

تحلیل کیفیت روابط دوستانه در سازمان‌های ورزشی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی)

زهرا سادات میرزا زاده^{۱*}، کیانوش شجیع^۲، عمر علیزایی^۳، امیر اکبر زاده^۴

۱. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

۳ و ۴. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۷/۰۶/۰۲)

تاریخ ارسال: (۱۳۹۶/۰۹/۱۶)

Investigating the Quality of Friendly Relations in Sports Organizations (Case Study: Youth and Sports General Directorate of Khorasan Razavi)

Zahra Sadat Mirza Zadeh^{1*}, Kianoosh Shajie², Omar Alizaie³, Amir Akbar Zadeh⁴

1- Assistant Professor of Sport Management, Faculty of Sport Science, Ferdowsi University of Mashhad

2- Ph.D. Student of Sport Management, Faculty of Sport Science, Ferdowsi University of Mashhad

3&4- M.A. of Sport Management, Faculty of Sport Science, Ferdowsi University of Mashhad

Received: (2017/12/7)

Accepted: (2018/8/24)

Abstract

This study was conducted to investigate the quality of friendly relation between manager - employee in Youth and Sports General Directorate in Khorasan Razavi Province. This research is a descriptive-survey type of study that follows case studies. It is also considered among the field studies in terms of collecting the data. Population of study included all employees working in Youth and Sports General Directorate in Khorasan Razavi in 2016 (n=98). Population was considered to be equal with the sample of study. To collect data, the adjusted scale of Shajie et al (2015) was used. To analyze the data, t single sample, t-student, ANOVA, post hoc, and Friedman tests were used. Results of the study showed the desired situation of subscales of self-protection, honesty and intimacy and conflict, and undesired situation of subscale of resolving the conflict. The results of the analysis showed that human capitals working in the Youth and Sports General Directorate are satisfied with the quality of the friendly relation between manager and themselves. However, this satisfaction is not equal in all sub-branches and creating changes in the process of resolving the conflicts in organization seems to be necessary. In this regard, paying attention to subjects such as increased support of employees and honesty in dealing with them is very important. It was also found that gender and marital status are factors that have no impact on the relation between manager and employee, while education level and employment type of employees are effective factors in this regard, which special attention should be paid to this relation in order to maintain the status quo and to achieve better status.

Keywords: Quality of Friendly Relation, Manager – Employee, Youth and Sports General Directorate of Khorasan Razavi.

چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی کیفیت روابط دوستانه مدیر – کارمند در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی انجام گرفت. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی با پیروی از مطالعات موردی است که از منظر جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی انجام گرفت. جامعه موردبررسی را کلیه کارمندان شاغل در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی در سال ۱۳۹۵ تشکیل می‌داد (۹۸ نفر) که جهت نمونه‌گیری از سرشماری استفاده شد. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از مقیاس تعدیل‌یافته شجیع و همکاران (۱۳۹۴) استفاده شد و جهت تحلیل داده‌ها از تی تک نمونه‌ای، تی استودنت، تحلیل واریانس یک‌طرفه، آزمون‌های تعقیبی و فریدمن استفاده گردید. یافته‌های پژوهش بیانگر وضع مطلوب خرده مقیاس‌های حمایت و ارتقای نفس، صداقت و صمیمیت و تعارض و نیز وضع نامطلوب خرده مقیاس رفع تعارض بود. نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها نشان داد که سرمایه‌های انسانی شاغل در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از وضعیت کیفیت دوستی میان خود و مدیرکل رضایت دارند اما این رضایت در تمام زیرشاخه‌های این محث یکسان نیست و ایجاد تغییرات در فرایند رفع تعارض در سازمان ضروری به نظر می‌رسد. در این میان توجه به موضوعاتی از قبیل حمایت بیشتر از کارمند و نیز صداقت در برخورد با ایشان از اهمیت بیشتری برخوردار بودند. همچنین مشاهده شد که جنسیت و تأهل عواملی مؤثر بر کیفیت رابطه میان مدیر – کارمند نیستند اما توجه به سطح تحصیلات و نوع استخدام کارکنان از عوامل مؤثر بر این رابطه بوده که جهت حفظ وضع موجود و رسیدن به وضع مطلوب‌تر باید روابط مذکور توجه ویژه کرد.

واژه‌های کلیدی: کیفیت رابطه دوستانه، مدیر، کارمند، اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی.

*Corresponding Author: Zahrasadat Mirzazadeh

Email: z.mirzazadeh@um.ac.ir

* نویسنده مسئول: زهرا سادات میرزا زاده

پست الکترونیک: z.mirzazadeh@um.ac.ir

مقدمه

تعهد نسبت به رشد افراد و برقراری ارتباط (فریدل^۴ و همکاران، ۲۰۰۹). بر این اساس، یوکل (۲۰۰۲) نشان داد که به منظور حفظ ارتباط با کیفیت بالا مدیران باید توجه و تمرکز بیشتری را معطوف زبردستان خود کنند، خود را در قبال نیازها و احساسات آنان پاسخگو بدانند و بیشتر اوقات فعالیت های مدیریتی خود را با مشارکت زبردستان و با شفافیت به انجام برسانند. به عقیده نورث هاوس^۵ (۲۰۰۱) و یوکل^۶ (۲۰۰۲) ارتباط بین مدیر با هریک از زبردستان می تواند متنوع و متفاوت با بقیه کارکنان باشد. این تعامل دوطرفه در درون گروه، رابطه و در بیرون از گروه، نقش تعریف می شود (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۰).

از دیگر سو اگر میان مدیر و کارمند رابطه مثبت و قوی برقرار باشد منجر به افزایش بهره‌وری و رضایت شغلی در سازمان می‌گردد. همان گونه که نتایج تحقیق جوریس^۷ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که رضایت از سرپرست موجب بهبود عملکرد سازمان و نیز افزایش رضایت شغلی می‌شود. درجایی دیگر ارشدی و همکاران (۱۳۹۱) به این نتیجه رسیدند که روابط مطلوب میان رهبر و کارکنانش موجب کاهش ادراک طردشدگی در محیط کار می‌شود که این خود کاهش رفتارهای انحرافی در محیط کار و افزایش سطح بهزیستی روان‌شناختی افراد را به دنبال دارد (ارشدی و همکاران، ۱۳۹۱). درجایی دیگر گست^۸ با بررسی عملکرد کارگران به این نتیجه رسید که رفتار مثبت مدیریت منابع انسانی با رضایت بیشتر کارگران از کار و زندگی همراه است (گست، ۲۰۱۵). همچنین هانیکات^۹ (۱۹۹۷) در مقاله خود به بررسی تأثیر گروهی سیاست‌های دوستانه منابع انسانی، سطح حقوق و دستمزد و هویت برجسته در جذب فرد به کار پرداخته و نتیجه گرفت هویت فرد به‌عنوان یک تفاوت فردی بر تصمیم‌گیری‌های حرفه‌ای وی تأثیر می‌گذارد. درجایی دیگر نتایج تحقیقات نشان داد تمام روابط سازمانی بر مبنای اعتماد ایجاد می‌شود. خیلی مهم است که مدیر و کارکنان سازمان، اهمیت اعتماد، چگونگی ترویج و ارتقاء آن و نقش خودشان در ایجاد اعتماد را مورد توجه قرار

در دنیای متلاطم و متغیر امروز، موفقیت یک سازمان در گرو دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و جلب رضایت ذینفعان است. سازمان در محیطی متغیر و با رقاباتی با توان-های مختلف رقابت می‌کند، در عین حال سازمان‌ها دارای مدیران و کارمندانی با توانایی‌های مختلف در زمینه‌های شناختی، ذهنی و عاطفی هستند. با توجه به اینکه مدیران تحت شرایط مختلف اقدام به برنامه‌ریزی می‌کنند پذیرش این برنامه و موفقیت در اجرای آن، سازمان را ملزم به داشتن کارمندانی با توانایی‌های شناختی و عاطفی بالا می‌کند (رئیسایان و همکاران، ۱۳۹۴). برای تغییر و حرکت به سوی شرایط بهتر علاوه بر عواملی چون سرمایه، مواد اولیه و ... مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل نیروی انسانی است. التون مایو در تحقیقاتی که در شرکت برق وسترن انجام داد و به تحقیقات هائورن معروف شد به این نتیجه مهم رسید که توجه به عامل انسانی مهم‌ترین ابزار در رشد انگیزش و بهره‌وری سازمان و کارکنان آن‌هاست (کهندل، ۱۳۹۱). با توجه به اینکه سرمایه-های انسانی، بازیگران اصلی تغییر و نوآوری‌اند، لذا موفقیت سازمان و بهره‌وری‌اش در گرو سرمایه‌های انسانی است (کاراکا^۱، ۲۰۱۳) که بی‌توجهی به آن‌ها می‌تواند منجر به مشکلات زیادی از قبیل کاهش بهره‌وری یا سکوت سازمانی و... گردد. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سبک رهبری با سکوت کارکنان در سازمان رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. (دامغانیان، ۱۳۹۴) طبق نتایج به دست آمده، پیروان گزارش کردند به دلیل سوء رفتار رهبر آن‌ها ترجیح داده‌اند، ساکت بمانند؛ همچنین، تغییر در تعداد پیروان، عوارض جانبی را بدتر هم می‌کند (ژو^۲ و همکاران، ۲۰۱۵) همچنین درجایی دیگر نتایج نشان داد که کارمندان سکوت را تجربه کرده‌اند و دلایل متعددی برای این تجربه ذکر کرده‌اند. تصور از ناتوانی مدیر در انجام کار، تصور اینکه جواب مثبتی نمی‌گیرند، تصور اینکه ممکن است به دیگران آسیب برسد و ... از جمله دلایل سکوت ذکر شده است (یلدیز^۳، ۲۰۱۳).

اندیشمندان در معرفی رهبری خدمت‌گزار به ده مؤلفه اشاره می‌کنند که عبارت‌اند از: گوش دادن، همدلی، التیام بخشی، آگاهی، ترغیب، مفهوم‌پردازی، دوراندیشی، نظارت،

4. Fridell
5. North haws
6. Yukl
7. Goris
8. Guest
9. Honeycutt

1. Karaca
2. Xu
3. Yildiz

توزیعی در سازمان از طریق حمایت سازمانی می‌تواند به‌طور غیرمستقیم رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای داوران ورزشی را تحت تأثیر قرار دهد. درجایی دیگر بارتن^۴ و همکاران (۲۰۱۶) نتیجه گرفتند در یک سازمان ورزشی اتخاذ سبک رهبری خدمت‌گذار مستقیماً بر روی اعتماد به رهبر و جو اخلاقی سازمان تأثیرگذار است. همچنین آری و چالایان^۵ (۲۰۱۷) با بررسی دانشگاهیان ورزشکار نتیجه گرفتند میان ابعاد عدالت سازمانی و ابعاد تعهد سازمانی روابط مثبت سطح متوسط وجود دارد.

تمامی موارد یادشده بدان معناست که روابط دوستانه سرمایه‌های انسانی به‌ویژه مدیر-کارمند در سازمان‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است و در جامعه موردتحقیق ما نیز کیفیت دوستی میان مدیرکل و کارمندان جهت انجام هرچه بهتر کارهای مربوطه ضروری می‌نماید و با توجه به اینکه تاکنون پژوهش‌های معدودی در سطح کشور در این زمینه انجام گرفته و هیچ‌یک از پژوهش‌های مشاهده‌شده کیفیت روابط دوستی منابع انسانی را مخصوصاً در جامعه موردنظر ما بررسی نکرده و خلاً چنین پژوهشی در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی جهت بررسی کیفیت روابط دوستانه میان مدیرکل و کارمندان حس می‌شود، در نتیجه گروه تحقیق بر آن شد با توجه به اهمیت موضوع، روابط دوستانه مدیر-کارمند در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی را موردبررسی قرار داده و به این سؤال پاسخ گوید که: کیفیت رابطه دوستی مدیر-کارمند در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی با پیروی از مطالعات موردی است که از منظر جمع‌آوری داده‌ها به شکل میدانی انجام گرفت. داده‌های این پژوهش از طریق پرسشنامه و مراجعه حضوری برای انجام مصاحبه و تکمیل سؤالات پرسشنامه از سوی آزمودنی‌ها صورت پذیرفته است.

ابزار پژوهش شامل پرسشنامه تعدیل‌یافته کیفیت دوستی در ورزش شجیع و همکاران (۱۳۹۴) بود که روایی صوری و محتوایی آن توسط خبرگان و اساتید مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن نیز به روش آلفای کرونباخ توسط نرم‌افزار اس پی

دهند (فیتزروی^۱، ۲۰۰۷). همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد که سیاست‌های اجرایی همگام با رضایت کارکنان است. باین‌حال، سطح رضایت کارکنان اغلب به‌طور گسترده‌ای توسط ویژگی‌های جمعیتی شناختی متفاوت است (جانگین^۲ و همکاران، ۲۰۱۱).

در محیط‌های ورزشی نیز رابطه میان رهبران، مدیران و مربیان با زیردستان خود نقش بسزایی در رسیدن به نتایج مطلوب ایفا می‌کند که تحقیقات شجیع و همکاران (۱۳۹۴) به‌خوبی گویای این مسئله است، ایشان به این نتیجه رسیدند که کیفیت دوستی می‌تواند در حل مسائل مربوط به ارتباطات میان مربیان و بازیکنان نقش بسزایی داشته و با ترسیم یک مرز ارتباطی، راهگشای خیل عظیمی از مشکلات در زمینه‌های مختلفی مثل عزت‌نفس، استرس، همراهی، تضاد و ... باشد. همچنین شجاعی و همکاران (۱۳۹۰) با بررسی سازمان‌های ورزشی استان مازندران به این نتیجه رسیدند که از میان سبک‌های مختلف مدیریت تعارض، سبک‌های سازش و همکاری بیشترین تأثیر را بر کیفیت ارتباط میان مدیر-کارمند از نظر کارمندان دارند، اما فقط تأثیر سبک سازش معنی‌دار است، لذا باید مدیران و کارمندان را تشویق کرد تا با اتخاذ سبک انسجام و همکاری در برخورد با تعارض، باعث افزایش اثربخشی سازمانی گردند. جوادی پور نیز با بررسی ارتباط نگرش شغلی با سلامت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان به این نتیجه رسید که بهبود در نگرش شغلی کارکنان می‌تواند به بهبود سلامت سازمانی و توازن مناسب در زندگی شغلی و خانوادگی کارکنان منجر شود که البته تأثیر این عوامل می‌تواند در بخش‌های مختلف اداری و افراد با تحصیلات متفاوت، دارای شدت و ضعف باشد (جوادی پور، ۱۳۹۳). همچنین راسخ با بررسی اداره کل ورزش و جوانان مشهد به این نتیجه رسید که حمایت و عدالت سازمانی توان پیش‌بینی مثبت و معنی‌دار جوسازمانی نوآورانه را دارا هستند. در نتیجه مدیران سازمان‌ها با برقراری عدالت و حمایت سازمانی، می‌توانند موجب بروز رفتارهای خلاقانه و مبتکرانه در سازمان شوند (راسخ، ۱۳۹۳). از پژوهش‌های خارج از کشور که در همین راستا انجام گرفته است می‌توان به پژوهش کیم^۳ (۲۰۱۶) اشاره کرد که نتیجه گرفت عدالت

4. Burton
5. Ari & Çağlayan

1. Fitzroy
2. Jungin
3. Kim

اس اس به مقدار آلفای ۰/۷۵ محاسبه شد. این مقیاس عوامل اثرگذار بر کیفیت روابط دوستانه را در چهار خرده مقیاس، حمایت و ارتقای عزت نفس (۵ گزینه)، صداقت و صمیمیت (۴ گزینه)، رفع تعارض (۶ گزینه) و تعارض (۵ گزینه) مورد ارزیابی قرار می دهد. مقدار پایایی هرکدام از خرده مقیاس ها و نیز پایایی کلی پرسشنامه در جدول زیر خلاصه شده است.

جدول ۱- پایایی خرده مقیاس های پرسشنامه

شماره	خرده مقیاس	مقدار آلفای کرونباخ
۱	حمایت و ارتقای عزت نفس	۰/۸۷
۲	صداقت و صمیمیت	۰/۷۰
۳	رفع تعارض	۰/۷۴
۴	تعارض	۰/۷۹
۵	پایایی کلی	۰/۷۵

سن: میانگین سنی مردان در نمونه موردبررسی ۳۴ سال و میانگین سنی زنان ۳۵ سال بود و میانگین کلی نمونه موردبررسی ۳۵ سال به دست آمد. وضعیت تأهل: ۶۰ درصد افراد موردبررسی متأهل و ۴۰ درصد مجرد بودند.

تحصیلات: ۱۹ درصد افراد دارای تحصیلاتی در سطح دیپلم، ۴۰ درصد؛ کاردانی، ۲۸ درصد کارشناسی، ۱۰ درصد کارشناسی ارشد و ۳ درصد دکتری بودند. نوع استخدامی: از نظر نوع استخدامی ۳۳ درصد افراد رسمی، ۲۵ درصد آزمایشی، ۲۰ درصد پیمانی و ۲۲ درصد قراردادی بودند.

سمت سازمانی: از نظر نوع سمت سازمانی، ۳ درصد افراد در سطح مدیرکل و معاونین، ۱۴ درصد افراد کارشناس مسئول، ۴۲ درصد کارشناس و ۴۲ درصد هم کارمند بودند.

بررسی وضعیت نرمال بودن توزیع داده ها جهت بررسی توزیع نرمال بودن داده ها از روش شاپیرو-ویلک استفاده شد که در جدول زیر قابل مشاهده است. با توجه به نتایج حاصل از جدول شماره دو داده ها دارای سطح معناداری ۰/۵۲۶ بوده در نتیجه از توزیع نرمال برخوردار می باشند.

جدول ۲- توزیع نرمال بودن داده ها

شاپیرو-ویلک	
درجه آزادی	سطح معناداری
۶۹	۰/۵۲۶

جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی بودند؛ که نظر به دستیابی به اهداف پژوهش، جامعه آماری با نمونه برابر در نظر گرفته شده و از سرشماری استفاده شد. در نهایت نظر به بازگشت پرسشنامه های سالم و قابل تجزیه و تحلیل، ۶۹ نفر به عنوان نمونه نهایی پژوهش انتخاب شدند.

جهت تجزیه و تحلیل داده ها در سطح آمار توصیفی از: میانگین و میانه، جداول و نمودارها و ... و نیز جهت بررسی وضعیت توزیع نرمال پاره از روش کلموگروف-اسمیرنوف و در سطح آمار استنباطی از: تی تک نمونه ای، تی استودنت، تحلیل واریانس یک طرفه، آزمون های تعقیبی و فریدمن استفاده گردید. لازم به ذکر است کلیه محاسبات آماری به وسیله نرم افزار نرم افزارهای SPSS ۲۲ و SYSTAT 13 انجام گرفت.

یافته های پژوهش

یافته های جمعیت شناختی:

جنسیت: در پژوهش حاضر ۴۹ درصد نمونه را مردان (با میانگین سنی ۳۴ سال) و ۵۱ درصد آن را زنان (با میانگین سنی ۳۵ سال) تشکیل می دادند.

یافته‌های توصیفی

یافته‌های توصیفی متغیرهای اصلی تحقیق به شرح ذیل

است.

جدول ۳- یافته‌های توصیفی متغیرهای اصلی تحقیق

خرده مقیاس	N	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
حمایت و ارتقای عزت نفس	۶۹	۲/۴	۵	۳/۸۵	۰/۶۶
صداقت و صمیمیت	۶۹	۲/۲۵	۴/۲۵	۳/۲۶	۰/۳۸
رفع تعارض	۶۹	۱/۵	۴	۲/۶۷	۰/۶۲
تعارض	۶۹	۱/۸	۵	۳/۳۶	۰/۶۸
کیفیت دوستی	۶۹	۲/۶۷	۳/۹۸	۳/۲۹	۰/۲۹

با توجه به نتایج به دست آمده در جدول چهار خرده مقیاس‌های حمایت و ارتقای نفس، صداقت و صمیمیت و تعارض با میانگین بیشتر از سه از مطلوبیت مناسبی برخوردارند، اما خرده مقیاس رفع تعارض دارای میانگین کمتر از سه است، بنابراین از مطلوبیت مناسبی برخوردار نیست. جهت آزمون تفاوت‌های نسبی از آزمون t مستقل بهره بردیم که نتایج ذیل به دست آمد.

جهت بررسی وضعیت مطلوبیت خرده مقیاس‌ها از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده کردیم که نتایج آن را در جدول زیر مشاهده می‌کنید.

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره چهار مقدار t در تمامی خرده مقیاس‌ها بزرگ‌تر از صفر و سطح معناداری کلیه خرده مقیاس‌ها کمتر از ۰/۰۵ است در نتیجه آزمون t تک نمونه‌ای معنادار است.

جدول ۴- آزمون t تک نمونه‌ای

خرده مقیاس	t	درجه آزادی	میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
حمایت و ارتقای عزت نفس	۱۰/۷	۶۸	۳/۸	۰/۶۶	۰/۰۱
صداقت و صمیمیت	۵/۷	۶۸	۳/۲	۰/۳۸	۰/۰۱
رفع تعارض	۴/۳	۶۸	۲/۶	۰/۶۲	۰/۰۱
تعارض	۴/۴	۶۸	۳/۳	۰/۶۸	۰/۰۱

جهت استفاده از آزمون آنوا ابتدا از تست لون بهره برده شد.

همان‌طور که از جدول شماره پنج مشاهده می‌شود تفاوت معناداری بین تأهل و کیفیت دوستی در سازمان وجود ندارد. همچنین تفاوت معناداری بین جنسیت و کیفیت دوستی در سازمان وجود ندارد.

جدول ۵- آزمون t مستقل

جنسیت	میانگین	انحراف استاندارد	آزمون لون		t	درجه آزادی	سطح معناداری
			f	سطح معناداری			
زن	۳/۳	۰/۳	۰/۰۱	۰/۹۲	-۰/۴۵۷	۶۷	۰/۶۵
	مرد	۳/۲					
تأهل	۳/۳	۰/۳	۰/۰۶	۰/۴۳	-۰/۳	۶۷	۰/۷۷
	مجرد	۳/۲					

جدول ۶- آزمون لون

آماره لون	درجه آزادی ۱	درجه آزادی ۲	سطح معناداری
۰/۳۹	۴	۶۴	۰/۸۱

در نتیجه بالا بودن سطح معناداری و وضعیت توزیع نرمال داده‌ها از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل واریانس یک طرفه در جدول ذیل قابل مشاهده است.

جدول ۷- آزمون تحلیل واریانس یک طرفه

سطح معناداری	F	درون گروهی		بین گروهی		خرده مقیاس	
		درجه آزادی	میانگین	درجه آزادی	میانگین		
۰/۴۴	۰/۹۴	۶۴	۰/۴۴	۴	۰/۴۱	حمایت و ارتقای عزت نفس	تحصیلات
۰/۶۶	۰/۶	۶۴	۰/۱۵	۴	۰/۰۹	صداقت و صمیمیت	
۰/۰۴	۲/۷	۶۴	۰/۳۵	۴	۰/۹۶	رفع تعارض	
۰/۱۷	۱/۶۶	۶۴	۰/۴۶	۴	۰/۷۶	تعارض	استخدامی
۰/۱۲	۱/۹۹	۶۵	۰/۴۱	۳	۰/۸۳	حمایت و ارتقای عزت نفس	
۰/۰۰۷	۴/۴	۶۵	۰/۱۳	۳	۰/۵۷	صداقت و صمیمیت	
۰/۲۳	۱/۴	۶۵	۰/۳۸	۳	۰/۵۶	رفع تعارض	
۰/۰۲۸	۳/۲	۶۵	۰/۴۳	۳	۱/۴	تعارض	پست سازمانی
۰/۷۶	۰/۳۹	۶۵	۰/۴۵	۳	۰/۱۷	حمایت و ارتقای عزت نفس	
۰/۵۴	۰/۷۳	۶۵	۰/۱۵	۳	۰/۱۱	صداقت و صمیمیت	
۰/۶۸	۰/۵	۶۵	۰/۴	۳	۰/۲	رفع تعارض	تعارض
۰/۳۶	۱/۱	۶۵	۰/۴۷	۳	۵۱		

- سپس از آزمون دانکن جهت مقایسه زوجی بهره بردیم که نتایج ذیل حاصل گشت:
- در خرده مقیاس رفع تعارض میان مدرک تحصیلی دکتر و فوق دیپلم تفاوت معنادار مشاهده شد.
 - در خرده مقیاس حمایت و ارتقای عزت نفس میان نیروهای قراردادی و آزمایشی تفاوت معنادار وجود دارد.
 - در خرده مقیاس صداقت میان نیروهای رسمی، پیمانی و آزمایشی تفاوت معنادار وجود دارد.
 - در خرده مقیاس تعارض میان نیروهای رسمی، قراردادی و آزمایشی تفاوت معنادار را شاهدیم.
- ولی در بقیه خرده مقیاس‌ها در مقایسه با سمت سازمانی و تحصیلات و نوع استخدامی تفاوت معناداری مشاهده نشد.
- جهت رتبه‌بندی خرده مقیاس‌ها از آزمون فریدمن بهره بردیم که نتایج زیر را در برداشت.
- آزمون فریدمن نشان داد که خرده مقیاس حمایت و ارتقای نفس با میانگین ۳/۳۶ در رتبه نخست، خرده مقیاس صداقت و صمیمیت با میانگین ۲/۴۹ در رتبه دوم، خرده مقیاس تعارض با میانگین ۲/۴۸ در رتبه سوم و نهایتاً خرده مقیاس رفع تعارض با میانگین ۱/۶۷ در رتبه چهارم قرار گرفت.

جدول ۸-آزمون فریدمن

N	آماره خی	سطح معناداری	خرده مقیاس	میانگین رتبه	رتبه
۶۹	۶۰/۷۹۳	۰/۰۰۱	حمایت و ارتقای نفس	۳/۳۶	۱
			صداقت و صمیمیت	۲/۴۹	۲
			تعارض	۲/۴۸	۳
			رفع تعارض	۱/۶۷	۴

بحث و نتیجه‌گیری

روابط دوستانه میان مدیر و کارمند در هر سازمانی می‌تواند راه رشد و تعالی را در آن سازمان هموار نماید و از بروز بسیاری از نارضایتی‌ها که سرمنشا مشکلات عدیده‌ای در آینده پیش روی سازمان است بکاهد، در این میان از اهمیت روزافزون ورزش که به‌نوعی امروزه تبدیل به یک صنعت مهم و درآمدزا در جامعه شده نمی‌توان به‌سادگی گذشت. توجه به سازمان‌های ورزشی و تلاش جهت بهبود کارایی و بهره‌وری آن‌ها می‌تواند نویدبخش آینده‌ای درخشان و سرشار از موفقیت برای جوانان هر کشوری باشد. یکی از مسائلی که به رشد و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند ایجاد یک جو پایدار و توأم با تعامل و رابطه دوستانه میان مدیران و کارمندان سازمان‌هاست که سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند.

بر پایه یافته‌های حاصل از پژوهش تفاوت معناداری میان تأهل و جنسیت باکیفیت دوستی مدیر-کارمند در جامعه مورد مطالعه مشاهده نگردید، این موضوع را می‌توان حاصل نگاه عادلانه مدیر به دو قشر مجرد و متأهل و نیز زن و مرد در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی دانست. از آنجاکه برخی محققان از قبیل رزیموند و همکاران (۲۰۰۸) جنسیت را عامل تأثیرگذار بر عملکرد و روابط سازمانی دانسته‌اند می‌توان اظهار داشت مدیرکل ورزش و جوانان خراسان رضوی با ایجاد یک جو صمیمانه همراه با عدالت میان کارمندان با جنسیت-های مختلف توانسته است تا حد زیادی با فرهنگ‌های اشتباه مردسالارانه یا نگاه‌های زن سالارانه در اداره کل تحت سرپرستی خویش مقابله کند و با قرار دادن فرصت‌های یکسان و عادلانه میان سرمایه‌های انسانی خویش اعتماد ایشان را به‌طور یکسان جلب نماید.

در بررسی وضعیت مطلوبیت خرده مقیاس‌های پژوهش نتایج حاکی از عدم مطلوبیت خرده مقیاس رفع تعارض در جامعه مورد بررسی بود. با توجه به پژوهش‌های انجام‌گرفته اگر مدیر با عدم رسیدگی به شکایات منابع انسانی تحت سرپرستی

خویش و پیش‌قدم نشدن برای رفع تعارضات به وجود آمده در خلال کار به بروز تعارضات دامن بزند و عملی در جهت رفع تعارضات انجام ندهد موجب ایجاد نارضایتی در منابع انسانی سازمانش گشته که به گفته دامغانیان و روزبان (۱۳۹۴) این نارضایتی ابتداً به‌صورت سکوت سازمانی و در مراحل بالاتر با توجه به پژوهش ارشدی و همکاران (۱۳۹۱) به‌صورت احساس طردشدگی در محیط کار بروز خواهد کرد. این محققین مهم‌ترین علت بروز این مشکل را نوع سبک رهبری اتخاذشده از طرف مدیر سازمان می‌دانند و بر این باورند که اصلاح سبک رهبری در سازمان می‌تواند موجب کاهش حس طردشدگی و سکوت سازمانی و بالطبع افزایش رضایت شغلی افراد گردد. پس مدیران سازمان با شناسایی سبک رهبری مناسب و بررسی ویژگی‌های فردی خویش که بر جو سازمان اثرگذارند می‌توانند در بهبود وضعیت فعلی، نقشی مهم ایفا کنند. برگزاری دوره‌های آموزشی راهکارهای رفع تعارض ویژه مدیران و انجام مطالعاتی با گروه کنترل، برای بررسی اثربخشی، ارزیابی زبردستان از مدیران و همچنین توجه مدیران کلان به مدیر سازمان تا حدودی در افزایش رضایت کارکنان نسبت به خرده مقیاس رفع تعارض و به دنبال آن افزایش رضایت‌مندی و بهبود عملکرد ایشان مؤثر خواهد بود. همچنین گفتنی است؛ رفع تعارض در سازمان در مدیران می‌بایست تبدیل به مهارت شود، بنابراین تقویت و توسعه فردی این مهارت یکی از اساسی‌ترین وظایف مدیران در سازمان‌های ورزشی است.

اما وضعیت مطلوب خرده مقیاس‌های حمایت و ارتقای نفس، صداقت و صمیمیت و تعارض بیانگر این است که منابع انسانی را به انجام بهتر کارها تشویق می‌کند و شانس جبران اشتباهاتشان را به ایشان می‌دهد، مدیر به کارمندان اعتماد کامل دارد و از ایشان در هنگام انجام وظیفه حمایت کافی را انجام می‌دهد، مدیر با کارمندان دارای علائق مشترک است و با آن‌ها برخورد و رفتار عادلانه‌ای دارد و ارزش‌ها و افکار مدیر- کارمند با یکدیگر همسو است، همچنین کارمندان بر

همکاران (۱۳۹۴) و نیز شجاعی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهش‌های خویش به نتایج مشابهی دست یافتند، باید اذعان داشت مدیران سازمان‌های ورزشی برای افزایش رضایت کارکنان از روابط دوستانه میان خود و کارمندان باید در هنگام تعارضات ایجادشده بسته به نوع تخصص و مدرک تحصیلی کارمندان از سبک‌های متفاوتی جهت رفع تعارضات بهره ببرند و نیز حمایت بیشتری از نیروهای قراردادی و آزمایشی انجام داده و صداقت بیشتری در هنگام برخورد و مواجهه با ایشان نسبت به نیروهای رسمی سازمان به خرج دهد،

نتایج حاصل از رتبه‌بندی خرده مقیاس‌های پژوهش نشان داد خرده مقیاس حمایت و ارتقای نفس رتبه اول، خرده مقیاس صداقت و صمیمیت در رتبه دوم، خرده مقیاس تعارض رتبه سوم و نهایتاً خرده مقیاس رفع تعارض رتبه چهارم را از نظر کارمندان دارا می‌باشند. اهمیت بیشتر حمایت مدیر از کارمند در تبیین رابطه میان ایشان بیانگر اولویت نیازهای روحی کارمندان به موردتوجه و محبت قرار گرفتن است، یکی از مواردی که همواره می‌تواند موجب ارتقای نفس و عزت نفس میان کارمندان گردد توجه مدیر به ابعاد معنوی است که نتایج تحقیقات شهناز (۲۰۱۳) و تاکاکی (۲۰۱۴) نیز مبین این مطلب است. ارزش‌های معنوی در سازمان به رشد اعتمادبه‌نفس، صداقت، تعهد، بردباری و خلاقیت کارکنان در سازمان کمک کرده و موجب افزایش عزت نفس میان ایشان می‌گردد. همچنین این ارزش‌ها موجب می‌شوند روابط میان کارمندان با یکدیگر و نیز روابط مدیر - کارمند بهبودیافته و رضایت‌مندی کارمندان را به دنبال خواهند داشت. علاوه بر این مدیر با حمایت بیشتر از کارمندان این احساس را در آن‌ها به وجود می‌آورد که سازمان به آن‌ها نیاز دارد و قدردان زحمات ایشان است، پژوهش‌های همتی و همکاران (۱۳۹۴) بیان می‌کند بروز این مهم در سازمان موجب خواهد شد که کارمندان خود را بیش‌ازپیش وقف سازمان نموده و نیز با اهداف و رسالت‌های سازمان همسویی بیشتری نشان دهند.

صداقت و صمیمیت ایجادشده میان مدیر و کارمندانش دیگر عاملی است که از نظر کارمندان تأثیر بیشتری بر روابط دوستانه ایشان با یکدیگر داراست. گل‌پرور و نادری (۱۳۹۰) معتقدند جو و فضای اخلاقی یک سازمان از معیارهای مدیریتی و کارکنان سازمان و در یک نگاه کلان‌تر از معیارهایی که در جامعه تسلط دارند تأثیر می‌پذیرد. زمانی که

این باورند که میزان تعارضات ایجادشده میان ایشان و مدیرکل کم بوده و مدیر برای ایشان و کارشان در سازمان ارزش کافی را قائل است و میزان نارضایتی و اختلافات ایجادشده میان مدیر - کارمند بسیار اندک بوده و کارمندان به حضور مدیرکل خوش‌بین هستند. با توجه به پژوهش‌های رحیمی و همکاران (۱۳۹۱) و احمدی و همتی‌گلیان (۱۳۹۴) متغیرهای سرمایه روان‌شناختی در محیط کار همچون خوش‌بینی، عاطفه مثبت و سرزندگی از آن جهت که می‌توانند رفتارهای انگیزشی و کاری کارکنان را پیش‌بینی نمایند، عامل مهمی در بالا بردن عملکرد کاری و میزان شور و شوق کارکنان است. همچنین از آنجایی که در واقع تمام روابط سازمانی بر مبنای اعتماد ایجاد می‌شود. این افزایش اعتماد در سطح سازمان باعث افزایش بهبود کارها و آسایش کارکنان می‌گردد. همچنین با توجه به خاصیت سرایت عاطفی توجه به سرمایه روان‌شناختی در محیط کار باعث افزایش شور و شوق کاری در آن‌ها خواهد شد. پژوهش‌های انجام‌گرفته توسط بارتن و همکاران (۲۰۱۶) و کیم (۲۰۱۶) و همچنین آری و چالایان (۲۰۱۷) همگی در تأیید این یافته می‌باشند.

دیگر بررسی‌های انجام‌شده نشان داد میان تأهل و کیفیت دوستی و همچنین میان جنسیت و کیفیت دوستی در سازمان تفاوت معناداری وجود ندارد. این مورد بیانگر این مسئله است که کیفیت ارتباط مدیر - کارمند میان دو جنس زن و مرد و نیز کارمندان متأهل و مجرد یکسان بوده و جنسیت و تأهل نمی‌توانند عامل تعیین‌کننده رابطه دوستانه مدیر و کارمند باشند که نتایج تحقیقات اسپورت‌من و همیلتون (۲۰۰۷) و نیز شجاعی و همکاران (۱۳۹۰) مهر تأییدی بر این مطلب می‌باشند.

مدرک تحصیلی کارمندان و نوع استخدامی همواره از مسائل مهمی هستند که باید مدیر هر سازمانی به آن‌ها توجه ویژه‌ای مبذول دارد و با توجه به آن‌ها نوع رابطه خویش با کارمندان را انتخاب کند، در بررسی صورت گرفته در اداره کل موردنظر شاهد تفاوت معنادار میان مدرک تحصیلی دکترا و فوق‌دیپلم در خرده مقیاس رفع تعارض و نیز تفاوت معنادار میان نیروهای قراردادی و آزمایشی در خرده مقیاس حمایت و ارتقای عزت نفس، تفاوت معنادار میان نیروهای رسمی، پیمانی و آزمایشی در خرده مقیاس صداقت و بالاخره تفاوت معنادار میان نیروهای رسمی، قراردادی و آزمایشی در خرده مقیاس تعارض هستیم. از آنجاکه موریس و همکاران (۲۰۰۶)، شجاعی و

کارمندان به‌عنوان سرمایه‌های اصلی هر سازمانی نیازمند توجه و حمایت ویژه‌ای از سوی مدیر سازمان می‌باشند تا بتوانند به بهترین شکل ممکن توانایی‌های خود را نمایان ساخته و در جهت اهداف عالی سازمان گام بردارند. از این رو ما نیز باهدف قرار دادن اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی به‌عنوان بانی و متولی امر ورزش در این استان به بررسی روابط دوستانه میان مدیرکل محترم با کارمندان شاغل در این اداره کل پرداختیم، نتایج به‌دست‌آمده بیان داشت که سرمایه‌های انسانی شاغل در اداره کل ورزش و جوانان خراسان رضوی از کیفیت دوستی میان خود و مدیرکل رضایت کلی دارند اما این رضایت در تمام زیرشاخه‌های این مبحث یکسان نیست و مدیرکل محترم باید نسبت به سیستم رفع تعارضی که برای رسیدگی به شکایات کارمندان انتخاب نموده تجدیدنظر نماید، در این میان توجه به موضوعاتی از قبیل حمایت بیشتر از کارمند و نیز صداقت در برخورد با ایشان می‌تواند در جهت توسعه رفتارهای سازمانی رهگشا باشد. همچنین مشاهده شد که جنسیت و تأهل عواملی مؤثر بر کیفیت رابطه میان مدیر - کارمند نیستند اما توجه به سطح تحصیلات و نوع استخدام کارکنان از عوامل مؤثر بر این رابطه بوده که جهت حفظ وضع موجود و رسیدن به وضع مطلوب‌تر روابط مذکور توجه ویژه را می‌طلبد.

باورهای اخلاقی شکل بارزی دارا هستند این ادراکات تأثیر خود را بر روابط و فضای سازمان برجا می‌گذارد، این ادراکات (از قبیل کارهای انسان دوستانه، صداقت، استقلال همراه با نیت خدایسندانه و...) در فضای سازمان منتشر شده و جلوی بروز رفتارهای انحرافی و آسیب‌رسان را می‌گیرند؛ که در چنین شرایطی حتی افرادی که نظر و دیدگاه متفاوتی نیز دارند در تفکرات و باورهای خویش تجدیدنظر کرده و این امر موجب افزایش معنویت و به طبع بهبود روابط میان افراد در سازمان می‌گردد، پژوهش الکاظمی (۲۰۰۷) نیز این نتایج را تأیید می‌کند. نظر به اولویت بالای خرده مقیاس صداقت و صمیمیت در پژوهش حاضر، برای مدیران سازمان‌های ورزشی، برنامه‌ریزی در جهت افزایش این مهم در سازمان‌های تحت مدیریت خود پیشنهاد می‌شود.

در دنیای امروزی شاهد نگاهی ویژه به سازمان‌های ورزشی به‌عنوان عوامل مهم رشد اقتصادی و اجتماعی کشورها هستیم، به همین علت سازمان‌های ورزشی تبدیل به هدفی جذاب جهت انجام پژوهش‌های متنوع شده‌اند، در این میان محققان بسیاری به دنبال بررسی و کشف علل عدم عملکرد مناسب برخی از این سازمان‌ها و ارائه راه‌کارهایی جهت افزایش کارایی و بهره‌وری آن‌ها می‌باشند. یکی از مواردی که می‌تواند تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان‌های ورزشی بگذارد روابط دوستانه میان مدیر و کارمندان در این سازمان‌هاست.

منابع

۱. احمدی، مسعود؛ همتی‌گلیان، سید ابراهیم (۱۳۹۴). "رابطه مهارت‌های مدیران مؤثر با رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان در دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر"، فصلنامه پژوهش در مدیریت آموزش علوم دریایی، شماره ۳، صص ۵۶-۶۶.
۲. ارشدی، نسرين؛ زارع، راضیه؛ پیریایی، صالحه (۱۳۹۱). "نقش واسطه‌ای ادراک طردشدگی در محیط کار در رابطه بین مبادله رهبر- عضو با رفتارهای انحرافی و بهزیستی روان‌شناختی"، پژوهش‌های روانشناسی اجتماعی، دوره ۱، شماره ۳، صص ۹۲-۱۰۹.
۳. جوادی پور، محمد؛ پارسا جو، علی (۱۳۹۳). "ارتباط نگرش شغلی با سلامت سازمانی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان"، مدیریت منابع انسانی در ورزش، مقاله ۶، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۳۷-۱۴۶.
۴. دامغانیان، حسین؛ روزبان، فرناز (۱۳۹۴). "بررسی علت سکوت کارکنان در ارتباط با مدیر مستقیم: کاربرد پژوهش آمیخته"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۳، صص ۱۷۵-۱۹۴.
۵. راسخ، نازنین؛ مظفری، حسن (۱۳۹۳). "پیش‌بینی جوسازمانی نوآورانه بر اساس عدالت و حمایت سازمانی اداره کل ورزش و جوانان شهر مشهد"، مدیریت منابع انسانی، مقاله ۵، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۲۵-۱۳۵.
۶. رحیمی، فاطمه؛ عریضی، حمیدرضا؛ نوری، ابوالقاسم؛ نامداری، کوروش (۱۳۹۱). "رابطه سرمایه روان‌شناختی در محیط کار کارکنان با شور و شوق کاری آنان در سازمان"، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۳۰-۹.

۷. رئیسایان، مجید؛ علی دوست قهفرخی، ابراهیم؛ جوکار، مهدی (۱۳۹۴). "بررسی ارتباط بین هوش هیجانی مدیران و کارکنان فدراسیون های موفق با اثربخشی فدراسیون"، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال سوم، شماره ۴، صص ۷۵ تا ۸۴.
۸. شجاعی، وحید؛ تجاری، فرشاد؛ سلیمانی، بهاره؛ محمدیان، عسگری (۱۳۹۰). "ارتباط سبک های مدیریت تعارض و کیفیت ارتباط میان مدیر- کارمند در سازمان های ورزشی، مطالعه موردی در استان مازندران"، دو فصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال اول، شماره ۲، صص ۴۴-۵۶.
۹. شجاعی، کیانوش؛ فراهانی، ابوالفضل؛ قاسمی، حمید (۱۳۹۴). "بررسی وضعیت کیفیت روابط دوستانه مربیان و بازیکنان تیم های ورزشی منتخب استان خراسان
- رضوی"، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، سال چهارم، شماره ۱، صص ۸۹-۱۰۳.
۱۰. کهندل، زهرا (۱۳۹۱). "تأثیر هوش هیجانی در موفقیت سازمانی"، نشریه پیام دریا، شماره ۲۱۲.
۱۱. گل پرور، محسن؛ نادى، محمدعلی (۱۳۹۰). "نقش میانجی وفاداری سازمانی در رابطه بین اخلاق کاری با رفتارهای انحرافی در محیط کار"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ششم، شماره ۱، صص ۴۳-۵۳.
۱۲. هرسی، پاول؛ بلانچارد، کنت (۱۳۷۸)، "مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی". ترجمه قاسم کبیری، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ سوم.
۱۳. همتی، مهناز؛ حسن زاده، محمدصادق؛ منزوی، فاطمه (۱۳۹۴). "بررسی رابطه معنویت در محیط کار و عزت نفس سازمانی"، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال چهارم، شماره ۱ (پیاپی ۱۲)، صص ۵۱-۷۴.
14. Ali, A., & Al-Kazemi, A. (2007). "Islamic work ethic in Kuwait", *Cross Culture Management: An International Journal*, 14(2): 93-104.
15. Ari, A., & Çağlayan, H. S. (2017). "Relationship between Organizational Justice Perceptions and Organizational Commitment Levels of School of Physical Education and Sports Academicians", *Journal of Education and Training Studies*, 5(4), 240-251.
16. Burton, L. J., Peachey, J. W., & Wells, J. E. (2016). "The Role of Servant Leadership in Developing an Ethical Climate in Sport Organizations", *Journal of Sport Management*, 1-37.
17. Fitzroy, T. (2007). "The Importance of organizational trust", *Best Advice Forum*.
18. Fridell, M.; Newcom, R. and Messner, P.E., (2009). "Discriminate analysis gender public school principal servant leadership difference", *leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 722-736.
19. Goris, Jose R. (2007). "Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual – job congruence and job performance / satisfaction". *Journal of Management Development*, Vol. 26, No. 8, PP: 737-752.
20. Guest, David. (2015) "Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM". The Management Centre, King's College, University of London.
21. Honeycutt, Tracey L. (1997) "Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels, and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction", *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 271-290.
22. Jungin, K., & Wiggins, M. E. (2011), "Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector?" *Public Administration Reviews*, 71(5), 728-739.
23. Karaca, H. (2013). "An exploratory study on the impact of organizational silence in hierarchical organizations:

- Turkish national police case”, *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
24. Kim, S. (2017). “Perceived organizational support as a mediator between distributive justice and sports referees’ job satisfaction and career commitment”. *Annals of Leisure Research*, 20(2), 169-187.
25. Morris-Rothschild, K., Britta, B., & Marla, R. (2006). “Teachers’ conflict management styles”, *Journal of School Psychology*, 44(1), 105–121.
26. Rosemond, B., Alison, S., & Bernice, K. (2008). “Gender, personal values, strategies and small business performance: A Ghanaian case study”. *Equal Opportunities International*, 26(3), 236–249.
27. Shahbaz, V. (2013). “Role Ambiguity and employees organization based self-esteem: Moderating effect of workplace spirituality”. *International Conference on Business Management in Lahore, Pakistan*.
28. Takaki, J., Taniguchi, T., & Fajii, Y. (2014). “Validity, Reliability and Significance of Assessment of Sense of Contribution in the Workplace”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*.1594-1609; doi:1003390/ijerph110201594
29. Xu. Angela J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). “The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence”, *The Leadership Quarterly*, In Press, doi:10.1016/j.leaqua.2015.03.002.
30. Yıldız, E. (2013). “Enigma of Silence in Organizations: What Happens To Whom and Why?”, *Beykent University Journal of Social Sciences*, 6(2), 30-44.
31. Yukl, G. (2002). “Leadership in organizations (5th ed)”. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.