



The Relationship of Supervisor Support for Basic Psychological Needs and Need Satisfaction with Work Motivation in Staff and Line Employees in Marun Oil and Gas Producing Company

Noori Kaabomeir, Ph.D

Psychology, Department of psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

Nasrin Arshadi, Ph.D

Professor, Department of psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

Ali Harizavi, M.A

Industrial and organizational psychology, Department of psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship model of supervisor support for basic psychological needs, need satisfaction, and job motivation in staff and line employees in Marun Oil and Gas Producing Company. The participants of this study consisted of 246 employees, who were selected by a stratified random sampling method. The instruments used in the study were **Need Support at Work Scale** (Tafvelin & Stenling, 2018), **Need Satisfaction at Work Scale** (Tafvelin & Stenling, 2018), and **Multidimensional Work Motivation Scale** (Gagné et al., 2015). Structural equation modeling (SEM) through AMOS-24 was used for the proposed model analysis. Also, to compare the proposed model between staff and line employees, the multi-group structural equation modeling analysis was used in AMOS-24 software. The results showed a good fit of the proposed model with the data. According to the results, the supervisor support for the basic psychological needs of employees has a direct and significant effect on the need satisfaction, autonomous motivation, controlled motivation, and amotivation of them ($p < 0.01$). The results also supported the indirect effect of supervisor support of basic psychological needs on autonomous motivation, controlled motivation, and amotivation through the satisfaction of psychological needs ($p < 0.001$). Also, the results showed that there is a significant difference between the model of staff and line employees ($p < 0.01$).

Key Words: supervisor support, basic psychological needs, need satisfaction, work motivation

رابطه حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی و ارضای نیازهای روان‌شناختی با انگیزش شغلی در کارکنان ستادی و عملیاتی شرکت بهره‌بردار نفت و گاز مارون

نوری کعب‌عمیر

دکترای روان‌شناسی، گروه روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

*نسرین ارشادی

استاد، گروه روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

علی حریرزایی

کارشناس ارشد روان‌شناسی صنعتی و سازمانی، گروه روان‌شناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی و ارضای نیازهای روان‌شناختی با انگیزش شغلی در کارکنان ستادی و عملیاتی شرکت بهره‌بردار نفت و گاز مارون بود. شرکت‌کنندگان در این پژوهش شامل ۲۴۶ نفر بودند که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزارهای مورد استفاده در این پژوهش عبارت بودند از: مقیاس حمایت از نیازها در محیط کار (تافولین و استلینگ، ۲۰۱۸)، مقیاس ارضای نیازها در محیط کار (تافولین و استلینگ، ۲۰۱۸)، و مقیاس انگیزش شغلی چندبعدی (گاگنه و همکاران، ۲۰۱۵). ارزیابی الگوی پیشنهادی از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 انجام گرفت. همچنین، به منظور مقایسه مدل پیشنهادی در بین کارکنان ستادی و عملیاتی، از روش تحلیل الگویابی معادلات ساختاری چندگروهی در نرم‌افزار AMOS-24 استفاده شد. یافته‌ها نشان‌دهنده برازش مطلوب الگوی پیشنهادی با داده‌ها بود. نتایج نشان داد که حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان بر ارضای نیازهای روان‌شناختی، انگیزش خودمختار، انگیزش کنترل شده و بی‌انگیزگی آنان اثر مستقیم و معنی‌داری دارد ($p < 0.01$). نتایج همچنین از تأثیر غیرمستقیم حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی بر انگیزش خودمختار، انگیزش کنترل شده و بی‌انگیزگی از طریق ارضای نیازهای روان‌شناختی حمایت کرد ($p < 0.001$). علاوه بر این، یافته‌ها نشان‌دهنده تفاوت معنی‌دار الگو در کارکنان ستادی و عملیاتی بود ($p < 0.01$).

واژه‌های کلیدی: حمایت سرپرست، نیازهای اساسی روان‌شناختی، کامروایی نیازهای روان‌شناختی، انگیزش شغلی

مقدمه

ایجاد انگیزش، یکی از بزرگ‌ترین دغدغه‌های مدیران کنونی است. در دنیای امروز که علم و فناوری به سرعت در حال پیشرفت است و در شرایطی که نیازها و سطح توقعات کارکنان تغییر کرده است، داشتن کارکنانی پرتلاش، نوآور و بهره‌ور یکی از مهم‌ترین ایده‌آل‌های هر مدیری است. علاوه بر این، سازمان‌ها در آینده، بر اساس کیفیت فن‌آوری و نیز منابع انسانی خویش به رقابت خواهند پرداخت. در چنین رقابتی، نیروی کار برانگیخته سرمایه راهبردی مهمی به حساب می‌آید (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004). بنابراین، برای ایجاد انگیزش در کارکنان باید نیازها، اهداف، انتظارات و ارزش‌های انسان امروزی را شناخت تا با آگاهی از آن‌ها بتوان ساختار انگیزشی کارکنان را شناسایی کرد و برنامه‌های انگیزشی مناسب را برای هر سازمان طراحی و اجرا کرد.

انگیزش شغلی مجموعه‌ای از نیروهای اثربخش است که از درون و ورای وجود شخص سرچشمه می‌گیرد تا آغازگر رفتار مربوط به کار باشد و شکل، جهت، شدت و مداومت آن را تعیین می‌کند (Pinder, 1998). در ارتباط با انگیزش شغلی نظریه‌های مختلفی وجود دارد که هر کدام تبیین متفاوتی از این متغیر ارائه داده‌اند. یکی از نظریه‌های جدید و مورد تأیید بسیاری از پژوهشگران، نظریه خودتعیین‌گری (Deci and Ryan (2000) است که بر انواع انگیزش در افراد به جای مقدار آن تمرکز دارد. نظریه خودتعیین‌گری یک نظریه کلان در ارتباط با انگیزش انسان است که به‌طور موفقیت‌آمیزی در حوزه‌های مختلفی همچون فرزندپروری، آموزش، سلامت، ورزش و فعالیت‌های فیزیکی، روان‌درمانی و همچنین در زمینه کاری و مدیریت بکار گرفته شده است (Ryan & Deci, 2017). این نظریه به‌طور خاص بر این موضوع تأکید دارد که عملکرد کارکنان و سطح بهزیستی آنان تحت تأثیر نوع انگیزشی است که آن‌ها در فعالیت‌های شغلی خود نشان می‌دهند. علاوه بر این، نظریه خودتعیین‌گری بین انواع مختلف انگیزش تمایز قائل شده و برای هر نوع انگیزش کارکرد و پیامدهای متفاوتی در نظر گرفته است (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). در این نظریه به سه مفهوم انگیزش خودمختار (autonomous motivation)، انگیزش کنترل‌شده

(controlled motivation) و بی‌انگیزگی (amotivation) توجه ویژه‌ای شده است (Alvarez, Balaguer, Castillo, & Duda, 2012).

انگیزش خودمختار به مشارکت در رفتارهایی اشاره دارد که در ارتباط با اهداف درونی فرد می‌باشند و از درون فرد نشأت می‌گیرند؛ به عبارتی این رفتارها خودتعیین‌شده هستند (Hagger et al., 2014). انگیزش خودمختار مشارکت و درگیری افراد در رفتارهایی است که همراه با حس تمایل، اراده و انتخاب می‌باشد. در اغلب موارد، رفتارهایی که به‌صورت خودمختار تنظیم شده‌اند، فرد را از درون برمی‌انگیزانند (Deci et al., 2017). در صورتی که محیط کاری شرایط مناسبی را فراهم کند، فعالیت‌هایی که از بیرون برانگیخته می‌شوند و منشاء بیرونی دارند، نیز تبدیل به فعالیت‌های خودمختار می‌شوند. در شرایطی که کارکنان ارزش و هدف کار خود را درک کنند، در ارتباط با کاری که انجام می‌دهند احساس مالکیت و خودمختاری کنند، و از محیط خود بازخورد و حمایت لازم را دریافت کنند، در این صورت به‌طور خودمختار برانگیخته می‌شوند و بهتر عمل می‌کنند، بهتر یاد می‌گیرند و خود را بهتر با شرایط و محیط کاری وفق می‌دهند (Deci et al., 2017).

در مقابل، انگیزش کنترل‌شده به مشارکت افراد در رفتارهایی اشاره دارد که علت بیرونی دارند و افراد برای کسب پاداش، تأیید توسط دیگران، اجتناب از مجازات و یا احساس گناه این رفتارها را انجام می‌دهند (Hagger et al., 2014). انگیزش کنترل‌شده به مشارکت در فعالیتی اشاره دارد که ناشی از فشار و یا کنترل خارجی باشد (Deci et al., 2017). زمانی که انگیزش منشاء بیرونی داشته باشد و یا به عبارتی انگیزش کنترل‌شده است، تلاش کارکنان را کاهش می‌دهد، آن‌ها را به سمت تنظیم اهداف کوتاه‌مدت سوق می‌دهد و اثراتی منفی بر عملکرد و التزام شغلی آنان خواهد داشت (Deci et al., 2017; Van den Broeck, Carpini, Leroy, & Diefendorff, 2017). نظریه خودتعیین‌گری علاوه بر توجه به انواع مختلف انگیزش، یک حالت بی‌انگیزگی را مشخص می‌کند که طی آن فرد برای انجام یک فعالیت، بدون انگیزه است. زمانی که فرد فاقد انگیزه درونی و یا بیرونی برای انجام یک فعالیت است و

سطوح بالای خستگی عاطفی، فرسودگی شغلی و قصد ترک شغل همراه است (Howard, Gagné, Morin, & Van den Broeck, 2016; Gagné et al., 2015; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier, & Villeneuve, 2009).

با توجه به مروری که بر روی پژوهش‌ها صورت گرفت، مشخص می‌شود که انگیزش خودمختار یک مزیت برای کارکنان و همچنین سازمان‌ها است، در حالی که در مقابل لازم است از انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی اجتناب کرد. بنابراین مهم است که عوامل اثرگذار بر افزایش انگیزش خودمختار و نیز کاهش انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی مورد توجه و بررسی قرار بگیرند. براساس نظریه خودتعیین‌گری، ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی (psychological basic needs) (satisfaction) پیش‌شرط لازم برای انگیزش خودمختار است، در حالی که به‌طور بالقوه می‌تواند بر کاهش انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی نیز تأثیر بگذارد (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

اساس نظریه خودتعیین‌گری را نیازهای اساسی روان‌شناختی شکل می‌دهند که به عنوان انرژی لازم برای کمک به مشارکت و درگیری فعال با محیط، پرورش مهارت‌ها و رشد سالم در نظر گرفته می‌شوند (Deci & Ryan, 2011). این نیازها به‌صورت فطری در تمامی انسان‌ها وجود دارند و برای خودتنظیمی (self-regulation) و بهزیستی افراد ضروری هستند، به همان اندازه که آب، غذا و پناهگاه برای سلامت جسمانی افراد لازم و ضروری است (Deci & Ryan, 2000). این نیازها عبارتند از نیاز به خودمختاری (autonomy)، شایستگی (competence) و ارتباط (relatedness). نیاز به خودمختاری، شامل داشتن احساس انتخاب در شروع، نگهداری و تنظیم فعالیت‌ها است. خودمختاری هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد احساس کنند علت رفتارشان هستند. به عبارتی، رفتار زمانی خودمختار است که تمایلات، ترجیحات و عقاید فرد تعیین‌کننده فعالیت وی باشند (Deci & Ryan, 2000). نیاز به خودمختاری نباید با مفهوم مستقل بودن (independent) یکی دانسته شود؛ کارکنان مستقل تحت تأثیر همکاران و مدیران خود قرار نمی‌گیرند و برنامه کاری خاص خود را دنبال می‌کنند، اما کارکنانی که نیاز به خودمختاری‌شان

دلیلی برای انجام آن فعالیت ندارد، گفته می‌شود که او بی‌انگیزه است (Deci & Ryan, 2008). بی‌انگیزگی حالتی از عدم تمایل به عمل کردن است. در زمان بی‌انگیزه بودن، فرد فاقد قصد و نیت و نیز احساس علیت شخصی است. بی‌انگیزگی پیش‌بین منفی و قوی التزام، یادگیری و بهزیستی است (Ryan & Deci, 2020). به نظر می‌رسد که بی‌انگیزگی ناشی از دو منبع کلی است. نوع اول ناشی از عدم اهمیت و ارزش‌گذاری برای فعالیت است. در این حالت، فرد بی‌انگیزه احساس می‌کند که هیچ‌گونه منفعت و سودی از تلاش خود دریافت نمی‌کند و در نتیجه عمل خود را بی‌اهمیت و بدون ارزش درک می‌کند (Ryan, Lynch, Vansteenkiste, & Deci, 2011). در حالت دوم، بی‌انگیزگی می‌تواند ناشی از عدم صلاحیت ادراک‌شده (Deci & Ryan, 1985) و یا باورهای مربوط به خودکارآمدی مثبت (Bandura, 1996) باشد.

پژوهش‌ها نشان داده است که انگیزش خودمختار با متغیرهای مهم سازمانی و پیامدهای فردی در ارتباط است. برای مثال، انگیزش خودمختار با سطح بالای تلاش (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels, & De Witte, 2013)، سرسختی و تسلیم‌ناپذیری (Deci & Ryan, 2008)، عملکرد درون‌نقشی (Moran, Diefendorff, Kim, & Liu, 2012)، التزام شغلی (Slemp, Kern, Patrick, & Ryan, 2018)، خلاقیت (Kark, Van Dijk, & Vashdi, 2018) و تمایل کمتر به ترک شغل (Williams et al., 2014) ارتباط دارد. علاوه بر این، انگیزش خودمختار با ابعادی از بهزیستی مانند سطوح بالایی از خشنودی شغلی (Gillet, Gagné, Sauvagere, & Fouquereau, 2013)، سازگاری اثربخش (Deci & Ryan, 2008)، و فرسودگی عاطفی کمتر (Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013) رابطه دارد. در مقابل، نتایج حاکی از آن است که انگیزش کنترل‌شده با این پیامدها رابطه‌ای ندارد و یا اینکه تأثیری منفی بر متغیرهایی همچون عملکرد و بهزیستی دارد (Gagné et al., 2015). علاوه بر این، نتایج تحقیقات و پژوهش‌ها نشان داده است که بی‌انگیزگی با طیف گسترده‌ای از پیامدهای شغلی منفی از جمله سطوح پایین سرزندگی و نشاط، رضایت شغلی، تعهد عاطفی، سازگاری، پویایی و تلاش شغلی و همچنین

نیازهای اساسی روان‌شناختی را بررسی کردند. نتایج فراتحلیل حاکی از آن بود که ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی با افزایش عاطفه مثبت، التزام شغلی، بهزیستی کلی، رضایت از زندگی، خشنودی شغلی، تعهد عاطفی و کاهش عاطفه منفی، فرسودگی و تمایل به ترک شغل همراه است (Van den Broeck et al., 2016). علاوه بر این، به نظر می‌رسد که ارضای نیازهای روان‌شناختی با انگیزش خودمختار در ارتباط است و در مقابل قادر است که انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی را خنثی و کنترل کند (Jungert et al., 2018; Van den Broeck et al., 2016).

در رابطه با پیشایندهای ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی نیز پژوهش‌های بسیار گسترده‌ای انجام شده است (Van den Broeck et al., 2016). با توجه به فراتحلیلی که (Van den Broeck et al., 2016) انجام داده‌اند، متغیرهای فردی و شخصیتی (مانند عزت‌نفس، خودکارآمدی، خوش‌بینی، جهت‌گیری علیت و ...)، استرس‌زاهای شغلی (مانند تقاضاهای شغلی، استرس‌زاهای نقش، خط‌مشی‌های سازمانی و ...)، منابع شغلی (مانند تنوع مهارت، هویت وظیفه، معناداری وظیفه، استقلال شغلی، حمایت اجتماعی و بازخورد) و متغیرهای سازمانی (مانند رفتارهای رهبری مثبت، ادراک برابری، تناسب فرد-محیط و ...) از جمله مهم‌ترین پیشایندهای ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی می‌باشند. براساس نظریه خودتعیین‌گری، بافت اجتماعی حاکم بر سازمان نیز از طریق حمایتی که برای کارکنان فراهم کرده و یا از این حمایت امتناع کند، می‌تواند منجر به ارضاء و یا عدم ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی افراد در محیط کاری شود (Deci et al., 2017). کارکنان در محیط کاری خود بدنال کسب حمایت هستند، چراکه افراد از طریق حمایت‌هایی که از محیط اجتماعی خود دریافت می‌کنند قادرند بهتر با محیط خود سازگار شوند، در مقابل مشکلات ایستادگی کنند، عملکرد بهتری از خود نشان دهند و انگیزه خود را برای فعالیت در آن محیط حفظ کنند (Moradi, Sheikholeslami, Ahmadzadeh, & Cheraghi, 2014). حمایتی که کارکنان در محیط کاری خود دریافت می‌کنند می‌تواند از سوی سازمان، مدیران سطوح عالی، سرپرستان بلافصل و یا همکارانشان باشد. سرپرستان بلافصل

برآورده شده است، احتمالاً به صورت داوطلبانه با دیگران همکاری کرده و از آن‌ها پیروی می‌کنند تا زمانی که از لحاظ روان‌شناختی احساس کنند آزادیشان در خطر نیست (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens, & Lens, 2010).

نیاز به شایستگی عبارت است از نیاز به مؤثر بودن در تعامل با محیط که بیانگر میل برای بکار بردن استعدادها و مهارت‌ها در انجام کار، دنبال کردن چالش‌های بهینه و تسلط یافتن بر آن‌هاست (Deci & Ryan, 2000). زمانی که به کارکنان اجازه داده می‌شود تا در وظایف چالش‌برانگیز مشارکت داشته باشند و از این طریق مهارت‌های خود را پرورش دهند، در آن صورت قادرند که خود را با محیط‌های پیچیده و همواره در حال تغییر سازگار کنند و نیازشان به شایستگی کامروا شود (Jungert, Van den Broeck, Schreurs, & Osterman, 2018). در نهایت، نیاز به ارتباط به برقراری پیوندها و دلبستگی‌های عاطفی با دیگران اشاره دارد و بیانگر میل به درگیر بودن در روابط صمیمانه می‌باشد (Deci & Ryan, 2000). نیاز به ارتباط ساختار انگیزشی مهمی است، زیرا زمانی که روابط بین‌فردی از نیاز به ارتباط حمایت می‌کنند، افراد وظایف خود را بهتر انجام می‌دهند، در برابر موقعیت‌های استرس‌زا انعطاف‌پذیرتر می‌شوند و مشکلات روان‌شناختی کمتری خواهند داشت (Reeve, 2018).

سه نیاز اساسی روان‌شناختی خودمختاری، شایستگی و ارتباط به هم وابسته هستند؛ ارتباط، امنیت مورد نیاز را برای این که افراد آغازگر و شروع‌کننده خودمختاری باشند، فراهم می‌کند. احساس خودمختاری در انجام تکالیف باعث افزایش شایستگی می‌شود. شایستگی نیز اعتماد لازم برای وابسته بودن به محیط پیرامون را فراهم می‌کند (Urduan & Schoenfelder, 2006). در صورتی که نیازهای اساسی روان‌شناختی کامروا شوند احساس اعتماد به خود و خودارزشمندی در افراد شکل می‌گیرد اما در صورت ممانعت و ناکام شدن این نیازها، فرد ادراکی شکننده، منفی، بیگانه و انتقادی نسبت به خود پرورش خواهد داد (Chen & Jang, 2010).

(Van den Broeck, Ferris, Chang, and Rosen (2016)

در یک فراتحلیل بر روی ۹۹ پژوهش، پیامدهای ارضای

و داشتن دیدگاه کارکن-محور در تعاملات کاریشان اشاره دارد (Williams et al., 2014).

براساس نظریه خودتعیین‌گری، دلیل اینکه شرایط اجتماعی حمایتی سطح عملکرد و بهزیستی افراد را ارتقاء می‌بخشد، این است که چنین شرایطی باعث تسهیل فرآیند درونی‌سازی می‌شوند (Deci & Ryan, 2000) - درونی‌سازی، فرآیندی طبیعی و فعال جهت پذیرش ارزش رفتارهایی است که شاید ذاتاً رضایت‌بخش و یا لذت‌بخش نباشند، اما با این وجود مهم هستند (Ryan, 1993). به عبارتی، حمایت ادراک‌شده در بافت اجتماعی از طریق تسهیل فرآیند درونی‌سازی بر میزان احساس فرد از خودمختاری، شایستگی و ارتباط با دیگران تأثیر گذاشته و منجر به ارضای این نیازها می‌شود. برآورده شدن نیازهای اساسی روان‌شناختی نیز بر انگیزش، نگرش و رفتار افراد اثر دارد (Williams et al., 2014). بنابراین، هدف این پژوهش، آزمون رابطه علی رابطه حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی، ارضای نیازهای روان‌شناختی و انگیزش شغلی کارکنان است. با این حال، این پژوهش به دنبال هدف مهم دیگری است و آن مقایسه مدل پیشنهادی بین کارکنان ستادی و عملیاتی می‌باشد.

شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون، همانند سایر شرکت‌های تابعه وزارت نفت، دارای ساختار سازمانی ستاد و عملیات است. سازمان ستادی و عملیاتی (staff and line organization) با توجه به ماهیت شرکت‌های نفتی، رایج‌ترین نوع سازمانی است که در آن مدیریت و وظایف به دو گونه متفاوت انجام می‌شود. واحدهای عملیاتی و ستادی از دو جهت با یکدیگر متفاوتند: اول از نظر نوع وظیفه، به‌طوریکه وظایف واحدهای ستادی جنبه مشورتی، تخصصی و یا کمکی دارد، در حالیکه وظایف واحدهای عملیاتی، اجرایی است. دوم از نظر نوع مدیریتی و فرماندهی، واحدهای عملیاتی نظارت و فرماندهی مستقیم بر واحدهای زیردست خود دارند، دستورات را صادر و گزارشات را دریافت می‌کنند. در حالیکه واحدهای ستادی، نظارتی بر واحدهای عملیاتی ندارند و تنها نظرات مشورتی آن‌ها از طریق واحدهای عملیاتی به نحوی که وحدت فرماندهی حفظ گردد، اعمال می‌شوند (Eghtedari, 2013). به بیان (Eghtedari, 2013)، این تفاوت‌ها اغلب سبب می‌شود که

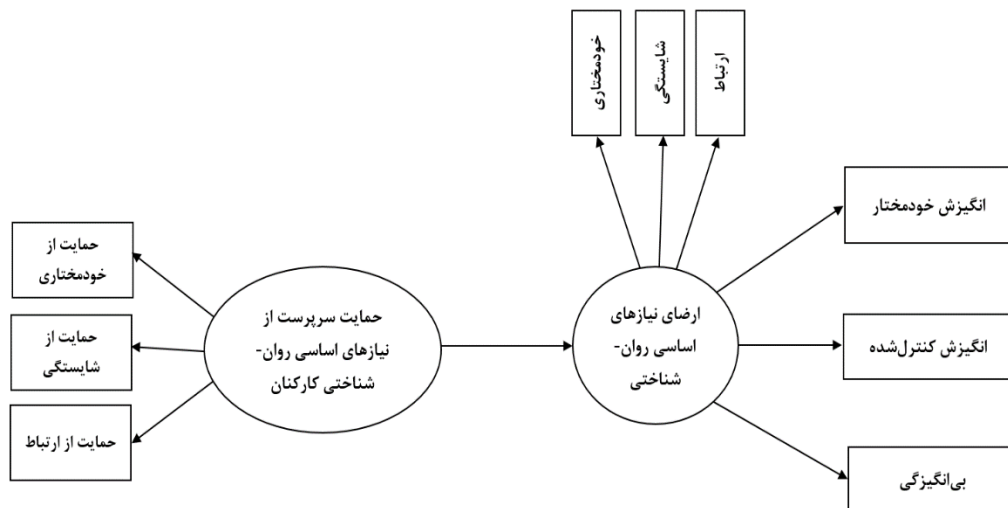
که نظارت مستقیمی بر کارکنان زیردست خود دارند نسبت به مدیران سطوح عالی، با توجه به شناخت بیشتری که از کارکنان خود دارند، نیازهای آنان را بهتر می‌شناسند و قادرند که شرایطی را برای حمایت از این نیازها فراهم کنند (Slomp et al., 2018).

جو بین فردی در محیط کار تا حد زیادی تحت تأثیر جهت‌گیری سرپرست نسبت کارکنان است (Gagné & Deci, 2005). در نظریه خودتعیین‌گری، به رفتارهای بین فردی که مستقیماً ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی پیروان را حمایت می‌کند، حمایت نیازی (need support) گفته می‌شود (Deci et al., 2017). پژوهش در زمینه نظریه خودتعیین‌گری نشان داده است که حمایت سرپرستان و مدیران سطوح عالی از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان با خودتنظیمی خودمختار و نیز شاخص‌های سلامت روان‌شناختی، بهزیستی اجتماعی و عملکرد کارکنان در ارتباط است (Gagné, 2014; Van den Broeck et al., 2010; Gagné & Deci, 2005). حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان شامل حمایت سرپرست از نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط است (Williams et al., 2011). حمایت سرپرست از خودمختاری به معنای آگاه شدن از دیدگاه‌های کارکنان و در نظر گرفتن این دیدگاه‌ها در تصمیمات، حمایت از تصمیمات و ایده‌های کارکنان، ارائه یک دلیل منطقی و قانع‌کننده توسط سرپرست در زمان درخواست از کارکنان و به حداقل رساندن فشارها و الزامات در زمان انجام وظایف توسط کارکنان است (Williams et al., 2014). در حمایت از شایستگی، سرپرستان با اطمینان به توانایی کارکنان برای موفقیت، رفع موانع بر سر راه موفقیت، ارائه بازخورد غیرقضاوتی و نیز ایجاد فرصت‌ها و چالش‌هایی برای رشد مهارت‌ها و توانایی حل مسائل در آنان، می‌توانند منجر به ارضای این نیاز در کارکنانشان شوند. در نهایت، حمایت سرپرست از ارتباط به ایجاد جو صمیمی در بین کارکنان، همدلی کردن با آنان و فراهم آوردن روابط بین‌فردی گرم و صمیمانه حتی در صورتی که کارکنان به پیامدهای کاری مطلوبی دست نیافته‌اند، اشاره دارد (Parfyonova et al., 2019). به‌طور خلاصه، حمایت از خودمختاری، شایستگی و ارتباط به مشارکت و درگیری فعالانه سرپرستان با کارکنان زیردست خود

- ۱- حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان بر ارضای این نیازها تأثیر مستقیم و مثبتی دارد.
- ۲- ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی بر انگیزش خودمختار تأثیر مستقیم و مثبتی دارد.
- ۳- ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی بر انگیزش کنترل-شده تأثیر مستقیم و منفی دارد.
- ۴- ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی بر بی‌انگیزگی تأثیر مستقیم و منفی دارد.
- ۵- حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان از طریق ارضای این نیازها، بر انگیزش خودمختار تأثیر غیرمستقیم دارد.
- ۶- حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان از طریق ارضای این نیازها، بر انگیزش کنترل-شده تأثیر غیرمستقیم دارد.
- ۷- حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان از طریق ارضای این نیازها، بر بی‌انگیزگی تأثیر غیرمستقیم دارد.

مدیران عملیات از قبول نظرات مشورتی واحدهای ستاد امتناع کنند، زیرا تصور می‌کنند که دخالت ستاد موجب تزلزل مقام اداری آنان می‌شود. در مقابل این عمل، کارشناسان ستاد نیز واکنشی از خود نشان می‌دهند که ممکن است به صورت اعمال قدرت ظاهر گردد. همچنین، نبود حدود مشخص و روشن برای وظایف هر یک از مدیران ستاد و عملیات، آگاه نبودن مدیران ستاد و عملیات از وظایف یکدیگر، ارائه نشدن اطلاعات کافی و مستدل از طرف واحدهای ستاد و نیز اختیارات متفاوت این دو واحد، می‌تواند باعث ایجاد تفاوت بیشتر و نیز تنش و تعارض در روابط ستاد و عملیات گردد (Eghtedari, 2013). از این رو، با در نظر گرفتن این تفاوت‌ها، پژوهشگران این پژوهش فرض کرده‌اند که مدل پیشنهادی ارائه‌شده ممکن است در بین کارکنان ستادی و عملیاتی متفاوت باشد.

در مجموع و با توجه به آنچه بیان شد، هدف این پژوهش آزمون و مقایسه رابطه علی روابط بین حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی، ارضای نیازهای روان‌شناختی و انگیزش شغلی در کارکنان ستادی و عملیاتی است (شکل ۱). بر این اساس، فرضیه‌های پژوهش شامل این موارد بود:



شکل ۱. مدل کلی روابط مفروض بین متغیرهای پژوهش

روان‌شناختی و انگیزش شغلی در کارکنان ستادی و عملیاتی بود، از این رو طرح پژوهش، همبستگی از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان شرکت

روش
روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه
هدف این پژوهش آزمون و مقایسه مدل رابطه علی حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی، ارضای نیازهای

تولید و بهره‌برداری نفت و گاز مارون خوزستان در سال ۱۳۹۹ بود که تعداد کل کارکنان این شرکت در حدود ۱۳۰۰ نفر است. با توجه به اینکه در مدل پیشنهادی پژوهش ۱۰ پارامتر مورد بررسی قرار گرفته است، برای هر پارامتر ۲۵ نفر در نظر گرفته شده است (Beshlideh, 2017). بر این اساس ۲۵۰ نفر از جامعه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. در این روش ابتدا تعداد واحدهای شرکت مشخص شده سپس نمونه‌گیری از هر واحد با توجه به کل افراد موجود در هر واحد و تعداد متغیرهای مورد سنجش انجام شد. پس از توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های پژوهش، ۲۴۶ پرسشنامه قابل تحلیل بودند که این تعداد حجم نهایی نمونه را تشکیل می‌دهد (نرخ بازگشت ۹۸/۴ درصد). ۳۵/۴ درصد نمونه را کارکنان ستادی (۸۷ نفر) و ۶۴/۶ درصد را کارکنان عملیاتی (۱۵۹ نفر) تشکیل داده است. ۱۲ نفر دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۵ نفر کاردانی، ۸۹ نفر کارشناسی، ۹۵ نفر کارشناسی ارشد، ۴ نفر دکترا و ۳۱ نفر اعلام‌نشده می‌باشند. میانگین (انحراف معیار) سن و سابقه کار شرکت‌کنندگان پژوهش به ترتیب ۴۱/۰۴ (۸/۲۲) و ۱۷/۵۶ (۹/۹۱) بود.

ابزار سنجش

مقیاس ارضای نیازها در محیط کار (NSa-WS) Need

Satisfaction at Work Scale (NSa-WS): جهت سنجش متغیر ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی در این پژوهش از مقیاس ارضای نیازها در محیط کار Tafvelin and Stenling (2018)، استفاده شد. این مقیاس دارای ۱۳ ماده و سه مؤلفه ارضای نیاز به خودمختاری (۴ ماده)، نیاز به شایستگی (۴ ماده) و نیاز به ارتباط (۵ ماده) می‌باشد. پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شوند. «می‌توانم در شغلم دست به انتخاب‌های مهمی بزنم» و «احساس می‌کنم که در محیط کارم فرد تأثیرگذاری هستم»، از جمله ماده‌های این مقیاس هستند. Tafvelin and Stenling (2018)، پایایی این مقیاس را به روش ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای ابعاد ارضای نیاز به خودمختاری، نیاز به شایستگی و نیاز به ارتباط ۰/۷۸، ۰/۸۱ و ۰/۸۹ گزارش دادند. در این پژوهش، ضرایب پایایی محاسبه شده با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد خودمختاری، شایستگی و ارتباط به ترتیب برابر با ۰/۸۶، ۰/۸۲ و ۰/۹۰ می‌باشد. شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی مقیاس نیز با استفاده از نرم افزار AMOS-24 بر روی ماده‌های این مقیاس محاسبه شدند که نتایج حاکی از روایی مطلوب مقیاس ارضای نیازها در محیط کار بود (RMSEA=۰/۰۸۰، CFI=۰/۹۵، GFI=۰/۹۰).

مقیاس انگیزش شغلی چندبعدی (MWMS)

Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS):

به منظور سنجش متغیرهای انگیزش خودمختار، انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی از مقیاس انگیزش شغلی چندبعدی Gagné et al. (2015) استفاده شد. این مقیاس

مقیاس حمایت از نیازها در محیط کار (NSu-WS)

Need Support at Work Scale (NSu-WS): در این پژوهش ادراک کارکنان از حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی با استفاده از مقیاس حمایت از نیازها در محیط کار Tafvelin and Stenling (2018) مورد سنجش قرار گرفته است. این مقیاس دارای ۱۲ ماده و سه بُعد حمایت از خودمختاری (۴ ماده)، حمایت از شایستگی (۴ ماده) و حمایت از ارتباط (۴ ماده) می‌باشد. پاسخ‌ها از ۱ (هرگز/ تقریباً هرگز) تا ۵ (همیشه) نمره‌گذاری می‌شوند. «سرپرست من پیش از بیان عقیده خود، نظر و دیدگاه من را نیز جویا می‌شود» و «سرپرست من اهداف شغلی را به روشنی برایم توضیح می‌دهد»، از جمله ماده‌های این مقیاس هستند. Tafvelin and Stenling (2018)، پایایی این مقیاس را به روش ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای ابعاد حمایت از خودمختاری، حمایت از شایستگی و حمایت از ارتباط ۰/۸۶،

(GFI=۰/۸۸, CFI=۰/۹۵, RMSEA=۰/۰۷۷)

جهت تحلیل داده‌ها و ارزیابی مدل پیشنهادی، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 استفاده شد. همچنین، به منظور مقایسه مدل پیشنهادی در بین کارکنان ستادی و عملیاتی، از روش تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری چندگروهی در نرم‌افزار AMOS-24 استفاده شد.

یافته‌ها

به منظور ارزیابی مدل پیشنهادی، روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24، مورد استفاده قرار گرفت. پیش از آزمون مدل، جهت اطمینان از اینکه داده‌های این پژوهش مفروضه‌های زیربنایی مدل‌یابی معادلات ساختاری را برآورد می‌کنند، به بررسی آن‌ها پرداخته شد. بدین منظور چهار مفروضه معادلات ساختاری شامل داده‌های از دست رفته، بررسی داده‌های پرت، نرمال بودن و هم‌خطی چندگانه مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌های از دست رفته از طریق میانگین پاسخ به هر ماده جایگزین شدند و داده‌های پرت با استفاده از فاصله ماهالانویس بررسی شدند که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. به منظور بررسی مفروضه نرمال بودن از آماره‌های کجی و کشیدگی، و به منظور بررسی مفروضه هم‌خطی چندگانه از آماره‌های تحمل ابهام و عامل تورم واریانس استفاده شد که نتایج حاکی از برقرار بودن مفروضه‌های مورد نظر بود.

جهت ارزیابی مدل پیشنهادی، شاخص‌های برازندگی آن بررسی شد. نتایج مدل پیشنهادی و نهایی در جدول ۱ نشان داده شده است.

دارای ۱۹ ماده و شش بُعد بی‌انگیزگی (۳ ماده)، انگیزه بیرونی اجتماعی (۳ ماده)، انگیزه بیرونی مادی (۳ ماده)، انگیزه درون‌فکنی شده (۴ ماده)، انگیزه خودپذیر (۳ ماده)، و انگیزه درونی (۳ ماده) است. پاسخ‌ها بر روی طیف لیکرت هفت‌درجه‌ای از ۱ (به هیچ وجه) تا ۷ (کاملاً) نمره‌گذاری می‌شود. از مجموع نمرات ماده‌های بُعد بی‌انگیزگی جهت سنجش متغیر بی‌انگیزگی، از مجموع نمرات ماده‌های ابعاد انگیزه بیرونی اجتماعی، انگیزه بیرونی مادی و انگیزه درون‌فکنی شده جهت سنجش انگیزش کنترل‌شده و از مجموع نمرات ماده‌های ابعاد انگیزه خودپذیر و انگیزه درونی جهت سنجش انگیزش خودمختار استفاده شد. «نمی‌دانم به چه دلیل مشغول به این کار هستم، این شغل بی‌معنا و پوچ هست» و «زیرا معتقدم تلاش کردن در این شغل مهم و ضروری است» از جمله ماده‌های مقیاس انگیزش شغلی چندبُعدی است. پایایی این مقیاس در پژوهش Gagné et al. (2015) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای نمونه فرانسوی ۰/۸۸-۰/۷۴، نمونه انگلیسی ۰/۹۰-۰/۷۰، نمونه هلندی ۰/۹۱-۰/۷۰، نمونه نروژی ۰/۹۵-۰/۷۹، نمونه آلمانی ۰/۹۳-۰/۵۵، نمونه چینی ۰/۸۸-۰/۷۷، و نمونه اندونزی ۰/۹۴-۰/۸۲ گزارش شده است. در این پژوهش، ضرایب پایایی بی‌انگیزگی، انگیزه بیرونی اجتماعی، انگیزه بیرونی مادی، انگیزه درون‌فکنی شده، انگیزه خودپذیر و انگیزه درونی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۸، ۰/۸۹، ۰/۷۱، ۰/۸۰، ۰/۸۷ و ۰/۹۱ محاسبه شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که تمامی ماده‌ها (به جز ماده ۹ که بار عاملی کمتر از ۰/۳ داشت)، بار عاملی معنی‌داری بر عامل خود داشتند و مقیاس از روایی مطلوبی برخوردار است.

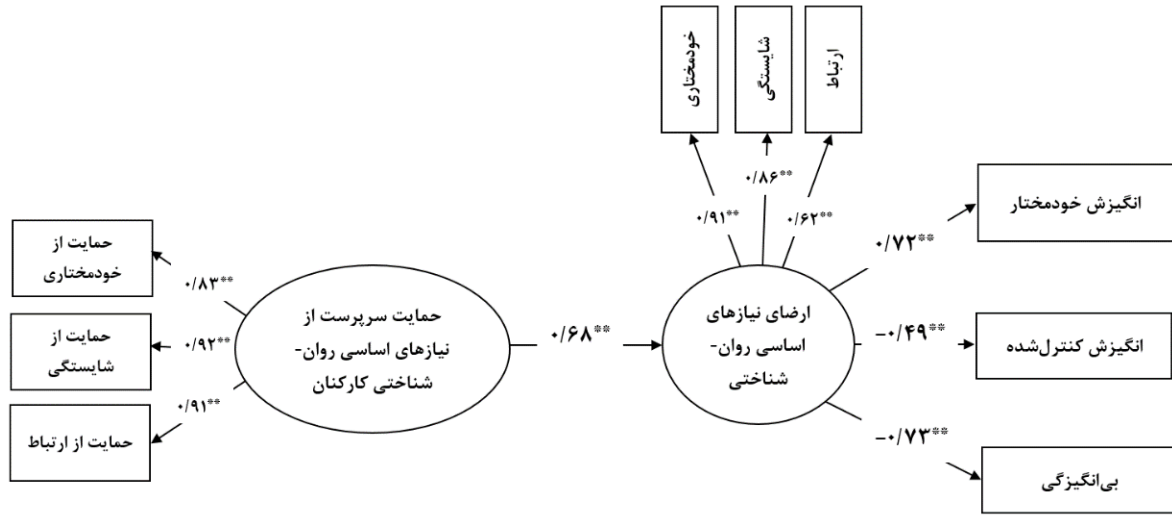
جدول ۱. شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی و نهایی

شاخص‌های برازش	X ²	df	X ² /df	AGFI	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
مدل پیشنهادی	۷۱/۴۶	۱۹	۳/۷۶	۰/۸۸	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۰۹۵
مدل نهایی	۵۵/۴۰	۱۹	۲/۹۲	۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۸	۰/۰۷۹

مطلوب‌تر در مدل نهایی و از طریق اتصال خطای باقی‌مانده ارضای نیاز به خودمختاری به ارضای نیاز به شایستگی و نیز

با توجه به نتایج جدول ۱، شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی از برازندگی مطلوبی برخوردار بودند. برازندگی

خطای باقی‌مانده حمایت از خودمختاری به حمایت از ارتباط، حاصل شد (RMSEA=۰/۰۷۹، CFI=۰/۹۸، IFI=۰/۹۸، $X^2/df=۲/۹۲$ ، GFI=۰/۹۶). وزن‌های رگرسیونی استاندارد مربوط به مسیرهای مستقیم در شکل ۲ نشان داده شده‌اند.



**P<0/01

شکل ۲. مدل رابطه علی حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی، ارضای نیازهای روان‌شناختی و انگیزش شغلی در کل نمونه (n=۲۴۶)

مطابق با شکل ۲، تمامی مسیرهای مستقیم در سطح بوت‌استرپ در نرم‌افزار AMOS-24 بررسی شدند. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای واسطه‌ای مدل پیشنهادی در جدول ۲ نشان داده شده‌اند. یک فرض زیربنایی مدل پیشنهادی این پژوهش، وجود مسیرهای واسطه‌ای بود که این روابط با استفاده از روش

جدول ۲. نتایج بوت‌استرپ برای مسیرهای غیرمستقیم

مسیر	پارامتر	اندازه اثر غیرمستقیم	حد پایین	حد بالا	سطح معنی‌داری
حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی ← ارضای نیازهای روان‌شناختی ← انگیزش خودمختار	0.49	0.422	0.547	0.001	
حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی ← ارضای نیازهای روان‌شناختی ← انگیزش کنترل‌شده	-0.33	-0.404	-0.267	0.001	
حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی ← ارضای نیازهای روان‌شناختی ← بی‌انگیزگی	-0.50	-0.556	-0.437	0.001	

این تحلیل، ابتدا ضرایب مسیر برای دو گروه همزمان بدست می‌آید. به مدل بدست آمده مدل نامقید گفته می‌شود که در آن برآورد مسیرهای مستقیم دو گروه متفاوت است. در گام بعدی، پارامترها در دو گروه محدود می‌شود، به عبارتی در این مدل پارامترهای دو گروه یکسان در نظر گرفته می‌شوند که به این مدل، مدل مقید گفته می‌شود. در ادامه اگر تفاوت مجذور خی (در مدل نامقید و مدل مقید) با مجذور خی بحرانی تفاوت معنی‌داری را نشان دهد می‌توان به این نتیجه رسید که دو مدل متفاوت هستند و این نشان‌دهنده آن است که حداقل یک یا چند مسیر مستقیم در دو گروه تفاوت معنی‌داری دارند. پس از مشاهده تفاوت معنی‌دار بین مجذور خی مدل نامقید و مقید، ضرایب استاندارد مدل دو گروه نیز با هم مقایسه و معنی‌داری تفاوت این ضرایب مورد بررسی قرار می‌گیرد. در زیر، ابتدا در جدول ۳، مدل نامقید، مقید و مقایسه این مدل‌ها در دو گروه و در ادامه نیز ضرایب استاندارد مدل‌های نامقید و مقید به تفکیک گروه‌ها در نمودارهای ۳ و ۴ ارائه شده است.

همان‌طور که در جدول ۲ نشان داده شده است، فاصله اطمینان برای مسیرهای غیرمستقیم حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی به انگیزش خودمختار (حد پایین = ۰/۴۲۲، حد بالا = ۰/۵۴۷)، انگیزش کنترل‌شده (حد پایین = ۰/۴۰۴، حد بالا = ۰/۲۶۷-) و بی‌انگیزگی (حد پایین = ۰/۵۵۶، حد بالا = ۰/۴۳۷-) از طریق ارضای نیازهای روان‌شناختی صفر را در بر نمی‌گیرد و مقدار اثر غیرمستقیم نیز برای هر سه مسیر در سطح $p < 0/001$ قرار دارد که از لحاظ آماری معنی‌دار است؛ بنابراین تمامی مسیرهای غیرمستقیم معنی‌دار می‌باشند.

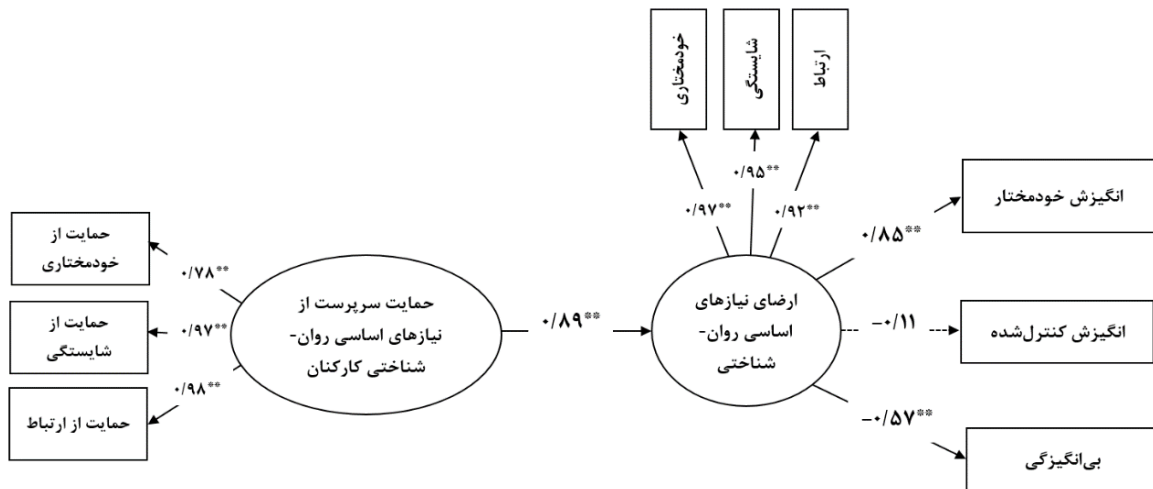
جهت مقایسه مدل رابطه علی حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی، ارضای نیازهای روان‌شناختی و انگیزش شغلی در کارکنان ستادی و عملیاتی، از روش تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری چندگروهی استفاده شد. در این روش برای هر دو گروه دو تحلیل جداگانه انجام نمی‌شود، بلکه یک تحلیل واحد به منظور بررسی شاخص‌های معنی‌داری و آزمون فرضیه‌ها به‌طور همزمان صورت می‌پذیرد. در

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل نامقید و مقید

شخص‌های برازش	X ²	df	X ² /df	AGFI	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	ΔX ²	Adf
مدل نامقید	۱۵۴/۰۹	۴۲	۳/۶۷	۰/۸۰	۰/۹۱	۰/۹۵	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۰۹۳		
مدل مقید	۲۳۵/۹۵	۴۶	۵/۱۳	۰/۷۵	۰/۸۷	۰/۹۱	۰/۸۵	۰/۹۱	۰/۱۱۶	۸۱/۸۶	۴

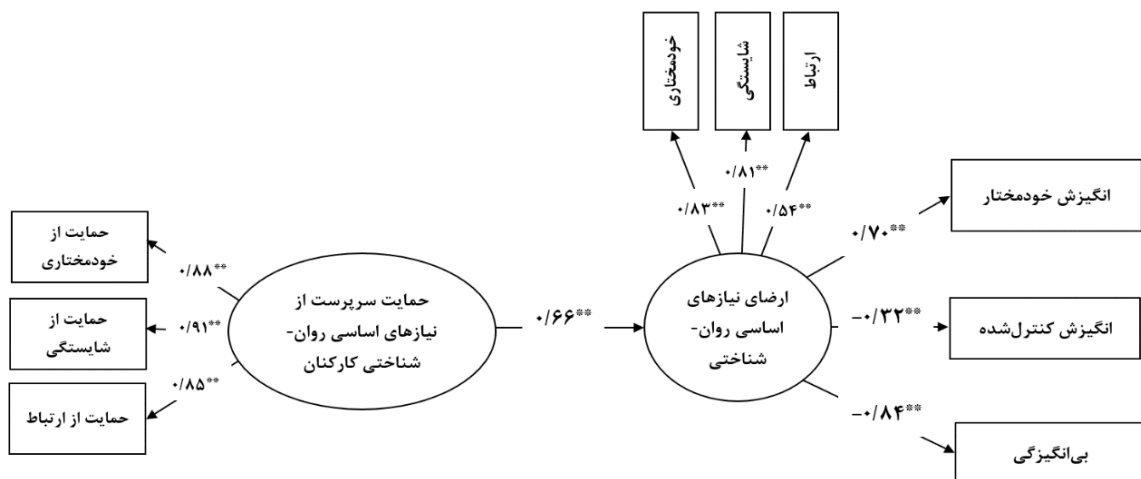
با توجه به نتایج جدول ۳، مدل نامقید نسبت به مدل مقید دارای شاخص‌های برازش مطلوبی می‌باشد که این یافته حاکی از تناسب مدل نامقید با داده‌های پژوهش است. همچنین، مندرجات جدول ۳ نشان می‌دهد که تفاضل مجذور خی و درجه آزادی مدل نامقید و مقید به ترتیب ۸۱/۸۶ و ۴ می‌باشد که این تفاوت در سطح $p < 0/01$ معنی‌دار می‌باشد (مقدار مجذور خی بحرانی با درجه آزادی ۴ در سطح $p < 0/01$ برابر

با توجه به نتایج جدول ۳، مدل نامقید نسبت به مدل مقید دارای شاخص‌های برازش مطلوبی می‌باشد که این یافته حاکی از تناسب مدل نامقید با داده‌های پژوهش است. همچنین، مندرجات جدول ۳ نشان می‌دهد که تفاضل مجذور خی و درجه آزادی مدل نامقید و مقید به ترتیب ۸۱/۸۶ و ۴ می‌باشد که این تفاوت در سطح $p < 0/01$ معنی‌دار می‌باشد (مقدار مجذور خی بحرانی با درجه آزادی ۴ در سطح $p < 0/01$ برابر



**P<0/01

شکل ۳. مدل رابطه علی حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی، ارضای نیازهای روان‌شناختی و انگیزش شغلی در کارکنان ستادی (n=۸۷)



**P<0/01

شکل ۴. مدل رابطه علی حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی، ارضای نیازهای روان‌شناختی و انگیزش شغلی در کارکنان عملیاتی (n=۱۵۹)

مسیرهایی که قدرمطلق نسبت بحرانی تفاوت آن‌ها بیشتر از ۱/۹۶ باشد، باهم تفاوت معنی‌داری دارند ($p < 0.05$). ماتریس مقایسه ضرایب استاندارد مسیرهای مشابه در دو مدل، در جدول ۴ ارائه شده است.

برای مقایسه دقیق ضرایب استاندارد مسیرهای مشابه در دو مدل (کارکنان ستادی و کارکنان عملیاتی)، با استفاده از روش مقایسه‌های زوجی بین ضرایب مسیر، نسبت بحرانی تفاوت‌ها برای ضرایب استاندارد در دو مدل محاسبه شد.

جدول ۴. ماتریس مقایسه‌ای ضرایب استاندارد مسیرهای مشابه در مدل کارکنان ستادی و مدل کارکنان عملیاتی

مسیر	ستاد/عملیات	ضریب استاندارد β	نسبت بحرانی
حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی ← ارضای نیازهای روان‌شناختی	ستاد	۰/۸۹**	-۵/۸۹
	عملیات	۰/۶۶**	
ارضای نیازهای روان‌شناختی ← انگیزش خودمختار	ستاد	۰/۸۵**	۴/۰۳
	عملیات	۰/۷۰**	
ارضای نیازهای روان‌شناختی ← انگیزش کنترل‌شده	ستاد	-۰/۱۱	-۳/۳۷
	عملیات	-۰/۳۲**	
ارضای نیازهای روان‌شناختی ← بی‌انگیزگی	ستاد	-۰/۵۷**	-۹/۵۰
	عملیات	-۰/۸۴**	

از نیازهای اساسی روان‌شناختی بر ارضای نیازهای روان-شناختی را تأیید کرد. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های Jungert, Slempt et al. (2018), Parfyonova et al. (2019) Moradi et al. (2018) و Van den Broeck et al. (2016) و Moradi et al. (2014) می‌باشد. بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، بافت اجتماعی بر میزان ارضاء و برآورده شدن نیازهای اساسی روان‌شناختی افراد تأثیر می‌گذارد (Deci & Ryan, 2000). محیط‌ها، روابط، موقعیت‌های اجتماعی و فرهنگ‌هایی که نیازهای اساسی روان‌شناختی را کامروا می‌کنند، حامی نیازهای اساسی نامیده می‌شوند، اما در صورتی که نیازهای اساسی افراد را نادیده بگیرند و آن را ناکام کنند، کنترل‌کننده نامیده می‌شوند. بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، محیط‌ها و بافت‌های اجتماعی که آزادی عمل به فرد دهند، موجب برآورده شدن نیازهای اساسی روان‌شناختی می‌شوند و برعکس، محیط‌های کنترل-کننده از برآورده شدن آن‌ها جلوگیری می‌کنند (Reeve, 2018). طبق نظریه سیستم‌های بوم‌شناختی (Ecological Systems Theory) و نظریه خودتعیین‌گری، عوامل اجتماعی مانند محیط‌های حامی نیازهای اساسی می‌توانند اثر نیرومندی بر باورها، رفتار و عملکرد افراد بگذارند (Ryan & Deci, 2017)، و پیش‌بینی می‌شود که اثر مستقیمی بر نیازهای اساسی روان‌شناختی داشته باشند. محیط حامی نیازهای اساسی به معنای محیطی است که در آن از انگیزه‌های خودمختار افراد (علاقه، نیازها، ترجیحات و اهداف شخصی) حمایت می‌شود؛ در واقع، محیط‌های حامی نیازهای اساسی از طریق پاسخگویی

با توجه به نتایج جدول ۴، تمامی مسیرهای مستقیم مورد بررسی در مدل نهایی، در هر دو گروه کارکنان ستادی و عملیاتی با یکدیگر تفاوت معنی‌داری دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف آزمون و مقایسه رابطه علی حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی، ارضای نیازهای روان‌شناختی و انگیزش شغلی در کارکنان ستادی و عملیاتی شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون استان خوزستان انجام شد. بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، بافت اجتماعی از طریق تأثیری که بر ارضاء و یا عدم ارضای نیازهای فرد به خودمختاری، شایستگی و ارتباط با دیگران می‌گذارد، منجر به پیامدهای متعدد انگیزشی، شناختی و رفتاری می‌شود (Deci & Ryan, 1985). سرپرستان به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر محیط کار، با توجه به شناخت بهتر و بیشتری که نسبت به کارکنان خود دارند، قادرند شرایطی را برای حمایت از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان خود فراهم آورند. در صورت ادراک دریافت این حمایت از سوی سرپرست، کارکنان نیز احساس رضایت و ارضای نیازهای روان‌شناختی را تجربه خواهند کرد. به دنبال این تجربه بسیار مهم و اثرگذار، سطح انگیزش خودمختار، بهزیستی و عملکرد شغلی کارکنان افزایش پیدا کرده و کاهش محسوسی نیز در انگیزش کنترل-شده و بی‌انگیزگی آنان مشاهده خواهد شد. نتایج این پژوهش، اثر مستقیم و مثبت حمایت سرپرست

شود، خود را عامل می‌دانند و به‌طور خودانگیخته در فعالیت‌ها شرکت کرده و بنابراین سطوح بالاتری از انگیزش خودمختار و در نتیجه، سطوح پایین‌تری از انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی را تجربه خواهند کرد. همچنین، کارکنانی که اغلب از کاری که انجام می‌دهند احساس شایستگی، صلاحیت، پیشرفت و موفقیت می‌کنند، سطوح بالاتری از انگیزش خودمختار و سطوح پایین‌تری از بی‌انگیزگی را گزارش می‌دهند. نیاز به شایستگی با احساس خودکارآمدی و تسلط بر چالش‌های پیش‌رو همراه است که منجر به انگیزش خودمختار می‌شود. ارضای نیاز به شایستگی می‌تواند موجب برانگیختن علاقه کارکنان نسبت به فعالیت‌های شغلی شود؛ کارکنانی که خود را در فعالیتی شایسته می‌دانند، به احتمال بیشتری برای تکرار آن فعالیت اهمیت‌قائل بوده و از نظر آنان چنین فعالیت‌هایی در ارضای نیاز به شایستگی سودمند هستند. همچنین، ارضای نیاز به ارتباط که در چارچوب سازمان به روابط بین‌فردی با سایر همکاران، سرپرستان و مدیران اشاره دارد، باعث ایجاد حس اعتماد و امنیت می‌شود. احساس اعتماد و اطمینان ادراک‌شده و حس تعلق داشتن به افراد مهم، به‌طور خاص سرپرستان که حمایت و توجه نشان دادن آنان برای کارکنان مهم است، کارکنان را قادر می‌سازد تا به‌طور خودجوش و خودانگیخته در فعالیت‌های سازمانی شرکت کنند (Ryan & Deci, 2017).

همچنین، نتایج این پژوهش نقش میانجی‌گر ارضای نیازهای روان‌شناختی را در رابطه حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی با انگیزش خودمختار، انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی تأیید کرده است. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی که نقش میانجی‌گر ارضای نیازهای روان‌شناختی را در رابطه حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی با پیامدهای شغلی مورد تأیید قرار داده‌اند، همسو است (Parfyonova et al., 2019; Chatzisarantis et al., 2019; Chen et al., 2019; Dehghanan et al., 2016; Moradi et al., 2014; Cheon et al., 2012). مطابق با نظریه خودتعیین‌گری، تجربه ادراک خودمختاری، شایستگی و ارتباط، انگیزش خودمختار از قبیل تنظیم خودپذیر و تنظیم درونی را تسهیل می‌کند و منجر به کاهش تنظیم بیرونی و بی‌انگیزگی می‌شود. همچنین، هر

به نیازها، اهداف، علایق و ترجیحات کارکنان، حس مثبت از خود (حس شایستگی، خودمختاری و ارتباط) را در آن‌ها شکل می‌دهند. سرپرستان با دادن فرصت انتخاب در فعالیت‌های شغلی مانند چگونگی انجام دادن فعالیت‌های شغلی، همچنین با گوش دادن به عقاید و ایده‌های کارکنان و پذیرش نقدهای آنان و ایجاد فرصتی برای ارائه بازخوردهای سازنده، باعث مشارکت هرچه بیشتر آنان در فعالیت‌های شغلی می‌شوند؛ در نتیجه، شرایط برای ارضاء و برآورده شدن نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان فراهم خواهد شد.

نتایج این پژوهش، اثر مستقیم و مثبت ارضای نیازهای روان‌شناختی بر انگیزش خودمختار را تأیید کرده است. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های Chatzisarantis et al. (2019)، Jungert et al. (2018)، Lavasani et al. (2017) و Dehghanan et al. (2016) می‌باشد. همچنین، با توجه به نتایج این پژوهش، اثر مستقیم و منفی ارضای نیازهای روان‌شناختی بر انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی معنی‌دار است. این یافته نیز همسو با نتایج پژوهش‌های Lavasani et al. (2017)، Dehghanan et al. (2016) و Cheon et al. (2012) است. مطابق با نظریه خودتعیین‌گری، منبع تغذیه رشد و کارکرد سالم، نیازهای اساسی روان‌شناختی (نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط) هستند؛ چنانچه این نیازها تا حدودی و به‌طور مداوم کامروا شوند، افراد به‌طور مؤثر در فعالیت‌ها درگیر شده و به عملکرد مثبتی دست می‌یابند (Ryan & Deci, 2017). Deci and Ryan (2008) معتقدند که انرژی حاصل از ارضای نیازهای روان‌شناختی مفهوم «خود» فرد را تقویت می‌کند و فرد به‌طور خودخواسته و خودانگیخته در فعالیت‌های مهم استمرار و پشتکار خواهد داشت. بنابراین، انگیزش درونی بازتابی از ارضای نیازهای روان‌شناختی خواهد بود.

یکی از فرض‌های اساسی نظریه خودتعیین‌گری (Deci & Ryan, 1985) این است که نیازهای اساسی روان‌شناختی منبع انگیزش افراد هستند و برآورده شدن این نیازها منجر به افزایش انگیزش خودمختار و کاهش انگیزش کنترل‌شده می‌شود. در این راستا، کارکنان در محیط کاری خود نیاز به احساس عامل بودن، خودمختار بودن، داشتن حق انتخاب و تصمیم‌گیر بودن دارند. کارکنانی که این نیاز در آنان کامروا

و دیدگاه آنان را تأیید می‌کنند، مهارت و توانایی‌های آنان را به چالش می‌کشاند و فضایی مملو از اعتماد و احترام بیشتر را در محیط کاری ایجاد می‌کنند. بنابراین، کارکنان واحدهای ستادی نسبت به کارکنان عملیاتی، ارضای نیازهای روان‌شناختی و متعاقباً انگیزش خودمختار بیشتری را تجربه خواهند کرد.

همچنین، در بررسی و مقایسه مدل کارکنان ستادی و عملیاتی، نتایج نشان داد که رابطه ارضای نیازهای روان‌شناختی با انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی در کارکنان عملیاتی قوی‌تر از کارکنان ستادی است. کارکنان بخش عملیات به دلیل شرایط کاری نامتعارف نسبت به کارکنان ستادی (حجم کاری بالا، ساعات کاری غیرمعمول، شیفت‌های کاری شبانه، سختی و دشواری وظایف شغلی، ریسک بالای بروز حوادث شغلی و...)، بی‌انگیزگی بیشتری را تجربه می‌کنند (Mahmoodikia, 2020). بنابراین، وجود عاملی که بتواند جبران‌کننده و یا به عبارتی، تعدیل‌کننده این شرایط باشد، برای کارکنان عملیاتی نقش پررنگ‌تری خواهد داشت. ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی به عنوان یک منبع انرژی و تغذیه‌دهنده روان و تضمین‌کننده سلامت روان افراد است. در نتیجه، بنظر می‌رسد که ارضای نیازهای روان‌شناختی از طریق نقش تعدیلی خود، می‌تواند دشواری شرایط کاری را برای کارکنان عملیاتی و در نتیجه سطح بی‌انگیزگی آنان را کاهش دهد. علاوه بر این، کارکنان عملیاتی به دلیل داشتن این نگرش که در مقایسه با کارکنان ستادی از امکانات رفاهی، پرداخت اضافه کاری، و ارزشیابی عملکرد غیرمنصفانه و غیرعادلانه برخوردارند، تلاش‌های شغلی خود را بیشتر در جهت کسب پاداش و امتیاز از محیط بیرونی سوق می‌دهند (Mahmoodikia, 2020). بنابراین، ارضای نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط از طریق ایجاد احساس عامل بودن، خودمختار بودن، تأیید صلاحیت و شایستگی کارکنان، تقویت احساس خودکارآمدی و نیز القاء حس مهم بودن و ایجاد روابط مبتنی بر احترام و اعتماد، نقش انگیزشی عوامل بیرونی را کاهش داده و منجر به تقویت انگیزش درونی در کارکنان عملیاتی می‌شود.

مطالعه حاضر اهمیت برآورده شدن نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان از طریق حمایت سرپرست از این نیازها

رویدادی که نیازهای اساسی روان‌شناختی افراد را کامروا کند به افزایش انگیزش خودمختار منجر می‌شود و برعکس، شرایطی که مانع از ارضای نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط شوند، مانع از انگیزش خودمختار خواهند بود (Ryan & Deci, 2017). مطابق با الگوی بنیادی نظریه خودتعیین‌گری در محیط کار، یکی از رویدادهایی که از طریق ارضای نیازهای روان‌شناختی سطح انگیزش خودمختار کارکنان را افزایش می‌دهد و منجر به کاهش انگیزش بیرونی و بی‌انگیزگی آنان می‌شود، حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان است (Deci et al., 2017). بر اساس نظریه ارزیابی شناختی (Cognitive Evaluation Theory (CET)) نیز، رویدادهایی که به افراد حق انتخاب می‌دهند، دارای چالش مطلوب و بهینه هستند، بازخورد مثبت و اثربخش ارائه می‌دهند و تعلق و عضویت گروهی را تأیید می‌کنند، از طریق ارضای نیاز افراد به خودمختاری، شایستگی و ارتباط، منجر به افزایش انگیزش درونی می‌شوند. در مقابل، رویدادهایی که ذاتاً کنترل‌کننده هستند و افراد را به سمت نتایج خاصی سوق می‌دهند، از طریق ناکامی نیازی، انگیزش درونی را کاهش داده در حالی که، انگیزش بیرونی و کنترل‌شده را افزایش می‌دهند (Ryan & Deci, 2020).

نتایج در رابطه با مقایسه مدل رابطه علی حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی، ارضای نیازهای روان‌شناختی و انگیزش شغلی در بین کارکنان ستادی و عملیاتی نشان داد که تفاوت معنی‌داری بین این دو گروه وجود دارد. بر اساس نتایج جدول ۵، مقدار ضریب مسیر مستقیم حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی به ارضای نیازهای روان‌شناختی و نیز مقدار ضریب مسیر مستقیم ارضای نیازهای روان‌شناختی به انگیزش خودمختار، در کارکنان ستادی بیشتر از کارکنان عملیاتی است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که روابط سرپرست-کارکنان و ماهیت و نوع وظایف در واحدهای ستادی و عملیاتی متفاوت است. در بخش‌های ستادی با توجه به اینکه وظایف در بخش‌های ستادی به صورت برنامه‌ریزی، ارائه طرح و برنامه در زمینه‌های تخصصی، ارزیابی، کنترل و ایجاد هماهنگی است (Eghtedari, 2013)، در نتیجه سرپرستان اختیارات بیشتری را به کارکنان خود تفویض می‌کنند، نظرات

شغلی مثبت (مانند: التزام شغلی، عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، رفتارهای پویا، و ...) از دیگر پیامدهای مهم حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی هستند. از این رو، در پژوهش‌های آتی می‌توان این پیامدهای رفتاری را نیز مد نظر قرار داد.

این پژوهش مانند سایر پژوهش‌ها، دارای برخی محدودیت‌ها بوده که عبارتند از: محدود بودن جامعه آماری به کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون، محدودیت طرح مدل‌یابی معادلات ساختاری در اثبات علیت و محدودیت مربوط به استفاده از پرسشنامه‌های خودگزارشی.

منابع

- Alvarez, M. S., Balaguer, I., Castillo, I., & Duda, J. L. (2009). Coach autonomy support and quality of sport engagement in young soccer players. *The Spanish journal of psychology*, 12(1), 138–148.
- Bandura, A. (1996). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Beshlideh, K. (2017). *Research methods and statistical analysis of research examples using SPSS and AMOS (For studies in humanities)*. Ahvaz: Shahid Chamran University Press. (In Persian)
- Chatzisarantis, N., Ada, E. N., Ahmadi, M., Caltabiano, N., Wang, D., Thogersen-Ntoumani, C., & Hagger, M. S. (2019). Differential effects of perceptions of equal, favorable and unfavorable autonomy support on educational and well-being outcomes. *Contemporary Educational Psychology*, 58, 33–43.
- Chen, K. C., Elliot, A. J., & Sheldon, K. M. (2019). Psychological need support as a predictor of intrinsic and external motivation: The mediational role of achievement goals. *Educational Psychology*, 39(8), 1090–1113.
- Chen, K. C., & Jang, S. J. (2010). Motivation in online learning: Testing a model of self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 26, 741–752.
- Cheon, S. H., Reeve, J., & Song, Y. G. (2016). A teacher-focused intervention to decrease PE students' amotivation by increasing need satisfaction and decreasing need frustration. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 38, 217–235.

را بر انگیزش کارکنان مورد تأکید قرار داد. بر همین اساس، با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود که: (۱) به منظور حمایت از نیاز به خودمختاری کارکنان، محیط کاری ایجاد شود که در آن سرپرستان دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان را تأیید می‌کنند، خود-ابرازی و خود-آغازگری توسط سرپرستان تشویق می‌شود، افراد و گروه‌ها حق انتخاب داشته باشند، و سرپرستان در صورت درخواست انجام یک فعالیت، دلایل منطقی آن را به روشنی بیان کنند؛ (۲) ارائه بازخورد سازنده و اثربخش، تعیین وظایف و فعالیت‌هایی که دارای سطح چالش بهینه هستند، ایجاد فرصت‌هایی برای رشد و توسعه مهارت‌های فردی از طریق برنامه‌های توانمندسازی، و نیز تسهیل رسیدن به موفقیت از طریق به حداقل رساندن موانع و کاهش سطح فشارها و الزامات، می‌تواند زمینه را برای حمایت از شایستگی فراهم کند؛ (۳) ایجاد جوی مملو از اعتماد و احترام، تسهیل روابط بین‌فردی سرپرست-کارکنان از طریق ایجاد کانال‌های ارتباطی باز، گوش فرا دادن به صحبت‌ها و ابراز نگرانی‌ها و اضطراب‌های کارکنان، و توجه نشان دادن به مسائل و مشکلات کارکنان از طریق ابراز همدردی و همدلی، می‌تواند زمینه را برای حمایت از نیاز به ارتباط کارکنان فراهم آورد؛ و (۴) با توجه به تفاوت‌های مشاهده‌شده بین کارکنان ستادی و عملیاتی، لازم است که این تفاوت‌ها در زمان برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی لحاظ شود.

به منظور بسط و گسترش هرچه بیشتر این پژوهش در مطالعات و پژوهش‌های آتی، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که با توجه به متفاوت بودن شیوه سرپرستی و مدیریت در سازمان‌های دولتی و خصوصی، پژوهشی مشابه در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی و نیز سایر سازمان‌های دولتی به منظور تعمیم هرچه بیشتر نتایج اجرا شود. بر اساس نظریه جهت‌گیری‌های علیت-یکی از خرده‌نظریه‌های نظریه خودتعیین‌گری، افراد در گرایش‌شان نسبت به جنبه‌های محیطی و ظرفیت‌های درونی متفاوت عمل می‌کنند و این تفاوت سبب ایجاد نوع انگیزش و رفتار متفاوت در آنان می‌شود. از این رو لازم است که این تفاوت‌های فردی لحاظ شوند و در مطالعات و پژوهش‌های آینده مورد بررسی قرار گیرند. همچنین، بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، رفتارهای

- Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., et al. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Organizational Psychology*, 24(2), 178–196.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460.
- Hagger, M. S., Hardcastle, S. J., Chater, A., Mallet, C., Pal, S., & Chatzisarantis, N. L. D. (2014). Autonomous and controlled motivational regulations for multiple health-related behaviors: between- and within-participants analyses. *Health Psychology & Behavioral Medicine*, 2(1), 565–601.
- Hocine, Z., & Zhang, J. (2014). Autonomy supportive leadership: A new framework for understanding effective leadership through self-determination theory. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(2), 135–149.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74–89.
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work. *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 3–29.
- Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology: An International Review*, 67(1), 186–224.
- Lavasani, M. G., Khezriazar, H., Saleh Najafi, M., & Maleki, A. (2017). A structural model of the relationship between basic psychological needs, academic motivation and English academic engagement. *Quarterly Educational Psychology*, Cheon, S. H., Reeve, J., & Soo Moon, I. (2012). Experimentally based, longitudinally designed, teacher-focused intervention to help physical education teachers be more autonomy supportive toward their students. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 34, 365–396.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- 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 wellbeing across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Levels of analysis, regnant causes of behavior and wellbeing: The role of psychological needs. *Psychological Inquiry*, 22, 17–22.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1342–1352.
- Dehghanan, H., Khashei, V., & Rahimi, S. (2016). Self-determination theory as a framework for exploring the impact of work climate and social network size on motivation of volunteering activities. *Researches of Management Organizational Resources*, 6(3), 61–82. (In Persian)
- Eghtedari, M. A. (2013). *Organization and management: System and organizational behavior*. Tehran: Molavi Publishers. (In Persian)
- Gagné, M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Gagné, M., & Deci, L. E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of*

- theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology, 61*, 1–11.
- Ryan, R. M., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2011). Motivation and autonomy in counseling, psychotherapy, and behavior change: A look at theory and practice 1۷7. *The Counseling Psychologist, 39*(2), 193–260.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2018). Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic view. *Motivation and Emotion, 42*(5), 706–724.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation. *Academy of Management Review, 29*, 379–387.
- Tafvelin, S., & Stenling, A. (2018). Development and initial validation of the Need Satisfaction and Need Support at Work Scales: A validity-focused approach. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 3*(1), 1–14.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioral Science, 41*(4), 213–226.
- Urduan, T., & Schoenfelder, E. (2006). Classroom effects on student motivation: Goal structures, social relationships, and competence beliefs. *Journal of School Psychology, 44*, 331–349.
- Van den Broeck, A., Carpini, J., Leroy, H., & Diefendorff, J. (2017). How much effort will I put into my work? It depends on your type of motivation. In N. Chmiel, F. Franccaroli, & M. Sverke (Eds), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective (3rd ed.)*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management, 42*(5), 1195–1229.
- 13(43), 35–58. (In Persian)
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach-athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Sciences, 21*, 883–904.
- Mahmoodikia, M. (2020). *The comparison of theoretical and exploratory models of affecting factors on turnover intention in employees of Aghajari Oil and Gas Production Company (AOGPC)*. Dissertation for the PhD degree in Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran. (In Persian)
- Moradi, M., Sheikholeslami, R., Ahmadzadeh, M., & Cheraghi, A. (2014). Social support, basic psychological needs and psychological well-being: Examining a causal model in employed women. *Developmental Psychology: Iranian Psychologist, 10*(39), 297–309. (In Persian)
- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T., & Liu, Z. (2012). A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior, 81*, 354–363.
- Parfyonova, N. M., Meyer, J. P., Espinoza, J. A., Anderson, B. K., Cameron, K. A., Daljeet, K. N., & Vaters, C. (2019). Managerial support for employees' psychological needs: A multidimensional approach. *Canadian Journal of Behavioral Science, 51*(2), 122–134.
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion (7th Edition)*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. In J. Jacobs (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (Vol. 40, pp. 1–56). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination*

- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sorebo, O., Olafson, A. H., & Wesbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404–419.
- Williams, G. C., Patrick, H., Niemiec, C. P., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Lavigne, H. M. (2011). The smoker's health project: A self-determination theory intervention to facilitate maintenance of tobacco abstinence. *Contemporary Clinical Trials*, 32, 535–543.
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 69–78.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002.