relationship between Job Turnover and Retirement Rate and Anti-Productivity Behaviors in Ardabil Agricultural Bank Employees, Fourth National Conference on Iranian Islamic Economy, Management and Culture, Ardabil. (In Persian)
26. Rezaezhad, M. (2018). Survey the Relationship between Personality Characteristic and Anti-Productivity Behaviors (Case Study: Employees of West Mazandaran Electricity Distribution Company). *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 1(1), 61-68. (In Persian)
27. Roy, S., Kumar, K., & Satpathy, B. (2021). Strategic planning of optimising productivity: a'5S under lean quality'approach. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 32(1), 53-71.
28. Sabokro, M; Dehghan, H. (2016). Typology of Deviant Behaviors in Organization, Third International Conference on New Research in Management, Economics and Humanities. (Persian)
29. Sara, I., Saputra, K. A. K., & Utama, I. W. K. J. (2021). The effects of strategic planning, human resource and asset management on economic productivity: A case study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 381-389.
30. Sarboland, K. (2018). Investigating the relationship between job rotation with the amount of abandonment and managers' anti-attitude behaviors (Case Study: Managers of Parsabad High School Education in Moghan). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 13(3), 128-115. (In Persian)



31. Shahnazi, R. (2021). Do information and communications technology spillovers affect labor productivity?. *Structural Change and Economic Dynamics*, 59, 342-359. (In Persian)
32. Stroebe, W., Diehl, M., & Abakoumkin, G. (1996). Social compensation and the Köhler effect: Toward a theoretical explanation of motivation gains in group productivity. *Understanding group behavior*, 2, 37-65.
33. Tärstena, A., Goga, A. J., & Jashari, B. (2020). Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(1), 31-38.
34. Zardoshtian, S., Reyhanin Nia, J. (2021). The effect of organizational culture on productivity by mediating the role of creativity and innovation in the Ministry of Sport and Youth of Iran. *Sport Management Studies*, 13(67), -. doi: 10.22089/smrj.2020.9123.3090, (In Persian)
35. Zubairu Miss, A. N., Ngeme Mrs, F., & Olagoke Mr, P. D. (2021). Mentoring and employee motivation as determinants of job productivity of library personnel in university libraries in Osun state, nigeria.

### استناد به مقاله

بادلی، زینب؛ عسگری، اسرا؛ رشیدلمیر، امین؛ فلاح، زین‌العابدین؛ و بهلکه، طاهر. (۱۴۰۱). تدوین چارچوب کنترل رفتارهای ضدبهره‌ورانه در هیئت‌های ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۴(۷۵)، ۹۴-۱۷۱. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2022.11051.3454

Badeli, Z., Askari, A., Rashidlamir, A., Falah, Z., & Behlekeh, T. (2022). Developing a Framework for Controlling Counterproductive Behaviors in Sports Delegations. *Sport Management Studies*, 14(75), 171-94. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2022.11051.3454

