

بررسی تاثیر انگیزش درونی بر تعهد سازمانی کارکنان استانداری آذربایجان غربی

مهران مولوی^{۱*}، رامین اسمعیل نژاد^۲، جمال قادر حسینی^۳

^{۱*} گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مهاباد، مهاباد، ایران (نویسنده مسئول)
^{۲،۳} دانشجوی کارشناسی ارشد، واحد مهاباد، گروه مدیریت، مهاباد، ایران

چکیده

هدف از این تحقیق بررسی تاثیر انگیزش درونی بر تعهد سازمانی کارکنان استانداری آذربایجان غربی بود. جامعه تحقیق، تمامی کارکنان استانداری آذربایجان غربی به تعداد ۶۰۰ نفر بودند، که از این میان ۲۳۴ نفر، به روش تصادفی ساده و با استفاده از جدول نمونه گیری مورگان انتخاب شدند. روش تحقیق مورد استفاده توصیفی از نوع همبستگی بود. جمع آوری داده های پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی آلن و می پر (OCQ) و پرسشنامه انگیزش درونی دسی و رایان انجام گرفت. ضرایب پایایی این پرسشنامه ها را تحقیقات داخلی و خارجی تأیید کرده اند. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تعهد سازمانی ۰/۸۳ و برای پرسشنامه انگیزش درونی ۰/۸۹ گزارش شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون تی تک نمونه ای، آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد. یافته های تحقیق نشان داد که وضعیت مؤلفه های انگیزش درونی و مؤلفه های تعهد سازمانی (بجز مؤلفه های هنجاری) در سطح مطلوبی قرار دارند. نتایج ارتباط معناداری بین انگیزش درونی و تعهد سازمانی را با ضریب همبستگی ($p=0/388$) و در سطح معناداری ($P \leq 0/05$) نشان داد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که مؤلفه های تلاش و اهمیت و برقراری ارتباط در سطح معنی داری ($P \leq 0/05$) پیش بینی کننده مؤثری در تعهد سازمانی هستند.

واژه های کلیدی: انگیزش درونی، تعهد سازمانی، تعهد مستمر.

مقدمه

مهم ترین عامل بهره وری در هر جامعه ای، نیروی انسانی است و یکی از مهمترین مشوق های نیروی انسانی داشتن انگیزش درونی است (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷). انگیزش درونی، بر فرایند عمل تأکید می ورزد. زمانی که افراد دارای انگیزش درونی باشند از انجام کارشان احساس لذت می کنند. افرادی که دارای این نوع انگیزش هستند، شخصاً برای انجام این کار تلاش می کنند (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۰).

همچنین، یکی از فرایندهای مؤثر در کارایی سازمان، تعهد و پایبندی کارکنان است که می تواند به تلاش بیشتر و تمایل قوی تر برای حفظ سازمان منجر شود (پاگلیس و گرین، ۲۰۰۲). با توجه به این که سیستم اداری هر کشور به دنبال بهترین روش ها و شناسایی مؤلفه های اثر گذار بر فرایند خدمت رسانی می باشد و با توجه به تعریف انگیزش درونی که میل به انجام دادن کاری می باشد، تا این میل ایجاد نشود فرد نمی تواند آنچه را که تعهد گویند به درستی انجام دهد، پس اهمیت این موضوع در اینجا مشخص می شود که انگیزش تأثیر مستقیمی بر راندمان کاری افراد و سازمان ها دارد. کمبود چنین پژوهش هایی باعث نادیده گرفتن میل و انگیزش افراد نسبت به تعهدی که دارند می شود، مقوله آموزش و افرادی که می خواهند آموزش دهند به خصوص معلمان از این قاعده مستثنی نیستند. با توجه به مطالب گفته شده تحقیق به دنبال آن بود که آیا بین میزان انگیزش درونی و تعهد سازمانی کارکنان کارکنان استانداری آذربایجان غربی وجود دارد؟

مبانی نظری

تعهد سازمانی

تعهد سازمانی بیانگر نیرویی است که فرد را ملزم می کند تا در سازمان بماند و با تعلق خاطر در جهت تحقق اهداف سازمانی کار کند. فردی که تعهد سازمانی بالایی دارد در سازمان باقی می ماند، اهداف آن را می پذیرد و برای رسیدن به آن اهداف از خود تلاش زیاد و حتی ایثار و فداکاری نشان می دهد. به عبارت دیگر تعهد سازمانی به میزان تعلق خاطر و تمایل به ماندگاری در سازمان اشاره دارد. وجود نیروهای انسانی متعهد به سازمان و حرفه اش در هر سازمانی ضمن کاهش غیبت، تاخیر و جابجایی باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان، تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. امروزه در سازمان ها توجه به منابع انسانی از ابعاد مختلف مورد توجه قرار گرفته است. آموزش و ارتقای توانایی ها مهارت ها کیفیت زندگی کاری تعهد شغلی و سازمانی و موارد مشابه آن به موضوع های مهم تبدیل شده است (باغداریا، ۱۳۹۱). واینر تعهد را مجموع فشار های هنجاری شده برای انجام فعالیت ها به طریقی که اهداف و منافع سازمان را حاصل نماید تعریف می کند طبق مدل سه مولفه ای تعهد سازمانی، تعهد سازمانی شامل سه مولفه است: تعهد مستمر (استمراری): تعهد سازمان به خاطر آگاهی از هزینه های ترک سازمان. فرد به این دلیل در سازمان می ماند که بر اساس تحلیل هزینه-منفعت نتیجه می گیرد که بماند. هر چه قدر افراد بیشتر در سازمان می مانند جدا شدن برایشان سخت تر می شود

تعهد عاطفی: تعهد عاطفی یعنی تعلق درونی و احساس فرد به سازمان. در این حالت فرد به این دلیل در سازمان می ماند که به رسالت وجودی (ماموریت)، ارزشها و اهداف آن احساس و نگرش مثبتی دارد. فرد در سازمان می ماند تا این اهداف را محقق سازد.

تعهد هنجاری: تعهد هنجاری یعنی اینکه فرد به خاطر فشار هنجارها و اخلاقیات در سازمان می ماند و سازمان را ترک نمی کند چون نمی داند کارفرما یا همکارانش پس از ترک سازمان چه قضایاتی در مورد وی خواهند داشت. یکی از نظریه های مهم در رابطه با انگیزش و تأثیر آن در رفتار و عملکرد افراد نظریه خودمختاری می باشد. این نظریه بیان می کند محیط هایی که به عنوان محیط حامی خود مختاری، ادراک می شوند، به ادراک بالای حس شایستگی، استقلال و ارتباط منجر می شوند و در نهایت سطوح بالایی از انگیزش درونی را ترفیع خواهند داد (دسی و رایان، ۲۰۰۰). بنابراین، نظریه خود مختاری بیان می کند

عملکرد تحصیلی فراگیران می تواند در سه حالت برانگیخته درونی، برانگیخته بیرونی و یا بی انگیزگی باشد. انگیزش درونی یعنی اینکه شخص عملی را به خاطر کسب رضایت، خشنودی، علاقه مندی و لذت درونی انجام دهد و تنها خود عمل مهم است. انگیزش درونی خود شامل انگیزه درونی برای فهمیدن، انگیزه درونی برای انجام کار، و انگیزه درونی برای تجربه تحریک است (دسی و رایان، ۲۰۰۰). سیکزمنتلی و اشنایدر (۲۰۰۰) لذت را به عنوان پیش برنده کلیدی انگیزش درونی پیشنهاد می کنند، زیرا لذت، پاداش درونی لازم برای دستیابی به زیرکی ذهن و جذاب بودن وظیفه را فراهم می کند. در همین راستا تحقیقاتی انجام شده است، برای مثال جابری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر انگیزش های درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمانهای ورزشی (مطالعه موردی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان)، به این نتایج رسیدند که پاداش های سازمانی مورد انتظار، مزایای متقابل، خودکارآمدی دانش و لذت بردن از کمک به دیگران، بر نگرش و تمایل نسبت به تسهیم دانش در بین کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان تأثیر می گذارد. با توجه این تعریف که انگیزش درونی میل به انجام دادن کار می باشد، پس می توان گفت انگیزش درونی با مسئولیت هایی که هر فرد در هر سازمانی عضویت دارد دارای ارتباط است، یکی از این مسئولیت ها تعهد فرد به سازمان می باشد. تعهد سازمانی شامل قدرت نسبی هویت فرد با حضور در یک سازمان ویژه است. این تعریف سه مفهوم زیر را در بر دارد: اعتقاد قوی برای پذیرش اهداف سازمان؛ اشتیاق فراوان برای تلاش چشمگیر در سازمان و در نهایت تمایل برای تداوم عضویت فرد در سازمان (ماهونی و همکاران، ۲۰۱۰).

تعهد سازمانی به عنوان پیوند روان شناختی بین کارکنان و سازمان تعریف شده است که احتمال اینکه کارکنان به طور ارادی سازمان را ترک کنند کاهش می دهد (آلن و میر، ۱۹۹۶). آلن (۲۰۰۶) و چائو (۲۰۰۲) در تحقیقاتی به این نتیجه رسیدند که روش های جامعه پذیری سازمانی، سازمان ها را قادر می سازد که کارکنان جدید را جذب سازمان کنند. همچنین نشان دادند که جذب شدن به کار رابطه منفی با ترک شغل دارد و روابط بین برخی از روش های جامعه پذیری، تعهد سازمانی و ترک شغل را تعدیل می کند.

عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

الف- ویژگیهای شغل:

هرچه فرد در شغل محوله دارای سطح بالاتری از مسئولیت و استقلال بوده و شغل مورد علاقه و غیر تکراری باشد، تعهد سازمانی بیشتری ابراز می دارد. در مقابل فرصت های ارتقاء شغل کمتر، تنش بیشتر و ابهامات مربوط به شغل تمایل به نشان دادن سطح پایین تر تعهد رابه وجود آورد.

ب- وجود فرصت های شغل و استخدامی دیگر:

هرچه امکان یافتنی شغل مهمتری برای فرد وجود داشته باشد و هرچه مطلوبیت چنین جایگزینی های بیشتر باشد سبب پیدایش تعهد سازمانی کمتری می گردد (غلامپور، ۱۳۸۸).

ج- ویژگیهای شخصیتی:

کارکنان مسن تر، با سابقه تر و آنهایی که از سطح بازده کاری خویش راضیند، به گزارش سطح بالاتر سازمانی نسبت به دیگران گرایش دارند (غلامپور، ۱۳۸۸).

د- عوامل مربوط به کار:

افرادی که از سرپرستان خود و عدالت در ارزشیابی از بازده کاری خویش رضایت بیشتری دارند و احساس می کنند که سازمان در زمینه مسائل رفاهی به آنان توجه دارد، از سطح تعهد بالاتری برخوردارند و نهایتاً این که هرچه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها زیادتر باشد تعهد بیشتر می شود (غلامپور، ۱۳۸۸).

ضرورت توجه به تعهد سازمانی

دلایل زیادی وجود دارد از این که چرا یک سازمان بایستی سطح تعهد سازمانی اعضایش را افزایش دهد (مودای، پورتر و استیرز، ۱۹۸۹). اولاً تعهد سازمانی یک مفهوم جدید بوده و به طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. برای مثال، پرستاران ممکن است کاری را انجام می‌دهند دوست داشته باشند، ولی از بیمارستانی که در آن کار می‌کنند ناراضی باشند که در آن صورت آن‌ها شغل‌های مشابهی را در محیط‌های مشابه دیگر جستجو خواهند کرد. یا بالعکس پیشخدمت‌های رستوران‌ها ممکن است، احساس مثبتی از محیز کار خود داشته باشند، اما از انتظار کشیدن در سر میزها یا به طور کلی همان شغلشان متنفر باشند (گرین برگ و بارون، ۲۰۰۰).

ثانیاً تحقیقات نشان داده است که تعهد سازمانی با پیامدهایی از قبیل رضایت شغلی (باتمن و استراسر ۱۹۸۰)، حضور (ماتیو و زاجیک، ۱۹۹۰)، رفتار سازمانی فرا اجتماعی (واندین و گراهام، ۱۹۹۴) و عملکرد شغلی (آن، میر و اسمیت، ۱۹۹۳) رابطه مثبت و با تمایل به ترک شغل (مودای، پورتر و استیرز، ۱۹۸۲) رابطه معکوس دارد.

مفهوم انگیزش

مفهوم انگیزش و شناخت عواملی که موجب انگیزش انسان می‌شود، یکی از پیچیده ترین بخش‌های روانشناسی و مدیریت امروز است و کار عملی و پژوهشی گسترده ای را می‌طلبد. با وجود پیشرفت فن آوری، مسائل انسانی، بزرگترین گرفتاری عصر امروز است و انگیزش برای کار، ذهن متخصصان را در سطح وسیعی به خود مشغول داشته است. بحث درباره پدیده‌های انگیزشی و نقش آن در مجموع رویدادهای روانی و به ویژه تأثیر آن بر رفتار فرد، بدون شک در قلمرو پژوهش‌های روانشناسی قرار می‌گیرد. از چندین سال پیش در جستجوی یافتن ریشه‌های اصلی تحولات مدیریتی و برای یافتن جواب معمای تولیدی (کیفیت بالا با قیمت پایین) تحقیق شده و نتیجه آن به تدریج در اختیار مدیران علاقمند صنعت قرار گرفته است. یکی از نکات جالب و تازه این بود که اولاً مدیریت و صنعت متحول شده امروز ژاپن، ریشه در حل مسئله‌ی کیفیت داشته است و در ریشه‌یابی و حل این مسئله به عامل اصلی و اساسی کنترل کیفیت (که بعدها در این سیستم تبدیل به تولید کیفیت شد) یعنی انسان توجه شده است و از این رو توجه به انسان و برخورد اصولی با او در محیط کار و صنعت و کاربرد دیدگاهها و نظریات علوم رفتاری و انسانی پدیده‌ای استثنایی را به وجود آورده است که می‌توان از آن به عنوان مدیریت بر مبنای انسان (یا مدیریت بر مبنای انسانیت) یاد کرد؛ دیدگاهی که معتقد است کالا و خدمات با کیفیت از انسان با کیفیت حاصل می‌شود. بنابراین، تلاش‌های سازمان و مدیران اول باید برای ساختن انسانی با کیفیت صورت گیرد و این امر تحقق نمی‌ابد، مگر انسانیت انسان در کار مورد توجه قرار گیرد. از این رو بسیار جالب است که بدانیم در ژاپن همه متخصصانی که دارای تحصیلات و تجربیات فنی هستند وقتی به حل مسئله کیفیت می‌پردازند، به ساختار مدیریتی یک سازمان و به ویژه به انسان می‌پردازند و مقالات و مطالب و نوشته‌هایشان اغلب حول محور رفتار انسانی دور می‌زند. از همین رو به کتابی تحت عنوان انگیزش برمی‌خوریم که نویسنده آن پروفیسور کاندو نه یک روانشناس و جامعه‌شناس، بلکه دکترای متالورژی (استاد دانشگاه کیوتو) و متخصص کنترل کیفیت فراگیر است. انسان در همه سازمان‌ها چه صنعتی و چه بازرگانی، یکی از عوامل مهم در پیشبرد اهداف سازمان تلقی می‌شود (ماهنامه تدبیر، ش ۱۲۹).

انگیزش از کلمه لاتین "movere" به معنی حرکت گرفته شده است. انگیزش به معنای فعال سازی و انرژی بخشیدن به رفتارهای هدف گرا تعریف می‌شود. بر طبق نظر نلسون و کوپیک (۲۰۰۳)، انگیزش فرآیند ایجاد و حفظ رفتارهای هدف مدار می‌باشد (ماولی و بابانداکو، ۲۰۱۱). لوتانز (۱۹۹۲) می‌گوید: "انگیزه ترکیبی از نیازها، باورها و مشوق‌ها است. انگیزه به عنوان فرایندی تعریف می‌شود که با کمبود فیزیولوژیکی یا روانی شروع می‌گردد یا نیازی است که رفتار را فعال و یا یک باوری است که به سمت هدف رفتار را جهت می‌دهد (اوزونا، ۲۰۱۳).

عوامل موثر بر انگیزش شغلی کارکنان

یک نظریه کامل انگیزش باید از چند دسته از متغیرها که تشکیل موقعیت کار را میدهند سخن به میان آورد. نخست ویژگیهای فرد باید مورد مطالعه قرار گیرد. دوم باید بخشی از اندیشه متوجه مفاهیم رفتاری وظایف مربوط به شغل باشد و در نهایت باید توجه بیشتری را به محیط مستقیم و فضای سازمانی گسترده تر معطوف نماید.

• ویژگیهای فردی

"نقطه آغاز هر گونه بحث درباره ی نظریه انگیزش، طبیعت و سرشت فرد است. ما به آنچه که کارمند به محیط کار خود میآورد علاقه مندیم. پژوهشهای درخور نشاندهنده ی آن است که تفاوتهای افراد در بسیاری از اوقات می تواند سبب اختلاف کوششها و عملکرد در یک شغل باشد. دست کم سه دسته از ویژگیهای تفاوتی فردی در فرآیند انگیزش موثر دیده شده اند. دلبستگیها، نگرشها و نیازها.

دلبستگی ها یا علاقه ها جهت توجه فرد را نشان می دهد. محتمل به نظر میرسد که سرشت علاقه یک کارمند هم در شیوه و هم در اندازه تاثیر محرک خارجی در رفتار موثر باشد. مطالعات زیادی نشان داده است که میزان علاقه کارمند به مشارکت (ماندن در شغل) تا اندازه زیادی به درجه تناسب میان دلبستگیهای حرفه ای و واقعیت های شغل بستگی دارد. بدین سان، دلبستگی ها یا علاقه ها را می توان به عنوان یک عامل که افراد معمولا با خود به سازمان میآورند و تا اندازه های در چگونگی رفتار در کار موثر است، در نظر گرفت. علاوه بر دلبستگی ها، نگرشها یا عقاید کارمندان نیز می تواند نقش برجسته ای در انگیزش آنان نسبت به انجام دادن کار داشته باشد. افرادی که از کار خود زیاد ناخشنودند یا از سرپرست خود یا هر چیز دیگر رضایت ندارد، ممکن است اشتیاقی به کار و کوشش نداشته باشند. افراد کوشش می کنند به رسم و روشی که با تصویر ذهنی آنان سازگار است رفتار کنند. اگر کارمندان خود را در شغل ناموفق ببینند، کوشش زیادی به کار نخواهند برد و نتیجه عملکرد آنان به احتمال زیاد ضعیف خواهد بود. بنابراین چنین کوششی تصویر ذهنی منفی شخص را از خود تقویت خواهد کرد.

ویژگی های و خصوصیات فردی که بیشترین توجه را در زمینه های نظری و پژوهشی انگیزه به خود جلب کرده است، مفهوم "نیاز" است. نیاز به عنوان یک عامل تعادل درونی تعریف شده است که سبب میشود افراد دست به یک رشته کارهایی برای بازگرداندن تعادل درون خود بزنند. برای نمونه، افرادی که نیاز به موفقیت دارند، ممکن است در کارهایی که رقابت با دیگران را بر می انگیزد مشغول شوند تا شاید برنده شوند و بدین سان نیاز خود را بر آورده سازند. اختلاف و گوناگونی در نیازهای بشری می تواند عامل با اهمیتی در تعیین کوشش و عملکرد باشد".

• ماهیت شغلی

دومین دسته از متغیرهایی که باید در زمینه فرایند انگیزش در نظر گرفته شوند شامل آن گروه عواملی هستند که به شغل یک فرد مربوط است. در اینجا توجه بیشتری معطوف به نوع کار است که کارمند انجام میدهد. عواملی چون گوناگونی فعالیتهای لازم برای انجام دادن کار، اهمیت وظایف و نوع بازخوردی که شخص به عنوان پیامد کار دریافت می دارد، همگی نقشی در انگیزش به عهده دارند

• جو سازمانی

با توجه به اینکه عواملی در سازمان وجود دارند که می تواند در میزان بهره وری شاغل تاثیرگذار باشد، باید این نکته را در نظر داشت که این عوامل نیز می توانند در نگرش فرد و در نهایت بر روی انگیزش موثر باشند. عواملی همچون کارهای تشویقی، نظام تشویق و پاداش، پاداشهای فردی و فضای سازمانی.

• محیط بیرونی

دست کم دو عامل عمده در محیط بی واسطه کار هست که می تواند در رفتار کاری اثر داشته باشد. نخستین آن کیفیت درون کنشی گروه همسان است. پژوهشها نشان می دهد که نفوذ گروه عمدتا به گونه برجستهای می تواند در کوشش کارمندان موثر باشد. چنین نفوذی ممکن است در هر دو سوی پیوستار بهره وری اثربخش باشد. علاوه بر آن عواملی همچون باز بودن

ارتباطات، درجه همکاری میان بخشها، نحوه سرپرستی و مانند آن می تواند گاهی اوقات بر تصمیم گیری افراد نسبت به تولید در کار اثر داشته باشد (پارسا و فلاح زاده، ۱۳۹۰).

اهمیت انگیزش

نیروی انسانی، عوامل متفکر و توانمندی هستند که می توانند با بهینه استفاده کردن سایر منابع، سازمانی قدرتمند و پویا ایجاد نمایند. بدیهی است کارمند با انگیزه می تواند به کمک قدرت اراده و تجربه های باارزش خود، همه چیز را به نفع جامعه، محیط کاری خود تغییر دهد. تامین رضایت کارکنان در مباحث منابع انسانی حایز اهمیت فراوان است و توجه به آن در کارایی کارکنان سازمان ها تاثیر غیرقابل انکاری دارد (ادریس و رئیسی اردلی، ۱۳۸۳).

منابع هر سازمان به دو دسته منابع انسانی و منابع مادی تقسیم می شود؛ از آنجا که منابع مادی نیز توسط منابع انسانی مورد استفاده قرار می گیرد، استفاده بهینه از این منابع مادی بدون داشتن نیروی با انگیزه قابل میسر نیست. در دنیای پیشرفته امروز، در هر سازمانی نیروی انسانی عمده ترین سرمایه و یکی از عوامل تاثیر گذار در تحقق اهداف هر سازمان محسوب می شود (بهادری و دیگران، ۱۳۹۱). انگیزه بدون تردید سهم عظیمی در بهره وری فعالیت ها و کسب و کارها دارد. با وجود این، مدیران همواره با این پرسش روبرو هستند که چگونه باید انگیزه را در کارکنان خود ایجاد کنند (نوروزانی، ۱۳۹۱). شناخت عواملی که باعث ایجاد انگیزش شغلی می شود، یکی از ضروریات است که می تواند در ایجاد بهره وری و رضایت شغلی دخیل باشد (تیموری و دیگران، ۱۳۸۶) "اسمیت کندال" و "هیولین" پنج بعد اساسی یعنی ماهیت شغل، حقوق، پرداخت حقوق و مزایا، فرصت های پیشرفت و ترقی در کار را مهمترین عوامل موثر در احساس فرد نسبت به کارشان می دانند (هزواه ای و صمدی، ۱۳۸۶). بنابراین می توان گفت عدم انگیزش دهی به پرسنل موجب نارضایتی می گردد. انگیزش کارکنان بر بهره وری و عملکرد هر سازمان، رضایت شغلی افراد و نحوه انجام وظایف تاثیر می گذارد. از طرفی تقویت و شناخت عوامل تاثیرگذار بر انگیزش، باعث برانگیخته شدن حس خلاقیت و نوآوری در کارکنان می شود (قمری و دیگران، ۱۳۹۱).

روش شناسی

روش تحقیق مورد استفاده توصیفی از نوع همبستگی بود. جامعه تحقیق، تمامی کارکنان کارکنان استانداری آذربایجان غربی به تعداد ۶۰۰ نفر بودند، که از این میان ۲۳۴ نفر، به روش تصادفی ساده و با استفاده از جدول نمونه گیری مورگان انتخاب شدند. جمع آوری داده های پژوهش از طریق پرسشنامه استاندارد تعهد سازمانی آلن و می پر (OCQ) و پرسشنامه انگیزش درونی دسی و رایان انجام گرفت. ضرایب پایایی این پرسشنامه ها را تحقیقات داخلی و خارجی تأیید کرده اند. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه تعهدسازمانی ۰/۸۳ و برای پرسشنامه انگیزش درونی ۰/۸۹ گزارش شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون تی تک نمونه ای، آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

یافته ها

نتایج بخش آمار توصیفی، ویژگی های جمعیت شناختی پاسخ دهندگان، نشان داد که ۲۷/۷ درصد پاسخگویان زن و ۷۲/۳ درصد مرد بوده است. ۳۷/۸ درصد مجرد و ۶۲/۲ درصد متاهل بودند. به لحاظ سابقه خدمت ۴۶/۶ درصد پاسخگویان دارای سابقه خدمت بین ۴ تا ۹ سال، ۳۴/۵ درصد دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۱۵ سال، ۱۸/۹ درصد دارای سابقه خدمت ۱۶ تا ۲۱ سال داشتند.

جدول ۱ شاخص های توصیفی و نتایج آزمون t تک نمونه ای مولفه های انگیزش درونی و انگیزش درونی

| مقدار میانگین متوسط = ۴ | | | | | | | مولفه |
|-------------------------|---------|--------------|----------|------------|---------------|------------------|------------------------|
| تعداد | میانگین | انحراف معیار | آزمون تی | درجه آزادی | سطح معنی داری | میانگین - اختلاف | |
| ۲۳۴ | ۴/۷۲ | ۰/۷۹۳ | ۱۱/۱۴ | ۱۴۷ | ۰/۰۰۰ | ۰/۷۲۶ | مولفه علاقه |
| ۲۳۴ | ۵/۱۴ | ۱/۱۳۸ | ۱۲/۲۱ | ۱۴۷ | ۰/۰۰۰ | ۱/۱۴۳ | مولفه شایستگی درک شده |
| ۲۳۴ | ۴/۵۹ | ۰/۷۹۹ | ۹/۰۲ | ۱۴۷ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۹۳ | مولفه تلاش و اهمیت |
| ۲۳۴ | ۴/۲۳ | ۰/۸۳۵ | ۳/۴۶ | ۱۴۷ | ۰/۰۰۱ | ۰/۲۳۷ | مولفه احساس تنش و فشار |
| ۲۳۴ | ۳/۸۲ | ۰/۸۷۹ | ۲/۴۴ | ۱۴۷ | ۰/۰۱۶ | ۰/۱۷۶ | مولفه انتخاب درک شده |
| ۲۳۴ | ۴/۸۴ | ۰/۹۸۷ | ۱۰/۴۰۱ | ۱۴۷ | ۰/۰۰۰ | ۰/۸۴۴ | مولفه ارزش و سودمندی |
| ۲۳۴ | ۴/۱۹ | ۰/۹۳۹ | ۲/۵۸ | ۱۴۷ | ۰/۰۱۱ | ۰/۱۹۹ | مولفه برقراری ارتباط |
| ۲۳۴ | ۴/۵۰ | ۰/۵۱۹ | ۱۱/۹۳ | ۱۴۷ | ۰/۰۰۰ | ۰/۵۰۹ | انگیزش درونی کل |

نتایج جدول ۱ نشان می دهد که سطح معنی داری تمامی مؤلفه های انگیزش درونی و انگیزش درونی کل کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین نظری رد و با اطمینان ۹۵٪ و بر اساس داده های مشاهده شده می توان گفت که میانگین نمونه با میانگین جامعه تفاوت معناداری دارد و میانگین نمونه تمامی مولفه های انگیزش درونی و انگیزش درونی کل بجز مؤلفه «انتخاب درک شده» بزرگتر از میانگین نظری است، در نتیجه می توان گفت که تمامی ابعاد انگیزش درونی و انگیزش درونی کل بجز «انتخاب درک شده» بالاتر از مقدار متوسط قرار دارد؛ به عبارتی دیگر در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

جدول ۲ شاخص های توصیفی و نتایج آزمون t تک نمونه ای مؤلفه های تعهد سامانی و تعهد سازمانی کل

| مقدار میانگین متوسط = ۳ | | | | | | | مولفه |
|-------------------------|---------|--------------|----------|------------|---------------|-------------------------------|--------------|
| تعداد | میانگین | انحراف معیار | آزمون تی | درجه آزادی | سطح معنی داری | میانگین اختلاف متغیر با مقدار | |
| ۲۳۴ | ۳/۲۵ | ۰/۶۲۹ | ۴/۸۳ | ۲۳۳ | ۰/۰۰۰ | ۰/۲۵ | مولفه عاطفی |
| ۲۳۴ | ۳/۱۴ | ۰/۵۹۴ | ۲/۸۸ | ۲۳۳ | ۰/۰۰۵ | ۰/۱۴۱ | مولفه مستمر |
| ۲۳۴ | ۳/۰۸ | ۰/۵۳۰ | ۱/۹۱ | ۲۳۳ | ۰/۰۵۸ | ۰/۰۸۳۹ | مولفه هنجاری |

| | | | | | | | |
|-----------------|-----|------|-------|------|-----|-------|-------|
| تعهد سازمانی کل | ۲۳۴ | ۳/۱۵ | ۰/۴۸۶ | ۳/۸۵ | ۲۳۳ | ۰/۰۰۰ | ۰/۱۵۴ |
|-----------------|-----|------|-------|------|-----|-------|-------|

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری تعهد سازمانی و تمامی مولفه‌های تعهد سازمانی بجز «مولفه هنجاری» کمتر از ۰/۰۵ است بنابراین فرض صفر در این آزمون مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمونه و میانگین نظری رد و با اطمینان ۹۵٪ و بر اساس داده‌های مشاهده شده می‌توان گفت که میانگین نمونه با میانگین جامعه تفاوت معناداری دارد و میانگین نمونه تمامی مولفه‌های تعهد سازمانی و تعهد سازمانی کل بزرگتر از میانگین نظری است، در نتیجه می‌توان گفت که تمامی ابعاد تعهد سازمانی بجز «مولفه هنجاری» بالاتر از مقدار متوسط قرار دارد به عبارتی دیگر دو مولفه عاطفی و مولفه مستمر و تعهد سازمانی کل در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

جدول ۳ همبستگی بین انگیزش درونی و تعهد سازمانی

| متغیر پیش بین | متغیر ملاک | ضریب همبستگی | تعداد | سطح معنی داری | ضریب تعیین |
|---------------|--------------|--------------|-------|---------------|------------|
| انگیزش درونی | تعهد سازمانی | ۰/۳۸۸ | ۱۴۸ | ۰/۰۰۱ | ۰/۱۵۰ |

جدول شماره ۳ نشان می‌دهد مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده ($r=0/388$)، در سطح ۰/۰۵ معنادار بوده و فرض تحقیق تایید می‌شود. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم رابطه بین انگیزش درونی و تعهد سازمانی معلمان ابتدایی معنادار است. از طرفی سطح معنی‌داری حاصل از آزمون برابر ۰/۰۰۱ بوده و از مقدار معیار یعنی ۰/۰۵ کمتر است و این وجود رابطه بین دو متغیر را مورد تایید قرار داده است ($p < 0/05$). ضریب تعیین برابر با ۰/۱۵۰ نیز بیانگر این است که ۱۵ درصد تغییرات تعهد سازمانی تحت تاثیر انگیزش درونی است.

جدول ۴ ماتریس همبستگی ابعاد انگیزش درونی با تعهد سازمانی

| تعهد سازمانی | علاقه | شایستگی درک شده | تلاش و اهمیت | تنش و فشار | انتخاب درک شده | ارزش و سودمندی | برقراری ارتباط |
|--------------|--------|-----------------|--------------|------------|----------------|----------------|----------------|
| | ۰/۴۷** | ۰/۲۳** | ۰/۳۳** | ۰/۲۷** | ۰/۲۹** | ۰/۴۰** | ۰/۳۸** |

همان طور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌گردد، همبستگی بین تعهد سازمانی و مولفه علاقه ۰/۲۳ تعهد سازمانی و شایستگی درک شده ۰/۲۳ است، بین تعهد سازمانی و تلاش و اهمیت ۰/۳۳ است، بین تعهد سازمانی و تنش و فشار ۰/۲۷ است، بین تعهد سازمانی و انتخاب درک شده ۰/۲۹، بین تعهد سازمانی و ارزش و سودمندی ۰/۴۰ و بین تعهد سازمانی و برقرار ارتباط در سطح ۳۸ همبستگی وجود دارد و تمام همبستگی‌ها در سطح معناداری ۹۹ درصد و سطح اطمینان ۹۹ قابل قبول بوده است و نتایج جدول فوق حاکی از آن است که رابطه معنی‌داری بین مولفه‌های انگیزش درونی و تعهد سازمانی وجود دارد. جهت بررسی و ارائه مدل بین تعهد سازمانی و ابعاد انگیزش درونی پس از بررسی شاخص‌های کفایت مدل که در جدول زیر آمده است به ارائه مدل پردازش یافته پرداخته می‌شود.

جدول ۵ آماره های تحلیل رگرسیون چندگانه و خلاصه مدل رگرسیونی برازش شده

| مدل | ضریب همبستگی R | مربع R (ضریب تعیین) | مربع R اصلاح شده | خطای معیار |
|-----|----------------|---------------------|------------------|------------|
| ۱ | ۰/۴۶۴ | ۰/۲۱۶ | ۰/۱۷۶ | ۰/۴۴۱ |

پس از تحلیل رگرسیونی تعهد سازمانی کارکنان استانداری آذربایجان غربی نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که همبستگی بین متغیرهای ملاک و پیش بین برابر با ۰/۴۶ است. ضریب تعیین ۰/۲۲ بدست آمده و این مقدار نشان می‌دهد که ۲۲ درصد تغییرات تعهد سازمانی به ابعاد انگیزش درونی مربوط می‌شود. چون این مقدار درجه آزادی را در نظر نمی‌گیرد لذا از ضریب تعیین تعدیل شده برای این منظور استفاده می‌شود که آن هم در این آزمون برابر با ۱۸ درصد است. به عبارت دیگر ۱۸ درصد از واریانس متغیر ملاک یعنی تعهد سازمانی مربوط به متغیرهای پیش بین است بقیه تغییرات مربوط به عوامل ناشناخته دیگری است که در تحقیق وارد نشده است.

جدول ۶ تحلیل واریانس رگرسیون چند متغیره

| منبع تغییرات | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F | sig |
|--------------|--------------|------------|----------------|-------|-------|
| اثر رگرسیونی | ۷/۳۹ | ۷ | ۱/۰۵ | ۵/۴۱۸ | ۰/۰۰۰ |
| باقیمانده | ۲۶/۹۰ | ۲۲۶ | ۰/۱۹۵ | | |
| جمع کل | ۳۴/۳۰ | ۲۳۳ | | | |

جدول فوق آزمون معنادار بودن مدل تبیین تحلیل واریانس است. نتایج تحلیل واریانس برای مدل برازش میزان تأثیر متغیر ملاک یعنی تعهد سازمانی را در کارکنان استانداری آذربایجان غربی را تبیین می‌کند. به عبارت بهتر، مدل تبیینی براساس نتایج تحلیل واریانس معنادار است. بنابراین مدل رگرسیونی خطی برآورده شده مورد قبول است.

جدول ۷ آماره‌های متغیر وارده در مدل برازش رگرسیونی تعهد سازمانی

| مدل | ضرائب غیراستاندارد | | | ضریب استاندارد | ازمون تی | سطح معنی داری |
|------------------------|--------------------|-------------------|-------|----------------|----------|---------------|
| | ضریب B | خطای انحراف معیار | Beta | | | |
| عرض از مبدا | ۳/۱۷ | ۰/۳۲۵ | - | ۹/۷۴ | ۰/۰۰۰ | |
| مولفه علاقه | ۰/۰۲۲ | ۰/۰۵۴ | ۰/۰۳۷ | ۰/۴۱۶ | ۰/۶۷۸ | |
| مولفه شایستگی درک شده | ۰/۰۵۳ | ۰/۰۳۹ | ۰/۱۲۴ | ۱/۳۷۱ | ۰/۱۷۳ | |
| مولفه تلاش و اهمیت | ۰/۱۱۵ | ۰/۰۵۱ | ۰/۱۹۰ | ۲/۲۵۳ | ۰/۰۲۶ | |
| مولفه احساس تنش و فشار | ۰/۰۴۱ | ۰/۰۵۰ | ۰/۰۷۰ | ۰/۸۱۰ | ۰/۴۱۹ | |
| مولفه انتخاب درک شده | ۰/۰۳۷ | ۰/۰۵۷ | ۰/۰۶۸ | ۰/۶۵۵ | ۰/۵۱۴ | |
| مولفه ارزش و سودمندی | ۰/۰۷۳ | ۰/۰۴۷ | ۰/۱۴۸ | ۱/۵۵۳ | ۰/۱۲۳ | |
| مولفه برقراری ارتباط | ۰/۱۷۷ | ۰/۰۵۰ | ۰/۳۴۲ | ۳/۵۴۹ | ۰/۰۰۱ | |

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که متغیرهای پیش‌بین (تلاش و اهمیت و برقرار ارتباط) با توجه به سطح معناداری آزمون، قادر به پیش بینی میزان تعهد سازمانی کارکنان کارکنان استانداری آذربایجان غربی هستند. آزمون معناداری t در رگرسیون برای ضرایب رگرسیون در دو مولفه‌ی تلاش و برقرار ارتباط در سطح کمتر از ۰/۰۵ معنادار است.

جدول ۸ ترتیب ضرایب رگرسیون

| رتبه | متغیر پیش بین | ضریب استاندارد شده |
|------|-----------------------|--------------------|
| ۱ | مولفهٔ برقراری ارتباط | ۰/۳۴۲ |
| ۲ | مولفهٔ تلاش و اهمیت | ۰/۱۹۰ |

بحث و نتیجه گیری

همانطور که در بخش پیشینه نظری هم مطرح شد انگیزش درونی یکی از مهمترین و باارزش‌ترین منابع انگیزشی است که براساس آن انسان تلاش می‌کند تا به استعدادها و شایستگی‌های بالقوه خود دست یابد. به عبارت دیگر انگیزش درونی به طور خودانگیخته از نیازهای روان شناختی، کنجکاو، و تلاشهای فطری برای رشد، حاصل می‌شود. وقتی افراد به صورت درونی با انگیزه می‌شوند، به خاطر علاقه، احساس چالشی که فعالیت خاصی ایجاد می‌کند، و "به خاطر لذتی که از آن می‌برند" رفتار می‌کنند. این رفتار به صورت خودانگیخته، نه به دلیل وسیله‌ای (بیرونی)، روی می‌دهد. در عمل، انگیزش درونی، برای دنبال کردن تمایلات و به خرج دادن تلاش لازم برای پرورش دادن مهارتها و تواناییها، انگیزش فطری را تامین می‌کند. از راه های افزایش انگیزش درونی می‌توان داشتن روابطی گرم و صمیمی با فرد، احساس شایستگی در نتیجه انجام فعالیتی معین و نیز احساس اینکه این خود فرد و نه کس یا چیز دیگری بوده است که سبب این موفقیت گردیده همگی سبب افزایش انگیزه درونی می‌گردند. نتایج نشان داد که انگیزش درونی و مولفه های آن بر تعهد سازمانی کارکنان استانداری آذربایجان غربی تاثیر مثبت دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از این تحقیق و تحقیقات گذشته در صورتی که بتوان زمینه‌هایی در جهت ایجاد علاقه، تلاش و اهمیت و افتخارات و شایستگی‌ها و کاهش فشار و تنش در کارکنان ایجاد نمود با قاطعیت می‌توان گفت که کارکنان از انگیزش درونی بالایی برخوردار خواهند شد. تعهد سازمانی، حالتی روانی است که بیانگر نوعی تمایل، نیاز و الزام به منظور ادامه اشتغال در سازمان، و دربرگیرنده تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد هنجاری است (زکی، ۱۳۸۸). نتایج این تحقیق نشان داد که کارکنان متعهد با داشتن التزام عملی و احساس مسئولیت، وظایف خود را به بهترین شکل انجام می‌دهند و موجب افزایش کارایی، اثربخشی و بهره‌وری سازمان شده‌اند. معمولاً برگزاری آموزش های ضمن خدمت، تقسیم کار بر مبنای لیاقت و شایستگی، ارزیابی مستمر عملکرد و توجه به توانایی ها و استعداد کارکنان می‌تواند در افزایش تعهد هنجاری نقش داشته باشد. یافته‌های مربوط به تعهد مستمر نشان داد که کارکنان دارای احساس تعهد مستمر بالاتر از متوسط بودند. به طور کلی، کارکنان مشتاق و علاقمند به طور کامل مجذوب شغلهشان می‌شوند و تکالیف شغلهشان را به طرز مطلوبی به انجام می‌رسانند (باکر و لیتر ۲۰۱۰). بنابراین کارکنانی که شوق زیادی نسبت به کار دارد در سطح بالایی نسبت به شغلهشان دارای انگیزه می‌باشند و به احتمال بیشتری هنگام مواجهه با سختی های کار مقاومت نشان می‌دهند. در شرایط معمولی کارکنانی که خدمتشان در سازمان ابتدا مبتنی بر نیاز باشد (تعهد مستمر) ممکن است تصور نمایند دلیلی ندارد که بیش از آنچه برای حفظ عضویتشان در سازمان ضروری است کاری انجام دهند. از سوی دیگر یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یکی از عوامل موثر در شکل‌گیری و تقویت تعهد سازمانی، مشارکت افراد در امور و تصمیم‌گیریهای سازمان است. اگر کارکنان، مشارکت واقعی در روند برنامه ریزی و تعیین اهداف سازمان داشته باشند و احساس نمایند در تصمیم‌گیریهایی که مشارکت دارند بر

سرنوشتشان تأثیر گذار است و نیازهای اساس آنان را برطرف می سازد، نسبت به سازمان متعهد شده، اهداف و ارزشهای سازمان را در جهت اهداف خود دانسته و در تحقق آنها از هیچ کوشش و تلاشی دریغ نخواهند کرد. بنابراین لازمه مشارکت در سازمان برقرار ارتباط میان کارکنان است که این به نوبه خود روی تعهد سازمانی آنان موثر است.

منابع:

۱. ادریس محمدرضا، رئیسی اردلی غلامعلی، مقایسه میزان رضایت و کارایی کارکنان و مدیران غیرهیات علمی در دانشگاه صنعتی اصفهان، مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان، جلد ۱۷، شماره دوم، سال ۱۳۸۳، صفحات ۱۵۵ تا ۱۶۸.
۲. باعدارنیا، محسن. (۱۳۹۱). اهمیت و نقش آموزش و پرورش. مطالعات پرورشی. سایت پرورش.
۳. بهادری، محمدکرم؛ بابایی، منصور، مهربان، فردین (۱۳۹۱) اولویت بندی مولفه های موثر بر انگیزش شغلی در کارکنان یک مرکز نظامی به روش تحلیل سلسله مراتبی، مجله طب نظامی، دوره ۱۴، شماره ۴، صص ۲۴۳-۲۳۶.
۴. تیموری مریم، توتونچی، مینا، صالحی، مهرداد، حسن زاده، اکبر، (۱۳۸۶) رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، پائیز و زمستان ۱۳۸۶، صفحات ۲۳۶-۲۲۷.
۵. جابری، اکبر، سلیمی، مهدی، خزائی پول، جواد. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انگیزشهای درونی و بیرونی بر تسهیم دانش کارکنان در سازمانهای ورزشی (مطالعه موردی کارمندان ادارات تربیت بدنی استان اصفهان). مدیریت ورزشی، شماره ۱۴ - صص ۷۵-۵۵.
۶. حسن پور محمدرضا، (۱۳۸۷) نظریه های انگیزش کارکنان، برگرفته از www.modir.ir
۷. خوشخو نوروزوانی، رحیم (۱۳۹۱) بررسی جامعه شناختی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان شرکت سیمان فارس نو در سال ۱۳۹۰، ماهنامه علمی تخصصی فن آوری سیمان، شماره ۵۵.
۸. سپهوند، رضا، نصر اصفهانی، علی، عارف نژاد، محمد. ۱۳۹۲. تاثیر رهبری معنوی بر انگیزش درونی کارکنان. چشم انداز مدیریت دولتی. شماره ۱۳.
۹. سجادی پارسا، فلاحزاده محمدحسین، (۱۳۹۱) بررسی رابطه انگیزش شغلی با ویژگیهای دموگرافیک افراد (موردکاوی کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان سیستان و بلوچستان) ، اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران. بندرعباس.
۱۰. ضیائی، محمدصادق، نرگسیان، عباس، آیبافی اصفهان، سعید ۱۳۸۷. نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۱، ۶۷-۸۶.
۱۱. غلامپور، محمد، طالب پور، مهدی، امیر نژاد، سعید و حسینی، سید عماد. (۱۳۸۹). ارتباط بین رضایت شغلی با تعهد سازمانی در مدیران و معاونین تربیت بدنی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کشور، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال ششم، شماره ۱۲.
۱۲. قمری، نرگس، درخشان راد، سید علیرضا؛ قمری، محبوبه؛ قمری، عصمت (۱۳۹۱) بررسی میزان انگیزش شغلی حرفه کاردرمانی بر اساس شاخص بالقوه انگیزش در بین کاردرمانگران استان فارس در سال ۱۳۹۰، مجله علمی پژوهشی توانبخشی نوین دانشکده توانبخشی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۶، شماره ۳، صص ۱۲-۶.
۱۳. هزاوه ای محمد مهدی، صمدی علی، عوامل موثر بر رضایت شغلی کارکنان اجرایی استان همدان، تحقیقات علوم رفتاری، دوره پنجم، شماره اول، ۱۳۸۶.
۱۴. یوسفی، یوسفی، احمدی، بهشت. (۱۳۹۲). اثر رفتارهای حمایتی استقلالی معلمان ابتدایی بر لذت بردن از فعالیت بدنی در دختران نوجوان نقش میانجی نیازهای روانی و انگیزش درونی. مطالعات روانشناسی ورزشی. شماره ۵. صص ۴۱-۵۴.

15. Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1997), " Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application", Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

16. Csikszentmihalyi, M., & Schneider, B. 2000. *Becoming Adult: How Teenagers Prepare for the World of Work*. (New York: Basic Books)
17. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and.
18. Janson, J. Wang, J. Morgan, K. McNeill, M. McMorris, T. (2012). Effects of motivational climate in Singaporean physical education lessons on intrinsic motivation and physical activity intention. *Personality and Individual Differences*, 43, 1037-1049.
19. Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P., & Dittmore, S. W. (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, 13(2), 91-105.
20. Mawoli, Mohammed Abubakar; Babandako, Abdullahi Yusuf (2011) AN EVALUATION OF STAFF MOTIVATION, DISSATISFACTION AND JOB PERFORMANCE IN AN ACADEMIC SETTING, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1 No.9: 1-13.
21. Meyer J. P and N. T Allen. (1991). "A three components coceptualzation of organizational commitement". *Human Resource management Review*. 1: 61-88.
22. Paglis, L. and Green S (2002). "Leadership Self – efficacy and manger, motivation for leading change". *Journal of organizational behavior*, 23,PP: 215-235.
23. Thoms, K. W. (2000). *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
24. Uzonna, Ukaejiofo Rex (2013) Impact of motivation on employees" performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus, *Journal of Economics and International Finance*, Vol. 5(5):199-211.