

## پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی کارکنان: رویکرد فراتحلیل

سپیده حاتمی<sup>۱</sup>

## چکیده

**هدف:** سازمان‌ها فارغ از اندازه و نوع صنعت در تلاش برای برقراری ارتباطی قوی و مثبت با کارکنان خود هستند. یکی از روش‌های مهم برقراری ارتباط مناسب، درک انگیزه‌های درونی کارکنان است. هدف این پژوهش، فراتحلیل پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی کارکنان بود.

**طراحی/روش‌شناسی/رویکرد:** این پژوهش به روش فراتحلیل انجام شد. با استفاده از چک لیست در پایگاه‌های داده در طی ۳۸ سال (۱۹۸۵-۲۰۲۳) در این زمینه ۳۱۷ مطالعه یافت شد که از بین آن‌ها ۳۰ مطالعه انتخاب و به وسیله نرم‌افزار CMA2 تحلیل شد.

**یافته‌های پژوهش:** پیشایندهای ارتباطی مهم‌ترین پیشایندها و پسایندهای رفاهی مثبت و رفتاری مهم‌ترین پسایندها بودند. در بین ۱۳ پیشایندها؛ متغیر عدالت رویه‌ای دارای اندازه اثر پایین‌تر از ۰/۳ و ضعیف (۸ درصد)، اخلاق کار اسلامی، خودکارآمدی، استقلال، رفتار شهروندی، رهبری اخلاقی، رضایت شغلی، مشارکت شغلی، رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روانشناختی بین ۰/۳ تا ۰/۵ و متوسط (۶۹ درصد)، رهبری تحولی، رهبری معنوی و پاداش‌های درونی بیشتر از ۰/۵ و قوی (۳۳ درصد) بودند. از میان ۱۳ پسایندها؛ رضایت شغلی ضعیف (۸ درصد)، خلاقیت، بهره‌وری، عملکرد، ریسک‌پذیری، شناسایی سازمانی، تعهد سازمانی، قصد جابجایی و فرسودگی شغلی متوسط (۶۱ درصد) و رفتارهای فرامحیطی، تسهیم دانش، مشارکت شغلی و نگهداری (۳۱ درصد) قوی بودند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** به دلیل تمرکز کمتر مطالعه‌ها روی پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی این پژوهش تنها به انگیزه‌های درونی پرداخته است تا خلاً پژوهشی این بخش را پوشش دهد.

**پیامدهای عملی:** نتایج پژوهش، می‌تواند در اقدامات مرتبط با منابع انسانی به مدیران کمک شایانی نماید.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** این پژوهش به شناسایی و دسته‌بندی پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی در مطالعه‌های پیشین پرداخته است که می‌تواند الگویی جامع در حوزه انگیزش درونی باشد.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** انگیزش، انگیزش درونی، فراتحلیل

## مشخصات نویسندگان

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه

پیام نور، تهران، ایران.

S\_hatami@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۱۰ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



*Research Paper*

## Antecedents and Outcomes of Employees' intrinsic Motivation: a Meta-analytic Approach

Sepideh hatami<sup>1</sup>

### Authors

1. Assistant professor of management group, payame noor university, Tehran, Iran.  
S\_hatami@pnu.ac.ir

### Abstract

**Purpose:** Organizations, irrespective of their size or industry type, strive to forge strong and positive relationships with their employees. An essential aspect of effective communication is understanding the internal motivations of employees. This study aimed to meta-analyze the precursors and consequences of employees' intrinsic motivation.

**Design/Methodology/Approach:** Employing a meta-analytical approach, this study scrutinized relevant literature from a span of 38 years (1985-2023). Utilizing specific search criteria in various databases, 317 studies were identified. Of these, 30 studies were selected and subjected to analysis via the Comprehensive Meta-Analysis (CMA2) software.

**Research findings:** The analysis revealed that relatedness precursors were paramount, leading to positive welfare and behavioral consequences. Among the 13 identified precursors, procedural justice exhibited an effect size below 0.3, categorized as weak (8%), whereas variables such as Islamic work ethics, self-efficacy, autonomy, organizational citizenship behavior, ethical leadership, job satisfaction, job involvement, servant leadership, and psychological empowerment demonstrated moderate effect sizes ranging from 0.3 to 0.5 (69%). Transformational leadership, spiritual leadership, and internal rewards surpassed an effect size of 0.5, classified as strong (23%). Regarding the 13 outcomes, job satisfaction was deemed weak (8%). In contrast, creativity, productivity, performance, risk-taking, organizational identification, organizational commitment, turnover intention, and burnout were moderate (61%), and extrinsic-environmental behaviors, knowledge sharing, job involvement, and retention were strong (31%).

**Limitations & consequences:** This research primarily focuses on intrinsic motivation due to the scant attention this area has received in existing literature, thereby addressing a significant gap in this field.

**Practical Consequences:** The findings of this study offer valuable insights for managers in making informed decisions related to human resource practices.

**Innovation or value of the article:** This study makes a significant contribution by identifying and categorizing the precursors and consequences of intrinsic motivation, presenting a comprehensive model in the realm of intrinsic motivation research.

**Paper Type:** Research Paper

**Keywords:** Motivation, Intrinsic Motivation, Meta-Analysis

Received Date:2023-02-01

Acceptation Date: 2023-08-01

Publication Date: 2023-12-22

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting



**Copyright:** © 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## مقدمه

انگیزش بیرونی شامل مشوق‌هایی است که منافع مادی در پی داشته (Chaudhary, 2015, p.21) و با این که مهم‌اند، بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که کافی نیستند. بر اساس مینباوا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) انگیزش بیرونی تنها به حفظ شخص در شغل کمک می‌کند، در حالی که در جهت برانگیختن یک شخص برای انجام موثرتر کار، انگیزش درونی لازم است. انگیزش درونی مربوط به رضایت، لذت از انجام وظایف، مواجهه با چالش‌ها، احساس موفقیت، درک قدردانی، شناسایی مثبت و رفتارهای با ملاحظه، دریافت بازخور و درگیر شدن در تصمیم‌ها می‌باشد (Skudiene & Auruskeviciene, 2012, p.50). از این رو کارکنان با انگیزه درونی یک دارایی هستند که هر سازمانی تلاش می‌کند آن را به دست آورد و توسعه دهد. این افراد به دلیل وجود انگیزه درونی، متعهدتر هستند و به روابط صمیمی در محل کار کمک می‌کنند (Agarwal et al., 2014, p.318). این نوع انگیزه امکان انجام دقیق‌تر فعالیت‌ها را در کارکنان تقویت می‌نماید (Khan et al., 2014, p.72) و در مقایسه با رشد انگیزه بیرونی؛ در بلندمدت، به مدیران در صرفه‌جویی در زمان و هزینه کمک کرده (NGUYEN et al., 2019, p.202) و باعث ایجاد تغییرات و پیامدهای مثبت بیشتری می‌گردد.

مطابق مطالعه‌های انجام شده انگیزش درونی در سازمان با رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معنی‌داری دارد (Hayati & Caniago, 2012, p.273)، به عنوان پیش‌بینی کننده‌ی قوی عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شناسایی شده (Bande et al., 2016, p.221) و محرکی مهم برای تسهیم دانش با همکاران است (Llopis & Foss, 2015, p.2). گویا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) دریافتند که انگیزش درونی با مشارکت شغلی ارتباط قدرتمندی دارد (Guay et al., 2000). از طرفی مطابق با نظریه ارزیابی شناختی، احساس شایستگی در حال انجام یک وظیفه خاص می‌تواند انگیزه درونی را برای مشارکت شغلی افزایش دهد (Bande et al., 2016, p.221) همچنین استقلال (Spivack & Milosevic, 2018)، رهبری تحولی (Minh-Duc & Huu-Lam, 2019)، خودکارآمدی و رهبری خدمتگزار (Bande et al., 2016) به عنوان پیش‌بینی کننده‌های انگیزش درونی بررسی شده‌اند. بنابراین همان‌طور که ذکر شد، انگیزه درونی علاوه بر پسايندها، پسايندهایی نیز در سازمان دارد که بر آن اثرگذارند.

با توجه به این که در جهت برانگیختن یک شخص برای انجام موثرتر کار، انگیزش درونی لازم است (Skudiene & Auruskeviciene, 2012, p.50)، برای سازمان‌ها مهم است که دریابند چه چیزی باعث انگیزش کارکنان می‌شود (Pang & Lu, 2018, p.3) و در صورت برانگیخته شدن کارکنان چه پیامدهایی را به دنبال خواهد داشت.

این امر امروزه به یکی از دغدغه‌های سازمان‌ها و یک حوزه جذاب پژوهشی تبدیل شده است. اما مطالعه‌هایی که نتایج پژوهش‌های انجام یافته در حوزه پسايندها و پسايندهای انگیزش درونی را به گونه‌ای نظام‌مند و به شیوه‌ای علمی فراروی محققان قرار دهد، بسیار اندک انجام شده است. به دلیل اهمیت یافتن این موضوع طی سال‌های اخیر در این پژوهش تلاش شد، با روش فراتحلیل پسايندها و پسايندهای انگیزش درونی بررسی

<sup>1</sup> Minbaeva

<sup>2</sup> Guay et al.

شود. لذا سوال پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود: «پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی در پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور کدام‌اند؟»

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### تعریف انگیزش و انگیزش درونی

پیشایندها و  
پسایندهای انگیزش ...

۸۴ | صفحه

انگیزش از واژه لاتین movere به معنی to move می‌آید (Helms, 2006, p.82). بر اساس کریتنر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، انگیزش یک فرایند روانی است که به رفتار هدف و جهت می‌دهد؛ یا به تعبیری دیگر نیرویی درونی است که افراد را برای انجام اهداف شخصی و سازمانی برمی‌انگیزاند (Conrad, Ghosh & Isaacson, 2015). هندوکو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌دارد که انگیزه حالتی در شخصیت فرد است که میل فرد به انجام فعالیت‌هایی خاص برای دستیابی به هدف را ترغیب می‌نماید. هسیان<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) بیان می‌دارد که انگیزه شامل محرکی است که اشتیاق کار ایجاد می‌کند به طوری که افراد مایل به همکاری می‌شوند و با کار اثربخش و یکپارچه به دنبال رسیدن به رضایت هستند (Lee & Hidayat, 2018, p.5).

انگیزه‌ها دو نوع می‌باشند: بیرونی و درونی. انگیزش بیرونی شامل مشوق‌هایی است که منافع مادی را فراهم می‌آورند (Chaudhary, 2015, p.21). اما طبق نظر سواتنو<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)؛ انگیزه درونی، انگیزه‌هایی است که برای فعال شدن نیازی به محرک بیرونی ندارند، زیرا در هر فردی میل به انجام کاری وجود دارد. همچنین می‌توان گفت که انگیزش درونی شکلی از انگیزش است که فعالیت آن بر اساس یک محرک درونی آغاز شده و ادامه پیدا می‌کند و به طور مطلق با فعالیت‌های یادگیری در ارتباط است. این نوع انگیزه در درون فرد بر اساس اراده خود و بدون هیچ اجباری از جانب دیگران به وجود می‌آید (Lee & Hidayat, 2018, p.5). انگیزه درونی به عنوان میل به تلاش روی وظیفه‌ای خاص بر اساس علاقه و لذت بردن از خود آن وظیفه تعریف می‌شود (Llopis & Foss, 2015, p.2). دسی و ریان<sup>۵</sup> (۱۹۸۵) در نظریه خودتعیین‌گری بیان می‌دارند که انگیزش درونی به انجام کاری از روی علاقه به وظیفه یا فعالیتی خاص و انگیزش بیرونی به انجام کاری به دلیل مطلوبیت نتایج آن اشاره دارد. فرد با انگیزه درونی، برای انجام کارهایی که مستلزم رقابت است برانگیخته می‌شود و فشار کاری، پاداش‌ها یا محرک‌های بیرونی عامل انگیزش وی نمی‌باشد (Danish et al., 2015, p.36). در تعریفی دیگر انگیزش درونی را مربوط به رضایت، لذت از انجام وظایف، مواجهه با چالش‌ها، احساس موفقیت، درک قدردانی، شناسایی مثبت و رفتارهای با ملاحظه، دریافت بازخور و درگیر شدن در تصمیم‌ها دانسته است (Skudiene & Auruskeviciene, 2012, p.50). با توجه به تعاریف فوق می‌توان نتیجه گرفت که انگیزش درونی نشان‌دهنده درگیر شدن فرد در فعالیت‌هایی است که به آن‌ها علاقه دارد و با انجام آن‌ها به رضایت درونی دست پیدا می‌کند.

<sup>1</sup> Kreitner

<sup>2</sup> handoko

<sup>3</sup> hasibuan

<sup>4</sup> Suwatno

<sup>5</sup> Deci & Ryan

## پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی

نظریه خودتعیین‌گری<sup>۱</sup> یک نظریه کلان انگیزش انسانی است که در حوزه‌هایی شامل آموزش، سلامت، ورزش، روان‌درمانی، دنیای مجازی و نیز انگیزش کاری و مدیریت به طور موفقیت‌آمیزی به کار گرفته شده است (Deci et al., 2017, p. 20). بر اساس این نظریه کارکنان می‌توانند انواع متفاوتی از انگیزه را با توجه به کارشان تجربه نمایند. این انگیزه‌ها بر اساس پیوستاری از خودمختاری (انگیزش درونی) تا کنترل کامل (انگیزش بیرونی) در شغل تفکیک می‌شوند (Manganelli et al., 2018, p. 2). انگیزش درونی بسیار خودتعیین‌گر است زیرا این انجام دادن خود فعالیت است که منجر به احساسات مثبت در فرد می‌شود (Heidari, 2019, p. 64).

علی‌رغم تفکیک مفهومی واضح دو نوع انگیزش، همچنان پیامدهای آن‌ها در محیط کار ناشناخته است. نظریه خودتعیین‌گری عنوان می‌کند که با افزایش اشکال خودمختاری (یعنی از انگیزش بیرونی به درونی) کارکنان باید به طور فزاینده‌ای عملکرد بهینه از خود نشان دهند که به عنوان تجلی رشد و توسعه درون فردی و بین فردی است (Van den Broeck et al., 2021, p. 10). وان دن بروک و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) در یک مطالعه بر روی انگیزش درونی و بیرونی بر اساس نظریه خودتعیین‌گری دریافتند که انگیزش درونی یک نوع مهم انگیزش است که پیش‌بینی کننده رفاه (یعنی عواطف مثبت، سرزندگی)، نگرش (مانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی) و رفتار کارکنان (یعنی عملکرد، فعال بودن و رفتار همکاری گونه یا مشارکتی) است. ایشان دریافتند انگیزش درونی با عملکرد، مشارکت شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه‌ای مثبت و با قصد جابجایی، رفتار غیرمولد و فرسودگی شغلی رابطه‌ای منفی دارد.

انگیزش کارکنان مهم‌ترین عاملی است که محرک عملکرد مطلوب در سازمان است (Kalhoro et al., 2017). در پژوهشی از هندریانتو<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) انگیزش درونی اثر مثبت و قدرتمندی بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین اکبر<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) نیز در پژوهشی نشان داد انگیزه درونی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان دارد (Lee & Hidayat, 2018). کلیفورد (۱۹۸۵) و محمود (۲۰۱۳)<sup>۵</sup> نیز به این نتیجه دست یافتند که موقعی که کارکنان راضی هستند، علاقه بیشتری نشان می‌دهند و سخت‌تر کار می‌کنند که منجر به عملکرد بالاتر می‌شود (Kalhoro et al., 2017, p. 122).

گوای و همکاران (۲۰۰۰) دریافتند که انگیزش درونی با مشارکت شغلی ارتباط قدرتمندی دارد (Bande et al., 2016, p. 222). به عبارتی در مقایسه با انگیزه بیرونی، برای دستیابی به تعامل پایدار، مساعدتر است (Miao et al., 2020, p. 4).

انگیزه درونی به عنوان یک پیش‌بینی کننده قوی عملکرد شغلی، رفتار شهروندی سازمانی و خلاقیت کارکنان شناسایی شده است (Bande et al., 2016, p. 221). بر اساس پژوهش‌ها، انگیزش درونی به وسیله ایجاد

<sup>1</sup> Self-determination (SDT)

<sup>2</sup> Van den Broeck et al.

<sup>3</sup> Hendrianto

<sup>4</sup> akbar

<sup>5</sup> Clifford & Mehmod

تفاوت بین چیزی که یک فرد می‌تواند انجام دهد و چیزی که می‌خواهد انجام دهد، خلاقیت را ارتقا می‌دهد. ژانگ و بارتول<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نشان دادند که کارکرد اصلی انگیزش درونی کنترل توجه است. زمانی که افراد ذاتاً درگیر کارشان می‌شوند، آن‌ها به احتمال بیشتر تمام توجه خود را وقف مسائلی می‌کنند که در فرایندهای خلاق با آن‌ها مواجه می‌شوند. کارکنان با انگیزه درونی احساس می‌کنند که بر روی موضوعی مهم کار می‌کنند و جذب چالش‌های آن می‌شوند. در نتیجه مسیرهای مختلف را کشف کرده و مهارت‌های جدید را یاد می‌گیرند (Ghosh & Sekiguchi, 2020, p.5-6). اماویل<sup>۲</sup> (۱۹۹۶-۱۹۸۳) بر اساس کار دسی و ریان (۱۹۸۵) مدلی جامع از خلاقیت ارائه داد که این مدل مشارکت سه عامل را در خلاقیت کارکنان بررسی می‌کند: مهارت‌های مرتبط، خلاقیت و انگیزه. در مطالعه ایشان تأیید شد که انگیزه درونی بر خلاقیت موثر است و به صورت کلی می‌توان گفت انگیزه درونی منجر به ریسک‌پذیری، انعطاف‌پذیری و خودانگیختگی می‌شوند (Dewett, 2007).

کووا و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) در یک مطالعه‌ی تجربی که اثر انگیزش بیرونی و درونی را بر جابجایی کارکنان مقایسه می‌کرد، نشان دادند که انگیزش درونی همبستگی منفی با قصد جابجایی دارد (Miao et al., 2020, p.5). جابجایی نه تنها برای سازمان مخرب است، بلکه هزینه‌زا نیز می‌باشد. هر بار که کارمندی سازمان را ترک می‌کند، یک جایگزین باید استخدام، انتخاب و آموزش داده شود و مدت زمانی نیز باید بگذرد تا فرد تجربه کسب کند. جدا از هزینه‌های مستقیم استخدام و آموزش، هزینه‌های غیرمستقیم دیگری نیز وجود دارد (Samuel & Chipunza, 2009, p.411).

در پژوهش‌هایی ارتباط بین انگیزش درونی و تعهد (Gagné et al., 2008; Tremblay et al., 2009) رضایت (Gillet et al., 2013) و نگهداری (Gillet et al., 2013; Patrick et al., 2007; Tremblay et al., 2009) تأیید شد (Rockmann et al., 2017, p.14). عوامل انگیزشی تأثیر قدرتمندی بر نگهداری کارکنان در هر سازمانی دارند (Anwar et al., 2018, p.657). اگر کارکنان از شغل خود راضی نباشند سطح نگهداری در محیط کار کاهش می‌یابد، به خصوص برای کارکنان ماهر فرصت‌های فراوانی وجود دارد که باعث افزایش نرخ جابجایی و در نهایت افزایش هزینه فرایند استخدام در سازمان می‌شود. در اینجا جنبه‌های درونی شغل بر قصد ماندن یا ترک خدمت فرد تأثیر می‌گذارد (Anwar et al., 2018, p.657).

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که انگیزش درونی به عنوان یک محرک مهم برای تسهیم دانش با همکاران است. اگرچه محققان نظریه خودتعیین‌گری بیان می‌دارند که ظهور انگیزش درونی ممکن است به وسیله ویژگی‌های زمینه‌ای خاصی حمایت شود. آن‌ها تأکید می‌کنند که این ماهیت فی‌نفسه فعالیت‌ها است که ظهور رفتارهای با انگیزه درونی را تعیین می‌کند. در حقیقت زمانی که افراد احساس کنند عوامل زمینه‌ای برای رفتارهایی خاص، آن‌ها را تحت فشار قرار می‌دهد، انگیزه درونی آن‌ها برای آن نوع رفتار کاهش می‌یابد

<sup>1</sup> Zhang & Bartol

<sup>2</sup> Amabile

<sup>3</sup> Kuvaae et al

(Llopis & Foss, 2015, p.2). میل کارکنان برای تسهیم دانش متفاوت است و افراد با سطح بالاتر انگیزه درونی، اشتیاق بیشتری برای به اشتراک‌گذاری دانش دارند (Ibid).

علاوه بر انواع انگیزش، مجموعه‌ای از نیازهای روانشناختی بنیادین شامل شایستگی، ارتباط و خودمختاری و همچنین محیط و ویژگی‌های شخصیتی خاص که بر انواع انگیزه‌ها و نیازها اثر می‌گذارد، از عناصر اصلی نظریه خودتعیین‌گری هستند (Gagne & Deci, 2005). نظریه خودتعیین‌گری فرض می‌کند که افراد ذاتاً مستعد هستند به سمت رشد و یکپارچگی روانی و در نتیجه یادگیری و ارتباط با دیگران حرکت کنند. با این حال این تمایلات انسانی فعال به صورت خودکار نیستند، آن‌ها برای قوی شدن به شرایط حمایتی نیاز دارند نظریه خودتعیین‌گری به طور خاص بحث می‌کند که افراد برای رشد سالم، نیاز به حمایت‌های روانشناختی دارند. سه نیاز استقلال، شایستگی و ارتباط در این رابطه دیده شده است. خودمختاری مربوط به حس مالکیت و ابتکار است، شایستگی مربوط به حس کامل شدن است که فرد می‌تواند رشد کند یا موفق شود. این نیاز در محیط‌هایی با ساختار بهینه، چالش‌ها، بازخوردهای مثبت و فرصت‌های رشد، بهتر ارضا می‌شود. سرانجام نیاز به ارتباط مربوط به احساس تعلق است که با احترام و مراقبت‌ها ارضا می‌شود (Ryan & Deci, 2020).

بر اساس نظریه خودتعیین‌گری انگیزش تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای قرار می‌گیرد. از این رو محققان در تلاش برای کشف پیشایندهای زمینه‌ای هستند. رهبری عامل مهمی است که بر رفاه کارکنان و انگیزش درونی اثر می‌گذارد (Xue et al., 2022, p.2). البته میزان اثر سبک‌های مختلف رهبری در پژوهش‌های مختلف متفاوت بوده است. نظریه خودتعیین‌گری بیان می‌دارد زمینه‌های اجتماعی که نیازهای شایستگی، ارتباط و خودمختاری را ارضا می‌کنند باعث افزایش انگیزش درونی می‌شوند. رهبری بر این نیازهای روانی اثر می‌گذارد و در نتیجه انگیزه درونی را فعال می‌سازد. به عنوان نمونه رهبری تحولی با استفاده از تحریک فکری (باعث نوآوردن پیروان) و ملاحظات فردی (باعث برآورده شدن نیازهای توسعه فردی) بر پیروان تأثیر می‌گذارد. این رفتارهای رهبری مثبت نیاز روانشناختی ارتباط پیروان را برآورده می‌کند. رهبری خدمتگزار به پیروان خود قدرت می‌بخشد، پیروان را در شناسایی و حل مسائل تشویق می‌کند و احتمالاً ارتباط مثبتی با پیروان خود از این طریق برقرار کرده و نیاز ارتباط را ارضا می‌نماید. رهبری اخلاقی با نشان دادن صداقت، امانت‌داری و مراقبت از پیروان نیاز به ارتباط را در آن‌ها برآورده می‌کند (Xue et al., 2022, p.3). نهضت رهبری معنوی شامل الگوهای خدمتگزاری رهبری، مشارکت دادن کارکنان و توانمندسازی آنان است و بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا شده است (Sepahvand et al., 2013, p.113) و می‌تواند با استفاده از ارزش‌ها، طرز تلقی‌ها و رفتارهایی که لازمه‌ی انگیزش درونی است بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم کند (Sepahvand et al., 2013, p.108).

نظریه ارزیابی شناختی دسی و ریان (۱۹۸۵) یکی از نظریات زیرمجموعه خودتعیین‌گری است که عوامل اجتماعی موثر بر انگیزش درونی را معرفی می‌کند (Dewett, 2007, p.198). مطابق با این نظریه، احساس شایستگی، در حال انجام یک وظیفه خاص می‌تواند انگیزه درونی را برای مشارکت شغلی افزایش دهد به دلیل اینکه این احساسات ذاتی نیازهای روانی برای احساس شایستگی را ارضا می‌کنند. سطوح بالای خودکارآمدی انتظار فرد از پتانسیل خود را افزایش داده و برای اقدام برانگیخته می‌سازد (Bande et al., 2016, p.221).

نظریه ارزیابی شناختی بر تجربیات یک فرد از یک فعالیت متمرکز است. به همین دلیل دسی و ریان (۱۹۸۵) بر اهمیت سنج‌های خودگزارشی فرد از علایق کاری، رضایت و لذت به عنوان معیارهای مهم‌تر انگیزش درونی نسبت به داشتن زمان آزاد برای کار تأکید کردند. بر اساس نظریه ارزیابی شناختی پاداش‌های کلامی ممکن است اطلاعاتی باشند که منجر به افزایش انگیزش درونی شوند (Cameron & Pierce, 1994).

پژوهش‌ها نشان داده‌اند کارگرانی که دارای خودمختاری بیشتری در مورد نحوه انجام کار خود (خودمختاری شغلی) هستند، بهره‌وری، کیفیت و عملکرد مالی و رفتار شهروندی بالاتر و غیبت و جابجایی کمتری دارند (Spivack & Milosevic, 2018, p.330). در گذشته کارگران به مثابه ماشین پنداشته می‌شدند و امکان استفاده از قدرت اجباری و کنترل عینی بود، اما این مفهوم‌سازی مورد انتقاد قرار گرفت و به جای کنترل‌های مدیریتی، ایجاد شرایط همکاری کارکنان مطرح شد. یکی از راه‌های ایجاد همکاری توانمندسازی کارکنان است. بر خلاف راهبردهای مدیریتی اقتدارگرا، توانمندسازی نشان دهنده تغییرات مهم طراحی سازمانی است که به کارکنان برای عملکردشان پاداش می‌دهد و به عنوان شرکای سازمان از طریق اعطای خودمختاری به آن‌ها برای دستیابی به بهترین منافع سازمان تلاش می‌کند. موقعی که سازمان‌ها کارکنان را توانمند می‌سازند، احتمالاً معنی، شایستگی، خودتعیین‌گری و اثرگذاری را به آن‌ها القا می‌کنند (Ibid) که طبق نظریه خودتعیین‌گری منجر به انگیزش درونی می‌شود.

همان‌طور که مشاهده شد در پژوهش‌های زیادی اثر انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان بررسی شده است (Kalhor et al., 2017; Lee & Hidayat, 2018; Dewett, 2007; Bande et al., 2016) مانند جابجایی کارکنان (Miao et al., 2020; Samuel & Chipunza, 2009) رضایت (Rockmann et al., 2017)، تسهیم دانش (Llopis & Foss, 2015) مشارکت شغلی، خلاقیت (Bande et al., 2016)، بهره‌وری و ... نیز به عنوان دیگر پیامدهای انگیزش درونی در پژوهش‌های مختلف بررسی شده‌اند. در اکثر پژوهش‌های بررسی شده رابطه انگیزش درونی با قصد جابجایی، غیبت و فرسودگی شغلی منفی و با سایر متغیرهای ذکر شده مثبت برآورد شده است. همان‌طور که از پیشینه بر می‌آید نقش رهبران در شکل‌دهی انگیزش درونی در کنار عواملی مانند رضایت، عدالت، استقلال، اخلاق، توانمندسازی و ... همواره مورد توجه بوده است. با وجود تعدد در بررسی متغیرهای پیشایند و پسایند انگیزش درونی در این حوزه نیاز به مطالعه‌ای فراتحلیل بود که نتایج پژوهش‌های مختلف را به صورت تجمیع شده بررسی و اولویت متغیرها را با توجه به جوامع مختلف مورد مطالعه شناسایی نماید. بر اساس نظریه خودتعیین‌گری حمایت از سه نیاز شایستگی، ارتباط و خودمختاری منجر به انگیزش درونی شده که با توجه به ادبیات پیشایند‌های مرتبط با آن‌ها شناسایی و پسایند‌های انگیزش درونی نیز مطابق مطالعه وان‌دن‌بروک و همکاران (۲۰۲۱) بر اساس نظریه خودتعیین‌گری به سه دسته رفتاری، نگرشی و رفاهی مطابق جدول ۱ دسته‌بندی شدند.



## جدول ۱- پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی

پسایندها		پیشایندها	
شاخص‌ها	ابعاد	شاخص‌ها	ابعاد
فرامحیطی	پیامد رفتاری	توانمندسازی	شایستگی
عملکرد		پاداش	
مشارکت شغلی		خودکارآمدی	
تسهیم دانش		مشارکت شغلی	
خلاقیت		رهبری تحولی	
ریسک‌پذیری	پیامد رفاهی	رهبری خدمتگزار	ارتباط
بهره‌وری کارکنان		رهبری اخلاقی	
فرسودگی شغلی		رهبری معنوی	
جابجایی		رضایت شغلی	
نگهداری		رفتار شهروندی	
تعهد سازمانی	پیامد نگرشی	عدالت رویه‌ای	خودمختاری
شناسایی سازمانی		اخلاق کار اسلامی	
رضایت شغلی		استقلال	

## روش‌شناسی

این پژوهش با روش فراتحلیل انجام شد. از نظر هدف بنیادی بوده و در حوزه پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. از روش کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده شد و تمرکز بر پژوهش‌های انجام شده به صورت کمی درباره پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی بود. از این رو جامعه مورد بررسی شامل پژوهش‌های قبلی (مقاله و پایان‌نامه‌ها) در بازه زمانی ۱۹۸۵-۲۰۲۳ بود (انگیزش درونی از ابتدای دهه‌ی ۱۹۵۰ مورد مطالعه قرار گرفت اما پژوهش‌های روی آن به صورت ساختارمند با مطالعه‌ی دسی (۱۹۷۵) و دسی و ریان (۱۹۸۵) برجسته شد (Dewett, 2007, p.198) به همین دلیل این محدوده‌ی زمانی در نظر گرفته شد.) که در ایران و خارج در مجلات علمی معتبر یا پایگاه‌های اطلاعاتی منتشر شده بودند؛ شامل پایگاه‌های جهاد دانشگاهی<sup>۱</sup>، مجله‌های تخصصی نور<sup>۲</sup>، بانک اطلاعات نشریات کشور<sup>۳</sup>، مرکز اسناد و مدارک علمی ایران<sup>۴</sup> (در ایران) و پایگاه‌های ساینس دایرکت، امرالد، جی‌استور، پروکوئست، ابسکو، اسپرینگر، اسکوپوس، سیج<sup>۵</sup> (در خارج از کشور) که پایگاه‌های علمی معتبر و شناخته شده درباره پژوهش‌های ایرانی و خارجی می‌باشند. در پژوهش کنونی، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این رابطه خصوصیات نظیر عنوان (معیار ورود: انگیزش درونی)، چکیده و محتوی (مرتبط با انگیزش درونی و پیشایندها و پسایندهای آن) به عنوان معیارهای ورودی و معیارهای خروج

<sup>1</sup> SID

<sup>2</sup> Noormags

<sup>3</sup> Magiran

<sup>4</sup> Irandoc

<sup>5</sup> Scencedirect, Emerald, Jstor, Proquest, Ebsco, Springer, Scopus, Sage

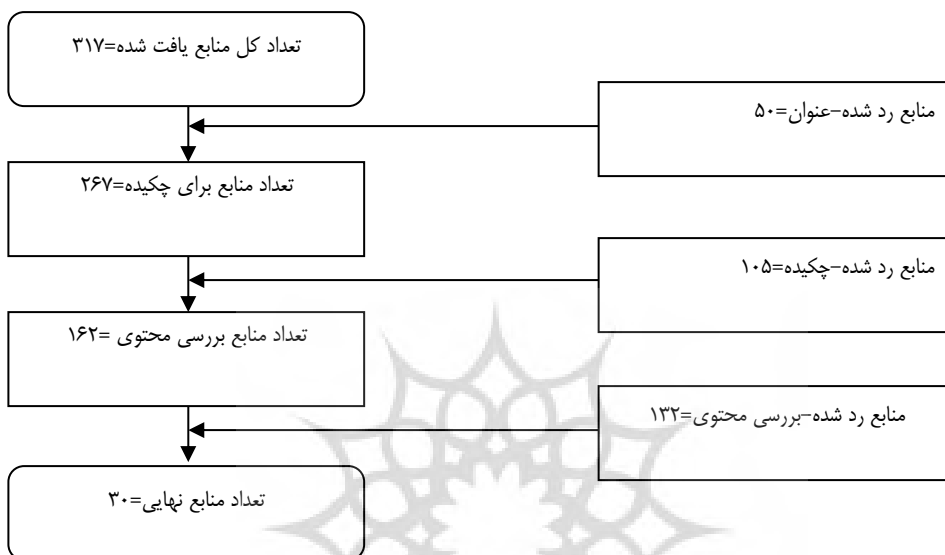
نیز عدم بررسی پژوهش‌ها در سازمان‌ها و بر روی کارکنان، حجم نامتناسب نمونه با دیگر پژوهش‌ها، کیفی بودن پژوهش، عدم دسترسی به متن مقالات و عدم تأیید ارتباط میان متغیرها بود. در کل ۳۱۷ پژوهش اولیه مرتبط با موضوع شناسایی شد که با بررسی ویژگی‌ها و تناسب آن‌ها با موضوع پژوهش در نهایت تعداد ۳۰ مطالعه مناسب برای فراتحلیل موضوع پژوهش انتخاب شدند (شکل ۱).

کلید واژه‌های مورد استفاده برای جستجو شامل انگیزش، انگیزش درونی، عوامل موثر بر انگیزش درونی (پیشایندها) و پیامدهای انگیزش درونی (پسایندها) بودند

پیشایندها و

پسایندهای انگیزش ...

۹۰ | صفحه



شکل ۱: مراحل غربال‌گری پژوهش‌های مورد مطالعه

مشخصات پژوهش‌های مورد مطالعه در جدول ۲ آورده شده است.

### روایی و پایایی

در این پژوهش برای طرح کدگذاری داده‌ها و امانت‌داری و دقت بیشتر از چک لیست استفاده شد. اطلاعاتی که در چک لیست گردآوری داده‌ها آمده بود شامل: نویسندگان، سال، عنوان پژوهش، متغیرهای اصلی، روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری، تعداد نمونه، آزمون‌های استفاده شده، روایی و پایایی و معنی‌داری آن‌ها بود. محتوای چک لیست بر اساس نظرخواهی از چند استاد (محاسبه میزان توافق آن‌ها) و از معیارهای به کار رفته در پژوهش‌های مشابه به دست آمد. بنابراین از روایی محتوا و پایایی لازم برخوردار بود. مهم‌ترین شاخص تفکیک پژوهش‌ها شامل حوزه مورد بررسی، پژوهش‌های منتشر شده در نشریه‌های معتبر یا پایگاه‌های علمی یاد شده، در بازه زمانی ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۳ در ایران و خارج از کشور، جامعه و نمونه آماری، پژوهش‌های مرتبط با متغیرهای پژوهش، تعداد داده‌های کافی برای محاسبه اندازه‌ی اثر، روش پژوهش توصیفی یا همبستگی و فرضیات شفاف و علمی بود. برای ارزیابی وضعیت سوگیری انتشار از روش نمودار فائل استفاده شد که یکی از

جدول ۲- اطلاعات پژوهش‌های بررسی شده

محقق	سال	عنوان	منبع	ابزار سنجش	تعداد نمونه
Spivak & Milosevic	۲۰۱۸	خودمختاری موقعیت مکانی درک شده و انتخاب محیط کار، تأثیر میانجی انگیزش درونی	The Journal of Applied Behavioral Science	پرسشنامه	۳۱۹
Danish et al.	۲۰۱۵	اثر پاداش درونی بر عملکرد شغلی کارکنان: نقش میانجی انگیزش	International Journal of Organizational Leadership	پرسشنامه	۲۹۰
Minh-Duc & Huu-Lam	۲۰۱۹	رهبری تحولی، رفتار شهروندی مشتری، انگیزش درونی کارکنان و خلاقیت کارکنان	Journal of Asian Business and Economic Studies	پرسشنامه	۲۷۹
Grant & Berry	۲۰۱۱	نیازهای دیگران مادر اختراع است: انگیزه‌های درونی، اجتماعی، چشم‌انداز و خلاقیت	Academy of Management Journal	پرسشنامه	۱۱۱
Arasli et al.	۲۰۱۴	چندزمانی و انگیزش درونی به عنوان عوامل تعیین‌کننده‌ی در مورد رضایت شغلی کارکنان خط مقدم هتل: آیا کنترل متغیرها تفاوت ایجاد می‌کند.	Procedia - Social and Behavioral Sciences	پرسشنامه	۳۱۷
Dewett	۲۰۰۷	ارتباط انگیزش درونی، ریسک‌پذیری و خلاقیت کارکنان در محیط تحقیق و توسعه	R&d Management	پرسشنامه	۱۶۵
Lee & Hidayat	۲۰۱۸	نفوذ رهبری تحولی و انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان	Advances in Management & Applied Economics	پرسشنامه	۷۵
Rockmann & Ballinger	۲۰۱۷	انگیزش درونی و شناسایی سازمانی در میان کارگران متقاضی	Journal of Applied Psychology	پرسشنامه	۳۲۴
همتی و مهداد	۱۳۹۷	رابطه رهبری اخلاقی با عملکرد انطباقی: نقش میانجی‌گرانه انگیزش درونی	اخلاق در علوم و فناوری	پرسشنامه	۲۷۰
کیوانلو و همکاران	۱۳۹۴	نقش میانجی انگیزش درونی در رابطه‌ی بین اخلاق کار اسلامی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی	اخلاق و تاریخ پزشکی	پرسشنامه	۲۲۰
Anwar et al.	۲۰۱۸	تأثیر انگیزش درونی و بیرونی روی نگهداری کارکنان	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences	پرسشنامه	۹۴
Llopis & Foss	۲۰۱۵	درک روابط تسهیم دانش: نقش تعدیل‌کنندگی انگیزش درونی و استقلال شغلی	European Management Journal	پرسشنامه	۱۷۰
Kalhor et al.	۲۰۱۷	بررسی نفوذ انگیزش بیرونی و درونی روی عملکرد کاری: مطالعه بر روی روسای بانک	GMJACS	پرسشنامه	۲۲۳
Miao et al.	۲۰۲۰	چطور انگیزش بیرونی و درونی بر مشارکت شغلی و قصد جابجایی اثر می‌گذارند؟ یک مطالعه‌ی تطبیقی در چین	Sustainability	پرسشنامه	۲۴۵

۱۵۶	پرسشنامه	Journal of Economics and Behavioral Studies	مشارکت شغلی، انگیزش درونی و رضایت شغلی در میان کارکنان شرکت معدن الماس در زیمبابوه	۲۰۱۴	Masvaur e et al.
۱۴۵	پرسشنامه	Journal of Business & Industrial Marketing	ارتباط بین رهبری خدمتگزار، انگیزش درونی و عملکرد در یک مجموعه فروش صنعتی	۲۰۱۶	Bande et al.
۱۸۷	پرسشنامه	Master thesis, Umeå School of Business Umeå University	بررسی ارتباط بین انگیزش کاری (درونی و بیرونی) و مشارکت کارکنان	۲۰۱۳	Khan & Iqbal
۲۸۸	پرسشنامه	Personnel Review	تفکیک روانشناسی: یک چشم‌انداز خلاق از رابطه بین انگیزه‌ی درونی و مشارکت کارکنان	۲۰۲۲	Ghosh & Sekiguchi
۲۲۰	پرسشنامه	Journal of Asian Finance, Economics and Business	نقش رهبری تحولی در عملکرد کاری از طریق انگیزش بیرونی: یک مطالعه در زمینه دارویی در ویتنام	۲۰۱۹	NGUYE N et al.
۲۷۷	پرسشنامه	Organizational Behavior and Human Decision Processes	عدالت رویه‌ای، عدالت بین‌فردی و عملکرد کاری: نقش میانجی انگیزش درونی	۲۰۰۸	livingston
۸۰	پرسشنامه	Journal of Business Studies Quarterly	نقش میانجی انگیزش درونی بین اخلاق کار اسلامی و رضایت شغلی کارکنان	۲۰۱۳	Fakhar Zaman et al.
۴۳۹	پرسشنامه	International Journal Of Business Ecosystem And Strategy	اثر انگیزش بیرونی و درونی بر سطوح فرسودگی عملکرد شغلی پرستاران: تحلیل مقطعی	۲۰۱۹	Söyler et al. a
۲۰۳	پرسشنامه	International Journal of Manpower	اثرات متضاد انگیزش بیرونی و درونی روی فرسودگی شغلی و قصد جابجایی در بخش دولتی	۲۰۱۸	Kim
۱۹۵	پرسشنامه	دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی	رابطه معنویت در محیط کار، انگیزه درونی و اشتیاق شغلی با عملکرد وظیفه	۱۳۹۳	ملایی و همکاران
۱۹۰	پرسشنامه	چشم‌انداز مدیریت دولتی	تأثیر رهبری معنوی بر انگیزش درونی کارکنان	۱۳۹۲	رضا سپهوند و همکاران
۳۳۲	پرسشنامه	فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری	رابطه رهبری اخلاق‌مدار با انگیزش بیرونی برای نوآوری و خلاقیت کارکنان	۱۳۸۹	پاداش و گل پرور
۳۲۸	پرسشنامه	پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران	ارائه الگویی برای سنجش عوامل انگیزشی درونی و بیرونی موثر در تمایل کارکنان به تسهیم دانش	۱۳۹۶	حاجیان و سردار
۱۷۶	پرسشنامه	فصلنامه مطالعات منابع انسانی	ارتباط توانمندسازی روانشناختی با تمایل اعضای هیئت علمی به برنامه‌های بالندگی با نقش میانجی انگیزش درونی	۱۳۹۸	رحیمی و آقا بابایی
۲۳۰	پرسشنامه	دو فصلنامه علمی کارافن	تأثیر رهبری اصیل بر خلاقیت نیروی انسانی: نقش واسطه‌ای انگیزش درونی	۱۳۹۸	رحیمی و آقا بابایی

۱۳۹۷	رفتارهای فرامحیطی کارکنان، رهبری تحول‌گرا و نقش واسط انگیزش درونی (مورد مطالعه: سازمان مدیریت پسماند شهرداری مشهد	آموزش محیط زیست و توسعه پایدار	پرسشنامه	۱۳۱
------	---	--------------------------------	----------	-----

PAP

۱۴ (۴)

روش‌های معمول برای شناسایی سوگیری انتشار است. از روش‌های چینش و تکمیل دوال و توئیدی<sup>۱</sup> و N ایمن از خطای روزنتال<sup>۲</sup> نیز برای تعیین تعداد پژوهش‌های گم شده استفاده شد.

روش تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، بعد از استخراج اطلاعات لازم، مانند ضریب همبستگی، جهت رابطه و حجم نمونه برای محاسبات فراتحلیل، از نرم‌افزار جامع فراتحلیل (CMA)<sup>۳</sup> استفاده شد. داده‌های به دست آمده به اندازه اثر تبدیل شده و اندازه‌های اثر به روش هانتر و اشمیت<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) ترکیب شد. بدین وسیله آثار کاذب مواردی مانند حجم نمونه خیلی بالا یا پایین و میانگین وزنی اندازه آثار لحاظ شد. برای تعبیر اندازه‌ی اثر از معیارهای کوهن<sup>۵</sup> (۱۹۸۸) در جدول ۳ استفاده شد.

جدول ۳- حدود اندازه‌ی اثر

نتیجه	اندازه‌ی اثر
کوچک	$d < .۰۳$
متوسط	$.۰۳ < d < .۰۵$
بزرگ	$d > .۰۵$

منبع: (Cohen, 1988)

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

از بین پژوهش‌های انتخابی در ۳۳ حالت انگیزش درونی به عنوان پیشابند و در ۱۸ حالت به عنوان پسابند مورد مطالعه قرار گرفته است. در مجموع ۱۳ متغیر مستقل و ۱۳ متغیر وابسته به عنوان پیشابندها و پسابندهای انگیزش درونی شناسایی شدند. ۳۰ درصد پژوهش‌ها در ایران و ۷۰ درصد در خارج از کشور انجام شده بود. از بین پژوهش‌هایی که در خارج از کشور انجام شده؛ در آمریکا و پاکستان هر کدام ۱۷ درصد در ویتنام ۷ درصد و در کشورهای قبرس، تایوان، چین، زیمبابوه، اسپانیا، ترکیه، کره جنوبی و ژاپن هر کدام ۳ درصد و یک پژوهش نیز در چند کشور (به صورت چندملیتی) انجام شده بود. ۵۷ درصد پژوهش‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۳ درصد از تصادفی طبقه‌ای، ۱۰ درصد در دسترس و هدفمند و هر کدام از روش‌های سرشماری، گلوله‌برفی و خوشه‌ای نیز ۳.۳ درصد مورد استفاده قرار گرفته‌اند. همه پژوهش‌ها برای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده کردند. برای سنجش روایی ۵۳ درصد (روایی سازه)، ۱۰ درصد (روایی همگرا)، ۲۳ درصد روایی محتوا و ۱۳ درصد نیز روش مشخصی ذکر نکرده‌اند. فراوانی هر کدام از متغیرها و اندازه‌ی اثر آن‌ها در جدول ۴ آورده شده است.

<sup>1</sup> Duval & Tweedie

<sup>2</sup> Rosenthal's Fail-safe N test

<sup>3</sup> Comprehensive Meta-Analysis

<sup>4</sup> Hunter and Schmidt (1990)

<sup>5</sup> Cohen

جدول ۴- فراوانی و شدت اندازه‌ی اثر پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی

ابعاد	متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	درصد فراوانی	اندازه‌ی اثر	اثر کل
پیامدهای رفتاری	انگیزش درونی	رفتارهای فرامحیطی	۱	۳	۰/۵۱	۰/۴۴
	انگیزش درونی	خلاقیت	۶	۱۸	۰/۳۹	
	انگیزش درونی	تسهیم دانش	۲	۶	۰/۵۹	
	انگیزش درونی	بهره‌وری	۲	۶	۰/۳۰	
	انگیزش درونی	عملکرد	۷	۲۱	۰/۳۹	
	انگیزش درونی	مشارکت شغلی	۳	۹	۰/۵۷	
	انگیزش درونی	ریسک‌پذیری	۱	۳	۰/۳۳	
پیامدهای نگرشی	انگیزش درونی	شناسایی سازمانی	۱	۳	۰/۳۶	۰/۲۸
	انگیزش درونی	تعهد سازمانی	۲	۶	۰/۳۱	
	انگیزش درونی	رضایت شغلی	۳	۹	۰/۲۳	
رفاهی	مثبت	انگیزش درونی	۱	۳	۰/۵۴	۰/۵۴
	منفی	انگیزش درونی	۲	۶	-۰/۴۷	-۰/۳۷
	متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	درصد فراوانی	اندازه‌ی اثر	
ارتباط	رهبری تحولی	انگیزش درونی	۴	۲۴	۰/۶۲	۰/۴۸
	عدالت رویه‌ای	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۱۶	
	اخلاق کار اسلامی	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۳۷	
	رهبری معنوی	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۸۸	
	رضایت شغلی	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۴۰	
	رهبری خدمتگزار	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۴۵	
	رفتار شهروندی	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۴۳	
	رهبری اخلاقی	انگیزش درونی	۲	۱۲	۰/۳۰	
شایستگی	پاداش‌های درونی	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۵۳	۰/۴۱
	مشارکت شغلی	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۳۷	
	خودکارآمدی	انگیزش درونی	۲	۱۲	۰/۳۵	
	توانمندسازی	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۳۶	
خودمختاری	استقلال	انگیزش درونی	۱	۶	۰/۴۰	۰/۴۰

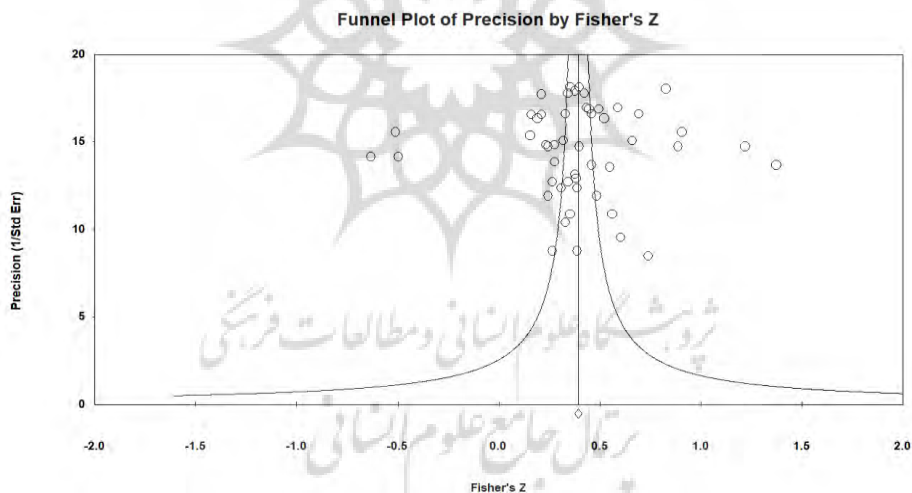
پیشایندها و  
پسایندهای انگیزش ...

۹۴ | صفحه

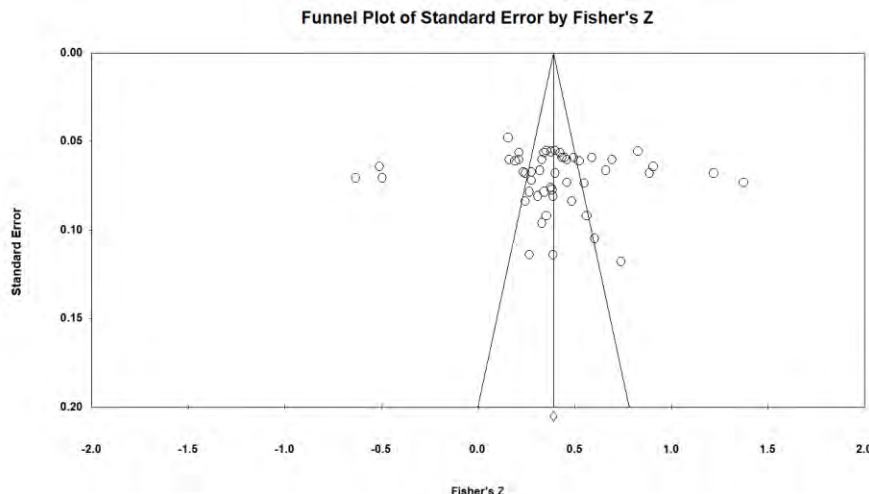
با توجه به معیارهای کوهن و مطابق اندازه‌ی اثر در جدول ۴ می‌توان متغیرها را به سه دسته تقسیم کرد. دسته اول شامل متغیرهایی است که اندازه‌ی اثر آن‌ها کوچک (تأثیرگذاری ضعیف) است (قدر مطلق اندازه‌ی اثر بین ۰/۱ تا ۰/۳) و احتمال رد فرضیه این پژوهش‌ها در سایر پژوهش‌ها بالاست. پیامدهای نگرشی در پسایندها دارای اندازه‌ی اثر ضعیفند. در بین متغیرها رضایت شغلی به عنوان پسایندها و عدالت رویه‌ای به عنوان پیشایندها دارای اندازه‌ی اثر ضعیف می‌باشند. دسته دوم شامل متغیرهایی است که اندازه‌ی اثر آن‌ها (میزان اثرگذاری) متوسط و از دسته اول بیشتر است (اندازه‌ی اثر بین ۰/۳ تا ۰/۵). پیامدهای رفاهی منفی و مثبت، پیامدهای رفتاری و نیازهای ارتباط، شایستگی و خودمختاری دارای اندازه‌ی اثر متوسط می‌باشند. در بین متغیرها خلاقیت،

بهره‌وری، عملکرد، ریسک‌پذیری، شناسایی سازمانی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و قصد جابجایی به عنوان پساند و اخلاق کار اسلامی، خودکارآمدی، استقلال، رفتار شهروندی، رهبری اخلاقی، رضایت شغلی، مشارکت شغلی، رهبری خدمتگزار و توانمندسازی روانشناختی به عنوان پیشایندها هستند. دسته سوم مربوط به متغیرهایی است که اندازه‌ی اثر آن‌ها خیلی بالا است (بالتر از ۰/۵). این متغیرها و فرضیات مربوط به آن‌ها از اطمینان بیشتری نسبت به سایر متغیرها برخوردار و احتمال تأیید مجدد آن‌ها در سایر پژوهش‌ها بسیار بالا است. مطابق یافته‌ها شامل رفتارهای فرامحیطی، تسهیم دانش، مشارکت شغلی و نگهداری به عنوان پساند و رهبری تحولی، رهبری معنوی و پاداش‌های درونی به عنوان پیشایندها می‌باشند. بنابراین به صورت کلی با توجه به یافته‌های پژوهش کنونی؛ نیازهای ارتباط بیشتر از سایر نیازها بر روی انگیزش درونی اثرگذارند و پیامدهای رفاهی مثبت و رفتاری نیز در اثر انگیزش درونی بیشتر اتفاق می‌افتند.

در مرحله بعد وضعیت انتشار و سوگیری داده‌های پژوهش بررسی شد. پژوهش‌های فراتحلیل ممکن است به دلایل مختلف مانند انتشار نتایج مثبت و عدم انتشار نتایج منفی، وزن‌دهی نادرست به نتایج پژوهش‌های مورد بررسی، بی‌توجهی به تفاوت کیفیت پژوهش‌ها، به‌کارگیری آزمون‌های متعدد و عدم رعایت امتیازدهی صحیح در کدگذاری داده‌ها در نتیجه‌گیری با خطا همراه شوند. در این پژوهش برای شناسایی سوگیری انتشار از نمودار فانل استفاده شد (شکل ۲ و ۳). شکل این نمودار اگر سوگیری انتشار وجود نداشته یا خیلی پایین باشد متقارن است. مطابق منطق نمودارهای فانل پژوهش‌های دارای خطای استاندارد پایین در بالای نمودار و پژوهش‌های دارای خطای استاندارد بالا در پایین نمودار جمع می‌شوند.



شکل ۲- نمودار فانل پژوهش‌های بررسی شده



### شکل ۳- نمودار خطای استاندارد Z sss ee'' پژوهش‌های مورد مطالعه

شکل‌های ۲ و ۳ که متقارن بوده و پژوهش‌ها در بالای نمودار جمع شده‌اند بیانگر عدم سوگیری انتشار در این پژوهش است. در جدول ۵ یافته‌های چینش و تکمیل دوال و توثیدی آورده شده است.

#### جدول ۵- چینش و تکمیل دوال و توثیدی

مقدار Q	اثر تصادفی			اثر ثابت		
	تعداد مطالعه‌های مورد نیاز = $\alpha$	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	حد بالا	حد پایین
۱۲۶۰/۹۳	۰/۴۵۲۰۴	۰/۲۹۱۶۲	۰/۳۷۴۶۴	۰/۳۸۶۷۷	۰/۳۵۴۸۱	۰/۳۷۰۹۰
۱۲۶۰/۹۳	۰/۴۵۲۰۴	۰/۲۹۱۶۲	۰/۳۷۴۶۴	۰/۳۸۶۷۷	۰/۳۵۴۸۱	۰/۳۷۰۹۰

ارزش  
مشاهدات  
ارزش  
تعدیل  
شده

برای بررسی و تعدیل سوگیری انتشار، دوال و توثیدی، روش چینش و تکمیل را مطرح کردند که طی آن مشاهدات نامنطبق از نمودار فائل حذف و به دنبال آن ارزش‌هایی که به پژوهش‌های گم شده داده شده اضافه می‌شود (Hatami et al., 2021, p.25). مطابق یافته‌ها در جدول ۵ تعداد صفر مطالعه‌ی گم شده به معنی آن است که این پژوهش برای تکمیل شدن به مطالعه‌های دیگری نیاز ندارد. بر اساس مدل اثر ثابت برآورد نقطه‌ای ۰/۳۷۰۹۰ و فاصله اطمینان ۹۵ درصد (۰/۳۸۶۷۷-۰/۳۵۴۸۱) با ارزش تعدیل یافته برابر است. بر اساس مدل اثر تصادفی نیز، برآورد نقطه‌ای ۰/۳۷۴۶۴ و فاصله اطمینان ۹۵ درصد (۰/۴۵۲۰۴-۰/۲۹۱۶۲) با ارزش تعدیل یافته برابر است. مقدار Q نیز برای هر دو ارزش مشاهده شده و تعدیل یافته برابر ۱۲۶۰/۹۳ به دست آمد. چنان که نمودار فائل در شکل ۲ نیز نشان داد توسط چینش و تکمیل نقطه‌ای که نشان دهنده‌ی پژوهش متناسب باشد، وجود ندارد (نقطه پرنگ در نمودار). در جدول ۶ نتایج آزمون N ایمن از خطای کلاسیک در این پژوهش آورده شده است.



جدول ۶- محاسبات N ایمن از خطا

مقدار Z برای مطالعه‌های مشاهده شده	۴۰/۶۸۷۵۷
مقدار P برای مطالعه‌های مشاهده شده	۰/۰۰۰
آلفا	۰/۰۵
باقی مانده (دنباله)	۲
Z برای آلفا	۱/۹۵۹۹۶
تعداد مطالعه‌های مشاهده شده	۵۱
تعداد مطالعه‌های گم شده که مقدار P را به آلفا می‌رساند	۲۱۹۲۸

این آزمون تعداد مطالعه‌های گم شده را محاسبه می‌کند که در صورت اضافه شدن به تحلیل‌ها عدم معنی‌داری آماری کلی به دست می‌آید. با توجه به یافته‌ها در جدول ۶ باید تعداد ۲۱۹۲۸ مطالعه دیگر انجام شود تا در نتایج محاسبه و تحلیل‌ها خطایی رخ دهد و این دقت و صحت بالای اطلاعات و نتایج به دست آمده در این پژوهش را نشان می‌دهد.

در جدول ۷ آزمون معنی‌داری اندازه اثر آورده شده است. آزمون (Q) در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگونی و یا ناهمگونی اندازه اثرهای به دست آمده می‌پردازد. ناهمگونی به معنی تفاوت نتایج بین پژوهش‌ها است.

جدول ۷- مقادیر بررسی همگنی داده‌ها

آماره z	سطح معنی‌داری	سطح خطا	نتیجه آزمون
۴۰/۶۸۷۵۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد فرضیه صفر

با توجه به نتایج در جدول ۷ به دلیل اینکه سطح معنی‌داری برابر صفر و کمتر از ۰/۰۵ است، لذا در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه صفر رد و فرضیه پژوهش یا همان ناهمگون بودن اندازه‌های اثر پذیرفته می‌شود. این ناهمگونی یافته‌ها می‌تواند نشان از وجود متغیری تعدیل‌کننده باشد که نتایج بررسی روی متغیرهای به دست آمده را تحت تأثیر قرار داده است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطابق نتایج پژوهش‌های انجام شده، پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی متنوع بوده و آگاهی از آن‌ها به منظور ایجاد انگیزش درونی ضروری است. هدف این پژوهش شناسایی و بررسی پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی در بازه زمانی ۱۹۸۵ تا ۲۰۲۳ بود. با توجه به اهمیت موضوع و به منظور تلفیق نتایج پژوهش‌های انجام شده در گذشته و دستیابی به یک جمع‌بندی و تجمیع نتایج پراکنده آن‌ها، این مطالعه انجام شد. رویکرد فراتحلیل درباره این موضوع، نوآوری این پژوهش محسوب می‌شود.

بررسی پیشینه پژوهش نشان داد که در بررسی پیشایندهای انگیزش درونی بیشترین تکرار مربوط به متغیرهای رهبری تحولی (۴ مطالعه)، خودکارآمدی و رهبری اخلاقی (۲ مطالعه) و در پسایندها بیشترین تکرار مربوط به عملکرد (۷ مطالعه)، خلاقیت (۶ مطالعه)، رضایت شغلی و مشارکت شغلی (۳ مطالعه) بود.

بر اساس نتایج فراتحلیل؛ ارضای نیازهای ارتباط اثرگذاری بیشتری بر انگیزش درونی دارند. همین‌طور پیامدهای رفاهی مثبت و رفتاری تأثیرپذیری بالاتری داشتند. در بین متغیرها رهبری معنوی، رهبری تحولی، پاداش‌های درونی، رهبری خدمتگزار و رفتار شهروندی به ترتیب به عنوان مهم‌ترین پیشایندها و تسهیم دانش، مشارکت شغلی، نگهداری، رفتارهای فرامحیطی و قصد جابجایی به ترتیب به عنوان مهم‌ترین پسایندها شناسایی شدند.

رهبری معنوی مهم‌ترین پیشایندهای انگیزش درونی است که در این مطالعه با اندازه‌ی اثر ۰/۸۸ شناسایی شد. این یافته با یافته مطالعه (Sepahvand et al., 2013) مطابقت داشت. مبتنی بر نظریه انگیزش درونی، رهبری معنوی از طریق فعال‌سازی نیازهای بقای معنوی (شامل فراخوانی و عضویت<sup>۱</sup> که فراخوانی به معنی کمک به کارکنان برای یافتن هدف در زندگی و عضویت متمرکز بر دادن حس تعلق به پیروان است)، زیردستان را به سمت اهداف عملکردی بالاتر هدایت می‌کند که در این فرایند انگیزش درونی کارکنان برانگیخته می‌شود به طوری که زیردست به دستاوردهای خود در اهداف عملکردی توجه می‌کند و رضایت شغلی در وی شکل می‌گیرد (Yang et al., 2020, p.3). در این رابطه توصیه می‌شود افراد در تدوین چشم‌انداز و اهداف مشارکت داده شوند. در این صورت است که اهداف فردی در راستای اهداف سازمانی قرار می‌گیرد و انگیزه مشارکت در افراد بیشتر می‌شود. همچنین باید در تقویت اعتقادات معنوی در کار تلاش شود، چرا که موجب تقویت انگیزه در کارکنان می‌شود تا برای توسعه مهارت‌های خود بکوشند. ایجاد فرهنگ همکاری مبتنی بر ارزش‌های انسانی نیز می‌تواند در دستور کار رهبری معنوی قرار گیرد.

دومین پیشایندهای مهم انگیزش درونی، رهبری تحولی است که در این مطالعه با اندازه اثر ۰/۶۲ شناسایی شد. این یافته با یافته مطالعه‌های (Minh-Duc & Huu-Lam, 2019; NGUYEN, 2019; Tavassoli et al., 2019) مطابقت داشت. سبک رهبری تحولی به دلیل دادن اختیار و قدرت به جای کنترل کردن، حمایت از کارکنان و افزایش استقلال آن‌ها، انگیزش درونی را افزایش می‌دهد (Charbonneau et al., 2001). بنابراین آموزش‌های لازم به مدیران و سرپرستانی که به طور مستقیم با کارکنان سروکار دارند، جهت رفتار نمودن به شیوه رهبری تحول آفرین ضرورت دارد. در این راستا می‌توان جهت تقویت مهارت‌های رهبری تحول آفرین واحد آموزشی خاصی سازمان‌دهی شود. همچنین جهت تشویق به توسعه آن، مهارت رهبری تحول آفرین را می‌توان به عنوان یکی از معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران قرار داد.

سومین پیشایندهای مهم انگیزش درونی، پاداش‌های درونی است که در این مطالعه با اندازه اثر ۰/۵۳ شناسایی شد. این یافته با یافته مطالعه (Danish et al., 2015) مطابقت داشت. پاداش‌های درونی باعث شکل‌گیری انگیزه‌های پایدار شده که به طور متقابل به نفع کارکنان و سازمان است (Danish et al., 2015, p.35). بر این اساس با وجود موثر بودن پاداش‌های بیرونی، پاداش‌های درونی تأثیر و ماندگاری بیشتری در انگیزش درونی داشته و توصیه به توجه بیشتر روی پاداش‌های درونی است. به عنوان مثال قدردانی از کارکنان در موقعیت‌های مختلف، حتی به صورت کلامی می‌تواند موثر باشد. گاهی می‌توان با دادن استقلال در کارها، رضایت آن‌ها را فراهم آورد. همچنین فراهم آوردن فرصت‌هایی برای پیشرفت مانند تفویض اختیار، دوره‌های آموزشی و ... توصیه می‌شود. رهبری خدمتگزار، رفتار شهروندی، رضایت شغلی و استقلال در رتبه‌های بعدی پیشایندهای مهم انگیزش درونی قرار گرفتند.

<sup>1</sup> Calling and membership

اولین پسایند مهم انگیزش درونی تسهیم دانش است که در این مطالعه با اندازه اثر ۰/۵۹ شناسایی شد. این یافته با یافته مطالعه (Llopis & Foss, 2015; Hajian & Sardar, 2017) مطابقت داشت.

در واقع میل کارکنان برای تسهیم دانش متفاوت است و افراد با سطح بالاتر انگیزه درونی، اشتیاق بیشتری برای به اشتراک‌گذاری دانش دارند (Llopis & Foss, 2015, p.2). از آن‌جا که ارزش سازمانی دانش کارکنان با تسهیم آن افزایش می‌یابد (Hajian & Sardar, 2017) پیشنهاد می‌شود در مرحله کارمندیابی و استخدام به این امر و ویژگی‌های رفتاری کارکنان توجه شود و کسانی وارد سازمان شوند که تمایل به اشتراک‌گذاری و همکاری با بقیه دارند. در سازمان نیز می‌توان با استفاده از انواع سبک‌های رهبری مناسب و اعتماد سازی، انگیزش درونی افراد را برای تسهیم دانش افزایش داد.

دومین پسایند مهم انگیزش درونی، مشارکت شغلی است که در این مطالعه با اندازه اثر ۰/۵۷ شناسایی شد. این یافته با یافته مطالعه‌های (Miao, 2020; Khan & Iqbal, 2013; Ghosh & Sekiguchi, 2022) مطابقت داشت. با توجه به نظریه خودتعیین‌گری، انگیزش درونی باعث تشویق مشارکت کارکنان می‌شود به دلیل آن‌که آن نیازهای روانی اساسی مانند خودمختاری، شایستگی و ارتباط را برآورده می‌کند. یعنی کارمندان می‌توانند از اختیار شخصی خود برای تصمیم‌گیری در مورد وظایف خود استفاده کنند (Ghosh & Sekiguchi, 2020, p.2)، بنابراین می‌توان گفت افراد با انگیزه درونی، بیشتر از دیگران در کارها مشارکت می‌کنند (Masvaure et al., 2014, p.488). چون به کارها علاقه دارند. از این رو شناخت علایق به مدیریت در ساختار شغلی و همچنین تخصیص افراد مناسب به وظایف مختلف کمک می‌کند.

نگهداری و رفتارهای فرامحیطی نیز در رتبه‌های بعدی پسایندهای مهم انگیزش درونی قرار گرفتند.

با توجه به نتایج، اندازه‌ی اثر قصد جابجایی منفی بود. بدین معنی که هر گاه راهکارهای افزایش انگیزش درونی در سازمان به درستی برنامه‌ریزی و اجرا شود، قصد جابجایی در بین کارکنان کم می‌شود و سازمان قادر به حفظ نیروهای قوی خود خواهد بود. همچنین اندازه‌ی اثر فرسودگی شغلی نیز منفی بود که نشان دهنده کاهش فرسودگی شغلی در اثر افزایش انگیزش درونی است.

همچنین در بین پیشایندها، اندازه اثر عدالت رویه‌ای (۰/۱۶) و در بین پسایندها اندازه‌ی اثر رضایت شغلی (۰/۲۳) ضعیف برآورد شد که نشان دهنده‌ی اثر ناچیز انگیزش درونی بر این دو متغیر است. این اثر ناچیز احتمال دارد با ورود متغیرهای تعدیل‌گر یا میانجی تغییر نماید که نیاز به مطالعه‌های بیشتر در این زمینه است.

#### محدودیت‌های پژوهش و پیشنهادها برای پژوهش‌های آینده

بر اساس بررسی مطالعه‌های پیشین مشخص شد در زمینه بررسی نقش تعدیل‌گری عوامل فرهنگی و سازمانی در مطالعه‌های گذشته کمبودهایی وجود دارد و با توجه به ناهمگون بودن اندازه‌ی اثر به دست آمده در این پژوهش، انجام مطالعه‌هایی در این زمینه و بررسی و شناسایی متغیرهای تعدیل‌گر در پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود. این مطالعه به بررسی یافته‌های کمی پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی پرداخته است که توصیه می‌شود در مطالعه‌های آینده، محققان به تحلیل کیفی پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی با روش فراترکیب بپردازند تا اطمینان بیشتری نسبت به یافته‌ها حاصل شود. همچنین می‌توان به بررسی پیشایندها و پسایندهای

ابعاد مرتبط با انگیزش درونی در دوره‌های زمانی مختلف و مقایسه اولویت آن‌ها در زمان‌های مختلف پرداخت. فراتحلیل پیشایندها و پسایندهای انگیزش بیرونی نیز توصیه می‌شود.

## منابع و مأخذ

پیشایندها و

پسایندهای انگیزش ...

۱۰۰ | صفحه

1. Agarwal, S., Yadav, Y. S., & Acharya, A. (2015). Impact of CSR-driven internal employee motivation on cordiality of employee relations. In *Managing in recovering markets* (pp. 315-325). Springer, New Delhi.
2. Anwar, A., Waqas, A., Shakeel, K., & Hassan, S. S. (2018). Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Retention: A Case from Call Center. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 652-666.
3. Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
4. Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational research*, 64(3), 363-423.
5. Charbonneau, D., Barling, J., & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation 1. *Journal of applied social psychology*, 31(7), 1521-1534.
6. Chaudhary, A., Ahmad, M., Nayak, S., Kujur, S. S., Bhagat, V., Vandana, P., & Rao, P. H. (2015). In the Effect of CSR on Internal Employee Motivation. *Vishwakarma Business Review*, 5(1), 19-30.
7. Conrad, D., Ghosh, A., & Isaacson, M. (2015). Employee motivation factors: A comparative study of the perceptions between physicians and physician leaders. *International Journal of Public Leadership*, 11(2), 92-106.
8. Danish, R. Q., Khalid Khan, M., Shahid, A. U., Raza, I., & Humayon, A. A. (2015). Effect of intrinsic rewards on task performance of employees: Mediating role of motivation. *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 33-46.
9. 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.
10. Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&d Management*, 37(3), 197-208.
11. Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
12. Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel Review*.
13. Guay, F., Vallerand, R.J. and Blanchard, C. (2000), "On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: the Situational Motivation Scale (SIMS)", *Motivation and Emotion*, Vol. 24 No. 3, pp. 175-213.
14. Hajian, E. & Sardar, S. (2017). A Pattern to Evaluation of Motivational Factors Affecting Knowledge Sharing, *Iranian Research Institute for Science and Technology*, 32(4), 1093-1118 (In Persian).

15. Hatami, S., Seyed Naghavi, M.A., Alvani, S.M. (2021), Human Resources Management Social Responsibilities Outcomes Meta-Analysis On The Employees, *Public Administration Perspective*, 12(4), 15-29 (In Persian).
16. Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 272-277.
17. Helms, M.M. (ed.) (2006). *Encyclopedia of Management*. Fifth Edition, Thomson Gale, Detroit.
18. Heydari, A., (2019), The role of satisfaction of basic psychological needs and self-directed motivation in academic success: from the perspective of self-determination theory, *development of Psychology*, 8(10), 63-70 (In Persian).
19. Kalhor, M., Jhatial, A. A., & Khokhar, S. (2017). Investigating the influence of extrinsic and intrinsic motivation on work performance: Study of bank officers. *GMJACS*, 7(1), 121-129.
20. Khan, A., Latif, F., Jalal, W., Anjum, R., & Rizwan, M. (2014). The impact of rewards & corporate social responsibility (CSR) on employee motivation. *International journal of human resource Studies*, 4(3), 70-86.
21. Lee C-W & Hidayat N. (2018). The Influence of Transformational Leadership and Intrinsic Motivation to Employee Performance, *Advances in Management & Applied Economics*, 8(2), 1-12
22. Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34(2), 135-144.
23. Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227-240.
24. Masvaure, P., & Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-499.
25. Miao, S., Rhee, J., & Jun, I. (2020). How much does extrinsic motivation or intrinsic motivation affect job engagement or turnover intention? A comparison study in China. *Sustainability*, 12(9), 1-18.
26. Minh-Duc, L., & Huu-Lam, N. (2019). Transformational leadership, customer citizenship behavior, employee intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(2), 286-300.
27. NGUYEN, H. M., MAI, L. T., & HUYNH, T. L. (2019). The role of transformational leadership toward work performance through intrinsic motivation: A study in the pharmaceutical field in vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 201-212.
28. Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*.
29. Phuong, N., Song, N., Bach, T., & Sang, P. (2020). Impacts of corporate social responsibility toward employees on employee motivation in enterprises: A case study in Vietnam. *Management Science Letters*, 10(11), 2543-2552.
30. Rockmann, K. W., & Ballinger, G. A. (2017). Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1305.

31. 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.
32. Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
33. Sepahvand, R., Nasr esfahani, A., Aref najad, M., Sobhani, M. (2013), The effect of spiritual leadership on employees' intrinsic motivation, *Public Administration Perspective*, 13, 107-127 (In Persian).
34. Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic journal of management*, 7 (1), 49-67.
35. Spivack, A. J., & Milosevic, I. (2018). Perceived location autonomy and work environment choice: The mediating influence of intrinsic motivation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 325-348.
36. Tavassoli, M., MalekZadeh, GH.R., Khorakian, A. (2019). Pro-Environmental Behavior of Employees, Transformational Leadership and the Mediating role of Self-Motivation (Case of: Waste Management Organization of Mashhad Municipality), *Quarterly Journal of Environmental Education and Sustainable Development*, 7(2), Winter 2019, 9-20 (In Persian).
37. Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273.
38. Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13,1-13
39. Yang, J., Chang, M., Chen, Z., Zhou, L., & Zhang, J. (2020). The chain mediation effect of spiritual leadership on employees' innovative behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.