

## تحلیل ارتباط مهارت‌های سیاسی با قانون‌شکنی خیرخواهانه در بین مدیران عالی ورزشی با نقش میانجی جرات‌ورزی

داوود نصر اصفهانی\* - سمیه رهبری\*\* - روح اله رامیار\*\*\*

استادیار دکترا مدیریت ورزشی، مدرس گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران - استادیار مدیریت ورزشی، گروه علوم انسانی، موسسه آموزش عالی نقش جهان، بهارستان، اصفهان، ایران - کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد چکیده

هدف از تحقیق حاضر تحلیل ارتباط مهارت‌های سیاسی با قانون‌شکنی خیرخواهانه در بین مدیران ورزشی با نقش میانجی جرات‌ورزی بود. این پژوهش از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی با رویکرد کمی و از لحاظ رابطه بین متغیرها از نوع پژوهش‌های همبستگی - علی محسوب می‌شود. جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران ورزش کشور (N= ۳۷۳) که براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۹۱ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌های مهارت سیاسی فریز و همکاران (۲۰۰۷)، قانون‌شکنی خیرخواهانه واردامان و همکاران (۲۰۱۴) و جرات‌ورزی راتوس (۲۰۰۷) بود. روایی پرسشنامه‌ها با توجه به نظر اساتید متخصص مورد تایید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آلفای کرونباخ در تمامی متغیرهای پرسشنامه بیشتر از ۰/۸ می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی شامل آزمون‌های تی تک نمونه ای و مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم افزارهای spss و PLS صورت گرفت. با توجه به نتایج تحقیق مشخص شد که وضعیت مهارت سیاسی، و جرات‌ورزی در مدیران عالی ورزش کشور در سطح مطلوبی قرار دارد، در صورتی که وضعیت قانون‌شکنی خیرخواهانه از سطح متوسط تفاوت معناداری ندارد. نتایج نشان داد که مهارت‌های سیاسی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه ( $T= ۰/۶۸$ )، مهارت‌های سیاسی و جرات‌ورزی ( $T= ۰/۸۹$ ) و جرات‌ورزی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه ( $T= ۰/۳۰$ ) در مدیران ورزش رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج وجود رابطه علی معنادار و مثبت مهارت‌های سیاسی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه با نقش میانجی‌گری جرات‌ورزی در مدیران ورزش ( $T= ۰/۲۶$ ) را تایید نمود. براساس نتایج تحقیق می‌توان گفت وجود مهارت‌های سیاسی در مدیران عالی ورزش منجر به پدیده جرات‌ورزی در این افراد می‌شود و قانون‌شکنی خیرخواهانه را افزایش می‌دهد.

**واژگان کلیدی:** مهارت‌های سیاسی، قانون‌شکنی خیرخواهانه، جرات‌ورزی، مدیران ورزشی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۹/۰۴

\*Email: davood\_nasr\_esfahani@yahoo.com

\*\*Email: s.rahbari64@yahoo.com (نویسنده مسئول)

\*\*\*Email: ruhollah.ramyar@yahoo.com

## مقدمه

بی‌نظمی کارکنان، عدم رضایت آنها، بی‌عدالتی و احساسات منفی است که کارکنان نسبت به سازمان دارند. حتی تخصص میان فرد و سازمان می‌تواند منجر به قانون شکنی از سوی کارکنان گردد (جاج و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). در بسیاری موارد دیگر، قانون شکنی از سوی کارکنان را می‌توان به عوامل شخصیتی نسبت داد. برخی افراد به طور ذاتی تمایل بیشتری به نادیده گرفتن روندها و قوانین دارند (رن و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). با این حال در سال‌های اخیر، توجه محققان به مقوله جدیدی معطوف شده است. قانون شکنی می‌تواند انگیزه‌های خیرخواهانه داشته باشد. به این معنا که برخی افراد ممکن است با نیت کمک به اهداف سازمان و تسریع امور، قانون شکنی نمایند (موریسون<sup>۸</sup>، ۲۰۰۶: ۵). از این منظر، قانون شکنی به عنوان یک رفتار ناپسند و نکوهیده تلقی نمی‌شود؛ بلکه رفتاری در نظر گرفته می‌شود که بار معنایی مثبت دارد و می‌تواند به سازمان در جهت تحقق اهداف، کمک نماید (واردامان و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۴).

هنگامی که مدیر یا کارمندی خط مشی، آیین نامه و با قوانین رسمی سازمانی را عمداً و با نیت تأمین منافع سازمان و یا یکی از ذینفعان آن نقض می‌کند در حقیقت یک قانون شکنی خیرخواهانه انجام شده است (موریسون، ۲۰۰۶). قانون شکنی خیرخواهانه، به شرح قانون شکنی‌هایی می‌پردازد که برگرفته از نیت‌ها و انگیزه‌های منفی نسبت به سازمان نباشد (سیدنقوی و میرعلی ثابت، ۱۳۹۶). موریسون به ذکر سه دلیل برای مشارکت و انگیزه افراد در قانون شکنی خیرخواهانه پرداخت. قانون شکنی در پی بهره‌وری (انجام موثر وظایف خود)، قانون شکنی برای کمک به انجام وظایف یک همکار یا زیر دست (و در نتیجه کمک به سازمان)، و قانون شکنی به منظور ارائه بهتر خدمات به مشتری او در نتیجه کمک به سازمان می‌باشد (رایبسون و بنت<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۵: ۵۵۶؛ مایر و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۹؛ جاسون و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۰). موریسون علاوه بر این سه دلیل برای قانون شکنی خیرخواهانه، سه مرجع را نیز برای قانون شکنی خیرخواهانه کشف کرد. وی این چنین نتیجه‌گیری کرد که استقلال شغلی، رفتار همکاران با یکدیگر و ریسک‌پذیری از جمله دلایلی می‌باشند که کارمند را برای مشارکت در قانون شکنی خیرخواهانه تشویق می‌کند (مورین و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۵؛ مایر و همکاران، ۲۰۰۹: ۲۱). نتایج تحقیقات پرو و همکاران<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۴) و نیز برونر و همکاران<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۶) نشان دادند افراد دارای مهارت‌های سیاسی، اعتماد به نفس و قدرت بالایی در تعامل با دیگران دارند و قادرند

رفتارها و مهارت‌های سیاسی جزء مهمی از فرایندهای نفوذ در سازمان‌ها هستند و به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شوند که بخشی از نقش رسمی فرد نیستند، ولی برای اثرگذاری یا تلاش برای اثرگذاری بر توزیع مزایا یا مضار در سازمان صورت می‌گیرند و شامل اعمال آگاهانه ای هستند که برای نفوذ توسط افراد یا گروه‌ها به منظور دستیابی یا حفاظت از منافع خود صورت می‌گیرند (رضاییان، ۱۳۸۹). مهارت‌های سیاسی به افراد کمک می‌کند تا از آنچه در مورد دیگران می‌آموزند به طور مناسب به نفع خود استفاده کنند (مورگان<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). افرادی که مهارت سیاسی دارند نسبت به افرادی که فاقد این مهارت هستند دارای عملکرد شغلی مؤثرتری می‌باشند و هنگام پاسخگویی عملکرد به صورت ایده آل عمل می‌کنند (حسینی، دهقانی، و کاظم زاده، ۱۳۹۵: ۵۰). فریز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) چهار بعد متمایز برای مهارت‌های سیاسی شناسایی کرده‌اند که عبارتند از: هوشیاری اجتماعی، نفوذ بین شخصی، توانایی شبکه‌ای، صداقت ظاهری؛ هوشیاری اجتماعی یک مهارت بین فردی است که به فرد این اجازه را می‌دهد تا موقعیت‌های کاری مختلف را تفسیر کرده و واکنش صحیح نسبت به آن نشان دهد.

افراد دارای این مهارت در برخورد با دیگران بسیار باهوش بوده و در موقعیت‌های اجتماعی حساس هستند (فریز و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۹۰؛ فریز و همکاران، ۲۰۰۸: ۷۴۴). نفوذ بین شخصی یعنی توان تأثیرگذاری بر اطرافیان خود از طریق درک و فهم موقعیت‌های اجتماعی و انتخاب بهترین و موثرترین راهبرد رفتاری متناسب با آن موقعیت، برای برقراری ارتباط آسان با دیگران (فریز و همکاران، ۲۰۰۷: ۲۹۲). توانایی شبکه‌ای یعنی مهارت درک پویایی‌های سازمان و نیز درک موقعیت خود در سازمان، برای رسیدن به سرمایه‌های اجتماعی (براس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). صداقت ظاهری، مهارتی است که به افراد کمک می‌کند انگیزه‌های پنهان خود را تغییر دهند تا از این طریق بتوانند قابل اعتماد، درست، بی‌ریا و خالص به نظر برسند. افراد دارای این مهارت افرادی صادق و رک هستند و یا این طور به نظر می‌رسند که به این طریق اعتماد و اطمینان را به اطرافیان خود القا نموده و در آنها اعمال نفوذ می‌کنند (فریس و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۲۷). تنزر و یانک<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در مطالعه خود بیان کرده‌اند که مدیرانی که از مهارت‌های سیاسی بالایی برخوردارند ضمن بروز رفتارهای منفعت طلبانه از سوی آنها با استفاده از نقض قوانین سازمانی به سود ذینفعان، کارکنان و یا ارباب رجوع در پی محبوبیت طلبی می‌باشند.

نقض قوانین سازمانی، معمولاً به عنوان رفتاری ناپسند، غیراخلاقی و در تضاد با قوانین سازمانی است و تلاش می‌شود تا به حداقل برسد (گریفین و لوپز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). معمولاً قانون شکنی ناشی از

6 - Judge et al.

7 - Renn et al.

8 - Morrison

9 - Vardaman et al.

5 - Robinson &amp; Bennett

۱۱ - Mayer et al.

۱۲ - Jason et al.

۱۳ - Maureen et al.

۱۴ - Perrewé et al.

۱۵ - Brouer et al.

۱ - Morgan

۲ - Ferris et al.

۳ - Brass

۴ - Tenzer &amp; Yang

5 - Griffin &amp; Lopez

مقداری از استرس‌ها و اضطراب‌های ناشی از برقراری ارتباط با دیگران را در خود کاهش دهند و این افراد ریسک پذیرند. مورسون (۲۰۰۶) در مطالعه خود به این نتیجه می‌رسد که میزان ریسک پذیری افراد ارتباط مثبتی با احتمال اقدام به قانون شکنی خیرخواهانه از سوی کارکنان دارد.

در واقع در بسیاری موارد، ممکن است فرد با شرایطی مواجه شود که به دلیل ضعف قوانین و یا وجود عوامل پیش بینی نشده، نمی‌توان با قوانین جاری به اهداف مورد نظر نائل شد. در چنین شرایطی، نادیده گرفتن قانون با منظور پوشش اهداف، رفتار منفی تلقی نخواهد شد و حتی می‌تواند مورد تمجید قرار گیرد. چنین رفتاری می‌تواند به سازمان کمک نماید تا در هزینه‌ها صرفه جویی نماید؛ تصمیم مهمی اتخاذ شود و یا مانع از تحمیل هزینه‌های اضافی به شرکت گردد. بنابراین نقش مثبتی بر عملکرد سازمان، ایفا خواهد کرد سوالی که مطرح می‌شود این است که چه عواملی می‌تواند بر قانون شکنی خیرخواهانه موثر باشد؟ عوامل زیادی در این زمینه می‌توان بیان داشت. با توجه به تحقیقات مختلف، به نظر می‌رسد جرأت ورزشی از جمله این عوامل باشند.

از سوی دیگر مهارت‌های سیاسی با دادن احساس قدرت برای کنترل روابط بین شخصی، کنار آمدن با شرایط استرس را تسهیل می‌کنند (فولکمان و لازاروس<sup>۱</sup>، ۱۵۰:۱۹۸۵). استفان<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) در مطالعه ای نشان داد افرادی که استرس کمتری دارند و با شرایط استرس زای کمتری رو به رو هستند، جرأت ورزشی بالاتری دارند. ابراز وجود (جرأت ورزشی) به توانایی فرد در بیان و دفاع از عقاید، علاقمندی و احساسات خود به نحوی شایسته و بدون اضطراب اطلاق می‌شود (لیزارگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۴۲۳:۲۰۰۳). فرد جرأت ورز از روشهای ارتباطی استفاده می‌کند که او را قادر می‌سازد که حرمت نفس خویش را حفظ کند، خشنودی و ارضای خواسته‌های خویش را دنبال کند (لانسبری و همکاران، ۲۰۰۳: ۲۸۷). وارادمان و همکاران (۲۰۱۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که عزت نفس یکی از منابع بوجود آورنده خلق و خوی مثبت در افراد است و با رضایت شغلی مرتبط است (وارادمان و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین احتمال قانون شکنی خیرخواهانه میان افرادی که دارای عزت نفس بالایی هستند بیشتر است. ترس و روحیه محافظه کارانه اصلی ترین عوامل ایجاد اینرسی سازمانی هستند که بیشتر در کارکنانی با عزت نفس پایین دیده می‌شوند. قاطعیت و اعتماد به نفس از ویژگی‌های اصلی افراد است که دارای ویژگی جرأت ورزشی هستند (سپهوند و همکاران، ۱۱۲:۱۳۹۶).

تحقیقات تریدوی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) نشان داده است، کارکنان با مهارت‌های سیاسی پایین که در محیط‌های سیاسی فعالیت می‌کنند خستگی عاطفی زیادی را در مقایسه با کارکنانی که مهارت‌های سیاسی بالایی دارند، متحمل می‌شوند. افرادی که دارای مهارت‌های سیاسی بالایی می‌باشند در محیط‌های کاری اضطراب کمتری را در مقایسه با دیگری متحمل می‌شوند. افراد دارای مهارت‌های سیاسی، تنش شغلی کمتر دارند و به راحتی می‌توانند

۱ - Folkman &amp; Lazarus

۲ - Stephens

۳ - Lizarage et al.

۴ - Vardaman et al.

۵ - Treadway et al.

۶ - Kolodinsky et al.

۷ - Youli et al.

۸ - Waweru et al.

۹ - Lee Et al.

معناداری دارد؟ و آیا در این بین جرات‌ورزی مدیران ورزشی می‌تواند به عنوان میانجی عمل کند؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از حیث روش انجام کار، در زمره تحقیقات همبستگی - علی بود که به صورت پیمایشی انجام شد و به طور مشخص مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه مدیران عالی ورزش کشور شامل رئیس و نواب رئیس و دبیران فدراسیون‌های ورزشی، مدیران ارشد وزارت ورزش و

جوانان شامل وزیر، معاونین، و مدیران کل و معاونان ادارت ورزش و جوانان استان‌ها، مدیران عامل باشگاه‌های بزرگ ورزشی کشور و مدیران المپیک و پارالمپیک می‌باشد که آمار آن در جدول شماره یک ارائه شده است ( $N=373$ ). با توجه به جدول جامعه آماری تحقیق و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۹۱ نفر بعنوان نمونه در نظر گرفته شد و از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبت به توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه اقدام شد ( $n=191$ ) که تعداد پرسشنامه کامل برگشت داده شده برابر با ۱۵۴ پرسشنامه بود.

### جدول ۱ - جامعه آماری تحقیق

وزارت ورزش و جوانان	وزارت خانه	وزیر، معاونین و مدیران کل وزارت	۳۰ نفر
فدراسیون‌های ورزشی	۵۱ فدراسیون	رئیس، نایب رئیس، دبیر	۱۵۳
کمیته ملی المپیک	المپیک و پارالمپیک		۱۰ نفر
ادارات کل استان‌ها	۳۱ استان	مدیرکل، معاونین	۱۵۵ نفر
باشگاه‌های بزرگ ورزشی	در استان‌ها	مدیرعامل	۳۰ باشگاه
	<b>جمع کل</b>		<b>۳۷۳</b>

### یافته‌های تحقیق

#### آمار توصیفی پژوهش

یافته‌های جمعیت شناختی تحقیق شامل ویژگی‌های جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کار بود. بیشترین اعضای گروه نمونه به تعداد ۱۱۹ نفر مرد و کمترین اعضای گروه نمونه به تعداد ۳۵ زن بودند. بیشترین فراوانی بر اساس میزان سن مربوط به گروه سنی ۴۱-۵۰ سال به تعداد ۶۷ نفر و کمترین فراوانی مربوط به رده سنی کمتر از ۴۰ سال به تعداد ۱۲ نفر بود. بیشترین اعضای گروه نمونه بر اساس میزان تحصیلات به تعداد ۷۸ نفر کارشناسی ارشد و کمترین اعضای گروه نمونه دارای میزان تحصیلات دکتری به تعداد ۱۹ نفر بودند. بیشتر افراد گروه نمونه به تعداد ۵۷ نفر دارای سابقه کار بیش از ۲۰ سال و کمترین افراد گروه نمونه دارای سابقه کار کمتر از ۱۰ سال به تعداد ۱۸ نفر بودند. بیشترین اعضای گروه نمونه به تعداد ۵۹ نفر سایر نوع‌های استخدامی و کمترین اعضای گروه نمونه به تعداد ۴۵ رسمی بودند.

برای گردآوری داده‌ها از ابزار پرسشنامه استفاده شد. مهارت سیاسی از طریق پرسشنامه فریز و همکاران (۲۰۰۷) شامل ۱۸ سوال و در قالب ۴ مولفه هوشیاری اجتماعی (۵ سوال)، نفوذ بین فردی (۴ سوال)، توانایی شبکه‌ای (۶ سوال) و صداقت ظاهری (۳ سوال) مورد بررسی قرار می‌گیرد. پرسشنامه قانون شکنی خیرخواهانه در این تحقیق پرسشنامه واردمان و همکاران (۲۰۱۴) شامل ۷ سوال می‌باشد. جرات‌ورزی از طریق پرسشنامه جرات‌ورزی یا ابزار وجود راتوس (۲۰۰۷) شامل ۳۰ سوال مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از نظر خبرگان و اساتید روایی پرسشنامه مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ پایایی برای پرسشنامه مهارت سیاسی (۰/۷۸)، برای پرسشنامه قانون شکنی خیرخواهانه (۰/۷۹)، و برای پرسشنامه جرات‌ورزی (۰/۸۱) مورد تأیید قرار گرفت. پس از جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌های مورد استفاده، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی و استنباطی شامل آزمون‌های تی تک نمونه‌ای و مدلسازی معادلات ساختاری از طریق نرم افزارهای SPSS نسخه ۲۳ و PLS نسخه ۳ صورت گرفت.

### جدول ۲. توزیع فراوانی گروه نمونه

جنسیت	مرد	۱۱۹	۷۶
	زن	۳۵	۲۲
سن	کمتر از ۴۰ سال	۱۲	۱۱
	۴۱ - ۵۰ سال	۶۷	۳۸
	۵۱ - ۶۰ سال	۵۹	۴۳
	بیش از ۶۰ سال	۱۶	۸
میزان تحصیلات	کارشناسی	۴۷	۳۱
	کارشناسی ارشد	۷۸	۵۰
	دکتری	۲۹	۱۹
	مجموع	۱۵۴	۱۰۰

بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد، ادعای نرمال بودن داده‌ها پذیرفته شده و تمامی متغیرها دارای توزیع نرمال می‌باشند.

#### □ آمار استنباطی داده‌ها

نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف در جدول ۳ نشان داده شده است. با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون (Sig) در تمام متغیرها

#### □ جدول ۳- نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

	Z	سطح معنی داری
۰/۷۱	۱/۱۴	۰/۲۱
۰/۶۱	۰/۵۴	۰/۹۶

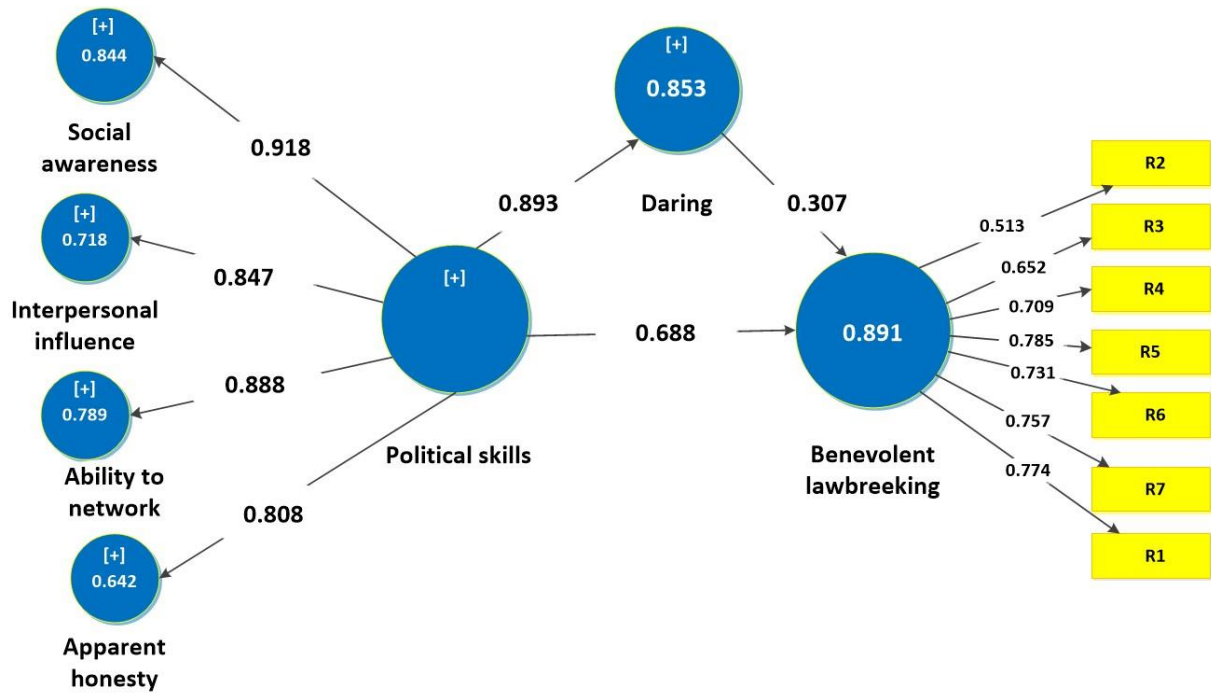
با توجه به جدول فوق سطح معنی داری آزمون برای همه متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ شده است؛ بنابراین توزیع همه متغیرها نرمال می‌باشد.

#### □ جدول ۴- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای فرضیه فرعی اول در مقایسه با عدد ۳

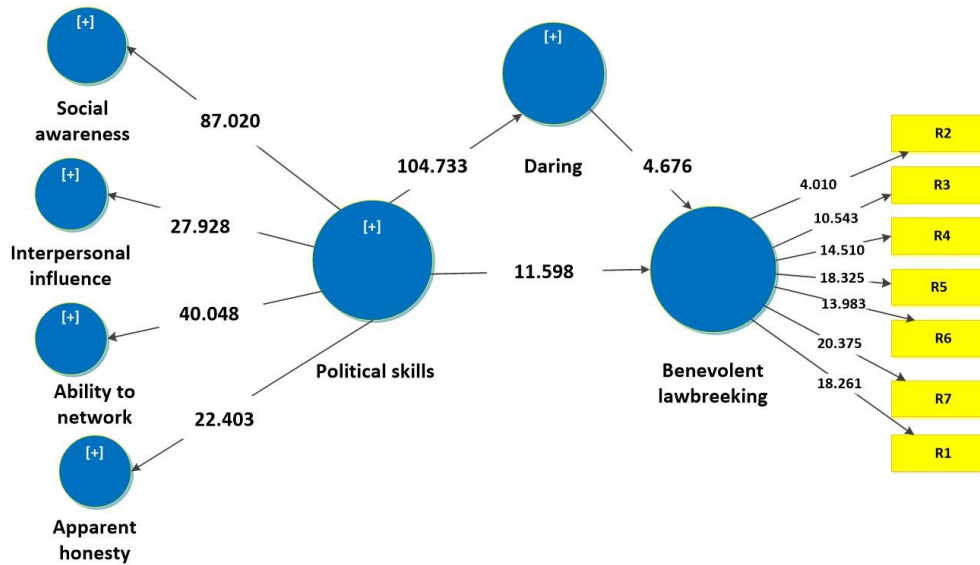
متغیر	تعداد	میانگین	آماره t	(sig)
مهارت‌های سیاسی	۱۵۴	۳/۲۴	۱۸/۰۸	۰/۰۰۱
قانون شکنی خیرخواهانه	۱۵۴	۳/۰۳	۱/۶۲	۰/۱۲
جرات‌ورزی	۱۵۴	۳/۱۴	۸/۱۲	۰/۰۰۱

با توجه به جدول فوق مشاهده می‌شود که متوسط نظر پاسخ‌دهندگان نسبت به وضعیت مهارت‌های سیاسی، قانون شکنی خیرخواهانه و جرات‌ورزی در مدیران عالی ورزش برابر با ۳/۲۴، ۳/۰۳ و ۳/۱۴ است که از میانگین فرضی ( $\mu = 3$ ) بزرگ‌تر می‌باشد. مقدار  $\frac{sig}{2}$  برابر با ۰/۰۰۱ است که از ۰/۰۵ کمتر می‌باشد و همچنین مقدار آماره t برای این سه متغیر به ترتیب برابر با ۱۸/۰۸، ۱/۶۲ و ۸/۱۲ بوده که مقداری مثبت می‌باشد، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت مهارت‌های سیاسی، و جرات‌ورزی در مدیران عالی ورزش مطلوب بود. در صورتی که قانون شکنی خیرخواهانه از سطح متوسط تفاوت معناداری ندارد.

در این بخش به بررسی نتایج حاصل از مدل پژوهش پرداخته می‌شود. در ادامه مدل پژوهش در حالت تخمین ضرایب استاندارد ارائه شده است.



شکل ۱. نمودار ضرایب مسیر مدل فرضیه‌های پژوهش (مدل ۱)



شکل ۲- نمودار مقادیر آماره t برای مدل فرضیه‌های پژوهش (مدل ۲)

مرکب<sup>۲</sup> (CR) را ارائه می‌دهد و شاخص  $R^2$  (ضریب تعیین) را به‌عنوان معیاری برای برازش مدل‌های ساختاری گزارش می‌کند. مقادیر بیشتر از ۰/۵ برای میانگین واریانس استخراج‌شده و بیشتر از ۰/۷ برای پایایی مرکب بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است.

### ارزیابی برازش مدل

پیش از برازش جزئی مدل به بررسی برازش کلی مدل مفهومی پرداخته می‌شود. مدل PLS برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری، شاخص‌های میانگین واریانس استخراج‌شده<sup>۱</sup> (AVE) و پایایی

۲-Composite Reliability.

۱-Average Variance Extracted.

## جدول ۵- شاخص‌های برازش مدل □

-	۰/۸۴	۰/۵۴	مهارت‌های سیاسی قانون شکنی خیرخواهانه جرات ورزشی
۰/۹۲	۰/۹۲	۰/۵۰	
۰/۸۵	۰/۹۴	۰/۵۱	

برازش مناسب مدل می‌باشد.

نتایج حاصل از جدول ۵ نشان داد مقدار پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده برای متغیر پنهان مدل مقدار مناسبی را نشان می‌دهد. همچنین شاخص  $R^2$  که تنها برای متغیرهای پنهان درون‌زای مدل (متغیرهای پنهانی که نقش متغیر وابسته در مدل داشته باشند) محاسبه و گزارش می‌شود، برای متغیرهای «قانون شکنی خیرخواهانه» و «جرات ورزشی» که متغیر وابسته مدل مفهومی اصلی پژوهش بود گزارش شده است؛ که یافته‌ها نشان‌دهنده

## جدول ۶- ضرایب تخمین برآورد شده مولفه‌های پژوهش و سطح معناداری آن‌ها □

۰/۰۰۱	۱۰۴/۷۳	۰/۶۸	مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه
۰/۰۰۱	۱۱/۵۹	۰/۸۹	مهارت‌های سیاسی بر جرات ورزشی
۰/۰۰۱	۴/۶۷	۰/۳۰	جرات ورزشی بر قانون شکنی خیرخواهانه
-	-	۰/۲۶=۰/۳۰*۰/۸۹	مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه با نقش میانجی‌گری جرات ورزشی

## بحث و نتیجه‌گیری □

هدف از تحقیق حاضر تحلیل رابطه مهارت‌های سیاسی با قانون شکنی خیرخواهانه در بین مدیران ورزشی با نقش میانجی جرات ورزشی بود. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که وضعیت مهارت‌های سیاسی در مدیران عالی ورزش (۳/۲۴) مطلوب است. نتایج پژوهش نظری (۲۰۱۸) نشان داد که مهارت‌های ادراکی (۳.۹) و مهارت‌های سیاسی (۲.۱) به ترتیب بالاترین و کمترین رتبه را در میان ابعاد مورد مطالعه دارند با این وجود سورانی، رضانی‌نژاد رحیم، بنار (۱۳۹۴) نشان داد که بین میانگین رتبه مهارت‌ها در وضعیت مطلوب، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، ولی تفاوت معنی‌داری بین مهارت‌ها در وضعیت موجود مشاهده شد و اولویت مهارت‌ها نیز به ترتیب شامل مهارت فنی، سیاسی، انسانی و ادراکی بود. مقایسه وضعیت موجود با وضعیت مطلوب مهارت‌ها نشان داد که مدیران عامل از مهارت‌های ادراکی، سیاسی و فنی لازم برخوردار نیستند؛ بنابراین، مدیران باید در جهت توسعه و بهبود این مهارت‌ها تلاش کنند. با توجه به وضعیت مهارت‌های سیاسی مدیران عالی ورزش ایران، نیاز به توجه ویژه ای وجود دارد تا از طریق کلاس‌های آموزشی، سمینارها، همایش‌ها و برنامه ریزان در این زمینه، گام موثری در جهت تقویت و توسعه مهارت‌های سیاسی مدیران برای رسیدن به وضعیت مطلوب تر و بهبود مدیریت ورزش کشور پرداخت. نتایج تحقیق حاضر نشان داد که وضعیت قانون شکنی خیرخواهانه در مدیران عالی ورزش (۳/۰۳) از سطح متوسط تفاوت معناداری ندارد. با توجه به وضعیت قانون شکنی خیرخواهانه در مدیران عالی ورزش ایران در این تحقیق اینگونه می‌توان گفت زمانی که وظایف پیچیده ای به کارکنان داده می‌شود با توجه به

یافته‌های حاصل از مدل پژوهش بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون  $t$  نشان می‌دهد بارهای عاملی گویه‌های مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار شده‌اند و در اندازه-گیری سازه‌های خود سهم معناداری را ایفا کرده‌اند.

با توجه به شکل شماره ۱، ضریب مسیر مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه در مدیران عالی ورزش برابر با ۰/۶۸ می‌باشد که مقداری مثبت داشت و همچنین مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۰۴/۷۳؛ ضریب مسیر مهارت‌های سیاسی بر جرات ورزشی در مدیران عالی ورزش برابر با ۰/۸۹ می‌باشد که مقداری مثبت می‌باشد و همچنین مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۱/۵۹؛ ضریب مسیر جرات ورزشی بر قانون شکنی خیرخواهانه در مدیران عالی ورزش برابر با ۰/۳۰ هست که مقداری مثبت می‌باشد و همچنین مقدار آماره  $t$  برابر با ۴/۶۷ است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است و وجود تأثیر معنادار و مثبت مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه، مهارت‌های سیاسی بر جرات ورزشی، و جرات ورزشی بر قانون شکنی در مدیران عالی ورزش تأیید می‌شود و می‌توان گفت مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه در مدیران عالی ورزش نقش مثبت و معناداری وجود دارد.

ضریب مسیر مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه با نقش میانجی‌گری جرات ورزشی در مدیران عالی ورزش برابر با ۰/۲۶ می‌باشد که مقداری مثبت می‌باشد و وجود تأثیر معنادار و مثبت مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه با نقش میانجی‌گری جرات ورزشی در مدیران عالی ورزش تأیید می‌شود و می‌توان گفت مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه با نقش میانجی‌گری جرات ورزشی در مدیران عالی ورزش نقش مثبت و معناداری وجود دارد.

این نتایج با نتایج مطالعه لارد و همکاران (۲۰۱۲) که در مطالعه خود نشان داده اند صداقت ظاهری کارکنان در برابر ارباب رجوع موجب قانون شکنی خیرخواهانه می‌شود، همراستا می‌باشد. در این خصوص پیشنهاد می‌شود مدیران و کارمندان به رعایت قوانین سازمانی در حدود ارزش‌های سازمانی متعهد باشند و در صورت نیاز مدیران به کارکنان راهکارهای قانون شکنی‌های خیرخواهانه را آموزش دهند با این حال در صورت بروز مشکل با خاطی برخورد گردد. همچنین به مدیران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود مرز بین فساد اداری و قانون شکنی خیرخواهانه را مشخص نموده و روش‌های خلاقانه ای برای حداکثر سازی منافع سازمان در پیش گیرند.

در بررسی تأثیر مهارت‌های سیاسی بر جرات‌ورزی در مدیران عالی ورزش، نتایج تحقیق حاضر نشان داد که بین مهارت‌های سیاسی و جرات‌ورزی در مدیران عالی ورزش رابطه مستقیم و معنی داری ( $r = 0/89$ ) وجود دارد. نتایج این بخش از تحقیق با نتایج تحقیق هنرمندی (۱۳۹۴)، سلطان آبادی و بهشتی فر (۱۳۹۷)، دینسیوریک (۲۰۱۱)، هافمن و همکاران (۲۰۱۱)، سپهوند و همکاران (۱۳۹۹)، ایسمایل و همکاران (۲۰۱۴) همخوانی دارد. هنرمندی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به تبیین عوامل سازمانی موثر بر قانون شکنی خیرخواهانه در سازمان‌های دولتی پرداختند، از نتایج کسب شده در این تحقیق، تأثیرگذاری مثبت و معنادار نفوذ بین شخصی مدیران بر قانون شکنی خیرخواهانه است. یافته‌های پژوهش سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) نیز از جمله تحقیقات همسو با این تحقیق می‌باشد که نشان‌دهنده آن است که جرئت‌ورزی مدیر هم بر رفتارهای انحرافی خلاقانه و هم بر شبکه‌سازی سیاسی افراد در محل کار تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و متغیر شبکه‌سازی سیاسی رابطه میان جرات‌ورزی مدیر و انحراف خلاق را در جهت افزایش تقویت می‌کند. ایسمایل و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود ثابت کردند مدیرانی که اعتمادبه نفس و شجاعت بالایی دارند در مدیریت ذینفعان قدرتمند شرکت موفق تر بوده و توانایی ایجاد ائتلاف برای دستیابی به اهداف خود را دارند. در این خصوص پیشنهاد می‌شود مدیران و کارمندان به رعایت قوانین سازمانی در حدود ارزش‌های سازمانی متعهد باشند و در صورت نیاز مدیران به کارکنان راهکارهای قانون شکنی‌های خیرخواهانه را آموزش دهند با این حال در صورت بروز مشکل با خاطی برخورد گردد. همچنین به مدیران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود مرز بین فساد اداری و قانون شکنی خیرخواهانه را مشخص نموده و روش‌های خلاقانه ای برای حداکثر سازی منافع سازمان در پیش گیرند.

در بررسی تأثیر معنی‌دار جرات‌ورزی بر قانون شکنی خیرخواهانه در مدیران عالی ورزش نتایج تحقیق نشان داد که بین جرات‌ورزی و قانون‌شکنی خیرخواهانه در مدیران عالی ورزش رابطه مستقیم و معنی‌داری ( $r = 0/30$ ) وجود دارد. این نتایج نیز با نتایج مطالعه محققان استرنبرگ و همکارانش (۲۰۰۰)، پرو و همکاران (۲۰۰۶) و بروئر و همکاران (۲۰۰۹) همراستا می‌باشد. بروئر و همکاران (۲۰۰۹) نشان داده است افراد دارای مهارت‌های سیاسی، اعتماد به نفس و قدرت بالایی در تعامل با دیگران دارند و قادرند مقداری از استرس‌ها و اضطراب‌های ناشی از برقراری ارتباط با دیگران را در خود کاهش دهند. نتایج عباسی، منوریان، خزائی (۱۳۹۵) نیز نشان می‌دهد که عوامل ریسک‌پذیری و همدلی با قانون‌شکنی خیرخواهانه ارتباط مثبت دارند. پژوهش سپهوند، فتحی چگنی، سلیمی (۱۳۹۹) نیز بر تأثیر جرئت‌ورزی مدیران بر قانون شکنی خیرخواهانه در دانشگاه‌های دولتی ایران صحنه گذاشت. با

خودمختاری نسبی آنها در انجام وظایف، مدیران باید انتظار تمایلات بیشتری به قانون شکنی خیرخواهانه را داشته باشند، زیرا محیط کاری که کارکنان در آن کار می‌کنند، به آنها انگیزه می‌دهد که گاهی اوقات در تلاش برای عملکرد بهتر یا به حداقل رساندن پیچیدگی، قوانین را زیر پا بگذارند، اگر چه ممکن است مدیران سازمان‌ها مایل نباشند که کارکنان آنها حتی با نیت کمک به دستیابی به اهداف سازمانی قوانین را نقض نکنند، با این وجود برای کنترل این مورد پیشنهاد می‌شود که مدیران می‌بایست به عنوان بخشی از نظام ارزیابی عملکرد از آنها بخواهند که برای حل مشکلات اجرایی شدن برخی از قوانین و خط‌مشی‌های سازمانی راه حل ارائه دهند تا در صورت امکان آن قوانین را مورد بازبینی قرار دهد. همچنین توصیه می‌شود رعایت اصول اخلاقی به عنوان یک هنرجار در سازمان باشد.

یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که وضعیت جرات‌ورزی در مدیران عالی ورزش (۳/۱۴) مطلوب است. یکی از مولفه‌های مهم در روابط انسانی مهارت جرات‌ورزی یا رفتار جرات‌ورزانه است. رفتارهای غیر جرات‌ورزانه، بازدارنده و اجتنابی هستند و همبستگی مثبت و بالایی با ترس‌ها، هراس‌ها و اضطراب اجتماعی و انواع پرخاشگری‌های درونی دارند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۸:۳۶۸). انسان‌های جرات‌مند با دیگران ارتباطات نزدیک تری دارند و در طول این ارتباط همواره خود را از سوء استفاده دیگران دور نگه داشته و قادر هستند نیازها و افکار مثبت و منفی خویش را در سطح وسیعی بروز دهند، بی آنکه احساس گناه، استرس و اضطراب کنند و یا به حقوق دیگران لطمه بزنند. بررسی مهارت جرات‌ورزی به عنوان جزئی از مهارت‌های ارتباطی، به دنبال شناخت و بهبود روابط بین فردی در موقعیت‌های مشکل است. همچنین در اهمیت جرات‌ورزی می‌توان گفت عموماً زمانی که کارکنان بتوانند آزادانه نظرات خود را منتقل کرده و فضا برای شکل‌گیری چنین جریانی باز باشد کارکنان از حالت خشک و بوروکراتیک خارج شده و می‌تواند زمینه ساز نوآوری در سازمان‌ها باشد (بات و زاهد، ۲۰۱۵: ۲۱۸؛ کاسکیر و همکاران، ۲۰۱۳:۲۲۵). در این راستا آمیس و فلاین (۲۰۰۸) جرات‌ورزی را یک ظرف غذا را با مقدار زیاد و یا کم نمک تشبیه می‌کنند؛ ظرف با مقدار زیاد نمک دارای طعم نامناسبی بوده و ظرف دارای مقدار کم نمک فاقد طعم و مزه است. این دو بر این باورند که میزان متعادل و متناسب نمک (جرات‌ورزی) باعث پیامدهای مثبت برای سازمان خواهد بود که نتیجه آن، به روز نگهداشتن سازمان در مقایسه با رقبای بازار است.

نتایج بعدی تحقیق نشان داد که مهارت‌های سیاسی بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در مدیران عالی ورزش رابطه مستقیم و معنی داری ( $r = 0/68$ ) دارد. به این صورت که هر چه مهارت‌های سیاسی مدیران افزایش پیدا کند قانون شکنی خیرخواهانه نیز افزایش پیدا می‌کند. نتایج تحقیق حاضر در ارتباط با این بخش از تحقیق با نتایج فولکمن و لازاروس (۱۹۸۵)، کولودینسکی و همکاران (۲۰۰۴)، موریسون (۲۰۰۶)، هارچی و دیکسون (۲۰۰۸)، هنرمندی (۱۳۹۴)، تنزر و یانک (۲۰۱۹)، هوشیاربخش و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد. تنزر و یانک (۲۰۱۹) در مطالعه خود بیان کرده اند که مدیرانی که از مهارت‌های سیاسی بالایی برخوردارند ضمن بروز رفتارهای منفعت طلبانه از سوی آنها با استفاده از نقض قوانین سازمانی به سود ذینفعان، کارکنان و یا ارباب رجوع در پی محبوبیت طلبی می‌باشند. تأثیرگذاری صداقت ظاهری مدیران (از مولفه‌های مهارت سیاسی) بر قانون شکنی خیرخواهانه نیز در تحقیق سپهوند و همکاران (۱۳۹۹) مورد تأیید قرار گرفته است و



ارشد رشته روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود، دانشکده علوم انسانی

جاهد شیدا، باشکوه محمد، ابراهیم پور حبیب. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر قانون شکنی خیرخواهانه و صلاحیت‌های حرفه‌ای بر رضایتمندی مشتریان بیمه ایران در استان اردبیل، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده علوم انسانی.

□ حسنی محمد، دهقانی فرحناز، کاظم زاده بیطالی مهدی. (۱۳۹۵). بررسی نقش میانجی مهارت سیاسی و استرس شغلی در رابطه بین احساس پاسخگویی فردی و عملکرد شغلی، مجله ارگونومی، ۴ (۳) ۵۸-۵۰.

حیدری هفشجانی، مجتبی، و لطفی زاده، مسعود، و مسعودی، رضا، و ایازی، زهرا. (۱۳۹۸). بررسی ارتباط جرات ورزشی با سبک‌های تصمیم‌گیری و یادگیری سازمانی مدیران بهداشتی درمانی دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد در سال ۱۳۹۷. بالینی پرستاری و مامایی، ۲۸ (۲)، ۳۶۸-۳۷۷.

□ خدایاری فرد، محمد و عابدینی، یاسمین (۱۳۹۳). مشکلات سلامتی نوجوانان و جوانان. چاپ سوم. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

□ سپهوند رضا، فتحی چگنی فریبرز، سلیمی‌نجمه. (۱۳۹۹). جرات ورزشی مدیر و انحراف خلاق: تبیین نقش میانجی شبکه‌سازی سیاسی در دانشگاه‌های دولتی ایران، مطالعات رفتار سازمانی، ۹ (۳): ۸۵-۱۰۵.

سپهوند رضا، محمدیاری زهره. (۱۳۹۹). بررسی نقش میانجی جرات ورزشی در تاثیر گذاری مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه در بین مدیران سازمان‌های دولتی استان ایلام. پژوهش‌های مدیریت در ایران. ۲۴ (۲): ۱۱۲-۱۳۷.

ستاری نگار حسن‌پور اکبر رنگریز حسن. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط رهبری معنوی و قانون شکنی خیرخواهانه با تاکید بر جو اخلاقی (مورد مطالعه صنعت بیمه)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه خوارزمی.

سورانی محبوبه، رضائی‌نژاد رحیم، بنار نوشین. (۱۳۹۴). بررسی مهارت‌های مدیران عامل باشگاه‌های حرفه‌ای استان اصفهان، مدیریت و توسعه ورزش، ۲۴ (۲): ۸۲-۹۵.

□ عباسی طیبه، منوریان عباس، خزائی جواد. (۱۳۹۵). بررسی عوامل فردی موثر بر قانون شکنی خیرخواهانه در محیط کار، مطالعات رفتار سازمانی، ۵ (۴): ۷۵-۱۰۳.

هوشیاربخش علی، ویسه سیدمهدی، تابان محمد (۱۳۹۹). بررسی تاثیر استراتژی‌های خود رهبری بر قانون‌شکنی خیرخواهانه (مورد مطالعه اداره کل ورزش و جوانان استان همدان)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه ایلام، دانشکده ادبیات و علوم انسانی.

Ames, D. R. , & Flynn, F. J. (2007). What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 307-320.

Brass, D. J. (2001). Social capital and organizational leadership. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds. ), *the nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey- Bass.

Brouer, R. L. , Ferris, G. R. , Hochwarter, W. A. , Laird, M. D. , & Gilmore, D. C. (2006). The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer. *Handbook of organizational politics*

Ferris, G. R. , Treadway, D. C. , Perrewé, P. L. , Brouer, R. L. , Douglas, C. , & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.

Ferris, G. R. ; Treadway, D. C. ; Kolodinsky, R. W. ; Hochwarter, W. A. ; Kacmar, C. J. ; Douglas, C. , & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political

توجه به تأثیر بالای جرات ورزشی بر کارکنان پیشنهاد می‌گردد که در هیئت‌های ورزشی افرادی گمارده شوند که از حداکثر انعطاف‌پذیری برخوردار بوده و قدرت مواجهه با چالش‌ها و به کرسی نشستن توانمندی‌های خود را داشته باشند؛

در پایان نتایج فرضیه هفتم وجود تأثیر معنادار و مثبت مهارت‌های سیاسی بر قانون شکنی خیرخواهانه با نقش میانجی‌گری جرات ورزشی در مدیران عالی ورزش ( $r= 0/۲۶$ ) تأیید شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های سپهوند و محمدیاری (۱۳۹۹) نشان داد که مهارت‌های سیاسی مدیران بر قانون‌شکنی خیرخواهانه با توجه به نقش میانجی جرات ورزشی در سازمان‌های دولتی استان ایلام تأثیر مثبت و معناداری دارد، همچنین ابعاد مهارت‌های سیاسی مدیران نیز بر قانون شکنی خیرخواهانه در سازمان‌های دولتی استان ایلام تأثیر مثبت و معناداری دارند. نتایج هوشیاربخش، ویسه، تابان (۱۳۹۹) نشان می‌دهد که استراتژی‌های خودرهبری بر قانون‌شکنی خیرخواهانه در بین کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان تأثیر معناداری دارد. جاج و همکاران (۲۰۰۹) نشان دادند که مدیرانی که توانایی تحلیل اطلاعات در آنها زیاد است و از جسارت بالایی برخوردارند، به دوزدن خلافت‌ها قوانین و مقررات خشک در راستای منافع سهامداران راغبترند. مهیر و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود نشان دادند که عضویت در شبکه‌های قدرت به احساس امنیت بیشتری برای نقض هنجارهای سازمانی منجر می‌شود. یافته‌های تحقیق لازبی (۲۰۱۵) حاکی از اثربخشی مثبت جرئت ورزشی بر بروندادهای اجتماعی و سازمانی مدیر هستند. جاهد، باشکوه، ابراهیم پور (۱۳۹۹) نقش میانجی قانون شکنی خیرخواهانه در تاثیر صلاحیت حرفه‌ای بر رضایتمندی مشتریان را تایید نمود. همچنین در پژوهش ناطق نوری، نقشبندی، باقریان (۱۴۰۰) مشخص شد که رفتار سیاسی تأثیرات منفی بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک دارد. در این راستا توصیه می‌شود که مدیران سازمان‌های ورزشی می‌بایست برای خروج از بن‌بست ایجاد شده به وسیله بروکراسی خشک بر قوانین و مقررات جاری در حوزه‌های مربوط تسلط داشته و از تعارض قوانین به عنوان راهی برای حل مشکلات ارباب رجوع و تحقق ماموریت سازمان بهره‌گیرند و از آنجایی که شجاعت در عمل حاصل بصیرت در نظر است، مدیران سازمان‌های دولتی باید برای دوزدن خیرخواهانه و خلافت‌ها قوانین از لحاظ نظری به اجماع رسیده و ادراک درستی از صحت موضوع داشته باشند. همچنین توانایی شبکه‌سازی و ایجاد ارتباط با ذینفعان قدرتمند سازمانی می‌تواند به عنوان پشتوانه محکمی تلقی گردد که به وسیله آن منافع سازمان از طریق قانون شکنی خیرخواهانه پیگیری شود. با توجه به نتایج پژوهش، می‌توان بیان نمود مدیران سازمان‌های دولتی با ابزارهایی که در اختیار دارند تمایل دارند که قوانین سازمانی را فدای جلب رضایت ارباب رجوع کنند. با توجه به نتایج توصیه می‌شود که در سازمان‌های ورزشی ضمن ارتقای مهارت‌های سیاسی و توسعه جرات ورزشی در مدیران، زمینه تسهیل قانون‌شکنی خیرخواهانه را فراهم نمود. همچنین پیشنهاد میشود از انتصاب افراد کم‌ریسک و ساکت جداً خودداری شود در غیر این صورت فضای سازمان به فضایی خشک تبدیل خواهد شد. کارکنان برای اینکه بتوانند تفکرات خود را به کرسی بنشانند نیازمند آن بوده قدرت اختیارشان را بالا برده و بتوانند در فضای طاقت‌فرسای کاری به کار خود ادامه دهند.

## منابع

توحیدی حسین، قدرتی میرکوهی مهدی. (۱۳۹۴). اثربخشی آموزش جرات‌مندی بر کاهش پرخاشگری و تقویت روابط دوستانه بین دانش‌آموزان مقطع ابتدایی شهرستان شاهرود، پایان نامه کارشناسی

- Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management Philadelphia.
- Morrison, E. W. , (2006), Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking, *Journal of Management*. 32(1). 5-28.
- Nazari R. The Role of Management Skills in the Selection of Management Model by Sports Managers. *Ann Appl Sport Sci*. 2018: 6 (1) :57-64URL: <http://aassjournal.com/article->
- Perrewé, P. L. , Zellars, K. L. , Ferris, G. R. , Rossi, A. M. , Kacmar, C. J. , & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing Job Stressors: Political Skill as an Antidote to the Dysfunctional Consequences of Role Conflict. *Academy of Management Journal*, 47(1), 141-152.
- Robinson, R. L. , & Bennett, J. R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2): 555–572.
- Thompson, R. J. , & Berenbaum, H. (2011). Adaptive and aggressive assertiveness scale (AAAS). *Journal of psychopathology and Behavioral Assessment*. 33 (3): 323-334.
- skill inventory, *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R. , Solga, J. , Noethen, D & Meurs, J. A. (2008). Political Skill Construct and Criterion-Related Validation: A Two Study Investigation. *Journal of managerial Psychology*, 23(7):744-771
- Folkman, S. , & Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(2), 150-70.
- Jason, J. , Samantha, L. , David, M., & Jane, B. (2012). Breaking rules for the right reasons? An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 21–42.
- Hojjat, S. K. , Golmakani, E. , Khalili, M. N. , Chenarani, M. S. , Hamidi, M. , Akaberi, A. , & Ardani, A. R. (2016). The effectiveness of group assertiveness training on happiness in rural adolescent females with substance abusing parents. *Global journal of health science*, 8(2), 156.
- Kolodinsky, R. W. , Hochwarter, W. A. and Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 294–308.
- Lee, T. -Y. , Chang, S. -C. , Chu, H. , Yang, C. -Y. , Ou, K. -L. , Chung, M. -H. , & Chou, K. -R. (2013). The effects of assertiveness training in patients with schizophrenia: A randomized, single-blind, controlled study. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 2549–2559. doi:10.1111/jan.12142.
- Lizarage, L. S. Ugarit, D. Gradelle, Elawar, M. , & Iriarte, D. B. T. (2003). Enhancement of self-regulation, assertiveness, and empathy. *Learning and Instruction*. 13, 423-439.
- Lounsbury, J. , Lovelavd, J. , Sand storm, E. , Gibson, L. Drost, A. & Hamrick, F. (2003). An Investigation of personality Traits. *Journal of career assessment*, 11,287-308.
- Mayer, D. M. , Caldwell, R. , Ford, M. , & Gresock, A. (2009). Should I serve my customer or my supervisor? A relational perspective on pro-social rule breaking.

## Analyzing the Relationship Political Skills and Pro-Social Rule Breaking Among Sports Managers with the Mediator Role of Assertiveness

### Abstract

The aim of the present study was to analyze the relationship between political skills and Pro-social rule breaking among sports managers with a mediating role of assertiveness. In terms of purpose, this research was an applied research with a quantitative approach and in terms of the relationship between variables, it was considered as a correlational research. The statistical population of this research includes the Iran's sports (N=373), based on the Karjesi and Morgan table, 191 people were considered as a sample. The research collection tools were Fries et al.'s political skills (2007), Wardaman et al.'s (2014) pro-social rule breaking, and Ratos assertiveness (2007) questionnaires. The validity of the questionnaires was confirmed according to the opinions of expert professors. The reliability of the questionnaires using Cronbach's alpha in all variables of the questionnaire was more than 0. 8, so it can be said that the questionnaire has good reliability. Data analysis was done on two levels of descriptive and inferential statistics, including One Sample T-Test and structural equation modeling through spss and PLS software. According to the results of the research, it was found that the state of political skill and courage in the Iran's top sports managers was at a favorable level, while the state of benevolent law breaking was not significantly different from the average level. The results showed that there was political skills had a direct and significant relationship between pro-social rule breaking ( $r = 0. 68$ ), political skills and assertiveness ( $r = 0. 89$ ), and assertiveness on pro-social rule breaking ( $r = 0. 30$ ) in senior sports managers. The results also confirmed the existence of a significant and positive effect of political skills on pro-social rule breaking with the mediation role of assertiveness in senior sports managers ( $r = 0. 26$ ). The research model also had a good fit. The presence of political skills in sports managers creates a phenomenon of assertiveness in these people and increases pro-social rule breaking.

**Keywords:** Political skills, Pro-social rule breaking, Assertiveness, Sports Managers.