



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

رابطه حیطة های انگیزش شغلی خود تعیین کنندگی با عملکرد شغلی در کارکنان شرکت ذوب آهن اصفهان

دکتر عبدالزهرا نعیمی^۱ - صالحه پیریایی^۲

۱- استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز- بلوار گلستان- دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه روانشناسی.

۲- کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی - سازمانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز. اهواز- بلوار گلستان- دانشگاه شهید چمران اهواز، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، گروه روانشناسی.

شماره تماس :

+۹۱۶۳۴۲۳۲۰۸

+۹۱۳۴۳۱۳۸۷۷

Email: salehepiriaei@yahoo.com

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی رابطه حیطة های انگیزش خودتعیین کنندگی با عملکرد شغلی است. با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای نمونه ای شامل ۲۰۰ نفر از کارکنان شرکت ذوب آهن استان اصفهان (۱۵۰ مرد و ۵۰ زن) برای اجرای پژوهش انتخاب شدند. کارکنان دو پرسشنامه معتبر انگیزش شغلی خود تعیین کنندگی و عملکرد شغلی را تکمیل کردند. به منظور تحلیل نتایج از یک طرح پژوهشی توصیفی از نوع همبستگی ساده و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج نشان داد که حیطة های انگیزش خود تعیین کنندگی رابطه مثبت معنی داری با عملکرد شغلی دارد. همچنین حیطة های انگیزش خود تعیین کنندگی پیش بین های معناداری برای عملکرد شغلی کارکنان بود ($P < 0.001$).

واژه های کلیدی: انگیزش خود تعیین کنندگی، عملکرد شغلی



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مقدمه

انسان در تمامی سازمان ها به عنوان مهم ترین عامل در پیشبرد اهداف سازمانی به شمار می رود. به همین جهت در راستای افزایش کارایی و بهره وری باید عوامل روانشناختی تأثیر گذار بر کارایی کارکنان را شناخت و با طرح ریزی برنامه هایی در جهت رشد و تعالی آن ها و بهبود سازمان اقدام نمود. از سوی دیگر با وجود رقابت روزافزون موجود در دنیای کار، سازمان ها باید بر ارزیابی عواملی تمرکز کنند که در نهایت منجر به افزایش عملکرد و اثربخشی آن ها خواهد شد. برای اغلب سازمان ها عملکرد کارکنان مهم ترین تعیین کننده موفقیت سازمان است. اهمیت بررسی عملکرد شغلی^۱ به عنوان عامل کلیدی در بهره وری و یک پیامد مهم و اساسی برای سازمان، کاملاً واضح و مشخص است و همین امر این متغیر را به یکی از اساسی ترین متغیرهای مورد توجه روانشناسان صنعتی و سازمانی تبدیل کرده است (فریس^۲، ۲۰۰۸) [۱۰]. عملکرد شغلی^۳ را می توان به عنوان ارزش کلی مورد انتظار سازمان ها از رویدادهای رفتاری مجزایی که افراد در طی یک دوره زمانی مشخص انجام می دهند، تعریف نمود (موتوویدلو^۴، ۲۰۰۳؛ به نقل از ارشدی، ۱۳۸۶) [۱، ۱۷]. طبق پژوهش های صورت گرفته عملکرد شغلی تحت تأثیر نگرش های مختلف کارکنان مانند ادراک عدالت سازمانی، تعهد عاطفی، انگیزش شغلی، حمایت سازمانی ادراک شده، اعتماد سازمانی قرار می گیرد (آری، چن و بودوارد^۵، ۲۰۰۲) [۲]. نگرش های گوناگون بیانگر باور افراد نسبت به این است که کار آن ها تا چه حد ارضا کننده نیاز آن ها به شایستگی و خودمختاری است. این باور به نوبه خود سطح همانندسازی افراد با شغل خود را مشخص می کند و زمینه بروز عملکرد اثربخش را مهیا می سازد.

با توجه به اهمیت پیامد عملکرد شغلی و نقش برجسته ای که در بهره وری فردی و سازمانی دارد، لزوم بررسی دقیق و موشکافانه این متغیر و شناسایی پیشایندها و عوامل ایجادکننده آن در جهت تحقق اهداف سازمانی بیش از پیش احساس می شود.

یکی از مهم ترین متغیرهایی که به عنوان برجسته ترین پیش بین نگرش های مثبت شغلی و نتایج مطلوب فردی و سازمانی به شمار می رود، انگیزش شغلی^۶ است. انگیزش شغلی مجموعه ای از نیروهای اثربخش است که از درون و ورای وجود شخص سرچشمه می گیرد تا آغازگر رفتار مربوط به کار باشد و شکل، جهت، شدت و مداومت آن را تعیین می کند (پیندر^۷، ۱۹۹۸؛ به نقل از ارشدی، ۱۳۸۶) [۲۰]. انگیزش شغلی درجه تمایل فرد به اعمال و حفظ تلاش در دستیابی به اهداف سازمانی تعیین شده است و مجموعه ای از فرایندهای روانشناختی است که بر تخصیص منابع شخصی کارکن در جهت حصول اهداف آن اثر می گذارد و این نیز به نوبه خود بر اثربخشی و بهره وری سازمان تأثیر گذار

1 - Job performance

2 - Ferris

3 - job performance

4 - Motowidlo

5 - Aree, Chen & Budward

6 - Work motivation

7 - Pinder



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

خواهد بود (به نقل از ارشدی، ۱۳۸۶). نظریه انگیزش خود تعیین کنندگی^۱ یکی از نظریه های موجود در زمینه انگیزش انسانی است که بر انواع گوناگون انگیزش در افراد به جای مقدار آن تمرکز می کند و توجه ویژه ای به مفهوم انگیزش خودمختاری^۲، انگیزش کنترل شده^۳ و بی انگیزگی^۴ به عنوان پیش بین های مهم پیامدهای عملکرد و بهزیستی توجه دارد (گاگن و دسی^۵، ۲۰۰۵) [۱۱]. دسی و رایان^۶ (۲۰۰۰) [۹]، نظریه انگیزش خود تعیین کنندگی را برای تبیین رفتارهایی که نمی توان آن ها را به سادگی توسط نظریه های نیازهای روانشناختی توضیح داد، مطرح کردند. نظریه خود تعیین کنندگی با سایر نظریه های مبتنی بر نیاز تفاوت بسیاری دارد. طبق این نظریه، انگیزش انسان بر مبنای نیازهای روانشناختی به خودمختاری^۷، کفایت و شایستگی^۸ و احساس تعلق داشتن^۹ می باشد. نیاز به خودمختاری به نیاز افراد برای درگیر شدن در فعالیت هایی که به آن می پردازند و آرزوی آن ها برای تبحر داشتن در آن کار اشاره دارد. شایستگی به نیاز افراد به ماهر شدن و اثربخش بودن در تعاملات خود با محیط اطلاق می شود. نیاز به وابستگی نیز به آرزوی افراد برای داشتن تعاملات بین فردی مطلوب و حس تعلق داشتن به یک زمینه اجتماعی خاص اشاره دارد (کوال و فورتیر^{۱۰}، ۱۹۹۹) [۱۴]. به اعتقاد دسی و رایان (۲۰۰۰) بر اساس این نیازها سه تعیین کننده اساسی برای انگیزش شغلی وجود دارند که شامل ادراک افراد از خودمختاری، شایستگی و وابستگی به یک زمینه اجتماعی خاص می باشد. اگر کارکنان چنین ادراک کنند که نیازهای آن ها برآورده نشده است، برانگیخته می شوند تا دست به رفتارهایی در جهت کامروایی این نیازها بزنند. به همین دلیل است که رفتاری که در یک موقعیت به صورت درونی برانگیخته است ممکن در موقعیت های دیگر به واسطه پاداش ها و مشوق های بیرونی هدایت شود. مطابق با نظریه خود تعیین کنندگی، افراد تلاش می کنند تا نقش های اجتماعی و تقاضاهایی را که از آن ها انتظار می رود و به صورت درونی برانگیزاننده نیست را در طی فرایند درونی سازی^{۱۱} به ارزشهای شخصی و خودتنظیمی تبدیل کنند [۹]. هسته اصلی این نظریه تمایز بین انگیزه خودمختاری و انگیزه کنترل شده است. خودمختاری به معنی کارکردن توأم با حس اراده و اختیار و داشتن حق انتخاب است. زمانی که افراد به این دلیل دست به انجام فعالیتی می زنند که آن را جالب و جذاب برآورد می کنند، فعالیت ها و کارهای خود را کاملاً ارادی و در کنترل خود تصور می کنند و به لحاظ درونی برانگیخته هستند، دارای انگیزه خودمختاری می باشند. در مقابل، زمانی که افراد تحت فشار و با حس اجبار به انجام کاری می پردازند به این معنی است که تحت کنترل قرار گرفته اند و در چنین شرایطی استفاده از پاداش ها و

¹ - Self-determined work motivation theory (SDT)

² - Autonomous motivation

³ - Controlled motivation

⁴ - Amotivation

⁵ - Gagne & Deci

⁶ - Deci & Ryan

⁷ - Autonomy

⁸ - Competency

⁹ - Relatedness

¹⁰ - Kowal & Fortier

¹¹ - Internalization



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مشوق های بیرونی منجر به وقوع انگیزش کنترل شده می گردد (دسی، ۱۹۷۱) [۵]. انگیزه خودمختاری و انگیزه کنترل شده هر دو ارادی و با قصد قبلی صورت می گیرند و در تضاد با بی انگیزگی که به معنی فقدان اراده و انگیزش است، می باشد. نظریه خود تعیین کنندگی فرض می کند که انواع انگیزه های خودمختاری و کنترل شده بر حسب فرایندهای تنظیمی زیربنایی خود و تجربیاتی که بر اساس آن ها شکل می گیرد، با یکدیگر متفاوت است و رفتارهایی بر حسب درجه ای که خودمختار و ارادی و یا کنترل شده هستند، شکل خواهد گرفت. یک جنبه مهم در نظریه خود تعیین کنندگی این است که میزان و نوع انگیزش بیرونی می تواند بسته به درجه ای که خودمختار یا کنترل شده است، دارای تفاوت هایی باشد. به اعتقاد دسی و رایان (۲۰۰۰)، شش سبک تنظیمی^۱ وجود دارد که افراد در یک موقعیت ویژه بسته به سبک انگیزش خود در آن وارد می شوند. این شش طبقه ی انگیزشی بین کمترین و بیشترین سطح خودمختاری قرار دارد و پیوستاری از بدون تنظیم (بی انگیزگی)، تنظیم بیرونی^۲، تنظیم درون فکنی شده^۳، تنظیم خودپذیر^۴ و تنظیم آمیخته^۵ (انگیزه بیرونی) و تنظیم درونی^۶ (انگیزه درونی) را تشکیل می دهند. تنظیم بیرونی اشاره به موقعیت هایی دارد که رفتار فرد تحت کنترل کامل پیامدهای بیرونی قرار دارد مانند رفتارهایی که در نظریه رفتارگرایی به آن پرداخته می شود. در تنظیم بیرونی، افراد با نیت کسب پیامدهای مطلوب و یا اجتناب از پیامدهای نامطلوب عمل می کنند در نتیجه تنها تا زمانی انرژی خود را در کار صرف می کنند که آن کار وسیله ای برای رسیدن به اهدافشان باشد. وجود انگیزش بیرونی که به صورت خارجی تنظیم شده است، سطح انگیزش درونی را در افراد به میزان چشم گیری کاهش می دهد [۶]. انواع دیگر انگیزه بیرونی زمانی شکل می گیرد که تنظیم رفتاری و ارزش های همراه با آن درونی شده باشد. درونی سازی به فرایندی اطلاق می شود که در آن ارزش ها، نگرش ها و ساختارهای تنظیم شده افراد مثل تنظیم بیرونی یک رفتار به تنظیم درونی تغییر شکل پیدا می کند و به تبع آن نیاز کمتری به حضور پاداش ها و مشوق های بیرونی خواهد بود. با وجود این که اغلب نظریه ها، فرایند درونی سازی را به صورت دو بعدی در نظر می گیرند که در آن چیزی که قبلاً برای یک فرد بیرونی محسوب می شد درونی می شود اما نظریه خود تعیین کنندگی یک پیوستار کنترل تا خودمختاری را برای انگیزه بیرونی در نظر می گیرد که بیانگر درجه ای است که یک تنظیم بیرونی به صورت درونی درآمده است. هر چه درونی سازی بیشتری صورت بگیرد خودمختاری بیشتری در انگیزش بیرونی وجود خواهد داشت. تنظیم درون فکنی شده در پیوستار خودمختاری تا کنترل بعد از تنظیم بیرونی قرار دارد. تنظیم درون فکنی شده از نظر نوع تنظیم شبیه به تنظیم بیرونی است و رفتار در آن توسط پاداش ها و تنبیه ها هدایت می شود با این تفاوت که در تنظیم درون فکنی شده پاداش ها و تنبیه ها توسط خود فرد اعمال می شود و کمتر تحت کنترل محیط

1 - Regulatory style

2- External regulation

3- Introjected regulation

4- Identified regulation

5- Integrative regulation

6- Intrinsic regulation



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

بیرونی و دیگران قرار می‌گیرد. برای مثال اگر فردی به این دلیل وظایف خود را به خوبی انجام دهد که پاداش بیشتری دریافت کند دارای تنظیم بیرونی است چرا که رفتار او به واسطه پاداش‌هایی که دیگران وضع کرده اند برانگیخته می‌شود. اما اگر کارکنان وظایف خود را به خوبی انجام دهند به این دلیل که در غیر این صورت دچار احساس گناه می‌شوند، تنظیم آن‌ها در سطح درون فکنی شده قرار دارد. با وجود این که رفتارهای افراد در سطح درون فکنی شده بیانگر عنصری از خودکنترلی است اما از دیدگاه دسی و رایان به نظر می‌رسد این قبیل رفتارها کنترل شده بوده و خودمختار نیستند. منشأ این تنظیم در درون فرد است اما کاملاً تحت کنترل انگیزش بیرونی می‌باشد. برای این که انگیزش بیرونی حالت خودمختارانه به خود بگیرد لازم است که افراد با ارزش‌های یک رفتار به عنوان چیزی که در راستای اهدافی است که آن‌ها برای خود تعیین کرده‌اند، همانندسازی کنند. در تنظیم خودپذیر افراد احساس آزادی و خودمختاری بیشتری می‌کنند چرا که رفتارهای آن‌ها بازتاب جنبه‌هایی از خودشان است. در این سطح افراد ارزش هر رفتار را درک کرده‌اند و آن را به عنوان ارزش خود پذیرفته‌اند. برای مثال اگر فردی وظایف شغلی خود را به صورت قابل قبولی انجام دهد به این دلیل که باور دارد یک کارمند خوب بودن به او کمک می‌کند تا پتانسیل‌های خود را به فعلیت رسانده و به شکوفایی برسد، در سطح خودپذیر قرار دارد. در این حالت افراد به دلیل همانندسازی با ارزش‌های زیربنایی با فعالیت‌ها، همه وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهند حتی اگر به لحاظ درونی برانگیخته نباشند. با وجود این که رفتار در این سطح هنوز تحت تأثیر انگیزش بیرونی است اما از آن جایی که افراد در این نوع تنظیم به کار فقط به عنوان منبعی برای لذت و خشنودی نمی‌نگرند، دارای تعهد سازمانی و عملکرد بالاتری نسبت به افرادی که در سطح درون فکنی شده و بیرونی قرار دارند، هستند [۲۳]. کامل‌ترین نوع درونی‌سازی که به انگیزه بیرونی اجازه می‌دهد تا کاملاً خودمختار و ارادی باشد تنظیم آمیخته است که در آن تلفیق همانندسازی‌ها با دیگر جنبه‌های شخصی مثل ارزش‌ها و علائق صورت می‌گیرد. در این نوع تنظیم رفتار با سایر جنبه‌های شغل و زندگی فرد ترکیب می‌شود و افراد حس می‌کنند که رفتار آن‌ها بخش لازم و مکمل خودشان است و در نتیجه خود تعیین شده می‌باشد. از آن جایی که انگیزش در این سطح به واسطه‌ی میزان علاقمندی فرد به کار خود مشخص نمی‌شود و علت برانگیختگی این است که کار وسیله مهمی برای دستیابی به اهداف شخصی محسوب می‌شود، تنظیم آمیخته هنوز به طور کامل تبدیل به انگیزش درونی نشده است اما شکل کاملاً خودمختارانه انگیزش بیرونی به شمار می‌رود. در نهایت شکل کاملاً خود تعیین کننده انگیزش شغلی انگیزش درونی می‌باشد. انگیزش درونی به عنوان تلاشی که در غیاب پیامدها و پاداش‌های بیرونی صورت می‌گیرند تعریف می‌شود [۸]. انگیزش درونی به عنوان تعیین کننده رفتارهایی تلقی می‌شوند که صرفاً به خاطر خود آن کار انجام می‌شوند [۱۲]. انگیزش درونی اغلب به حالتی که در آن رفتار در غیاب هر گونه پاداش آشکار بیرونی انجام می‌شود، اطلاق می‌گردد (به نقل از ارشدی، ۱۳۸۶). الگوی درونی‌سازی در نظریه خود تعیین کنندگی به صورت مرحله‌ای و گام به گام نیست و مراحل را ارائه نمی‌دهد که همه افراد باید به طور یکسان و با انجام رفتارهای خاص از آن‌ها عبور کنند. در این نظریه انواع مختلف تنظیم‌ها به عنوان



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

درجه ای که یک فرد به تنظیم رفتار خود می پردازد، مطرح می شود. طبق نظریه خود تعیین کنندگی کارهایی که به صورت بیرونی برانگیخته هستند می توانند در طی فرایند درونی سازی و تلفیق به گونه ی خودمختار درآیند. بر اساس نظریه دسی و رایان (۲۰۰۰) فردی که دارای رفتاری است که کاملاً به صورت بیرونی برانگیخته است، با عبور از مراحل مختلف پیوستار خودمختاری می تواند به نقطه ای برسد که رفتارش به صورت خودتنظیمی درآید. افراد می توانند در هر لحظه درگیر یک تنظیم جدید شوند و یا اینکه در سطح تنظیمی فعلی خود که تا حدی درونی شده است، باقی بمانند. پیوستار نظریه خود تعیین کنندگی از بی انگیزگی که کاملاً فاقد خودمختاری است تا انگیزش درونی که کاملاً خودمختار است امتداد دارد. بین این دو بعد، چهار نوع انگیزش بیرونی وجود دارد. تنظیم بیرونی کاملاً کنترل شده است و دارای کمترین حد خودمختاری است و تنظیم های درون فکنی شده، خودپذیر و آمیخته به ترتیب از خودمختاری بیشتری برخوردارند.

انگیزه خودمختاری با پیامدهای فردی و سازمانی مطلوبی همچون عملکرد شغلی اثربخش، خشنودی شغلی و میل به ماندن در شغل ارتباط مثبتی دارد. افرادی که دارای انگیزش خودمختاری هستند در مقایسه با کسانی که دارای انگیزش کنترل شده هستند، کمتر دچار منازعات و تعارض بین فردی می شوند [۹]. ریچر، بلانچارد و والرند^۱ (۲۰۰۲) [۲۱] در پژوهش خود به این نتیجه رسید که سطوح بالای انگیزش خودمختاری به سطوح پایین تر فرسودگی شغلی، غیبت، قصد ترک شغل و بیماری های جسمی منجر می شود.

پارکر، جیمیسون و آلیوت^۲ (۲۰۱۰) [۱۸]، در پژوهش خود یافتند که افرادی که از نظر انگیزش خود تعیین کنندگی در سطح بالایی هستند احساس کنترل و اشتیاق شغلی بیشتری نسبت به کار خود دارند. در مقابل افرادی که از نظر خود تعیین کنندگی در سطح پایینی قرار دارند به میزان بیشتری دچار گرانباری نقش و شغل شده و شکایات جسمانی بیشتری دارند. فیلیپ و والرند^۳ (۲۰۰۸) [۱۹] نشان دادند که محیط کاری پرستارانی که تقویت کننده حس خودمختاری در آن ها بود، منجر به تسهیل سازگاری روانشناختی (افزایش رضایت از زندگی، افزایش عزت نفس و کاهش افسردگی در آن ها می شد. این رابطه به طور ویژه در افرادی با ویژگی خود تعیین کنندگی بالا قوی تر بود. گاگن و دسی (۲۰۰۵) در مطالعات خود رابطه انگیزش خود تعیین کنندگی با نگرش های شغلی و عملکرد شغلی را اثبات کرده اند. به اعتقاد آن ها انواع مختلف سبک های خود تعیین کنندگی تأثیرات متفاوتی بر رفتارهای افراد دارد. برای مثال در سطح تنظیم خودپذیر، افرادی که با ارزش های کار خود همانند سازی می کنند به احتمال بیشتری نسبت به آن احساس مالکیت کرده و کمتر دچار تعارض نقش می شوند. هر چه تنظیم درونی تر باشد، رفتار افراد با ثبات تر، پایدارتر و اثربخش تر خواهد بود (رایان، ۱۹۹۵) [۲۲]. بارد^۴، دسی و رایان (۲۰۰۰) [۳] نشان داد که رابطه مثبتی

^۱- Richer, Blanchard, & Vallerand

^۲- Prker, jimmission & Aliot

^۳- Philippe & Vallerand

^۴- Baard



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

بین انگیزش شغلی خودمختاری و عملکرد شغلی خود گزارشی توسط افراد وجود دارد. لمیوکس^۱ (۲۰۰۹) [۱۶] و اسپرینگر^۲ (۲۰۱۰) [۲۴] در پژوهش خود یافتند که حیطة های خود مختار و درونی انگیزش خود تعیین کنندگی پیش بین بسیار قوی عملکرد شغلی به شمار می رود و منجر به افزایش خشنودی و پیامدهای مطلوب سازمانی گردد. شواهد تجربی موجود در زمینه نظریه خود تعیین کنندگی نشان می دهد که دو انگیزه خودمختاری (انگیزه درونی و انگیزه بیرونی کاملاً درونی شده) پیامدهای متفاوتی را پیش بینی می کنند. انگیزش درونی، پیش بین قوی رفتارهایی است که ذاتاً جالب و جذاب هستند در حالی که تنظیم های بیرونی مانند تنظیم خودپذیر به عملکرد اثربخش در وظایفی که نیازمند اصول و رویه های مشخص کاری و اعمال تلاش است، می انجامد. این نکته که چگونه انگیزش درونی در مقابل انگیزش بیرونی که به صورت درونی درآمد است می تواند پیش بین پیامدهای متفاوتی در محیط کار باشد، موضوع مهمی است که نظریه خود تعیین کنندگی را به یک مدل مهم انگیزش شغلی تبدیل کرده است.

بنابراین هدف پژوهش حاضر این است که با بررسی حیطة های مختلف انگیزش خود تعیین کنندگی مشخص کند که این مؤلفه ها چگونه می تواند سطح عملکرد شغلی افراد را پیش بینی و تبیین نماید.

فرضیه پژوهش حاضر به شرح زیر مورد بررسی قرار خواهد گرفت:

۱- بین حیطة های انگیزش خود تعیین کنندگی و عملکرد شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش اجرای پژوهش: جمعیت مورد مطالعه در پژوهش حاضر را کارکنان بخش ستادی شرکت ذوب آهن استان اصفهان تشکیل می دهند که در سال ۱۳۸۹ در فاصله زمانی اجرای این پژوهش تعداد آن ها ۳۰۰۰ نفر بود. در آغاز با همکاری شرکت ذوب آهن از میان جامعه آماری تعداد ۲۰۰ نفر برای آزمودن فرضیه ها به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شدند و پرسشنامه های پژوهش در اختیار آن ها قرار گرفت. طرح پژوهش حاضر از نوع همبستگی بوده و از تحلیل رگرسیون چندگانه برای تحلیل نتایج استفاده شده است.

ابزار سنجش

^۱- Lemieux

^۲- Springer



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

مقیاس انگیزش خود تعیین کنندگی: به پیشنهاد والرند^۱ (۱۹۹۷) [۲۵] انگیزش شغلی خود تعیین کنندگی توسط پرسشنامه انگیزش شغلی بلیس^۲ مورد سنجش قرار می گیرد. در این پژوهش از فرم کوتاه این پرسشنامه که دارای ۱۸ ماده می باشد استفاده شده است. در این مقیاس آزمودنی ها میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات بر اساس مقیاس لیکرت ۷ درجه ای از ۱ (هرگز) تا ۷ (دقیقاً) اعلام می کنند. این پرسشنامه دارای ۶ خرده مقیاس شامل انگیزش درونی (۳ ماده)، تنظیم درون فکری شده (۳ ماده)، تنظیم خودپذیر (۳ ماده)، تنظیم بیرونی (۳ ماده)، بی انگیزگی درونی (۳ ماده) و بی انگیزگی بیرونی (۳ ماده) می باشد. واکر^۳ (۲۰۰۲) در پژوهش خود پایایی این مقیاس را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش کرده است. در پژوهش حاضر پایایی این مقیاس به روش آلفای کرونباخ ۰/۷۰ برای ۱۸ ماده به دست آمد. برای بررسی روایی سازه مقیاس فوق از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی با ورود ۱۸ ماده و ۶ عامل استفاده شد و نمودار اسکری نیز نشان داد که این مقیاس دارای شش عامل می باشد. اجرای آزمون KMO برای کفایت نمونه برداری به ۰/۸۴ منتج شد که حاکی از منطقی بودن تحلیل عاملی و قابل گزارش بودن آن می باشد. از طرفی مقدار KMO بیانگر واریانس تبیین شده حداکثر عواملی است که از تحلیل عوامل حاصل شده اند و ارزش ویژه آن ها بالاتر از یک است. به عبارتی این ۶ عامل ۸۴ درصد واریانس ۱۸ ماده در مقیاس خود تعیین کنندگی را تبیین می کنند. به عبارتی مجموعه ماده های این پرسشنامه از یک واریانس مشترک قابل قبولی برخوردار است که به نوعی بیانگر اعتبار آزمون نیز می باشد.

فهرست واریسی عملکرد^۴: عملکرد وظیفه ای از طریق فهرست واریسی ۱۰ سوالی بیرنه^۵ و همکاران (۲۰۰۵) [۴] سنجیده شد. این فهرست دارای ۱۰ صفت مربوط به عملکرد وظیفه ای است. که بر اساس مقیاس لیکرت ۵ درجه ای از ۱ (بسیار کم) تا ۵ (بسیار زیاد) برای سنجش عملکرد شغلی طراحی شده است. در این فهرست ۱۰ ویژگی در مورد عملکرد وظیفه افراد مورد سنجش قرار می گیرد. بیرنه و همکاران آلفای کرونباخ و گاتمن برای عملکرد وظیفه را به ترتیب برابر با ۰/۸۹ و ۰/۸۹۷ گزارش کرده اند. در پژوهش حاضر پایایی این مقیاس به روش آلفای کرونباخ ۰/۹۹ محاسبه گردید.

یافته های پژوهش

1 - Vallerand

2 - Blais Work Motivation Inventory (BWMI)

3 - Walker

4 - Performance checklist

5 - Byrne



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

فرضیه یک نشان دهنده وجود رابطه معنی دار بین حیطة های انگیزش خود تعیین کنندگی با عملکرد شغلی است. نتایج مندرج در جدول ۱ نشان می دهد که رابطه عملکرد شغلی با انگیزش درونی ۰/۹، با انگیزش خودپذیر ۰/۷، با انگیزش درون فکنی شده ۰/۰۹، با انگیزش بیرونی ۰/۵۱، با بی انگیزگی درونی ۰/۷۲- و با بی انگیزگی بیرونی ۰/۷۵- می باشد که همه این ضرایب در سطح $P < 0.001$ معنی دار است. این ضرایب نشان می دهند که انگیزش خود تعیین کننده (انگیزش درونی، انگیزش خودپذیر و انگیزش درون فکنی شده، انگیزش بیرونی) با عملکرد شغلی رابطه مثبت معنی دار و بی انگیزگی درونی و بی انگیزگی بیرونی که از نظر خودتعیین کنندگی در سطح پایین هستند، رابطه منفی معنی دار دارد. در میان ضرایب موجود بیشترین رابطه مثبت و معنادار بین انگیزش درونی و عملکرد شغلی ($r = 0.9$) و بیشترین رابطه منفی و معنادار بین بی انگیزگی بیرونی و عملکرد شغلی ($r = -0.75$) می باشد و بر این اساس فرضیه ۱ تأیید می گردد.

جدول ۱: میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	رتبه
انگیزش درونی	۱۱/۴۹	۶/۱۵	—	۰/۴۸*	۰/۱۷*	-۰/۵۸*	-۰/۷۵*	۰/۷۷*	۰/۹*	۱
انگیزش خودپذیر	۱۰/۵۶	۳/۱۳	۰/۴*	—	۰/۲*	-۰/۲*	-۰/۶*	۰/۶۶*	۰/۷*	۲
انگیزش درون فکنی شده	۹/۵۵	۴/۸	۰/۱۷*	۰/۲۳	—	-۰/۴۲*	-۰/۴۴*	۰/۴۹*	۰/۰۹*	۳
انگیزش بیرونی	۹/۱۷	۴/۵	۰/۵۸*	-۰/۲*	-۰/۴۲*	—	۰/۵۵*	۰/۵۲*	۰/۵۱*	۴
بی انگیزگی درونی	۸/۷۵	۴/۸	-۰/۷۵*	-۰/۶۶*	-۰/۴۴*	-۰/۵۵*	—	۰/۸۴*	۰/۷۲*	۵
بی انگیزگی بیرونی	۸/۸۵	۵/۵	-۰/۷۷*	-۰/۶۶*	-۰/۴۹*	۰/۵۲*	۰/۸۴*	—	۰/۷۵*	۶
عملکرد شغلی	۳۲/۶۹	۱۲/۶۹	۰/۹*	۰/۵*	۰/۰۹*	۰/۵۱*	-۰/۷۲*	۰/۷۵*	—	۷



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

* $P < 0.001$

برای بررسی این که عملکرد شغلی تا چه اندازه و چگونه توسط حیطه های انگیزش شغلی خود تعیین کنندگی پیش بینی می شود از تحلیل رگرسیون چندگانه به روش ورود همزمان استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ نشان داده شده است. این نتایج نشان دهنده آن است که همبستگی چندگانه حیطه های انگیزش خود تعیین کنندگی با عملکرد برابر با ۰/۹۲ است که با $F=175/25$ در سطح $P < 0.001$ معنی دار است. این متغیرها ۸۴ درصد واریانس عملکرد شغلی را تبیین می کنند. همچنین نتایج مربوط به مقادیر β نشان می دهد که انگیزش درونی بیشترین وزن اختصاصی را از بین سایر حیطه ها به خود اختصاص داده است.

جدول ۲: نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه حیطه های انگیزش خود تعیین کنندگی با عملکرد شغلی

متغیرها	همبستگی چندگانه	ضرایب تعیین	β	B	t	P
انگیزش درونی	۰/۹۰۳	۰/۸۱	۰/۶۴	۱/۳۳	۱۱/۲	۰/۰۰۱
انگیزش خودپذیر	۰/۹۰۷	۰/۸۲	۰/۲۲	۰/۵۸	۵/۵	۰/۰۰۱
انگیزش درون فکنی شده	۰/۹۱۲	۰/۸۳	۰/۰۱۶	۰/۰۶۴	۰/۳۷	۰/۷۰۸
انگیزش بیرونی	۰/۹۱۳	۰/۸۳	۰/۰۵۱	۰/۱۴	۱/۲۸	۰/۲۰۱
بی انگیزگی درونی	۰/۹۱۶	۰/۸۳۹	-۰/۱۳	-۰/۳۳	-۲/۳۹	۰/۰۰۱
بی انگیزگی بیرونی	۰/۹۲۱	۰/۸۴	-۰/۲۴	-۰/۵۶	-۳/۵۳	۰/۰۰۱

$P < 0.001$ $F=175/25$

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش رابطه حیطه های انگیزش خود تعیین کنندگی با پیامد عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. طبق بررسی های صورت گرفته تاکنون در هیچ پژوهشی حیطه های مجزای انگیزش خود تعیین کنندگی و رابطه آن با سایر پیامدهای شغلی مورد سنجش قرار نگرفته است و همین مسئله نشان دهنده این است که پژوهش حاضر در نوع خود کار جدیدی است به خصوص که در این پژوهش برای اولین بار از پرسشنامه انگیزش خود تعیین کنندگی با شش حیطه زیربنایی آن استفاده شده است.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از تأیید فرضیه تحقیق می باشد و نشان دهنده وجود رابطه مثبت معنادار بین انگیزش خود تعیین کنندگی (انگیزش درونی، خودپذیر و درون فکنی شده و انگیزش بیرونی) با عملکرد شغلی و رابطه منفی معنادار بین سبک های تنظیمی که از نظر خود تعیین کنندگی پایین هستند (بی انگیزگی درونی و بیرونی) و عملکرد شغلی می باشد.

این نتایج با یافته های اسپرینگر (۲۰۱۰)، لام و گارلند^۱ (۲۰۰۸) [۱۵]، گاگن و دسی (۲۰۰۵)، و واکر^۲ (۲۰۰۲) [۲۶] همسو می باشد. به اعتقاد رایان (۱۹۹۵) [۲۲]، انگیزش خود تعیین کنندگی به دلیل خودمختار بودن و برانگیختگی زیاد با عملکرد اثربخش و رفتارهای فراتر از نقش رابطه مثبتی دارد. به عبارتی افرادی که دارای انگیزش درونی هستند و ارزش های کاری خود را درونی کرده و با آن همانندسازی می کنند، دارای ثبات بیشتری در رفتار خود بوده و عملکرد اثربخش تری خواهند داشت. پس می توان چنین نتیجه گیری کرد که افرادی که در زمینه کاری خود به لحاظ درونی برانگیخته تر بوده و دارای انگیزه های خودمختار هستند در مقایسه با افرادی که دارای انگیزش بیرونی و غیر خود تعیین کننده هستند از عملکرد شغلی بهتری برخوردارند. ضرایب همبستگی ساده بین حیطه های انگیزش شغلی خود تعیین کنندگی و عملکرد شغلی در این پژوهش نیز نشان می دهد که انگیزش درونی قوی ترین پیش بین معنادار برای عملکرد شغلی به شمار می رود. نتایج نشان داد که انگیزش خودپذیر نیز قادر به پیش بینی عملکرد شغلی است حال آن که انگیزش درون فکنی شده پیش بین معناداری برای عملکرد شغلی به شمار نمی رود. در تبیین این نکته می توان به تمایز بین انگیزش خودپذیر و درون فکنی شده اشاره کرد. انگیزش خودپذیر به عنوان سطحی از انگیزش بیرونی که به میزان زیادی طی فرایند درونی سازی به صورت خودمختار و درونی درآمده است منجر به وقوع پیامدهای مطلوب فردی و سازمانی می گردد. به عبارتی افرادی که از نظر خودتعیین کنندگی در سطح خودپذیر قرار دارند، با کار و ارزش های کاری همانندسازی می کنند و آن را به عنوان جزئی از ارزش های خود می پذیرند. در چنین شرایطی افراد احساس آزادی و اختیار بیشتری می کنند به این دلیل که کار هماهنگی و هم سوئی بیشتری با اهداف و هویت شخصی آن ها دارد در نتیجه به احتمال بیشتری نسبت به فعالیت های آن کار احساس مالکیت کرده و اشتیاق بیشتری نسبت به کار خود نشان می دهند.

با وجود این که هر دو سبک تنظیمی خود پذیر و درون فکنی شده به انگیزش بیرونی تعلق دارند اما تنظیم خودپذیر بیشتر درونی شده است و زمانی رخ می دهد که فردی به طور آگاهانه و ارادی به کار به عنوان چیزی که به لحاظ شخصی برای او مهم است، ارزش می گذارد. در مقابل در سطح درون فکنی، فرد کار را به عنوان هدف و ارزش شخصی خود قبول نمی کند بلکه تحت احساس فشار و به اجبار به انجام آن کار می پردازد. به عبارتی انگیزش خودپذیر خودمختار تلقی می شود حال آن که انگیزش درون فکنی شده چنین نیست. بدیهی است که سبک تنظیمی خودپذیر اثر برجسته تری بر عملکرد شغلی خواهد داشت. نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون نشان می دهد که انگیزش درونی و خودپذیر پیش

¹- Lam & Gurland

²- Walker



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

بین‌های معنی‌داری برای عملکرد شغلی هستند. از سوی دیگر بی‌انگیزگی با منشأ بیرونی نیز مهم‌ترین عاملی است که تأثیر منفی زیادی بر عملکرد شغلی دارد. همان‌گونه که احساس خودمختاری و انگیزش خودتعیین‌کننده به افراد امکان‌پذیرش و درونی‌کردن ارزش‌های کاری را می‌دهد و منجر به وقوع عملکرد شغلی اثربخش می‌شود، احساس عدم‌کفایت و بی‌انگیزگی با منشأ درونی و بیرونی نیز به کاهش عملکرد خواهد انجامید. طبق یافته‌های موجود، انگیزش خودتعیین‌کنندگی در سازمان‌ها بسیار مفید و اثربخش است چرا که حتی مشاغل بسیار ساده و خسته‌کننده‌ای که به درگیری زیاد افراد در کار نیاز دارند نیز می‌توانند از مزایای ناشی از آن مانند بالاترین سطح عملکرد، خشنودی، بهزیستی، گرایش بیشتر به شغل و قصد ترک شغل کمتر بهره‌مند شوند (کاراسک و تئورل^۱، ۱۹۹۰). انگیزش بیرونی خودمختار پیش‌بین مهمی برای عملکرد بهینه و میل به ماندن در یک شغل یکنواخت و غیرجذاب است در حالی که انگیزش درونی مهم‌ترین عامل در افزایش سطح عملکرد و میل ماندن افراد در مشاغل جذاب و چالش‌انگیز به شمار می‌رود. به اعتقاد دسی و رایان (۲۰۰۰) خودتعیین‌کنندگی زمانی رخ می‌دهد که فرد با حس انتخاب و خودمختاری بر رفتارهای خود احاطه داشته باشد. خودتعیین‌کننده بودن به این معنی است که فرد توانایی انتخاب در این خصوص که چه مشوق‌هایی از نوع درونی یا بیرونی تعیین‌کننده رفتار و فعالیت‌های او خواهند بود را داشته باشد [۷]. این جهت‌گیری نسبت به برانگیزاننده‌های خودمختار و غیر خودمختار به یک پیوستار خودتنظیمی اشاره دارد و نمایانگر درجه‌ای است که انگیزش از درون فرد (اهمیت رفتار، هدف و وفاداری به ارزش‌ها) و یا از عوامل بیرونی (تنبیه و پاداش، فشار از ناحیه دیگران و احساس گناه) نشأت می‌گیرد. سبک‌های تنظیمی تأثیرات برجسته‌ای بر پیامدهای فردی و سازمانی دارد به همین جهت شناخت و بررسی آن‌ها برای مدیریت یک سازمان بسیار حائز اهمیت است. نتایج این پژوهش به گسترش مفهوم انگیزش شغلی که به واسطه حیطه‌های درونی و بیرونی بر حسب سبک تنظیمی افراد تعریف می‌شود، اشاره دارد. این پژوهش اهمیت و کاربرد نظریه خودتعیین‌کنندگی در محیط کار را نشان می‌دهد و همچنین ابزاری را در اختیار مدیران قرار می‌دهد که به آن‌ها در ارزیابی سطح انگیزش شغلی کارکنان و گسترش برنامه‌هایی در جهت ارتقاء سبک‌های تنظیمی آن‌ها کمک می‌کند. پژوهش‌های متعددی نشان می‌دهند که بسیاری از عواملی که انگیزش درونی را افزایش می‌دهند، به تسهیل درونی‌سازی انگیزش بیرونی نیز کمک می‌کنند زیرا این عوامل منجر به کامروایی نیازها در راستای افزایش صلاحیت خودمختاری می‌شود و ترویج این عوامل نیز به نوبه خود باعث درونی‌شدن سبک‌های تنظیمی افرادی می‌شود که از نظر خودتعیین‌کنندگی در سطح پایین‌تری قرار دارند. به این ترتیب با ایجاد یک جو حمایتی در سازمان که کارکنان را به استقلال تشویق کرده و از نظرات آن‌ها حمایت می‌کند، تعیین اهمیت وظایف هر یک از کارکنان، دادن حس کنترل بر شغل به افراد و برنامه‌هایی مانند غنی‌سازی شغلی و جلب مشارکت افراد در کار زمینه را برای افزایش سطح حس خودمختاری و پیامدهای مطلوب آن فراهم کرد.

¹ - Karasek & Theorell



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

پیشنهادهای پژوهش

بر اساس یافته های پژوهش حاضر پیشنهاد می شود که در پژوهش های آتی برای سنجش متغیرهایی که با انگیزش خود تعیین کنندگی رابطه دارند از پرسشنامه هایی غیر از فرم خودگزارشی استفاده شود. همچنین علاوه بر بررسی پیامدها، بررسی عوامل پیش بین انگیزش خود تعیین کنندگی نیز حائز اهمیت می باشد.

محدودیت های پژوهش

با توجه به این که این پژوهش برای اولین بار انگیزش خود تعیین کنندگی و حیطة های آن در محیط کار را مورد بررسی قرار می دهد فقط در مورد نمونه محدودی از کارکنان شرکت ذوب آن اصفهان انجام شد، لذا برای تبیین بهتر نتایج انجام تحقیقات بیشتر در این زمینه ضروری است.

منابع

- ۱ - ارشدی، نسرین (۱۳۸۶). طراحی و آزمودن الگویی از پیشایندها و پیامدهای مهم انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب - منطقه اهواز. پایان نامه دکتری روانشناسی صنعتی و سازمانی، دانشگاه شهید چمران اهواز.
2. Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
3. Baard, P. P., Deci, E. I., & Ryan. R. M. (2000). Intrinsic need satisfaction as a motivational basis of performance and well-being at work. An application of cognitive evaluation theory. Unpublished manuscript.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

4. Byrne, Z.S., Stoner, J., Thompson K.R., and Hochwarte W.(2005). The Interactive Effects of Conscientiousness, work Effort and Psychological climate on Job performance. *Journal of Vocational Behavior*. 66(2), 326-338.
5. Deci,E.L.(1971).Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*,18,105–115.
6. Deci,E.L.,Koestner,R.,& Ryan,R.M.(1999).Ameta-analytic review of experiements examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*,125,627–668.
7. Deci, E. l., Ryan, R. M. (1985). Intrusive motivations and self determination in human behavior. New York: 4-10
8. Deci, E. L., Ryan, r. m. (1991). A motivational approach to self: integration in personality. In R. Deinstbier (Ed.), Nebraska symposium on motivation, 38: 237-288.
9. Deci, E. L.,& Ryan, R. M.(2000).The“what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*,11, 227–268.
10. Ferris, D.L. (2008). Core self evaluation and hierarchical model of approach/avoidance motivation. *The Thesis of Ph.D. of Philosophy*, Waterloo University.
11. Gagné, M., & Deci, E. L.(2005).Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
12. Kanfer, R. (1990). motivation theory and industrial and organizational psychology. in Handbook of industrial psychology, Dennett, et al : consulting psychologist pres, 35-725.
13. Karasek,R.A.,&Theorell,T.G.(1990). Healthywork: Stress, productivity, and there construction of working life. NewYork: Basic Books.
14. Kowal. J., Fortier, M. S. (1999). Motivational determinants of flow: contributions from self-determined theory. *Journal of social psychology*, 139: 355-368.
15. Lam, S. F., Gurland , S.T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Researchin Personality*.42,1109–1115.
16. Lemieux, T., MacLeod, B., & Parent, D. (2009). Performance pay and wage inequality The Quarterly. *Journal of economics*, 124(1), 1-49.



دومین کنگره دوسالانه روانشناسی صنعتی و سازمانی ایران ۳ و ۴ اسفند ۸۹ دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)

17. Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
18. Parker, S.L., Jimmieson, N.L., & Amiot, C.E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 76, 52–67.
19. Philippe, F. L., & Vallerand, R. J. (2008). Actual environments do affect motivation and psychological adjustment: A test of self-determination theory in a natural setting. *Motivation and Emotion*, 32, 81–89.
20. Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
21. Richer, S.F., Blanchard, C., & Vallerand, R.J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089–2113.
22. Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of the integrative process. *Journal of personality*. 63: 397- 427.
23. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
24. Springer, G. J. (2010). *Job Motivation, satisfaction and performance among bank employees: A correlational study. The Thesis of Ph.D of Philosophy*. Northcentral University.
25. Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 29: 271- 360.
26. Walker, W. A. (2002). A partial test of the vallerand hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *The Thesis of Ph.D of Philosophy*. University of Houston.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.