

## توسعه فردی و تحول سازمانی

# تأثیر نیازهای روان شناختی بر کیفیت روابط با همکار با نقش میانجی عواطف شغلی کارکنان حوزه ورزش استان بصره عراق

ابراهیم مصعب یاسین الروضان<sup>۱\*</sup>، محمدتقی اقدسی<sup>۱</sup>، یعقوب بدری آذرین<sup>۲</sup>

شیوه استناددهی: یاسین الروضان، ابراهیم مصعب، اقدسی، محمدتقی، و بدری آذرین، یعقوب. (۱۴۰۵). تأثیر نیازهای روان شناختی بر کیفیت روابط با همکار با نقش میانجی عواطف شغلی کارکنان حوزه ورزش استان بصره عراق. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۱)، ۱۶-۱.

۱. گروه رفتار حرکتی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران  
۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: ebrahimrozan096@gmail.com

### چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۱۳ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۲ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۵ مهر ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۴ تیر ۱۴۰۴

هدف این تحقیق تأثیر نیازهای روان شناختی بر کیفیت روابط با همکار با نقش میانجی عواطف شغلی کارکنان حوزه ورزش استان بصره عراق بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان، هیئت‌های ورزشی، کارکنان باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی استان بصره بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۲۷۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه‌های نیازهای روان شناختی در کار گانیه (۲۰۰۳)، کیفیت روابط با همکاران مرادیان و همکاران (۱۴۰۱) و عواطف شغلی ون کاتویک و همکاران (۲۰۰۰) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظرات متخصصین مدیریت ورزشی تأیید گردید و پایایی کلی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. جهت تحلیل داده‌ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده گردید. مقدار ضریب مسیر بین نیاز روانشناختی شایستگی با کیفیت روابط با همکار ۰/۲۲۰، مرتبط بودن و کیفیت روابط با همکار ۰/۳۴۶ و نیاز روانشناختی استقلال و کیفیت روابط با همکار برابر ۰/۲۷۸ است که نشان می‌دهد رابطه مستقیم و معنی‌داری بین متغیرها وجود دارد (۰/۰۰۱)  $p$ - $value$ ). همچنین نتایج نشان داد که مقدار اثر میانجی نیاز به استقلال، مرتبط بودن و شایستگی بر کیفیت روابط همکار با نقش میانجی عواطف شغلی در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید شد. بنابراین می‌توان اظهار کرد ارتقاء کیفیت روابط بین کارکنان در گرو ارضاء نیازهای اساسی روانشناختی یعنی نیاز به شایستگی، استقلال و مرتبط بودن و توجه به عواطف شغلی کارکنان است، که باید توسط مدیران ورزشی استان بصره مورد توجه قرار گفته و تلاش کنند تا این دو متغیر را در کارکنان تقویت کنند.

کلیدواژگان: نیازهای روان شناختی، کیفیت روابط با همکار، عواطف شغلی

© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار



این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت

دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)

صورت گرفته است.

# Personal Development and Organizational Transformation

## The Effect of Psychological Needs on the Quality of Coworker Relationships with the Mediating Role of Job Emotions among Sports Employees in Basra Province, Iraq

Ibrahim Musaab Yaseen Al Rawdhan<sup>1\*</sup>, Mohammad Taghi Aghdasi<sup>1</sup>, Yaghoub Badriazarin<sup>2</sup>

1. Department of Motor Behaviour, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Tabriz University, Tabriz, Iran

2. Department of Sport Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Tabriz University, Tabriz, Iran

\*Corresponding Author's Email: ebrahimrozan096@gmail.com

**How to cite:** Yaseen Al Rawdhan, I. M., Aghdasi, M. T., & Badriazarin, Y. (2026). The Effect of Psychological Needs on the Quality of Coworker Relationships with the Mediating Role of Job Emotions among Sports Employees in Basra Province, Iraq. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-16.

Submit Date: 25 June 2025

Revise Date: 27 September 2025

Accept Date: 04 October 2025

Initial Publish: 05 October 2025

Final Publish: 21 March 2026

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of psychological needs on the quality of coworker relationships with the mediating role of job emotions among sports employees in Basra Province, Iraq. The research method was applied in terms of purpose and descriptive–correlational in nature. The statistical population included all employees of the Departments of Sport and Youth, sports federations, and staff members of clubs and sports teams in Basra Province. Using simple random sampling, 274 individuals were selected as the sample. For data collection, the study used the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale by Gagné (2003), the Coworker Relationship Quality Questionnaire by Moradian and colleagues (2022), and the Job-Related Affective Well-Being Scale by Van Katwyk and colleagues (2000). Face and content validity were confirmed through the opinions of experts in sports management, and the overall reliability of the questionnaires was calculated using Cronbach's alpha coefficient. Structural equation modeling was applied for data analysis. The results showed that the path coefficient between the psychological need for competence and coworker relationship quality was 0.220, between relatedness and coworker relationship quality was 0.346, and between autonomy and coworker relationship quality was 0.278, indicating a direct and significant relationship between the variables ( $p$ -value = 0.001). In addition, the findings revealed that the mediating effects of the needs for autonomy, relatedness, and competence on coworker relationship quality through job emotions were confirmed at a 95% confidence level. Therefore, it can be stated that improving the quality of relationships among employees depends on satisfying fundamental psychological needs—competence, autonomy, and relatedness—and on paying attention to employees' job emotions. Managers of sports organizations in Basra Province should consider these two factors and work to strengthen them among staff.

**Keywords:** *Psychological needs, coworker relationship quality, job emotions*



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

در محیط‌های کاری امروزی، سرمایه انسانی مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان‌ها تلقی می‌شود و مدیریت اثربخش آن، بنیان مزیت رقابتی پایدار را فراهم می‌کند (Alqudah et al., 2022). سازمان‌ها برای بقا و رشد در شرایط پیچیده کنونی نیاز دارند که به انگیزش و نیازهای بنیادین روان‌شناختی کارکنان توجهی جدی داشته باشند، زیرا این نیازها تعیین‌کننده رفتار، عملکرد و کیفیت تعاملات بین‌فردی در محل کار هستند (Vansteenkiste et al., 2023). نظریه خودتعیین‌گری (Self-Determination Theory) به عنوان چارچوبی جامع در روان‌شناسی سازمانی، سه نیاز اساسی یعنی خودمختاری، شایستگی و ارتباط را پایه سلامت روانی و انگیزش درونی معرفی می‌کند (Reeve, 2024). برآورده شدن این نیازها علاوه بر افزایش رفاه ذهنی و تعهد سازمانی، می‌تواند روابط بین همکاران را تقویت کرده و زمینه‌ساز همکاری و اعتماد متقابل شود (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023).

از منظر سازمانی، رضایت از نیازهای روان‌شناختی عاملی کلیدی در شکل‌گیری سرمایه روانی، خودکارآمدی و انگیزش پایدار کارکنان است (Al Halbusi et al., 2023; Martinez Kercher et al., 2024). به‌ویژه در حوزه ورزش که تعاملات بین‌فردی و روحیه تیمی بخش جدایی‌ناپذیر کار محسوب می‌شود، کیفیت روابط با همکاران نقشی حیاتی در عملکرد و بهره‌وری سازمانی دارد (Arefnezhad & Hasanvand, 2023). کارکنانی که احساس می‌کنند در محیط کار آزادی تصمیم‌گیری، توانمندی در انجام وظایف و پیوند اجتماعی معنادار دارند، مشارکت عاطفی و روانی بیشتری در کار نشان می‌دهند و این امر منجر به روابط همکارانه‌ای سالم و سازنده می‌شود (Kaabomeir et al., 2023; Vansteenkiste et al., 2023). برعکس، ناکامی در ارضای نیازهای اساسی می‌تواند به بی‌انگیزگی، کناره‌گیری اجتماعی و تنزل کیفیت تعاملات کاری بینجامد (Shi, 2024).

مطالعات اخیر نشان داده‌اند که پیوند بین نیازهای روان‌شناختی و کیفیت روابط کاری تنها مستقیم نیست بلکه از طریق سازه‌های هیجانی، از جمله عواطف شغلی، میانجی‌گری می‌شود (Wan et al., 2022; Wu & Zhou, 2023). عواطف شغلی مثبت مانند اشتیاق، علاقه و امیدواری محیطی عاطفی و حمایتی ایجاد می‌کنند که در آن ارتباطات بین‌فردی تقویت شده و احساس تعلق اجتماعی بالا می‌رود (Peng & Lorenzo, 2023; Wan et al., 2022). در مقابل، عواطف منفی نظیر خشم و ناامیدی سبب کاهش همکاری و افزایش تعارضات می‌شوند (Sumaiya et al., 2022). بر این اساس، مدل‌های هیجان‌مدار در رفتار سازمانی تأکید می‌کنند که تجارب عاطفی کارکنان نقشی اساسی در تعیین کیفیت تعاملات و همبستگی تیمی دارند (Rashmi & Kataria, 2023).

ارتباطات میان‌فردی و مهارت‌های ارتباطی نیز به عنوان یکی از بسترهای اساسی کیفیت روابط با همکاران شناخته می‌شود (Qobilovna, 2024; Sumaiya et al., 2022). توانایی برقراری تعامل سازنده، تبادل بازخورد و بیان عواطف در محیط کار، به ارتقای حس اعتماد، همدلی و صمیمیت منجر می‌شود (Moradian et al., 2022). در سازمان‌های ورزشی، که تیم‌محوری و هماهنگی میان کارکنان اهمیت بالایی دارد، فقدان این مهارت‌ها می‌تواند مانعی جدی در بهره‌گیری از ظرفیت‌های فردی و گروهی باشد (Irfan et al., 2024). همچنین، فناوری‌های ارتباطی نوین و استفاده از رسانه‌های دیجیتال در ارتباطات کاری می‌تواند دو اثر متضاد داشته باشد: از یک‌سو دسترسی و سرعت تبادل اطلاعات را بهبود می‌بخشد و از سوی دیگر ممکن است منجر به فرسودگی و اختلال در مرز کار و زندگی شود (Choi et al., 2022). این مسئله نیاز به مدیریت هوشمندانه ارتباطات و ارتقای مهارت‌های تعاملی را دوچندان می‌کند.

بر اساس نظریه نیازهای روان‌شناختی، حمایت مدیران و رهبران از استقلال و شایستگی کارکنان می‌تواند محرکی قوی برای ایجاد انگیزه و روابط مثبت باشد (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری توانمندساز و محیط‌های کاری حامی، موجب رضایت نیازهای بنیادی و در نتیجه افزایش اشتیاق، تعهد عاطفی و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شوند (Al Halbusi et al., 2024; Alshaha et al., 2024). این رفتارها به‌طور غیرمستقیم کیفیت روابط با همکاران را ارتقا می‌دهند زیرا کارکنان در فضایی حمایتگر تمایل بیشتری به همکاری و کمک به یکدیگر دارند (Poosti & Farhadi, 2022). همچنین، در شرایطی که نیاز به ارتباط و پیوستگی ارضا می‌شود، کارکنان روابط دوستانه‌تری برقرار می‌کنند و تعاملات غیررسمی و غیررسمی آنان کیفیت بالاتری می‌یابد (Moradian et al., 2022).

در حوزه ورزش و فعالیت‌های سازمانی مرتبط با آن، اهمیت کیفیت روابط کاری بیش از پیش نمایان است. ورزش، چه در سطح حرفه‌ای و چه در سطح سازمانی، مبتنی بر همکاری تیمی و تعاملات اجتماعی است. کارکنان حوزه ورزش در استان بصره عراق نیز از این قاعده مستثنا نیستند و با چالش‌هایی همچون فشار کاری، محدودیت منابع و نیاز به همدلی و هماهنگی مستمر مواجه‌اند (Arefnezhad & Hasanvand, 2023). از این رو توجه به نیازهای روان‌شناختی می‌تواند کلید بهبود روابط میان کارکنان این حوزه و ارتقای بهره‌وری و رضایت شغلی آنان باشد (Parsakia et al., 2022). علاوه بر این، با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی، ممکن است الگوهای انگیزشی و روابط کاری در عراق و به‌ویژه استان بصره ویژگی‌های خاصی داشته باشند که نیازمند پژوهش‌های بومی و متناسب با بافت فرهنگی است (Martinez Kercher et al., 2024; Wan et al., 2022).

توجه به ابعاد عاطفی کار در این میان اهمیت ویژه‌ای دارد. تحقیقات نشان داده است که ارضای نیازهای روان‌شناختی با افزایش عواطف مثبت و کاهش عواطف منفی مرتبط است و همین تغییرات عاطفی می‌تواند کیفیت ارتباطات بین کارکنان را تقویت کند (Vansteenkiste et al., 2023; Wu & Zhou, 2023). کارکنانی که عواطف مثبت‌تری تجربه می‌کنند، پذیرای ارتباط، بازخورد و همکاری هستند و این امر در ورزش که نیازمند روحیه تیمی و اعتماد متقابل است اهمیت دوچندان دارد (Rashmi & Kataria, 2023). در مقابل، ناکامی در نیازهای اساسی می‌تواند منجر به تجربه هیجانات منفی و فرسودگی عاطفی شود که به‌طور مستقیم روابط همکارانه را تضعیف می‌کند (Shi, 2024). از سوی دیگر، پژوهش‌های مرتبط با توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه روانی نیز تأیید می‌کنند که حمایت سازمانی و تأمین نیازهای بنیادین می‌تواند به بهبود عملکرد، انعطاف‌پذیری و کارایی کارکنان کمک کند (Alshaha et al., 2024; Mohammadzadeh et al., 2023). چنین شرایطی به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی که به منابع انسانی متعهد و همدل نیاز دارند، اهمیت مضاعف پیدا می‌کند (Irfan et al., 2024). همچنین ادغام فناوری‌های منابع انسانی و رویکردهای نوین مدیریتی در افزایش کارایی و بهبود کیفیت روابط کاری نقش مهمی دارند (Peng & Lorenzo, 2023).

با وجود این پیشرفت‌ها، خلأهای پژوهشی قابل توجهی در خصوص رابطه میان نیازهای روان‌شناختی، عواطف شغلی و کیفیت روابط همکارانه در بافت ورزش و به‌ویژه در مناطق کمتر بررسی‌شده‌ای مانند بصره وجود دارد (Arefnezhad & Hasanvand, 2023; Parsakia et al., 2022). بسیاری از مطالعات پیشین یا بر یک بعد خاص از نیازهای روان‌شناختی تمرکز کرده‌اند یا به جنبه‌های هیجانی کار در سطحی محدود پرداخته‌اند (Vansteenkiste et al., 2023). همچنین تأثیر تفاوت‌های فرهنگی، ساختارهای مدیریتی و سبک‌های رهبری محلی در این حوزه به اندازه کافی بررسی نشده است (Qobilovna, 2024; Sumaiya et al., 2022). پژوهش حاضر در پی پر کردن این

شکاف دانشی است و می‌کوشد با نگاهی جامع، هم ارتباط مستقیم نیازهای روان‌شناختی با کیفیت روابط همکارانه و هم نقش واسطه‌ای عواطف شغلی را در این پیوند بررسی کند.

### روش‌شناسی

طرح پژوهش حاضر، طرح همبستگی از طریق الگویابی معادلات ساختاری است که یک روش همبستگی چند متغیری است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان، هیئت‌های ورزشی، کارکنان باشگاه‌ها و تیم‌های ورزشی استان بصره در سال ۲۰۲۴ که تعداد ۸۲۰ نفر می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۷۴ نفر را به عنوان نمونه انتخاب شدند. در پژوهش حاضر برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد پیشینه پژوهش از مقالات، کتاب‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی و به منظور گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد به شرح ذیل استفاده شد:

**پرسشنامه نیازهای اساسی روان‌شناختی (BNSS):** این مقیاس از روی مقیاس نیازهای روان‌شناختی در کار به وسیله گانیه (۲۰۰۳) اقتباس شده است (۴۸). این مقیاس برای استفاده در جامعه ایرانی به وسیله دفترچی (۱۳۸۹) به فارسی ترجمه گردیده و دارای ۲۱ گویه بوده و برآورده شدن سه نیاز به استقلال خود مختاری شایستگی و مرتبط بودن وابستگی را می‌سنجد گویه‌های مقیاس با طیف هفت درجه‌ای لیکرت کاملاً درست ۷ تا کاملاً غلط (۱) پاسخ داده می‌شود به طور مثال گویه احساس می‌کنم که آزادم برای زندگی خودم تصمیم بگیرم میزان ارضای نیاز به استقلال گویه اخیراً توانسته‌ام مهارت‌های جدید و جالبی بیاموزم نیاز به شایستگی و گویه کلاً افراد با من خیلی می‌کنند نیاز به پیوستگی را می‌سنجد. پایایی این مقیاس به وسیله وی و همکاران (۲۰۰۵) با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای نیاز به استقلال ۰/۶۸ نیاز به شایستگی ۰/۷۵ و نیاز به مرتبط بودن ۰/۸۵ گزارش شده است. همچنین این محققین روایی مقیاس را در حد مطلوب گزارش کرده‌اند. دفترچی (۱۳۸۹) نیز پایایی و روایی این مقیاس را مورد تأیید قرار داده است. در بررسی عمرانیان و شیخ الاسلامی (۱۳۹۱) پایایی پرسشنامه به شیوه بازآزمایی با استفاده از ۴۲ آزمودنی و با فاصله زمانی یک ماه مورد بررسی قرار گرفت ضرایب پایایی برای ارضای نیاز به استقلال ۰/۸۸، نیاز به شایستگی ۰/۶۹ و نیاز به مرتبط بودن ۰/۷۸ به دست آمد. روایی مقیاس با استفاده از محاسبه همبستگی نمره هر نیاز با نمره کل مقیاس بررسی گردید. ضرایب همبستگی ارضای نیاز به استقلال نیاز به شایستگی و نیاز به مرتبط بودن با نمره کل مقیاس به ترتیب برابر بودن با ۰/۶۲، ۰/۸۶ و ۰/۵۹ عمرانیان و شیخ الاسلامی (۱۳۹۱) جهت تعیین پایایی پرسشنامه نیازهای اساسی روان‌شناختی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. بر اساس مقدار ضریب آلفا در سه بعد نیاز به شایستگی خود مختاری و ارتباط در نمونه تحقیق به ترتیب ۰/۷۶، ۰/۷۶ و ۰/۷۲ می‌باشد که نشان دهنده پایایی مناسب این پرسشنامه می‌باشد.

**مقیاس کیفیت روابط با همکاران:** برای سنجش کیفیت روابط با همکاران از پرسشنامه مرادیان و همکاران (۱۴۰۱) استفاده شد این پرسشنامه شامل ۸ سؤال و ۳ مؤلفه‌ی نیازهای کارکنان (۳ گویه)، رشد و پیشرفت (۳ گویه) و نیازهای شغلی (۲ گویه) است. برای مقیاس تمام گویه‌های پرسشنامه از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که از کاملاً مخالفم شروع و به کاملاً موافقم ختم می‌شود. عارف نژاد و حسنوند (۱۴۰۲) روایی صوری و محتوی را تأیید و روایی همگرای پرسشنامه را ۰/۹۲۵ بدست آورد و پایایی آن را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۸۸ بدست آوردند.

**مقیاس بهزیستی عاطفی مرتبط با شغل:** در پژوهش حاضر جهت سنجش عواطف شغلی از مقیاس بهزیستی عاطفی مرتبط با شغل که توسط ون کاتویک و همکاران (۲۰۰۰) تهیه شده است، استفاده شد. این مقیاس ۲۰ ماده، دارد دو مؤلفه‌ی عواطف مثبت و عواطف منفی را مورد

سنجش قرار می‌دهد و پاسخ‌های آن بر اساس لیکرت پنج درجه‌ای از ۱ (برای هرگز) تا ۵ (برای همیشه) نمره گذاری می‌شوند. ون کاتویک و همکاران (۲۰۰۰) در پژوهش خود ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ برای عواطف مثبت ۰/۸۰ و برای عواطف منفی ۰/۹۵ گزارش نموده‌اند. هاشمی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ برای عواطف مثبت ۰/۹۲ و برای عواطف منفی ۰/۹۳ گزارش نموده‌اند. فرخی و احمدراد (۲۰۱۹) نیز در پژوهش خود ضریب پایایی این مقیاس را از طریق روش آلفای کرونباخ برای عواطف مثبت ۰/۹۰ و برای عواطف منفی ۰/۸۶ گزارش نموده‌اند.

در این تحقیق بعد از ترجمه پرسشنامه به عربی برای تعیین و تأیید روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌های پژوهش از نظرات ۱۰ نفر از افراد صاحب‌نظران و خبرگان مدیریت ورزشی و اساتید متخصص زبان عربی استفاده شد. با بازبینی نظرات و پیشنهادات این خبرگان و انجام تغییرات لازم در پرسشنامه‌ها، روایی صوری و محتوایی آن حاصل شد و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای نیازهای اساسی روان شناختی ۰/۸۹۶، کیفیت روابط با همکاران ۰/۹۰۴ و عواطف شغلی ۰/۹۴۹ بدست آمد.

برای گردآوری داده‌های تحقیق از دو روش میدانی و کتابخانه‌ای استفاده شد که در روش کتابخانه‌ای محقق با مراجعه به کتب و مقالات به روز نشریات داخلی و خارجی و بررسی سایت‌های اینترنتی و کتب الکترونیکی اقدام به نگارش مبانی نظری شد. برای اجرای بخش میدانی نیز محقق بعد از آماده‌سازی و بازنگری پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر استاد راهنما اقدام به توزیع و پخش آن‌ها در بین کارکنان فعال در حوزه ورزش استان بصره نمود لازم به توضیح است که محقق در حین توزیع پرسشنامه‌ها توضیحات لازم و ابهاماتی که در بخشی از سؤالات برای شرکت کنندگان پیش آید برطرف کرد. جهت جلوگیری از ریزش پرسشنامه تعداد ۲۹۵ پرسشنامه در بین کارکنان توزیع می‌شود که بعد از جمع‌آوری و حذف پرسشنامه‌های ناقص، ۲۷۴ پرسشنامه سالم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و بعد از آزمون فرضیه‌ها بحث و نتیجه نهایی انجام شد.

پس از جمع‌آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه، از آزمون کلموگروف اسمیرنوف جهت چگونگی توزیع داده‌ها استفاده شد. همچنین برای پیش‌بینی سهم و نقش متغیر پیش بین بر متغیر ملاک و متغیر میانجی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این راستا از نرم افزار اسمارت پی آل اس نسخه ۳ و اس پی اس اس نسخه ۲۶ استفاده شده است.

### یافته‌ها

نتایج ویژگی‌های جمعیت شناختی در جدول ۱ نشان داد که از ۲۷۴ پاسخ دهنده ۱۲۵ نفر زن (۴۵/۶ درصد) و ۱۴۹ نفر مرد (۵۴/۴ درصد) بودند. ۷۹ نفر (۲۸/۸ درصد) مجرد و ۱۹۵ نفر (۷۱/۲ درصد) متأهل بودند. ۸۷ نفر (۳۱/۸ درصد) در دامنه سنی ۳۰ تا ۳۵ سال بودند در حالی که ۹ نفر (۳/۳ درصد) بالای ۶۰ سال سن داشتند. ۱۶۴ نفر (۵۹/۹ درصد) از پاسخ دهندگان دارای مدرک کارشناسی بودند در حالی که ۴۶ نفر (۱۶/۹ درصد) دارای مدرک دکتری بودند.

**جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری**

متغیرها	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۱۲۵
	مرد	۱۴۹
وضعیت تأهل	مجرد	۷۹
	متأهل	۱۹۵
تحصیلات	کاردانی	۶۴
	کارشناسی	۱۶۴

## توسعه فردی و تحول سازمانی

۱۶/۹	۴۶	دکتری
۲۴/۱	۶۶	زیر ۳۰ سال
۳۱/۸	۸۷	۳۰ تا ۳۵ سال
۲۹/۲	۸۰	۳۶ تا ۵۰ سال
۱۱/۷	۳۲	۵۱ تا ۶۰ سال
۳/۳	۹	بالای ۶۰ سال

برای آماره‌های توصیفی متغیرها به سراغ سؤالات اختصاصی پرسش نامه می‌رویم که با استفاده از نمره گذاری لیکرت استخراج شده‌اند و نهایتاً آماره‌های توصیفی مربوط به هر متغیر در جدول ۲ ارائه شده‌اند

**جدول ۲. آماره‌های توصیفی برای متغیرهای پژوهش**

متغیر	کشیدگی	چولگی	انحراف استاندارد	میانگین
نیاز به استقلال	-۰/۰۹۱	۰/۰۹۵	۰/۷۶۷	۳/۳۹۱
شایستگی	-۰/۲۲۱	-۰/۰۰۶	۰/۷۸۸	۳/۳۸۷
مرتبط بودن	-۰/۰۲۷	-۰/۳۹۸	۰/۸۰۳	۳/۴۸۸
کیفیت روابط با همکاران	-۰/۱۵۷	۰/۲۱۷	۰/۷۸۹	۳/۲۱۱
عواطف شغلی کارکنان	-۰/۲۳۰	-۰/۳۳۴	۰/۷۷۶	۳/۵۴۳

نتایج جدول ۲ نشان داد که میانگین نیاز به استقلال ۳/۳۹۱ نشان می‌دهد که به‌طور متوسط، پاسخ‌دهندگان سطح نسبتاً متوسطی از نیاز به استقلال را گزارش کرده‌اند. میانگین مرتبط بودن ۳/۴۸۸ میانگین این متغیر بالاتر است و نشان‌دهنده اهمیت بیشتر آن در میان پاسخ‌دهندگان است. میانگین کیفیت روابط با همکاران ۳/۲۱۱ پایین‌ترین میانگین را دارد. میانگین عواطف شغلی کارکنان ۳/۵۴۳ بیشترین میانگین را دارد که نشان‌دهنده اهمیت بالای این متغیر برای کارکنان است.

*ارزیابی پایایی مدل بیرونی:* در این مرحله از دو شاخص جهت بررسی پایایی مدل استفاده می‌شود: معیار پایایی ترکیبی (CR) و معیار ضریب آلفای کرونباخ. معیار پایایی مرکب (rho) توسط ورتس<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۷۴) معرفی شد و برتری آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی برای هر سازه بالای ۰/۷ (۵۴) شود، نشان از پایایی درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. پایایی ترکیبی در مدل سازی ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود (۵۵). عامل دیگری است که مقدار آن از صفر تا یک متغیر بوده و مقادیر بالاتر از ۰/۷ پذیرفته می‌شود (۵۵). جهت بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) استفاده شد.

**جدول ۳. روایی و پایایی سازه**

متغیر	سطح آماره مرکب (rho.c)	سطح آماره پایایی (rho.a)	ضریب آلفای کرونباخ	میانگین واریانس استخراج شده
شایستگی	۰/۸۶۱	۰/۸۶۱	۰/۸۹۴	۰/۵۴۸
مرتبط بودن	۰/۸۵۸	۰/۸۷۶	۰/۸۹۲	۰/۵۴۶
نیاز به استقلال	۰/۸۷۸	۰/۸۸۹	۰/۹۰۶	۰/۵۷۹
کیفیت روابط با همکار	۰/۸۷۸	۰/۸۸۶	۰/۹۰۴	۰/۵۴۲
عواطف شغلی	۰/۹۴۲	۰/۹۴۶	۰/۹۴۹	۰/۵۵۲

نتایج جدول ۳ نشان داد که مقدار پایایی مرکب متغیرهای تحقیق با توجه به آنکه از مقدار استاندارد ۰/۷ بزرگتر است مورد تأیید قرار گرفته است. این امر بیانگر آن است که مدل از نظر اعتبار بیرونی قابل قبول است و می‌توان به ابعاد ساختاری مدل استناد نمود. مطابق با جدول بالا ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌ها مورد نظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. فورنل و لارکر<sup>۷</sup> (۱۹۸۱) معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده و اظهار داشتند که مقدار عدد بحرانی ۰/۵ می‌باشد (۵۶). روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که دو موضوع را پوشش می‌دهد: الف) مقایسه میزان همبستگی بین شاخص‌های یک سازه با آن سازه در مقابل همبستگی آن شاخص‌ها با سازه‌های دیگر. ب) مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها (۵۷).

جدول ۴. جدول فورنل-لارکر پس از جایگذاری مقادیر ریشه دوم AVE

متغیر	شایستگی	عواطف شغلی	مرتبط بودن	نیاز به استقلال	کیفیت روابط با همکار
شایستگی	۰/۷۴۰				
عواطف شغلی	۰/۷۵۴	۰/۷۴۳			
مرتبط بودن	۰/۶۸۱	۰/۶۰۴	۰/۷۳۹		
نیاز به استقلال	۰/۷۱۵	۰/۶۰۹	۰/۵۰۵	۰/۷۶۱	
کیفیت روابط با همکار	۰/۵۸۱	۰/۵۵۰	۰/۴۲۲	۰/۵۸۲	۰/۷۳۶

همان طور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌شود، مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در سطر و ستون مربوطه بزرگتر است.

ضریب تعیین  $R^2$  (R Squares):  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. نکته ضروری این است که مقدار  $R^2$  تنها برای سازه‌های وابسته (درون‌زا) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. هر چه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. مقدار این ضریب از صفر تا یک متغیر بوده و مقادیر بزرگتر، مطلوب‌تر هستند. محققین مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ را مطلوب، مقادیر نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و مقادیر نزدیک به ۰/۱۹ را ضعیف ارزیابی می‌کند (۵۸).

جدول ۵. ضریب تعیین  $R^2$  و کیفیت پیش بینی کنندگی ( $Q^2$ )

متغیر	ضریب تعیین $R^2$	ضریب تعیین $R^2$ تعدیل شده	کیفیت پیش بینی کنندگی ( $Q^2$ )
عواطف شغلی	۰/۸۶۰	۰/۸۵۸	۰/۵۶۹
کیفیت روابط	۰/۴۳۴	۰/۴۲۶	۰/۵۶۴

با توجه به جدول ۵ می‌توان گفت که مقادیر  $R^2$  مربوط به تمام متغیرها در حد متوسط و قابل قبول است. معیار کیفیت پیش بینی کنندگی ( $Q^2$ ) قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند (۵۹).

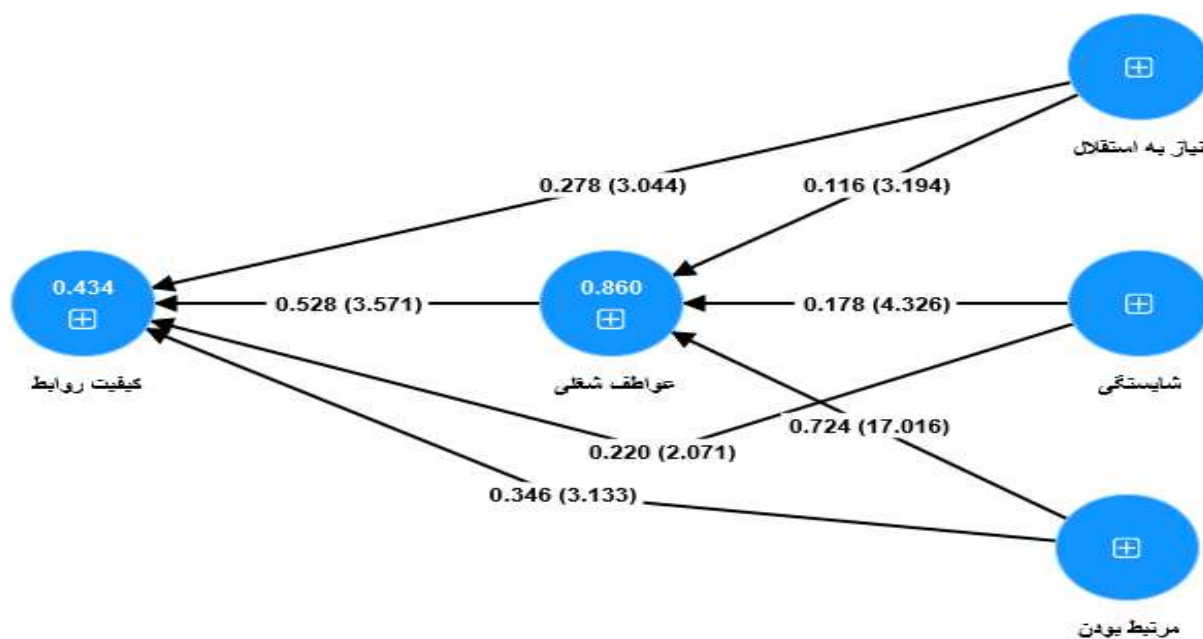
نیکویی برازش مدل کلی پژوهش: بررسی مدل کلی پژوهش با استفاده از معیار RMST انجام می‌شود (جدول ۶).

## توسعه فردی و تحول سازمانی

جدول ۶. شاخص نیکویی برازش مدل کلی پژوهش

شاخص	مدل ساختاری	مد تخمینی
ریشه میانگین مربعات باقیمانده	۰/۰۶۲	۰/۰۵۳
SRMR		
ریشه میانگین مجذور	۰/۹۸۰/	
RMS Theta		

مقدار کمتر از ۰/۱ یا ۰/۰۸ ریشه میانگین مربعات باقیمانده (در نسخه محافظه کارانه تر) یک تناسب خوب برای مدل را نشان می‌دهد. مقادیر RMS\_theta زیر ۰/۱۲ نشان دهنده یک مدل مناسب است، در حالی که مقادیر بالاتر نشان دهنده عدم تناسب است. ضرایب مسیر مدل: مدل زیر مقادیر ضرایب مسیر و ضریب تعیین مربوط به روابط ساختاری بین متغیرها را نشان می‌دهد. نمودار ۱ مقادیر آماره t مربوط به روابط ساختاری بین متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱. ضرایب مسیر مربوط به مدل و مقادیر آماره t مربوط به روابط ساختاری

همانطور که در مدل (نمودار ۱) مشخص است مقدار آماره t مربوط به مسیر بزرگتر از ۱/۹۶ است که تأیید گر آن است که مقادیر ضرایب مسیر مدل از نظر آماری معنی دار بوده است.

جهت ارزیابی فرضیه‌های تحقیق از ضریب همبستگی و مقادیر ضریب مسیر استفاده شد. که نتایج آن در جدول ۷ مشاهده می‌شود:

جدول ۷. بررسی اثرات مستقیم متغیرها

مسیر	ضریب مسیر	ضریب تعیین	انحراف استاندارد	آماره t	p-value
شایستگی -> کیفیت روابط	۰/۲۲۰	۰/۰۴۸	۰/۱۰۶	۲/۰۷۱	۰/۰۳۸
مرتبط بودن -> کیفیت روابط	۰/۳۴۶	۰/۱۱۹	۰/۱۱۰	۳/۱۳۳	۰/۰۰۲
نیاز به استقلال -> کیفیت روابط	۰/۲۷۸	۰/۰۷۷	۰/۰۲۹	۳/۰۴۴	۰/۰۰۱
عواطف شغلی -> کیفیت روابط	۰/۵۲۸	۰/۲۷۸	۰/۱۴۸	۳/۵۷۱	۰/۰۰۱

## Personal Development and Organizational Transformation

مقدار ضریب مسیر بین نیاز روانشناختی استقلال و کیفیت روابط برابر  $0/278$  است و نشان می‌دهد رابطه مستقیم و معنی داری ( $t= 3/044$ ،  $p\text{-value}= 0/001$ ) بین متغیرها وجود دارد. ضریب تعیین برابر  $0/077$  است و نشان می‌دهد شایستگی حدود  $7/7\%$  از واریانس کیفیت روابط را توضیح می‌دهد.

مقدار ضریب مسیر بین نیاز روانشناختی شایستگی و کیفیت روابط برابر  $0/220$  است و نشان می‌دهد رابطه مستقیم و معنی داری ( $t= 2/071$ ،  $p\text{-value}= 0/038$ ) بین متغیرها وجود دارد. ضریب تعیین برابر  $0/048$  است و نشان می‌دهد شایستگی حدود  $4/8\%$  از واریانس کیفیت روابط را توضیح می‌دهد.

مقدار ضریب مسیر بین عواطف شغلی و کیفیت روابط برابر  $0/528$  است و نشان می‌دهد رابطه مستقیم و معنی داری ( $t= 3/571$ ،  $p\text{-value}= 0/001$ ) بین متغیرها وجود دارد. ضریب تعیین برابر  $0/278$  است و نشان می‌دهد عواطف شغلی حدود  $27/8\%$  از واریانس کیفیت روابط را توضیح می‌دهد.

مقدار ضریب مسیر بین مرتبط بودن و کیفیت روابط برابر  $0/346$  است و نشان می‌دهد رابطه مستقیم و معنی داری ( $t= 3/133$ ،  $p\text{-value}= 0/002$ ) بین متغیرها وجود دارد. ضریب تعیین برابر  $0/119$  است و نشان می‌دهد مرتبط بودن حدود  $52/4\%$  از واریانس کیفیت روابط را توضیح می‌دهد.

جهت ارزیابی نقش میانجی متغیرها از آزمون بوت استریپ اثرات میانجی استفاده شد. که نتایج آن در جدول شماره ۸ مشاهده می‌شود:

**جدول ۸. آزمون بوت استریپ اثرات میانجی**

فاصله اطمینان $0/95$						
مسیر	اثر میانجی	انحراف استاندارد	آماره t	p-value	حد پایین	حد بالا
نیاز به استقلال -> عواطف شغلی -> کیفیت روابط	$0/061$	$0/030$	$2/060$	$0/039$	$0/016$	$0/130$
مرتبط بودن -> عواطف شغلی -> کیفیت روابط	$0/382$	$0/099$	$3/843$	$0/001$	$0/174$	$0/572$
شایستگی -> عواطف شغلی -> کیفیت روابط	$0/094$	$0/039$	$2/401$	$0/016$	$0/030$	$0/183$

مقدار اثر میانجی نیاز به استقلال -> عواطف شغلی ->

کیفیت روابط برابر  $0/061$  و با توجه به اینکه مقدار آماره t در سطح اطمینان  $0/95$  برابر  $2/060$  و از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر و سطح معنی داری برابر  $0/039$  است و از سطح خطای  $0/05$  کوچک‌تر است می‌توان ادعا نمود که اثر میانجی عواطف شغلی قابل تأیید است.

مقدار اثر میانجی نیاز به مرتبط بودن -> عواطف شغلی -> کیفیت روابط برابر  $0/382$  و با توجه به اینکه مقدار آماره t در سطح اطمینان  $0/95$  برابر  $3/843$  و از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر و سطح معنی داری برابر  $0/001$  است و از سطح خطای  $0/05$  کوچک‌تر است می‌توان ادعا نمود که اثر میانجی عواطف شغلی قابل تأیید است.

مقدار اثر میانجی نیاز به شایستگی -> عواطف شغلی -> کیفیت روابط برابر  $0/094$  و با توجه به اینکه مقدار آماره t در سطح اطمینان  $0/95$  برابر  $2/401$  و از مقدار بحرانی  $1/96$  بزرگ‌تر و سطح معنی داری برابر  $0/030$  است و از سطح خطای  $0/05$  کوچک‌تر است می‌توان ادعا نمود که اثر میانجی عواطف شغلی قابل تأیید است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که نیازهای روان‌شناختی اساسی شامل خودمختاری، شایستگی و ارتباط، تأثیر مثبت و معناداری بر کیفیت روابط با همکاران کارکنان حوزه ورزش استان بصره دارد و عواطف شغلی نقش میانجی قابل توجهی در این رابطه ایفا می‌کند. این یافته با چارچوب نظری خودتعیین‌گری که بر اهمیت برآورده شدن سه نیاز بنیادین برای سلامت روانی و انگیزش درونی تأکید دارد همسو است (Reeve, 2024; Vansteenkiste et al., 2023). هنگامی که کارکنان احساس می‌کنند در تصمیم‌گیری‌ها استقلال دارند و در انجام وظایف کاری شایسته‌اند و همچنین ارتباطات اجتماعی معناداری را تجربه می‌کنند، گرایش بیشتری به تعامل مثبت با همکاران خود نشان می‌دهند و محیط کاری از لحاظ روانی ایمن و حمایتگر می‌شود (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023; Kaabomeir et al., 2023).

ارتباط مستقیم نیاز به شایستگی با کیفیت روابط با همکاران که در این تحقیق گزارش شد، با یافته‌های پژوهش‌هایی که نشان می‌دهند احساس کارآمدی و توانمندی در محیط کار باعث ارتقای همدلی، کمک‌رسانی و رفتارهای شهروندی سازمانی می‌شود مطابقت دارد (Al Halbusi, 2023; Mohammadzadeh et al., 2023). کارکنانی که حس تسلط بر وظایف و موفقیت در فعالیت‌های شغلی دارند، اعتمادبه‌نفس و انگیزه بیشتری برای تعامل با همکاران پیدا می‌کنند و به جای رقابت ناسالم به همکاری و پشتیبانی از یکدیگر تمایل نشان می‌دهند (Martinez Kercher et al., 2024). این یافته در محیط ورزش، جایی که موفقیت تیمی بر مشارکت جمعی و اعتماد متقابل استوار است، اهمیت مضاعف دارد (Arefnezhad & Hasanvand, 2023).

یافته‌های تحقیق همچنین نشان داد که نیاز به ارتباط و پیوند اجتماعی نقش تعیین‌کننده‌ای در کیفیت روابط کاری دارد. این نتیجه هم‌راستا با مطالعاتی است که تأکید دارند ایجاد و حفظ ارتباطات مثبت و حمایتگرانه در محیط کار موجب افزایش تعهد عاطفی و اشتیاق شغلی می‌شود (Moradian et al., 2022; Sumaiya et al., 2022). در فرهنگ‌های جمع‌گرا تر مانند عراق، که ارزش‌های اجتماعی و ارتباطات گروهی نقش پررنگی دارند، احساس تعلق و ارتباط با همکاران ممکن است اثر قوی‌تری بر رفتار و نگرش شغلی داشته باشد (Qobilovna, 2024). این امر نشان می‌دهد که بافت فرهنگی بصره، که بر تعاملات اجتماعی و احترام متقابل تأکید دارد، می‌تواند نقش تقویت‌کننده‌ای در این رابطه ایفا کند.

ارتباط مثبت نیاز به خودمختاری با کیفیت روابط با همکاران نیز با پژوهش‌هایی که نشان داده‌اند استقلال و آزادی در تصمیم‌گیری احساس مالکیت نسبت به کار را افزایش می‌دهد و زمینه ایجاد ارتباطات مبتنی بر احترام متقابل را فراهم می‌کند همسو است (Huyghebaert, 2024; Zouaghi et al., 2023; Irfan et al., 2024). کارکنانی که احساس می‌کنند در تعیین مسیر کاری خود دخیل هستند، به‌طور طبیعی انگیزه بیشتری برای مشارکت در فعالیت‌های گروهی و به اشتراک‌گذاری تجربیات با همکاران پیدا می‌کنند (Poosti & Farhadi, 2022). این یافته در حوزه ورزش که به خلاقیت و تصمیم‌گیری لحظه‌ای نیاز دارد، قابل توجه است.

از دیگر نتایج مهم این پژوهش، نقش میانجی عواطف شغلی در ارتباط بین نیازهای روان‌شناختی و کیفیت روابط کاری بود. این یافته تأیید می‌کند که ارضای نیازهای بنیادین روانی با افزایش عواطف مثبت و کاهش عواطف منفی، کیفیت ارتباطات و همکاری را ارتقا می‌دهد (Wan, 2023; Wu & Zhou, 2023). افرادی که به دلیل برآورده شدن نیازهایشان هیجانات مثبت‌تری تجربه می‌کنند، تمایل بیشتری به تعامل، اعتماد و حمایت از همکاران نشان می‌دهند (Rashmi & Kataria, 2023). این نتیجه با دیدگاه‌های نظریه‌های هیجان‌مدار در رفتار

سازمانی همخوان است که معتقدند هیجان‌ها نقش واسطه‌ای در انتقال اثرات نیازهای روانی بر رفتارهای کاری دارند (Vansteenkiste et al., 2023).

علاوه بر این، یافته‌ها با پژوهش‌هایی که در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه روانی انجام شده هم‌راستا است (Alshaha et al., 2024; Mohammadzadeh et al., 2023). حمایت سازمانی و رهبری توانمندساز از طریق پاسخ به نیازهای خودمختاری و شایستگی، احساس معناداری و اشتیاق شغلی را بالا می‌برند و از این مسیر روابط بین همکاران را تقویت می‌کنند (Al Halbusi et al., 2023). در محیط‌های ورزشی که فشار رقابتی و فیزیکی بالاست، توجه به عواطف کارکنان و ایجاد فضای حمایتی می‌تواند به کاهش تعارضات و ارتقای همدلی و کار تیمی منجر شود (Arefnezhad & Hasanvand, 2023).

نتایج این تحقیق همچنین با پژوهش‌هایی که به نقش ارتباطات سازمانی در ارتقای کیفیت روابط کاری پرداخته‌اند همسو است. مهارت‌های ارتباطی مؤثر، گوش دادن فعال و بازخورد سازنده در تقویت روابط همکارانه و ایجاد جو عاطفی مثبت نقش اساسی دارند (Qobilovna, 2024; Sumaiya et al., 2022). در محیط‌های ورزشی بصره که نیازمند همکاری بین واحدهای مختلف، مربیان و کارکنان هستند، این مهارت‌ها می‌توانند تعارضات را کاهش داده و حس اعتماد را افزایش دهند (Moradian et al., 2022). همچنین مدیریت هوشمندانه استفاده از فناوری‌های ارتباطی در خارج از ساعات کاری، که می‌تواند عامل استرس و تعارض نقش‌ها باشد، برای حفظ تعادل زندگی و کار اهمیت دارد (Choi et al., 2022).

به طور کلی، یافته‌های این مطالعه شواهد تازه‌ای ارائه می‌دهد مبنی بر اینکه برآورده شدن نیازهای روان‌شناختی نه تنها به انگیزش و سلامت روانی کارکنان کمک می‌کند، بلکه با واسطه‌گری عواطف مثبت، کیفیت روابط کاری را نیز ارتقا می‌دهد. این نتایج اهمیت طراحی سیاست‌های منابع انسانی حامی خودمختاری، ایجاد فرصت‌های رشد و یادگیری، و توسعه شبکه‌های اجتماعی سالم در محیط کار را برجسته می‌کند (Parsakia et al., 2022; Peng & Lorenzo, 2023).

هرچند نتایج این پژوهش بیش‌تر از ارزشمندی در زمینه نقش نیازهای روان‌شناختی و عواطف شغلی در کیفیت روابط با همکاران ارائه می‌کند، اما محدودیت‌هایی دارد. نخست آن‌که ابزار گردآوری داده‌ها مبتنی بر پرسشنامه‌های خودگزارشی بود و احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان تحت تأثیر عوامل اجتماعی و انگیزشی وجود دارد. دوم، پژوهش از نوع مقطعی و همبستگی است؛ بنابراین نمی‌توان روابط علی قطعی را استنتاج کرد. سوم، مطالعه تنها در بستر فرهنگی و سازمانی استان بصره انجام شد و تعمیم‌پذیری نتایج به سایر مناطق یا صنایع ممکن است محدود باشد. همچنین متغیرهای تعدیل‌گر احتمالی مانند سبک رهبری، فرهنگ سازمانی یا تفاوت‌های فردی در نظر گرفته نشده‌اند که می‌توانند روابط مشاهده‌شده را تحت تأثیر قرار دهند.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود از طراحی‌های طولی یا آزمایشی استفاده شود تا مسیرهای علی دقیق‌تر شناسایی گردد. همچنین بررسی نقش سبک‌های رهبری و فرهنگ سازمانی به‌عنوان عوامل تعدیل‌گر می‌تواند درک عمیق‌تری از چگونگی اثرگذاری نیازهای روان‌شناختی بر روابط کاری ارائه دهد. مطالعات آتی می‌توانند در صنایع دیگر و مناطق جغرافیایی متفاوت به‌ویژه در فرهنگ‌های با ساختار اجتماعی متفاوت اجرا شوند تا قابلیت تعمیم یافته‌ها افزایش یابد. پیشنهاد می‌شود از روش‌های ترکیبی (کمی-کیفی) برای کشف تجربه زیسته کارکنان از ارضای نیازهای روان‌شناختی و ارتباط آن با عواطف شغلی استفاده شود.

مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های ورزشی می‌توانند بر اساس نتایج این پژوهش اقداماتی عملی انجام دهند. ایجاد محیط‌های کاری حامی استقلال، طراحی مشاغل با فرصت‌های یادگیری و رشد، و فراهم کردن بسترهایی برای تعاملات اجتماعی مثبت بین کارکنان می‌تواند کیفیت روابط همکارانه را ارتقا دهد. همچنین توجه به سلامت عاطفی کارکنان از طریق برنامه‌های رفاهی، حمایت روانی و کاهش فشارهای غیرضروری می‌تواند موجب کاهش تعارضات و افزایش همبستگی تیمی شود. توسعه مهارت‌های ارتباطی، بازخورد مؤثر و مدیریت فناوری‌های ارتباطی نیز گامی مهم در جهت بهبود روابط انسانی در محیط‌های ورزشی است.

### تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

### مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## Extended Abstract

### Introduction

In contemporary organizational contexts, sustaining a productive and cohesive workforce requires an in-depth understanding of the psychological foundations of employees' motivation and interpersonal dynamics. Self-Determination Theory (SDT) posits that the satisfaction of three fundamental psychological needs—autonomy, competence, and relatedness—forms the core of intrinsic motivation and healthy workplace functioning (Reeve, 2024; Vansteenkiste et al., 2023). When these needs are supported, employees are more likely to demonstrate psychological vitality, engagement, and constructive relational behaviors that strengthen team cohesion (Huyghebaert-Zouaghi et al., 2023). Conversely, the frustration of these needs can lead to disengagement, interpersonal conflict, and emotional exhaustion (Shi, 2024).

Recent studies have emphasized that the effect of basic psychological needs on interpersonal outcomes does not occur in isolation but is often mediated by emotional experiences at work (Wan et al., 2022; Wu & Zhou, 2023). Job-related affect, including both positive and negative emotional states, shapes how employees interpret workplace interactions and respond to colleagues. Positive job emotions such as enthusiasm and optimism can create a collaborative climate, while negative emotions like frustration and anger can reduce trust and increase conflict (Rashmi & Kataria, 2023). Particularly in teamwork-intensive environments such as sports organizations, where success depends on collaboration and shared responsibility, understanding these dynamics is essential (Arefnezhad & Hasanvand, 2023).

Effective workplace communication is also closely tied to fulfilling psychological needs and maintaining supportive coworker relationships (Qobilovna, 2024; Sumaiya et al., 2022). High-quality communication improves understanding, empathy, and collective resilience to stress. Additionally, leadership practices that encourage empowerment and self-efficacy have been shown to increase employees' sense of competence and autonomy, fostering trust and cooperative behaviors (Al

Halbusi et al., 2023; Alshiha et al., 2024). In sports organizations in Basra Province, Iraq, employees often face resource limitations, cultural complexity, and intense interpersonal demands, making the investigation of these psychological and emotional dynamics particularly relevant (Parsakia et al., 2022). Despite the significance of these factors, research specifically addressing how basic psychological needs influence coworker relationship quality through job emotions in this cultural and organizational setting remains limited (Martinez Kercher et al., 2024; Moradian et al., 2022).

The present study aimed to address this gap by examining the direct and indirect effects of autonomy, competence, and relatedness on coworker relationship quality, while exploring the mediating role of job emotions among sports sector employees in Basra. By integrating SDT with affective perspectives in organizational behavior, the research provides novel evidence applicable to both academic theory and human resource practices within sports institutions.

### Methods and Materials

This research employed an applied, descriptive–correlational design to investigate the relationships among psychological needs, job emotions, and coworker relationship quality. The study population consisted of all employees working in the Departments of Sport and Youth, sports federations, and staff members of clubs and teams in Basra Province, Iraq. Using simple random sampling, 274 participants were selected.

Data were collected through three standardized questionnaires: the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale by Gagné (2003) for assessing autonomy, competence, and relatedness; the Coworker Relationship Quality Questionnaire by Moradian and colleagues (2022); and the Job-Related Affective Well-Being Scale developed by Van Katwyk and colleagues (2000). Content and face validity of the instruments were confirmed by experts in sports management, and internal consistency was assessed using Cronbach's alpha coefficients.

Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) to test the hypothesized relationships and the mediating effect of job emotions. Model fit indices were used to confirm the adequacy of the proposed conceptual framework.

### Findings

The results revealed significant and positive direct effects of all three basic psychological needs on coworker relationship quality. Specifically, the path coefficient between competence and coworker relationship quality was 0.220, between relatedness and coworker relationship quality was 0.346, and between autonomy and coworker relationship quality was 0.278, all significant at  $p = 0.001$ . These coefficients indicate that greater satisfaction of each psychological need corresponds to better quality of relationships with colleagues.

The mediation analysis further demonstrated that job emotions significantly mediated the relationships between psychological needs and coworker relationship quality. Employees experiencing higher autonomy, competence, and relatedness reported more positive job emotions, which in turn were associated with stronger and healthier coworker relationships. The mediating effects were confirmed at a 95% confidence level, indicating robust indirect pathways.

Model fit indices supported the adequacy of the structural model, suggesting that the hypothesized relationships among psychological needs, job emotions, and coworker relationship quality align well with the collected data. Collectively, these findings highlight the intertwined nature of motivational and emotional processes in shaping workplace social interactions.

### Discussion and Conclusion

The findings underscore the centrality of satisfying basic psychological needs in fostering supportive and high-quality coworker relationships. Consistent with SDT, when employees perceive autonomy

in their roles, feel competent in performing their duties, and experience meaningful social connectedness, they are more likely to engage constructively with their colleagues (Reeve, 2024; Vansteenkiste et al., 2023). The results expand existing knowledge by confirming that these motivational effects are not purely direct; they are partially mediated by the emotional climate employees experience at work. Positive job-related emotions act as a psychological bridge, transforming internal satisfaction of needs into external relational behaviors (Wan et al., 2022; Wu & Zhou, 2023).

These findings are particularly salient in sports organizations, where teamwork and interpersonal synergy directly influence performance outcomes. Employees who feel psychologically fulfilled are better equipped to manage interpersonal challenges, communicate openly, and support one another (Arefnezhad & Hasanvand, 2023; Moradian et al., 2022). The evidence also aligns with research showing that empowerment-based leadership and supportive work environments cultivate employees' psychological resources, reduce emotional strain, and promote trust-based collaboration (Al Halbusi et al., 2023; Alshiha et al., 2024).

By demonstrating the mediating role of job emotions, this study reinforces affective models of organizational behavior, which propose that emotions are essential mechanisms linking motivation to social outcomes (Rashmi & Kataria, 2023). Employees with satisfied psychological needs are more likely to experience enthusiasm and optimism, which facilitate cooperative actions and constructive conflict resolution. In contrast, frustration of these needs may lead to disengagement and negative affect, undermining relationship quality and organizational climate (Shi, 2024).

The cultural and contextual insights are also noteworthy. In a collectivist and relationally oriented culture like Basra, the need for relatedness appears particularly influential, as indicated by its highest path coefficient among the three needs. This supports the notion that cultural context shapes how psychological needs translate into workplace dynamics (Qobilovna, 2024; Sumaiya et al., 2022). Understanding these nuances can help leaders tailor interventions to local values and expectations. In conclusion, this research contributes to the growing body of evidence linking basic psychological needs and affective experiences to relational and social outcomes in the workplace. It provides practical insights for managers and human resource professionals in sports organizations, suggesting that designing environments that nurture autonomy, competence, and relatedness can indirectly improve coworker relationship quality by fostering positive emotional states. By integrating motivational and emotional frameworks, the study advances both theoretical development and practical strategies for enhancing organizational cohesion and employee well-being.

## References

- Al Halbusi, H., Al-Sulaiti, K., AlAbri, S., & Al-Sulaiti, I. (2023). Individual and psychological factors influencing hotel employee's work engagement: The contingent role of self-efficacy. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2254914. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2254914>
- Alqudah, I. H., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2021.100177>
- Alshiha, A. A., Alkhozaim, S. M., Alnasser, E. M., Khairy, H. A., & Al-Romeedy, B. S. (2024). Psychological empowerment and employee resilience in travel agencies and hotels. *Tourism Review*. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2024-0208>
- Arefnezhad, M., & Hasanvand, F. (2023). Investigating the effect of the quality of relationships with colleagues on sustainable employability with the mediating role of career regeneration. *Psychological Researches in Management*, 9(2), 225-247. [https://jom.hmu.ac.ir/article\\_710163\\_en.html](https://jom.hmu.ac.ir/article_710163_en.html)
- Choi, B. Y., Min, J. Y., Ryoo, S. W., & Min, K. B. (2022). Use of work-related communication technology outside regular working hours and work-family conflict (work interference with family and family interference with work):

- results from the 6th Korean working conditions survey. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 34. <https://doi.org/10.35371/aoem.2022.34.e44>
- Huyghebaert-Zouaghi, T., Gillet, N., Fernet, C., Thomas, J., & Ntoumanis, N. (2023). Managerial predictors and motivational outcomes of workers' psychological need states profiles: A two-wave examination. *European Journal of work and organizational psychology*, 32(2), 216-233. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2127354>
- Irfan, S. M., Qadeer, F., Sarfraz, M., & Abdullah, M. I. (2024). Relational triggers of job crafting and sustainable employability: examining a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43(11), 9773-9992. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05088-w>
- Kaabomeir, N., Arshadi, N., & Harizavi, A. (2023). The Relationship of Supervisor Support for Basic Psychological Needs and Need Satisfaction with Work Motivation in Staff and Line Employees in Marun Oil and Gas Producing Company. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 24(3), 72-89. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=5214777](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5214777)
- Martinez Kercher, V. M., Watkins, J. M., Goss, J. M., Phillips, L. A., Roy, B. A., Blades, K., Dobson, D., & Kercher, K. A. (2024). Psychological needs, self-efficacy, motivation, and resistance training outcomes in a 16-week barbell training program for adults. *Frontiers in psychology*, 15, 1439431. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439431>
- Mohammadzadeh, F., Bahramzadeh, H. A., & Samanian, M. (2023). Examining the Effect of Psychological Empowerment of Employees on Job Performance by Explaining the Mediating Role of Job Attachment. *RJMS*, 30(7), 1-12. <https://doi.org/10.47176/rjms.30.178>
- Moradian, S., Jahangifard, M., & Ali Mehdizadeh Ashrafi, A. M. (2022). Design a model of employee relations with colleagues based on a hermeneutic approach. *Behavioral Studies in Management*, 13(29), 141-157. <https://www.magiran.com/paper/2435988/design-a-model-of-employee-relations-with-colleagues-based-on-a-hermeneutic-approach?lang=en>
- Parsakia, K., Namjoo, K., Arjmand, M., Sabzvand, A., Rahyan, H., Fazli, A., & Jamshidi, M. (2022). The mediating role of work engagement in the relationship between psychological climate and productivity and job satisfaction in teachers. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior (IJIMOB)*, 2(2), 8-23. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.2.2.2>
- Peng, Y., & Lorenzo, L. C. (2023). Corporate sales in the digital era: the relationship between human resource technology integration and organizational performance. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 10(2), 289-303. <https://doi.org/10.54097/fbem.v10i2.11058>
- Poosti, M., & Farhadi, H. (2022). Relationship between psychosocial needs and job performance in Iranian automotive-industries employees: examining the moderating role of mood. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 23(2), 146-157. <https://www.sid.ir/paper/1032754/en>
- Qobilovna, A. M. (2024). Investigating the issue of communicative and organizational skills in psychology. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 4(04), 83-95. <https://doi.org/10.37547/ajsshr/Volume04Issue04-14>
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2023). The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction: perspectives from Indian nursing professionals. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1316-1342. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2722>
- Reeve, J. (2024). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley & Sons. <https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=JzIbEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=Understanding+motivation+and+emotion&ots=HPaPDreUT3&sig=7LY9D2p00FaFf2LB4GLz9ire8Gw>
- Shi, H. (2024). The psychological mechanism of basic psychological need frustration affecting job burnout: a qualitative study from China. *Frontiers in psychology*, 15, 1400441. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1400441>
- Sumaiya, B., Srivastava, S., Jain, V., & Prakash, V. (2022). The role of effective communication skills in professional life. *World Journal of English Language*, 12(3), 134-140. <https://doi.org/10.5430/wjel.v12n3p134>
- Vansteenkiste, M., Soenens, B., & Ryan, R. M. (2023). *Basic psychological needs theory: A conceptual and empirical review of key criteria*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.013.5>
- Wan, J., Pan, K. T., Peng, Y., & Meng, L. Q. (2022). The impact of emotional leadership on subordinates' job performance: mediation of positive emotions and moderation of susceptibility to positive emotions. *Frontiers in psychology*, 13, 917287. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.917287>
- Wu, J., & Zhou, J. (2023). Basic psychological need satisfaction and well-being for gig workers: a fuzzy set QCA approach in DiDi of China. *Current Psychology*, 42(32), 28820-28832. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03953-8>