

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۱۴
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۳/۱۲/۲۵
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۲/۲۱

مجله مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی
دانشگاه شهید چمران اهواز، بهار و تابستان ۱۳۹۴
دوره‌ی دوم، سال ۲، شماره ۱
صص: ۳۶-۱۷

انگیزش اجتماع‌یار و عملکرد شغلی: نقش تعدیل‌کننده انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک‌شده و قابلیت اعتماد سرپرست

صالحه پیریایی*

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌کننده انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک‌شده و قابلیت اعتماد سرپرست در رابطه بین انگیزش اجتماع‌یار و عملکرد شغلی است. اعضای نمونه پژوهش حاضر شامل ۳۶۰ نفر (۲۶۰ مرد و ۱۰۰ زن) از کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب منطقه اهواز بودند که با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. شرکت‌کنندگان در این پژوهش به پرسشنامه انگیزش اجتماع‌یار، مقیاس عملکرد تکلیفی مقیاس انگیزش درونی، مقیاس هویت تکلیف ادراک‌شده و مقیاس صداقت در پرسشنامه قابلیت اعتماد پاسخ دادند و جهت تحلیل داده‌ها از روش رگرسیون سلسله مراتبی استفاده گردید. نتایج حاصل از پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش اجتماع‌یار رابطه مثبت و معنی‌داری با عملکرد شغلی دارد و انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک‌شده و قابلیت اعتماد سرپرست تعدیل‌کننده این رابطه هستند. نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن بود که انگیزش اجتماع‌یار عامل مهمی در ارتقای سطح عملکرد شغلی کارکنان است و همچنین این رابطه زمانی قوی‌تر می‌شود که افراد از سطح بالاتر انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک‌شده و قابلیت اعتماد سرپرست برخوردار باشند. بنابراین با ارتقای سطح این متغیرها در کارکنان می‌توان به میزان بیشتری از آثار مثبت انگیزش اجتماع‌یار کارکنان در سازمان‌ها بهره‌مند شد.

کلیدواژه‌گان: انگیزش اجتماع‌یار، عملکرد شغلی، انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک‌شده،
قابلیت اعتماد سرپرست

* دانشجوی دکتری تخصصی روان‌شناسی، دانشگاه الزهرا (نویسنده مسئول)

مقدمه

یکی از مهم‌ترین سؤالاتی که در حیطه تحقیقات سازمانی توسط پژوهشگران مطرح می‌شود این است که چرا برخی از کارکنان فراتر و بیشتر از وظایف خود و به شکل بسیار مؤثری در سازمان ایفای نقش می‌کنند. پژوهش‌های متعددی نقش انگیزش اجتماع‌یار^۱ را به عنوان پاسخ مهم این سؤال مطرح کرده‌اند (گرن^۲، ۲۰۰۸a). انگیزش به معنی تمایل و یا دلیل انجام کارها است و واژه اجتماع‌یار به معنی منفعت رساندن و داشتن نیت کمک به دیگران است و انگیزش اجتماع‌یار به تمایل افراد به منفعت رساندن به دیگران اطلاق می‌شود (گرن^۲، ۲۰۰۷). به‌طورکلی، انگیزش اجتماع‌یار به‌عنوان یک تفاوت پایدار و برجسته در میان افراد، ریشه در صفت شخصیتی^۳ توافق‌جویی^۴ و گرایش به همدردی و کمک به دیگران داشته و در مطالعات روان‌شناختی اخیر نیز به‌عنوان یک حالت روان‌شناختی^۵ که بر حمایت و ارتقاء رفاه سایر افراد تأکید دارد، معرفی شده است (گرن^۲، ۲۰۰۷). در این راستا انگیزش اجتماع‌یار، به‌عنوان تمایل به داشتن آثار مثبت بر افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جامعه نقش قابل توجهی در رفتارهای حرفه‌ای کارکنان و پیامدهای مطلوب فردی و سازمانی دارد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که خشنودی افراد از پرداختن به فعالیت‌های شغلی که به واسطه انگیزش اجتماع‌یار برانگیخته شده‌اند حتی اگر منافع مادی زیادی نیز به دنبال نداشته باشد، بسیار بیشتر از سایر فعالیت‌ها خواهد بود. در مبانی نظری، پژوهش‌ها در زمینه انگیزش اجتماع‌یار به دنبال درک این نکته هستند که چگونه، چرا و در چه زمانی افکار، احساسات و فعالیت‌های کارکنان به واسطه توجه و نگرانی آن‌ها به منفعت‌رسانی به دیگران برانگیخته می‌شود و انگیزش زیربنایی چنین رفتارهای فردی و سازمانی که ورای منافع شخصی و در راستای دیگران صورت می‌گیرند، چیست (گرن^۲ و برگ^۶، ۲۰۱۰).

انگیزش اجتماع‌یار، از لحاظ نظری و تجربی پدیده‌ای معنادار است زیرا کارکنان را به

-
- 1- prosocial motivation
 - 2- Grant
 - 3- personality trait
 - 4- agreeableness
 - 5- Psychological state
 - 6- Berg

خلاقیت (درو و ناوتا^۱، ۲۰۰۹)، کمک به دیگران (ریوکس و پندر^۲، ۲۰۰۱)، استمرار در کار هدفمند (گرنٹ، ۲۰۰۷) و پذیرش بازخورد منفی (کارسگارد، مک‌لینو و لستر^۳، ۱۹۹۷) ترغیب می‌کند. هم‌چنین انگیزش اجتماع‌یار از طریق ارتقاء سطح بهره‌وری همکاران و مدیران، افزایش هماهنگی بین‌گروهی، افزایش توانایی سازمان برای نگهداری و جذب کارکنان توانمند، افزایش ثبات عملکرد سازمانی و قادرسازی سازمان به سازگاری بهتر با تغییرات محیطی به اثربخشی بهتر سازمانی کمک می‌کند (موتل، هوگل و پاربوتی^۴، ۲۰۱۱). از سوی دیگر اهمیت نظری و کاربردی سازه انگیزش اجتماع‌یار در سازمان‌ها از آن سو است که تأثیر چشم‌گیری بر عملکرد شغلی^۵ کارکنان دارد (گرنٹ، ۲۰۰۸). اهمیت این موضوع بدان جهت است که عملکرد شغلی به‌عنوان ارزش کلی مورد انتظار هر سازمان شاخصی برای تعیین سطح بازدهی و بهره‌وری آن به‌شمار می‌رود و شناسایی عوامل ارتقاءدهنده سطح عملکرد شغلی در سازمان‌ها به درک بهتر این نکته که چه عاملی منجر به افزایش سطح انگیزش افراد در این حیطه می‌گردد، خواهد انجامید (موتوویدلو^۶، ۲۰۰۳). در این راستا یکی از نظریه‌های موجود در زمینه انگیزش شغلی که به تبیین مکانیسم اثرگذاری انگیزش اجتماع‌یار بر عملکرد شغلی می‌پردازد، نظریه خودتعیینی^۷ است که بر انواع گوناگون انگیزش در افراد به جای مقدار آن تمرکز دارد. بر اساس نظریه خودتعیینی (دسی و رایان^۸، ۱۹۸۵) انگیزش انسان مبتنی بر سه نیاز روان‌شناختی بنیادی^۹ یعنی خودمختاری^{۱۰}، شایستگی^{۱۱} و وابستگی^{۱۲} است (ارشادی^{۱۳}، ۲۰۱۰).

خودمختاری به نیاز افراد به آزادی عمل برای پرداختن به فعالیت‌های مورد نظر و نیز به آرزوی متبخر شدن در فعالیت‌ها اشاره دارد. شایستگی به نیاز افراد به ماهر شدن و اثربخش

-
- 1- De Dreu & Nauta
 - 2- Rioux & Penner
 - 3- Korsgaard, Meglino, & Lester
 - 4- Muethel, Hoegel, & Parboteeah
 - 5- job performance
 - 6- Motowidlo
 - 7- Self-Determination Theory (SDT)
 - 8- Deci & Ryan
 - 9- basic psychological needs
 - 10- autonomy
 - 11- competency
 - 12- relatedness
 - 13- Arshadi

بودن در تعاملات با محیط اطلاق می‌شود و نیاز به وابستگی و احساس تعلق نیز به آرزوی افراد برای داشتن تعاملات بین فردی مطلوب و حس تعلق داشتن به یک زمینه اجتماعی خاص اشاره دارد (دسی و رایان، ۲۰۰۸). به اعتقاد دسی و رایان (۲۰۰۰)، افراد در هر موقعیت در سطوح مختلف طیف خودتنظیمی^۱ که شامل شش طبقه انگیزشی بین کمترین و بیشترین سطح خودمختاری است و پیوستاری از بی‌انگیزگی، تنظیم بیرونی، تنظیم درون‌فکنی‌شده، تنظیم خودپذیر، تنظیم تلفیقی و تنظیم درونی را تشکیل می‌دهند، قرار می‌گیرند.

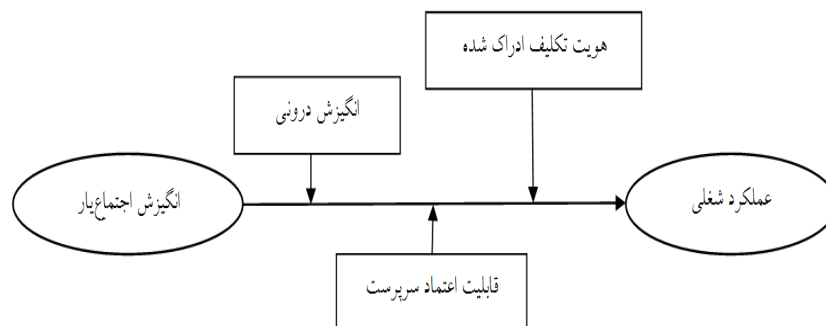
بر اساس نظریه انگیزش خودتعیینی، انگیزش اجتماع‌یار نیز می‌تواند در هر نقطه از این طیف تنظیمی قرار گیرد. بر این اساس افراد تلاش می‌کنند تا نقش‌های اجتماعی و تقاضاهایی که از آن‌ها انتظار می‌رود و به‌صورت درونی برانگیزاننده نیستند را طی فرایند درونی‌سازی^۲ به ارزش‌های شخصی و خودتنظیمی تبدیل کنند. به عبارتی تمایل به منفعت رساندن به دیگران (در قالب انگیزش اجتماع‌یار) می‌تواند به‌طور خودمختار و توأم با حس همانندسازی و همگرایی ارزش‌ها و یا تحت فشار و التزام برانگیزاننده شود (گاگن و دسی^۳، ۲۰۰۵). این مسئله در درک این نکته که انگیزش اجتماع‌یار چه زمانی بیشترین تأثیر را بر عملکرد شغلی خواهد داشت، حائز اهمیت است. در این زمینه به‌طور ویژه نشان داده شده است که انگیزش اجتماع‌یار، انگیزش درونی^۴ کارکنان را به سمت عملکرد بالاتر هدایت می‌کند (گرننت، ۲۰۰۸) و زمانی به افزایش سطح عملکرد شغلی کارکنان خواهد انجامید که با انگیزش درونی توأم باشد. بنابراین بر مبنای این فرض زیربنایی که انگیزش اجتماع‌یار برحسب سطوح انگیزش درونی دارای درجات متفاوتی از تنظیم خودمختاری است، در پژوهش حاضر نقش تعدیل‌کننده انگیزش درونی در رابطه بین انگیزش اجتماع‌یار و عملکرد شغلی مورد بررسی قرار گرفته است. هم‌چنین پژوهشگر در راستای شناسایی عواملی که به ارتقاء سطح عملکرد شغلی خواهد انجامید به تأثیر مهم چگونگی ادراک کارکنان از شغل خود پی برده‌اند (ترنر و لارنس^۵، ۱۹۶۵). عملکرد شغلی در جریان ترویج ادراک هویت تکلیف^۶ قضاوت افراد در

-
- 1- self-regulation
 - 2- internalization
 - 3- Gagne & Deci
 - 4- intrinsic motivation
 - 5- Turner & Lawrence
 - 6- perceived task significance

خصوص شغل خود به گونه مثبتی افزایش می‌یابد (مورجیسون و همفری^۱، ۲۰۰۶). کارکنانی که شغل خود را دارای هویت ادراک می‌کنند، آن را مهم و معنی‌دار تجربه کرده و مایل پیدا می‌کنند تا سطح عملکرد خود را افزایش دهند (گرنِت و سومانت^۲، ۲۰۰۹). به اعتقاد گرنِت (۲۰۰۷)، ادراک هویت تکلیف به کارکنان این آگاهی را می‌دهد که کاری که انجام می‌دهند آثار مثبت و ارزشمندی برای سایر افراد و جامعه به دنبال خواهد داشت. شکل‌گیری چنین ادراکی به برانگیختن انگیزش اجتماع‌یار، افزایش تلاش و اعمال رفتارهای یاری‌کننده خواهد انجامید. در نتیجه رابطه انگیزش اجتماع‌یار و عملکرد شغلی در شرایط ادراک هویت تکلیف بالا شدت بیشتری خواهد یافت. هم‌چنین پیشینه پژوهشی نشان می‌دهد که قابلیت اعتماد سرپرست^۳ به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر مهم دیگری در این رابطه به شمار می‌رود (گرنِت و برگ، ۲۰۱۰ و گرنِت و سومانت، ۲۰۰۹). مدیران و سرپرستان یک سازمان نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری باورهای کارکنان در خصوص آثار فعالیت‌های آن‌ها بر دیگران دارد. مدیران یک سازمان در جایگاهی قرار دارند که فرصت برقراری ارتباط، بیان چشم‌اندازها و شکل‌دهی هویت تکلیف در کارکنان را خواهند داشت و خواهند توانست این باور را که اثر مثبتی بر سایر افراد دارند به کارکنان القا کنند (هاکمن و اولدهام^۴، ۱۹۸۰). قابلیت اعتماد سرپرست، اطمینان کارکنان به سخنان، نیت و رفتارهای وی را افزایش داده و این باور را در آن‌ها شکل می‌دهد که مدیران به دنبال تحقق منافع آن‌ها هستند (مایر، دیویس و اسکورمن^۵، ۱۹۹۵). کارکنان، سرپرستانی را قابل اعتماد می‌دانند که آن‌ها را شایسته انتظارات مثبت در قالب سه کارکرد توانایی^۶، خیرخواهی^۷ و صداقت^۸ تصور کنند. از نظر کارکنان، سرپرستان قابل اعتماد دارای نیت مطلوب هستند (خیرخواهی)، متعهد بوده و براساس اصول ارزشمند و قابل قبول فعالیت می‌کنند (صداقت) و قادر به تحقق انتظارات آن‌ها می‌باشند (توانایی). گرنِت و سومانت (۲۰۰۹) نشان دادند سرپرستان قابل اعتمادی که ارزش‌های آن‌ها مبتنی بر صداقت و

- 1- Morgeson & Humphrey
- 2- Sumanth
- 3- manager trustworthiness
- 4- Hackman & Oldham
- 5- Mayer, Davis, & Schoorman
- 6- ability
- 7- benevolence
- 8- integrity

خیرخواهی است به احتمال بیشتری اطلاعاتی را در خصوص این‌که چگونه فعالیت‌های حرفه‌ای به دیگران نفع خواهد رساند در اختیار کارکنان قرار می‌دهند در نتیجه ادراک کارکنان از قابلیت اعتماد سرپرست، سطح عملکرد شغلی کارکنان دارای انگیزش اجتماع‌یار را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، مطالعات نشان داده‌اند که بعد صداقت به‌طور ویژه بیانگر ارزش‌ها و انگیزه‌های سرپرستان است (گرت، ۲۰۰۸a). هم‌چنین نظریه‌پردازان انگیزش چنین استدلال می‌کنند که تلاش‌های مدیران برای برانگیختن کارکنان مبتنی بر عواملی است که انجام خواهند داد تا عواملی که قادر به انجام آن هستند. در نتیجه واکنش کارکنان به سرپرستان بیشتر به ادراک آن‌ها از ارزش‌ها و انگیزه‌ها در مقایسه با ادراک از صلاحیت‌ها و توانایی‌ها بستگی دارد (گرت و سومانت، ۲۰۰۹). صداقت به معنی ادراک فرد اعتمادکننده از این است که فرد مورد اعتماد وی به مجموعه‌ای از اصولی که برای وی مهم است، وفادار و پایبند بوده و به قراردادهای اخلاقی متعهد خواهد ماند. بنابراین در پژوهش حاضر بعد صداقت از میان ابعاد سه‌گانه قابلیت اعتماد مورد سنجش قرار خواهد گرفت زیرا یک ارزش دیگرمحور^۱ بوده و تأکید فراوانی بر عدالت اجتماعی دارد (مارکوس، لی و اشتون^۲، ۲۰۰۷). بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌کننده سه متغیر انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک شده و قابلیت اعتماد سرپرست در رابطه انگیزش اجتماع‌یار با عملکرد شغلی می‌باشد. شکل ۱ انگاره کلی روابط مفروض در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل ۱. انگاره کلی روابط مفروض بین متغیرهای پژوهش حاضر

1- other-oriented value
2- Marcus, Lee, & Ashton

روش

جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب منطقه اهواز بودند. به دلیل وجود شرکت‌های تابعه مختلف با جمعیت‌های متفاوت با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای^۱، از میان کارکنانی که دارای مدرک تحصیلی دیپلم یا بالاتر بودند تعداد ۳۶۰ نفر (۲۶۰ مرد و ۱۰۰ زن) انتخاب شدند. از این تعداد ۳۴۰ پرسشنامه (۸۵٪) برگشت داده شدند. میانگین سنی شرکت‌کنندگان در پژوهش حاضر ۴۱ سال با انحراف معیار ۱/۰۱ و میانگین سابقه خدمت آن‌ها ۱۸ با انحراف معیار ۱/۰۵ سال می‌باشد.

ابزار پژوهش

مقیاس انگیزش اجتماع‌یار. جهت سنجش انگیزش اجتماع‌یار در پژوهش حاضر از پرسشنامه انگیزش اجتماع‌یار گرنٹ (۲۰۰۸) استفاده شده است. این مقیاس دارای ۱۲ سؤال است که پاسخ‌های آن در یک طیف لیکرت ۷ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) قرار می‌گیرند. گرنٹ و سومانت (۲۰۰۹) ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۶ را برای این مقیاس و روایی آن را به روش تحلیل عاملی تأییدی در حد مطلوب گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز روایی این مقیاس به روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار AMOS-18 بر روی ماده‌های این مقیاس ($GFI=0/81$ ، $CFI=0/82$ ، $RMSEA=0/02$) نشان دادند که تمامی ماده‌ها دارای بارعاملی معنی‌داری بودند که حاکی از روایی مطلوب این مقیاس در این پژوهش است. پایایی این مقیاس نیز به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شده است.

مقیاس انگیزش درونی. سنجش انگیزش درونی در پژوهش حاضر با استفاده از خرده مقیاس انگیزش درونی در پرسشنامه انگیزش شغلی بلیس^۲ (۱۹۹۴) صورت گرفت. این خرده مقیاس دارای ۶ ماده است و آزمودنی‌ها میزان موافقت خود را با هر یک از عبارات بر اساس

1- stratified random sampling

2- Blais Work Motivation Inventory (BWMI)

مقیاس لیکرت ۷ درجه‌ای از ۱ (هرگز) تا ۷ (دقیقاً) بیان می‌کنند. واکر^۱ (۲۰۰۲)، در پژوهش خود روایی این مقیاس را با روش تحلیل عاملی تأییدی در سطح بسیار خوبی محاسبه و هم‌چنین پایایی این مقیاس را با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹ گزارش کرده است. در پژوهش حاضر نیز پایایی این مقیاس به روش آلفای کرونباخ ۰/۸۵ به دست آمد.

مقیاس هویت تکلیف ادراک‌شده. به منظور سنجش هویت تکلیف ادراک‌شده از مقیاس ۶ ماده‌ای هویت تکلیف ادراک‌شده برگرفته از سنجش هویت تکلیف ادراک‌شده مورجیسون و همفری (۲۰۰۶) استفاده گردید. گرت و سومانت (۲۰۰۹) پایایی این مقیاس را به روش آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۵ گزارش کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز پایایی این مقیاس به روش آلفای کرونباخ معادل ۰/۸۹ محاسبه گردید.

مقیاس قابلیت اعتماد سرپرست. در پژوهش حاضر جهت سنجش قابلیت اعتماد سرپرست از پرسشنامه قابلیت اعتماد مایر و دیویس (۱۹۹۹) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۷ ماده شامل سه خرده مقیاس توانایی (۶ ماده)، خیرخواهی (۵ ماده) و صداقت (۶ ماده) است و پاسخ‌های افراد روی مقیاس ۵ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) مشخص می‌شوند که در پژوهش حاضر تنها ۶ ماده بعد صداقت مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه اولین بار توسط ارشدی و پیریایی (۱۳۹۱) ترجمه و جهت اجرا تنظیم شده است. مایر و دیویس (۱۹۹۹) روایی این پرسشنامه را در سطح مطلوبی گزارش کرده‌اند. هم‌چنین پایایی بعد صداقت این مقیاس معادل ۰/۹۰ به روش آلفای کرونباخ و روایی آن به روش تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار AMOS-16 در سطح بسیار خوبی گزارش شده است (ارشدی و پیریایی، ۱۳۹۱).

مقیاس عملکرد شغلی. عملکرد شغلی در پژوهش حاضر با استفاده از مقیاس ۷ ماده‌ای عملکرد تکلیفی در پرسشنامه عملکرد شغلی ویلیامز و اندرسون^۲ (۱۹۹۱) سنجیده شد. پاسخ‌های این پرسشنامه بر روی مقیاس لیکرت ۵ درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) مشخص می‌شوند. ویلیامز و اندرسون (۱۹۹۱) ضریب آلفای کرونباخ این پرسشنامه را

1- Walker

2- Williams & Anderson

۰/۸۰ گزارش کرده‌اند. ضریب آلفای کرونباخ این مقیاس در پژوهش حاضر ۰/۸۲ به دست آمد. هم‌چنین در پژوهش حاضر ضریب همبستگی این پرسشنامه با یک سؤال محقق ساخته معادل ۰/۷۶ ($p < ۰/۰۰۱$) به دست آمد که حاکی از روایی مطلوب این مقیاس است. به منظور بررسی نقش تعدیل گر انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک شده و قابلیت اعتماد سرپرست در رابطه بین انگیزش اجتماعی یار و عملکرد شغلی از تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی استفاده گردید. متغیرهای کنترل شامل سن و جنسیت در گام اول، انگیزش اجتماعی یار در گام دوم، سه متغیر تعدیل کننده انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک شده و قابلیت اعتماد سرپرست در گام سوم و تعامل انگیزش اجتماعی یار با هر یک از این سه متغیر در گام چهارم وارد شدند. هم‌چنین جهت روشن شدن ماهیت اثرهای تعدیل کننده، نمودار تعامل با استفاده از ضرایب رگرسیون استاندارد خطوط رگرسیون برای کارکنان بالا روی متغیرهای تعدیل گر (۱) انحراف معیار بالایی میانگین) و پایین (۱) انحراف معیار زیر میانگین) رسم شدند.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و ماتریس ضرایب همبستگی متغیرها در جدول ۱ و نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی در جدول ۲ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ماتریس ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش حاضر

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	ضرایب همبستگی				
			۱	۲	۳	۴	۵
انگیزش اجتماعی یار	۵۵/۷۴	۲۱/۷۷	-				
انگیزش درونی	۲۷/۴۴	۱۲/۰۲	۰/۹۷	-			
هویت تکلیف ادراک شده	۲۷/۶۳	۱۱/۱۶	۰/۹۹	۰/۹۷	-		
قابلیت اعتماد سرپرست	۲۰/۵۰	۷/۵۵	۰/۹۴	۰/۹۳	۰/۹۳	-	
عملکرد شغلی	۳۰/۶۶۸	۳/۷۳۸	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۸۷	-

کلیه ضرایب همبستگی در سطح $p < ۰/۰۰۰۱$ معنی دار هستند.

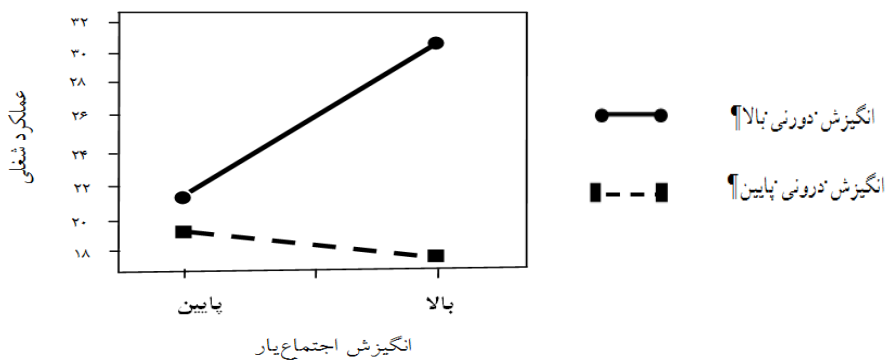
جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی برای پیش‌بینی عملکرد شغلی از طریق سن، جنسیت، انگیزش اجتماع‌یار، انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک شده و قابلیت اعتماد سرپرست

متغیر ملاک: عملکرد شغلی				متغیر پیش‌بین
اثرات اصلی ۱	اثرات اصلی ۲	اثرات اصلی ۳	اثرات تعاملی ۴	
β	β	β	β	
۰/۰۸۴	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۳	۰/۰۰۹	سن
۰/۰۵۳	۰/۰۰۵	۰/۰۰۵	۰/۰۱۲	جنسیت
-	۰/۹۲*	۰/۸۳*	۰/۸۱*	انگیزش اجتماع‌یار
-	-	۰/۸۶*	۰/۷۶*	انگیزش درونی
-	-	۰/۶۰*	۰/۰۴	هویت تکلیف ادراک شده
-	-	۰/۱۵**	۰/۸۹*	قابلیت اعتماد سرپرست
-	-	-	۰/۹۳*	انگیزش اجتماع‌یار × انگیزش درونی
-	-	-	۰/۶۱*	انگیزش اجتماع‌یار × هویت تکلیف ادراک شده
-	-	-	۰/۷۸*	انگیزش اجتماع‌یار × قابلیت اعتماد سرپرست
R ²	۰/۰۱۲	۰/۸۶۳*	۰/۹۱۸*	
ΔR^2	-	۰/۸۵۱*	۰/۰۲*	
F	۱/۹۱۷	۶۷۳/۷۵۳*	۳۹۱/۳۸۱*	

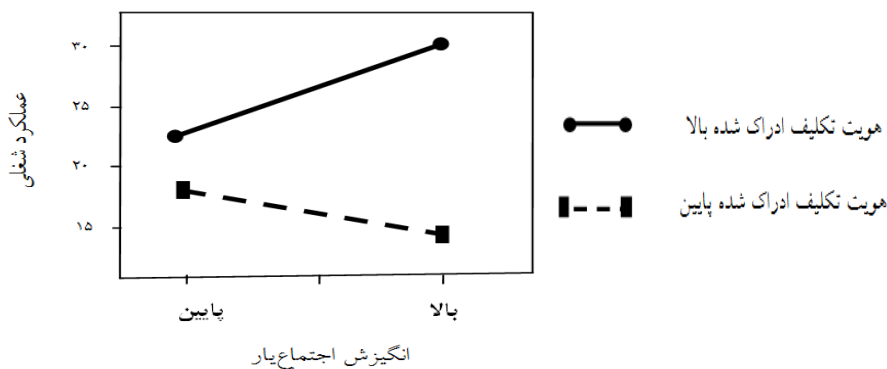
**p < ۰/۰۰۱ *p < ۰/۰۵

با مشاهده بلوک اول (اثرات اصلی ۱) در جدول ۲ می‌توان دریافت که سن و جنسیت هیچ‌گونه اثر معنی‌داری بر عملکرد شغلی نداشته و سهمی در تبیین واریانس آن ندارند. اما نتایج مندرج در بلوک دوم (اثرات اصلی ۲) حاکی از آن است که انگیزش اجتماع‌یار ۸۶ درصد واریانس عملکرد شغلی را تبیین می‌کند. در بلوک سوم (اثرات اصلی ۳) زمانی که سه متغیر تعدیل‌گر انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک شده و قابلیت اعتماد سرپرست به معادله رگرسیون افزوده شدند، ۳/۵ درصد واریانس انحصاری افزوده معنی‌دار برای عملکرد شغلی پدید آوردند. در نهایت در بلوک چهارم (اثرات تعاملی ۴) تعامل‌های انگیزش اجتماع‌یار با سه متغیر تعدیل‌کننده انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک شده و قابلیت اعتماد سرپرست به معادله رگرسیون اضافه گردید، این تعامل ۲ درصد واریانس انحصاری افزوده معنی‌دار برای

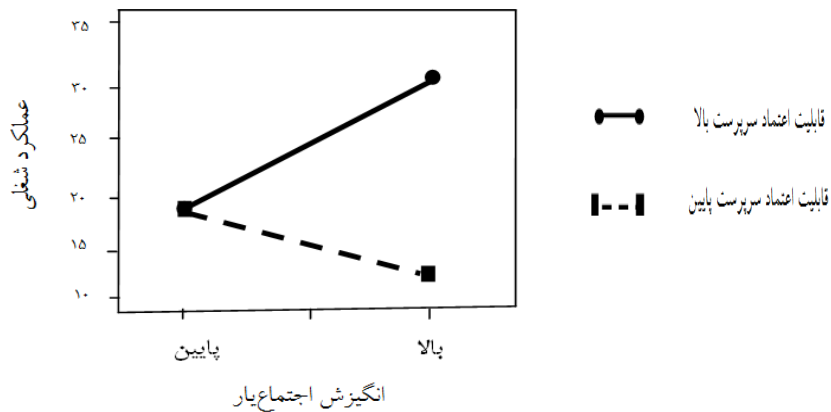
عملکرد شغلی به همراه داشت. تعامل معنی دار مذکور بدین معنی است که رابطه انگیزش اجتماعیار و عملکرد شغلی در سطوح بالا و پایین هر سه متغیر تعدیل گر متفاوت است. نتایج حاصل، روابط مفروض بین متغیرهای پژوهش حاضر را مورد تأیید قرار می دهد. به منظور روشن ساختن ماهیت اثرهای تعدیل گر، نمودارهای تعامل با استفاده از ضرایب رگرسیون استاندارد خطوط رگرسیون برای کارکنان بالا روی متغیر تعدیل گر (۱ انحراف معیار بالای میانگین) و پایین (۱ انحراف معیار زیر میانگین) رسم شده است. شکل های ۲، ۳ و ۴ نحوه تعامل انگیزش اجتماعیار با انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک شده و قابلیت اعتماد سرپرست را در ارتباط با عملکرد شغلی نشان می دهند.



شکل ۲. اثرات تعاملی انگیزش اجتماعیار و انگیزش درونی در پیش‌بینی عملکرد شغلی



شکل ۳. اثرات تعاملی انگیزش اجتماعیار و هویت تکلیف ادراک شده در پیش‌بینی عملکرد شغلی



شکل ۴. اثرات تعاملی انگیزش اجتماعی و انگیزش درونی در پیش‌بینی عملکرد شغلی

همان‌گونه که شکل ۲ نشان می‌دهد انگیزش اجتماعی‌یار در کارکنانی که از نظر انگیزش درونی در سطح بالاتری هستند، رابطه نیرومندتری با عملکرد شغلی دارد و به این ترتیب، نقش تعدیل‌گر انگیزش درونی در رابطه انگیزش اجتماعی‌یار و عملکرد شغلی مورد حمایت قرار می‌گیرد و نشان می‌دهد که رابطه مثبت انگیزش اجتماعی‌یار با عملکرد شغلی برای افراد دارای انگیزش درونی بالا نیرومندتر است. هم‌چنین شکل ۳ نشان می‌دهد که انگیزش اجتماعی‌یار در کارکنانی که در ویژگی هویت تکلیف ادراک شده در سطح بالایی هستند، رابطه نیرومندتری با عملکرد شغلی دارد. بنابراین نقش تعدیلی هویت تکلیف ادراک شده در رابطه انگیزش اجتماعی‌یار و عملکرد شغلی مورد تأیید قرار می‌گیرد و نشان می‌دهد که رابطه مثبت انگیزش اجتماعی‌یار با عملکرد شغلی برای افراد دارای هویت ادراک شده بالا نیرومندتر است. شکل ۴ حاکی از آن است که انگیزش اجتماعی‌یار تعامل مثبت نیرومندتری با عملکرد شغلی دارد زمانی که کارکنان قابلیت اعتماد سرپرست بیشتری را ادراک کرده‌اند تا کارکنانی که قابلیت اعتماد کمتری نسبت به سرپرست خود گزارش نموده‌اند. در نتیجه نقش تعدیلی قابلیت اعتماد سرپرست در رابطه انگیزش اجتماعی‌یار و عملکرد شغلی مورد تأیید واقع می‌شود و نشان می‌دهد که رابطه مثبت انگیزش اجتماعی‌یار با عملکرد شغلی برای افراد دارای قابلیت اعتماد سرپرست ادراک شده بالا نیرومندتر است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیلی انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک شده و قابلیت اعتماد سرپرست در رابطه انگیزش اجتماع‌یار با عملکرد شغلی بود. نتایج حاصل از نقش تعدیل‌کننده این سه متغیر در رابطه انگیزش اجتماع‌یار با عملکرد شغلی حمایت کرد و حاکی از آن بود که رابطه انگیزش اجتماع‌یار با عملکرد شغلی در سطح مختلف انگیزش درونی، هویت تکلیف ادراک شده و قابلیت اعتماد سرپرست متفاوت است و این نتیجه همسو با پژوهش‌های گرنت و برگ (۲۰۱۰)، گرنت و سومانت (۲۰۰۹)، گرنت (۲۰۰۸a) است.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان چنین استدلال کرد که انگیزش اجتماع‌یار در درجات مختلف تنظیم خودمختاری بسته به سطح انگیزش درونی افراد قرار دارد. به اعتقاد رایان و کانل^۱ (۱۹۸۹)، افراد دلایل مختلفی برای انجام کارها دارند که ممکن است به صورت درونی، درون فکنی شده و یا خود همانندساز باشد. زمانی که انگیزش درونی در سطح بالایی قرار داشته باشد، انگیزش اجتماع‌یار در قالب تنظیم خودهمانندساز عمل می‌کند یعنی کارکنان چنین احساس می‌کنند که انجام وظایف آن‌ها در راستای تحقق اهدافی است که خود تعیین کرده‌اند. در نتیجه از انجام کار و ارزش پیامدها و منافی که برای دیگران به دنبال دارد خشنود شده، احساس می‌کنند که با انتخاب آزادانه و به صورت خودمختار به دیگران کمک خواهند کرد. وجود چنین نگرشی در نهایت موجب می‌شود تا انگیزش اجتماع‌یار کارکنان تمایل آن‌ها را به صرف انرژی، زمان و هزینه در انجام کار، استمرار در انجام اثربخش وظایف و ارتقا سطح عملکرد شغلی افزایش دهد. از سوی دیگر، در چارچوب نظریه خود-تعیینی، تلاش‌های افراد برای منفعت رساندن به دیگران که بر مبنای انگیزش درونی صورت می‌گیرند، آن‌ها را قادر می‌سازد تا نیازهای روان‌شناختی بنیادین خودمختاری، شایستگی و وابستگی را کامروا سازند (شلدون، آرنت و هاوسر-مارکو^۲، ۲۰۰۳). کارکنان نیاز به خودمختاری را در انتخاب آزادانه منفعت رساندن به دیگران، شایستگی را در انجام موفقیت‌آمیز وظایف و خدمت به سایر افراد و نیاز به وابستگی را با درک مرتبط بودن فعالیت‌های خود با پیامدهایی که در زندگی سایر

1- Connell

2- Sheldon, Arndt, & Houser-Marko

افراد حائز اهمیت است، کامروا می‌کنند (گرنٹ، ۲۰۰۷). در مقابل، در افرادی که دارای انگیزش درونی کمتری هستند، انگیزش اجتماعی‌یار در سطح تنظیم درونی فکری شده عمل خواهد کرد به عبارتی کارکنان به خودی خود از انجام وظایف شغلی لذتی نمی‌برند بلکه خود را ملزم به انجام این کارها دانسته و برای سود رساندن به دیگران احساس فشار می‌کنند و انگیزش اجتماعی‌یار را به صورت یک تنظیم بیرونی تجربه خواهند کرد. به‌طور ویژه کارکنان به چنین احساس اجبار و فشاری که توانایی آن‌ها را برای کامروایی نیازهای بنیادین روان‌شناختی تهدید می‌کند به دو شکل واکنش نشان می‌دهند. در حالت اول کارکنان به‌طور مستقیم میزان التزام و سطح تلاش‌های خود را کاهش می‌دهند. این اقدام آزادانه، افراد را قادر می‌سازد تا احساس خودمختاری در عملکرد شغلی خود را بازیابند. در حالت دوم نیز کارکنان در برابر این احساس فشار تسلیم شده و به انجام امری که برای آن‌ها لذت بخش نیست خواهند پرداخت که در چنین شرایطی با تهدید حس خودمختاری، بیشتر دچار استرس و گرانباری نقش خواهند شد (بولینو و ترنلی^۱، ۲۰۰۵) و این هزینه‌های روان‌شناختی توانایی‌های کارکنان را برای ارتقاء سطح عملکرد شغلی کاهش خواهد داد. به عبارتی سطح انگیزش درونی افراد تعیین می‌کند که افراد دارای انگیزش اجتماعی‌یار تمایل دارند که به دیگران منفعت برسانند و یا این‌که در انجام آن احساس اجبار می‌کنند (گرنٹ و سومانت، ۲۰۰۹). بنابراین انگیزش اجتماعی‌یار در افرادی که دارای انگیزش درونی بالایی هستند، با فراهم کردن یک هدف مهم کمک کردن به دیگران تلاش را افزایش داده و تعامل مثبت بالاتری با عملکرد شغلی خواهد داشت (گاگن و دسی، ۲۰۰۵).

هم‌چنین نتایج حاصل از پژوهش حاضر حاکی از تأیید نقش تعدیل‌کنندگی هویت تکلیف ادراک‌شده در رابطه انگیزش اجتماعی‌یار و عملکرد شغلی است. از آن جایی که افراد دارای انگیزش اجتماعی‌یار تمایل به رساندن منفعت به دیگران دارند، افزایش سطح عملکرد شغلی به میزان زیادی به ادراک آن‌ها از هویت تکلیف (وظیفه‌ای) که انجام می‌دهند، بستگی دارد. ادراک هویت تکلیف کارکنان را قادر می‌سازد تا کار خود را به گونه معنی‌دار و ارزشمند ادراک کنند (گرنٹ، ۲۰۰۸b). هویت تکلیف ادراک‌شده ویژگی عینی کار است و بر اساس رویکرد

1- Bolino & Turnley

طراحی شغل هاگمن و اولدهام (۱۹۷۶)، ارتقای ادراک کارکنان از آن به افزایش سطح عملکرد شغلی خواهد انجامید. هم‌چنین بر اساس نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی سالانسیک و ففر^۱ (۱۹۷۸) هویت تکلیف، قضاوت ذهنی است که دارای ساختار اجتماعی بوده و ریشه در تعاملات بین فردی دارد و در نهایت منجر به ارتقاء عملکرد شغلی با افزایش نشانه‌های اجتماعی برای اصلاح ادراک کارکنان از هویت شغل خود خواهد شد. به عبارتی کارکنان در جریان ادراک هویت تکلیف، شغل خود را معنی دار، هدفمند و ارزشمند ادراک کرده و همین امر آن‌ها را به اعمال تلاش بیشتر در انجام وظایف برمی‌انگیزد. از سوی دیگر، هویت تکلیف ادراک شده میزانی است که یک شغل فرصت‌هایی برای ارتقاء رفاه دیگران فراهم می‌کند (هاگمن و اولدهام، ۱۹۷۶).

ادراک هویت تکلیف علاوه بر ادراک هدفمند و ارزشمند بودن شغل کارکنان را قادر می‌سازد تا ارتباط روان‌شناختی بین فعالیت‌های خود و پیامدهای مطلوبی که کارشان برای دیگران به دنبال دارد، برقرار کنند. آگاهی از این‌که فرد می‌تواند برای دیگران مفید واقع شود قضاوت افراد از انتظار^۲ (تلاش‌ها به افزایش عملکرد خواهد انجامید) و عاملیت^۳ (عملکرد اثربخش به دیگران منفعت می‌رساند) را شکل می‌دهد. در نتیجه براساس نظریه انتظار ارزش، ادراک هویت تکلیف، کارکنان دارای انگیزش اجتماعیار را برمی‌انگیزد تا سطح عملکرد شغلی خود را گسترش دهند. هم‌چنین صداقت سرپرست نیز به‌عنوان یکی از ابعاد سه‌گانه قابلیت اعتماد سرپرست نقش تعدیلی معنی‌داری در رابطه انگیزش اجتماعیار و عملکرد شغلی دارد. ارتباط مدیران با کارکنان اغلب با ابهاماتی همراه است و کارکنان ممکن است چنین ارتباطاتی را به‌عنوان تلاش‌های هوشمندانه مدیریت برای موجه نشان دادن فعالیت‌های خود تصور کنند و حتی به صورت بدبینانه‌ای به‌عنوان تلاش مدیریت برای برانگیختن آن‌ها به کار بیشتر تفسیر کنند (چا و ادمنسون^۴، ۲۰۰۶). به عبارتی شناخت، آگاهی و انتظارات افراد تحت تأثیر رفتارهای قابل قبول و بهنجاری است که از اطرافیان خویش می‌آموزند. بر اساس الگوی

-
- 1- Salancik & Pfeffer
 - 2- expectancy
 - 3- instrumentality
 - 4- Cha & Edmondson

تلفیقی اعتماد مایر و همکاران (۱۹۹۵)، شکل‌گیری اعتماد در روابط بین فردی منوط به شایستگی و صداقت طرف مقابل (به‌ویژه سرپرست) می‌باشد. ادراک صداقت سرپرست به معنای ادراک کارکنان از این است که سرپرست به مجموعه اصولی که برای آن‌ها مهم و ارزشمند است و نیز قراردادهای اخلاقی وفادار و متعهد است. این اطلاعات ادراک کارکنان از هویت تکلیف خود را افزایش داده و باعث می‌شود افراد دارای انگیزش اجتماع‌یار اهمیت ویژه‌ای برای انجام کارهای خود قایل می‌شوند و زمانی که سرپرست خود را قابل اعتماد ادراک کنند، سطح عملکرد خود را افزایش خواهند داد. در نتیجه انگیزه کارکنان دارای انگیزش اجتماع‌یار با ادراک این که نیت مثبت آن‌ها برای منفعت رساندن به دیگران از سوی مدیریت سازمان درک شده است، برای افزایش سطح عملکرد شغلی بیشتر می‌شود. نتایج حاصل از پژوهش حاضر مضامین کاربردی بسیاری برای سازمان‌ها به دنبال دارد. به‌عنوان مثال مدیران سازمان‌ها می‌توانند با دو رویکرد گزینش^۱ و اجتماعی شدن^۲ شرایط سازمانی زمینه را برای بهره‌مندی از پیامدهای مثبت این روابط فراهم کنند. براساس رویکرد گزینش، مدیران می‌توانند با استفاده ابزارهای سنجش معتبر سطح انگیزش اجتماع‌یار و انگیزش درونی داوطلبان تصدی مشاغل را مورد سنجش قرار دهند و از میان داوطلبان تصدی مشاغل، افرادی را که گرایش به هر دو نوع انگیزه دارند انتخاب نمایند. بر اساس رویکرد اجتماعی شدن، مدیران می‌توانند زمینه و محیط کاری کارکنان را به گونه‌ای طراحی کنند که برانگیزاننده انگیزش اجتماع‌یار در کارکنان باشد. به‌عنوان مثال سازمان‌ها و مدیران می‌توانند با اعمال شیوه‌های مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها و برقراری تعامل‌های مطلوب با کارکنان به جهت گسترش قابلیت اعتماد سرپرست و همچنین بکارگیری شیوه‌های مؤثر طراحی شغل همچون غنی‌سازی شغل که منجر به گسترش ادراک هویت تکلیف و در نتیجه افزایش اثربخشی انگیزش اجتماع‌یار می‌گردد، در این زمینه بسیار مفید باشند. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی نقش تعدیل‌کننده انگیزش اجتماع‌یار در رابطه متغیرهایی همچون خود ارزشیابی‌های محوری، اخلاقی و ... با پیامدهای شغلی همچون تعهد سازمانی، رفتارهای اخلاقی و رفتارهای فراتر از

1- selection

2- socialization

نقش پرداخته شود تا نقش برجسته انگیزش اجتماع‌یار در بهبود عملکرد فردی و سازمانی بیش از پیش تبیین شود.

منابع

فارسی

ارشادی، نسرين و پیریایی، صالحه (۱۳۹۱). اعتماد‌پذیری کارکن، قابلیت اعتماد سرپرست و اعتماد بین فردی به‌عنوان پیش‌آیندهای رفتارهای انحرافی محیط کار. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۳، ۱۰۰-۸۳.

لاتین

- Arshadi, N. (2010). Basic need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1267-1272.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740-748.
- Cha, S. E. & Edmondson, A. C. (2006). When values back fire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*, 17, 57-78.
- De Dreu, C. K. W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other orientation in organizational behavior: Implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94, 913-926.
- Deci, E. L. & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- 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.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and

- psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M. (2008a). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108-124.
- Grant, A. M. (2008b). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93, 48-58.
- Grant, A. M. (2008a). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *Journal of Positive Psychology*, 3, 19-39.
- Grant, A. M. & Berg, J. M. (2010). Prosocial motivation at work: How making a difference makes a difference. Forthcoming in K. Cameron and G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Grant, A. M. & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94, 927-944.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-177.
- Marcus, B., Lee, K., & Ashton, M. C. (2007). Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and

counterproductive behavior: Big five, or one in addition? *Personnel Psychology*, 60, 1-34.

Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.

Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Hand book of psychology: Industrial and Organizational psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. 12, 39-53.

Muethel, M., Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2011). National business ideology and employees' Prosocial values. *Journal of International Business Studies*, 42, 183-201.

Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.

Ryan, R. M. & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.

Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Sheldon, K. M., Arndt, J., & Houser-Marko, L. (2003). In search of the organism valuing process: The human tendency to move towards beneficial goal choices. *Journal of Personality*, 71, 835-869.

Turner, A. N. & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard University Press.

Walker, W. A. (2002). *A partial test of the vallerand hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. Doctoral Dissertation. University of Houston.

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management, 17*, 601-617.