

مقدمه

در زبان روزمره، اصطلاح نیاز در اشاره به خصوصیات یا نتایج خاص استفاده می‌شود. کودکان ممکن است بگویند برای تولد خود به یک اسباب‌بازی نیاز دارند، نوجوانان نیز شاید برای ارتباط بهتر با همسالان خود به یک تلفن هوشمند جدید نیاز دارند و بزرگسالان برای دوری از استرس و فشارهای محیط کاری خود نیازمند تعطیلات هستند. در هر یک از این موارد، اصطلاح نیاز بیانگر وجود یک تمایل یا اولویت خاص است که در بیشتر موارد در کمبود و نقص ریشه دارد. با توجه به این تعریف، نیازهای فراوان و گسترده‌ای وجود دارد و افراد در نیازها و ترجیحات خود متفاوت از یکدیگر هستند (وانستینکیست، رایان و سوئنز، ۲۰۲۰). درمقابل در نظریه خودتعیین‌گری^۱ دسی و رایان (۲۰۰۰)، اصطلاح نیاز روان‌شناختی به شیوه‌ای خاص‌تر و محدودتر به کار گرفته شده است؛ یعنی به‌عنوان عنصر مغذی و مهم روان‌شناختی که برای تنظیم، یکپارچگی و رشد افراد ضروری است (رایان و دسی، ۲۰۱۷). در چارچوب نظریه خودتعیین‌گری، زمانی می‌توان تمایلی را یک نیاز اساسی روان‌شناختی^۲ دانست که کامروایی آن نه‌تنها خوشایند و رضایت‌بخش است، بلکه برای سلامت و بهزیستی افراد ضروری است؛ درحالی‌که نبود کامروایی و ناکامی آن می‌تواند خطر بیماری، بی‌انگیزگی و منفعل‌بودن را افزایش دهد (وانستینکیست و رایان، ۲۰۱۳). براین‌اساس واضح است تمامی انگیزه‌ها و تمایلات در این چارچوب نمی‌گنجند.

نیازهای اساسی روان‌شناختی به‌صورت فطری در تمامی انسان‌ها وجود دارند و عبارت‌اند از: نیاز به خودمختاری^۳، نیاز به شایستگی^۴ و نیاز به ارتباط^۵ (دسی و رایان، ۲۰۰۰). نیاز به خودمختاری، شامل داشتن احساس انتخاب در شروع، نگهداری و تنظیم فعالیت‌هاست. خودمختاری هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد احساس کنند دلیل رفتارشان هستند. به عبارت دیگر رفتار زمانی مستقل است که تمایلات، ترجیحات و عقاید فرد، تعیین‌کننده فعالیت وی باشند (دسی و رایان، ۲۰۰۰). نیاز به شایستگی یعنی نیاز به مؤثربودن در تعامل با محیط که بیانگر میل برای به‌کاربردن استعدادها و مهارت‌ها در انجام فعالیت، دنبال کردن چالش‌های بهینه و تسلط‌یافتن بر آنهاست (دسی و رایان، ۲۰۰۰). زمانی که به افراد اجازه داده می‌شود در فعالیت‌های چالش‌برانگیز مشارکت داشته باشند و از این طریق مهارت‌های خود را پرورش دهند، می‌توانند خود را با محیط‌های پیچیده و همواره در حال تغییر سازگار کنند و نیازشان به شایستگی کامروا شود (جانگرت، ون دن بروک، شرورز و اُسترمن، ۲۰۱۸). درنهایت، نیاز به ارتباط به برقراری پیوندها و دلبستگی‌های عاطفی با دیگران اشاره دارد و بیانگر میل به درگیربودن در روابط صمیمانه است (دسی و رایان، ۲۰۰۰).

-
1. Self Determination Theory (SDT)
 2. basic psychological need
 3. autonomy
 4. competence
 5. relatedness

اگر نیازهای اساسی روان‌شناختی کامروا شوند، احساس اعتماد به خود و خودارزشمندی در افراد شکل می‌گیرد، اما در صورت ممانعت و ناکام‌شدن این نیازها، فرد ادراکی شکننده، منفی، بیگانه و انتقادی به خود پرورش می‌دهد (چن و جانگ، ۲۰۱۰). تحقیقات بسیاری نشان داده است که این سه نیاز روان‌شناختی در تمامی فرهنگ‌ها نقش مهمی در بالندگی، خودسازمان‌دهی^۱، سرزندگی، بهزیستی و سازگاری افراد داشته و پیامدهای ضمنی بسیاری در علوم انگیزشی پایه، علوم کاربردی و نیز سیاست‌گذاری‌های اجتماعی دارند (اسلمپ، کرن، پاتریک و رایان، ۲۰۱۸؛ یو، لوسکیو بریستول و میدا، ۲۰۱۸؛ ون دن بروئک، فریس، چانگ و روزن، ۲۰۱۶). بهزیستی به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم کامروا شدن نیازهای اساسی روان‌شناختی، به احساس مثبت و رضایت‌مندی عمومی از زندگی اشاره دارد که شامل خود و دیگران در حوزه‌های مختلف خانواده، شغل و غیره است. افراد با احساس بهزیستی بالا به‌طور عمده با هیجانات مثبت بیشتری مواجه می‌شوند و از حوادث و وقایع پیرامون خود ارزیابی مثبتی دارند؛ درحالی‌که در سوی دیگر، افراد با بهزیستی پایین حوادث و موقعیت‌های زندگی‌شان را نامطلوب ارزیابی کرده و بیشتر هیجانات منفی مانند اضطراب، افسردگی و خشم را تجربه می‌کنند (بهادری خسروشاهی، ۱۳۹۰). رایان و دسی (۲۰۰۱)، مفهوم بهزیستی روان‌شناختی^۲ را گذران زندگی به شیوه‌ای سرشار از شادی و عمیقاً خشنودکننده بیان کرده‌اند. این مفهوم به این موضوع اشاره دارد که بهزیستی روان‌شناختی حالتی پیامدی و نهایی نیست، بلکه فرایندی است که بر خوب‌زیستن یا عملی‌کردن تمام توانایی‌های انسان متمرکز است. ژنگ، ژو، ژائو و ژانگ (۲۰۱۵) نیز در تعریف خود از بهزیستی، این مفهوم را به محیط کاری تسری دادند و بیان کرده‌اند که بهزیستی سازه‌ای چندبُعدی و متشکل از سه جزء است: بهزیستی روان‌شناختی، بهزیستی در زندگی^۳ و بهزیستی محیط کار^۴. در این تعریف، بهزیستی روان‌شناختی به معنای داشتن نگرش مثبت به خود، داشتن روابط مثبت و صمیمانه با دیگران، احساس استقلال و داشتن نقش فعال در زندگی، احساس کنترل بر محیط، هدفمندبودن زندگی و احساس رشد مداوم است (کوهن و شامای، ۲۰۱۰). مؤلفه بهزیستی در زندگی نیز خود شامل دو بعد شخصی و خانوادگی است: بعد شخصی به احساسات و عواطف کارکنان، تجربه‌های روان‌شناختی و میزان رضایت آن‌ها از زندگی شخصی‌شان اشاره دارد. از سوی دیگر مسائل خانوادگی نیز جزئی لاینفک از زندگی هر شخص به‌حساب می‌آید. با وجود اینکه کار و زندگی خانوادگی به ظاهر دو حوزه مجزا از هم هستند، شرایط خانوادگی می‌تواند بر بهزیستی فرد شاغل تأثیرگذار باشد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵). آخرین مؤلفه در این تعریف، مؤلفه بهزیستی محیط کار، به معنای نبود تجربه‌های منفی مانند اضطراب، فشار روانی و فرسودگی در محیط کار است. بهزیستی محیط کار به کیفیت زندگی و خشنودی شغلی کارکنان نیز اشاره دارد (سیگریست، وارندورف، نسبک، جورج و بورش سوپان، ۲۰۰۶).

-
1. self-organization
 2. psychological well-being
 3. life well-being
 4. workplace well-being

بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، بهزیستی و سلامت روان‌شناختی افراد در نتیجه برآورده شدن نیازهای اساسی روان‌شناختی آنان است. در این میان، بافت و محیط اجتماعی نیز با حمایتی که برای افراد فراهم کرده یا آن را دریغ می‌کند، بر کامروایی یا ناکامی نیازهای آنان به خودمختاری، شایستگی و ارتباط با دیگران تأثیر می‌گذارد (دسی و رایان، ۱۹۸۵). محیط اجتماعی که شامل ساختار محیط و افرادی است که در آن حضور دارند، با حمایتی که فراهم می‌کند می‌تواند بر کامروایی نیازهای اساسی روان‌شناختی افراد تأثیر بگذارد. بر این اساس ساختار محیط اگر به‌شکلی باشد که بر حمایت از نیازهای اساسی روان‌شناختی تأکید کند و افراد حاضر در محیط اجتماعی نیز نقشی حمایتی در این ساختار داشته باشند، نیازهای اساسی روان‌شناختی افراد کامروا می‌شود و این امر در نهایت بر کیفیت انگیزش، بهزیستی و سلامت و نیز کارکرد آنان در طولانی‌مدت تأثیری مثبت دارد (راکی، پلتیر، چئونگ، بکستر و بیودری، ۲۰۱۷). متناسب با محیط اجتماعی که افراد در آن حضور دارند، فرد حمایت‌کننده نیز می‌تواند متفاوت باشد. در محیط‌های آموزشی مانند مدرسه و دانشگاه، معلمان و استادان می‌توانند از نیازهای اساسی روان‌شناختی دانش‌آموزان و دانشجویان خود حمایت کنند (میرزایی فندخت، درتاج، سعدی‌پور، ابراهیمی قوام و دلاور، ۱۳۹۹؛ لوبین گلوب، ریژاوک و اولکار، ۲۰۲۰؛ آبولو و همکاران، ۲۰۲۰). در محیط خانوادگی، والدین نقش حمایتگر را برای فرزندان خود ایفا می‌کنند (رودریگز مرینوس و همکاران، ۲۰۲۰؛ میوسن و کارلسون، ۲۰۱۹). همان‌گونه که مربیان نیز این حمایت را برای ورزشکاران فراهم می‌کنند (آنیل و هاگ، ۲۰۲۰؛ زردشتیان، احمدی و آزادی، ۱۳۹۱). در محیط کاری حمایتی که کارکنان دریافت می‌کنند، می‌تواند از سوی سازمان، مدیران سطوح عالی، سرپرستان بلافضل یا همکارانشان باشد. سرپرستان بلافضل که نظارت مستقیمی بر کارکنان زیردست خود دارند، در مقایسه با مدیران سطوح عالی، با توجه به شناخت بیشتری که از کارکنان خود دارند، نیازهای آنان را بهتر می‌شناسند و می‌توانند شرایطی را برای حمایت از این نیازها فراهم کنند (اسلمپ و همکاران، ۲۰۱۸).

حمایت از نیازهای اساسی روان‌شناختی به معنای حمایت از هر سه نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط است (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۱). حمایت از خودمختاری به معنای درک دیدگاه دیگران، تأیید احساسات و عواطف آنان، ترغیب حس کنجکاوی آن‌ها، ارائه دلایل منطقی برای انجام فعالیت‌ها و ایجاد فرصت‌هایی برای انتخاب توسط فرد حمایتگر است (دسی و رایان، ۲۰۰۸). حمایت از شایستگی شامل ارائه انتظارات و درخواست‌های روشن و قابل‌فهم، القای حس شایستگی و ارائه بازخورد مرتبط به افراد است (رایان و دسی، ۲۰۱۷). حمایت از ارتباط نیز زمانی نمایان می‌شود که فرد حمایتگر با صرف مقدار زیادی وقت، انرژی و منابع، علاقه واقعی خود را به فرد حمایت‌شده نشان می‌دهد (نیمیک و همکاران، ۲۰۰۶). بر اساس نظریه خودتعیین‌گری، حمایت ادراک‌شده در بافت اجتماعی با تسهیل فرایند درونی‌سازی^۱ به کامروایی نیاز افراد به خودمختاری، شایستگی و ارتباط با دیگران منجر می‌شود. درونی‌سازی فرایندی طبیعی و فعال برای پذیرش ارزش رفتارهایی است که شاید ذاتاً رضایت‌بخش یا لذت‌بخش نباشند، اما مهم هستند (رایان،

1. internalization

۱۹۹۳). برآورده شدن نیازهای اساسی روان‌شناختی نیز بر انگیزش، نگرش و رفتار افراد تأثیر می‌گذارد (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۴).

حمایت از نیازهای اساسی روان‌شناختی افراد مانند یک سبک تدریس، روش مربی‌گری، شیوهٔ فرزندپروری یا سبک رهبری است که شامل تکنیک‌ها و مهارت‌هایی است و این مهارت‌ها قابلیت آموزش دارند (ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۴؛ ریو، ۱۹۹۸). زمانی که از نیازهای روان‌شناختی افراد حمایت شود و دیگران رفتار آنان را کنترل نکنند، افراد می‌توانند کارکرد مثبت و مطلوبی را در حوزه‌های مختلف از خود نشان دهند. برنامهٔ مداخله‌ای حمایت از نیازها^۱ شامل مجموعه‌ای از تکنیک‌ها و مهارت‌هایی است که به افراد (معلمان، استادان، والدین، مربیان، مدیران و سرپرستان) شیوه درست حمایت‌کردن از نیازهای اساسی روان‌شناختی افراد (دانش‌آموزان، دانشجویان، فرزندان، ورزشکاران و کارکنان) را آموزش می‌دهد. این تکنیک‌ها و مهارت‌ها در سه دسته کلی جای می‌گیرند: ۱. تکنیک‌های مربوط به حمایت از خودمختاری، ۲. تکنیک‌های مربوط به حمایت از شایستگی (ساختار)^۲، ۳. تکنیک‌های مربوط به حمایت از ارتباط (دلبستگی)^۳ (سانچز آلبوا، پولیدو گنزالز، لئو، گنزالز پونس و گارسیا کالوو، ۲۰۱۷؛ ریو، ۲۰۱۸؛ رایان و دسی، ۲۰۱۸).

تکنیک‌های مربوط به حمایت از خودمختاری شامل پنج تکنیک است که هدفشان کامروایی نیاز به خودمختاری افراد است. این تکنیک‌ها شامل در نظر گرفتن دیدگاه شخص^۴، ارائهٔ دلایل منطقی^۵، استفاده از لحن اطلاعاتی غیرکنترل‌کننده^۶، تأیید و پذیرش عاطفهٔ منفی^۷ و نشان دادن شکیبایی^۸ هستند. تکنیک‌های مربوط به حمایت از شایستگی به دنبال برآورده کردن نیاز به احساس شایستگی در افراد با ساختارمند کردن محیط اجتماعی توسط فرد حمایتگر هستند. برای آنکه فرد حمایتگر بتواند محیطی ساختارمند ایجاد کند، می‌تواند از این تکنیک‌ها استفاده کند: بیان کردن روشن و واضح انتظارات^۹، راهنمایی دادن^{۱۰}، ارائهٔ بازخورد^{۱۱} و ایجاد محیطی با تحمل شکست^{۱۲} بالا. در نهایت تکنیک‌های دلبستگی یا به عبارتی تکنیک‌های مربوط به حمایت از ارتباط با هدف ایجاد فضایی گرم و صمیمی در روابط بین‌فردی، به دنبال برآورده کردن نیاز به ارتباط و تعلق در افراد هستند. این تکنیک‌ها که به دنبال غنی‌سازی روابط بین‌فردی هستند، عبارت‌اند از:

-
1. needs support intervention program
 2. structure
 3. involvement
 4. taking the person's perspective
 5. providing explanatory rationales
 6. using non-pressuring, informational language
 7. acknowledging and accepting negative affect
 8. displaying patience
 9. clear expectations
 10. guidance
 11. feedback
 12. failure tolerance

مهارت‌های مربوط به تعاملات بین‌فردی^۱ (شامل گفت‌وگوی فردی^۲، اشتیاق^۳ و روابط کلی دوستانه^۴)، حمایت اجتماعی^۵ (شامل حمایت مربوط به تکلیف^۶، ارتقای همکاری و کار تیمی^۷) و توجه^۸ (شامل آگاهی^۹ و رفتارهای مراقبتی^{۱۰}) (ریو، ۲۰۱۸).

نتایج پژوهش‌های مرتبط با اثربخشی برنامه آموزشی برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها حاکی از آن است که این مداخله هم برای فراگیران و هم برای افراد تحت نظارت آن‌ها در مقایسه با افراد گروه گواه، مؤثر بوده و نتایج مثبت و دیرپایی را به همراه داشته است. پژوهش‌ها در ارتباط با فراگیران نشان می‌دهد که این آموزش می‌تواند سبک انگیزشی افراد فراگیر را در مقایسه با افراد گروه گواه، از سبک کنترلی به حمایتی تغییر دهد (سانچز آلیوا و همکاران، ۲۰۱۷؛ چئون، ریو و سانگ، ۲۰۱۶؛ هاردرد و ریو، ۲۰۰۹). همچنین نیازهای اساسی روان‌شناختی آنان را برآورده کند و سطح خودکارآمدی و انگیزش درونی آنان را افزایش دهد (چئون، ریو، لی و لی، ۲۰۱۸). علاوه بر این، به‌کارگیری تکنیک‌های حمایت از نیازهای اساسی روان‌شناختی توسط معلمان، مربیان و سرپرستان با کامروایی نیازهای اساسی روان‌شناختی (جانگرت و همکاران، ۲۰۱۸؛ سانچز آلیوا و همکاران، ۲۰۱۷؛ چئون، ریو و سانگ، ۲۰۱۶)، افزایش سطح انگیزش خودمختار (تیلگا، هین و کواک، ۲۰۱۹؛ جانگرت و همکاران، ۲۰۱۸؛ هاردرد و ریو، ۲۰۰۹) و بهزیستی (چئون، ریو و سو مون، ۲۰۱۲) و نیز کاهش سطح انگیزش کنترل‌شده و بی‌انگیزگی (جانگرت و همکاران، ۲۰۱۸؛ هاردرد و ریو، ۲۰۰۹) در دانش‌آموزان، ورزشکاران و کارکنان همراه است.

در مجموع، با توجه به نتایج پژوهش‌های صورت‌گرفته درباره اثربخشی آموزش برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها به‌نظر می‌رسد به‌کارگیری این برنامه مداخله‌ای و آموزش آن به سرپرستان می‌تواند پیامدهای مثبتی را برای کارکنان در ارتباط با کامروایی نیازهای اساسی روان‌شناختی و نیز بهزیستی آنان داشته باشد؛ از این‌رو هدف پژوهش حاضر این است که اثربخشی آموزش برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها به سرپرستان را بر کامروایی نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط و نیز بهزیستی کارکنان بررسی کند. براین‌اساس، فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر هستند:

آموزش برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها بر کامروایی نیاز به خودمختاری تأثیر دارد.

آموزش برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها بر کامروایی نیاز به شایستگی تأثیر دارد.

1. interpersonal communication
2. individualized conversation
3. enthusiasm
4. friendly general communication
5. social support
6. task-related support
7. promoting cooperation and teamwork
8. attention
9. awareness
10. caring behavior

آموزش برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها بر کامروایی نیاز به ارتباط تأثیر دارد.
آموزش برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها بر افزایش سطح بهزیستی کارکنان تأثیر دارد.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و طرح پژوهش نیز نیمه‌آزمایشی از نوع پیش‌آزمون-پس‌آزمون همراه با گروه گواه بود. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کارکنان و سرپرستان بلافصل آنان در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون است که در سال ۱۳۹۹ مشغول به کار بوده و تعداد کل آن‌ها حدود ۱۳۰۰ نفر بوده است. نمونه‌ای به حجم ۳۰ نفر از سرپرستان انتخاب شدند. انتخاب این ۳۰ نفر در ابتدا به صورت هدفمند و براساس ملاک‌های ورود به پژوهش (داشتن سابقه کار بالای پنج سال و تعداد کارکنان تحت سرپرستی بین ۳-۵ نفر) انجام شد. سپس به صورت تصادفی، ۱۵ نفر به هر گروه آزمایش و گواه تخصیص یافت. به منظور بررسی تأثیر مداخله آزمایشی، از میان کارکنان زیرمجموعه هر سرپرست و با توجه به تعداد کارکنان زیرمجموعه، ۲ یا ۳ نفر به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. براین اساس حجم نمونه کارکنان گروه آزمایش شامل ۴۳ نفر و گروه گواه شامل ۴۰ نفر بود.

روش اجرای پژوهش

به منظور اجرای پژوهش، پس از دریافت مجوز و هماهنگی‌های لازم با واحد تحقیق و پژوهش شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون، حجم نمونه تعیین شد و پس از آن سرپرستان و کارکنان گروه‌های آزمایش و گواه انتخاب شدند. پیش از اجرای مداخله، کارکنان گروه آزمایش و گواه مقیاس کامروایی نیازها در محیط کار و مقیاس بهزیستی کارکنان را در قالب پیش‌آزمون و به صورت آنلاین پاسخ دادند. پس از آن، سرپرستان گروه آزمایش، جلسات آموزشی برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها را طی دو ماه و در هشت جلسه (هر هفته یک جلسه ۹۰ دقیقه‌ای) دریافت کردند؛ درحالی‌که سرپرستان گروه گواه در طول فرایند از دریافت این مداخلات بی‌بهره بودند. با این حال، جلسه‌ای برای معارفه و آشنایی سرپرستان گروه گواه با درمانگر و همچنین تشریح هدف از مشارکت آنان در این پژوهش تشکیل شد. جلسات آموزشی برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها به دلیل شیوع ویروس کرونا و محدودیت حضور در شرکت مورد مطالعه، به صورت مجازی اجرا شدند. دو هفته پس از اتمام جلسات مداخله‌ای، پس‌آزمون روی کارکنان هر دو گروه آزمایش و گواه به شیوه آزمون آنلاین اجرا شد.

ملاحظات اخلاقی

به منظور آگاه‌سازی، در جلسه اول جلسات آموزشی به شرکت‌کنندگان در ارتباط با پژوهش و اهداف مورد نظر آن به آنان توضیح داده شد که اطلاعات آنان محرمانه می‌ماند. همچنین به آنان اطمینان داده شد که

اطلاعات جمع‌آوری شده به صورت گروهی و در قالب داده‌های آماری و نه فردی ارائه می‌شود. علاوه بر این پس از خاتمه آموزش، با توجه به اثربخش بودن آن، یک دوره آموزشی گروهی برای افراد گروه گواه نیز اجرا شد.

ملاک‌های ورود

ابراز تمایل و رضایت آگاهانه از مشارکت در کار پژوهشی، شاغل بودن در سازمان مورد نظر، دریافت نکردن هرگونه مداخله یا آموزش به غیر از مداخله پژوهش حاضر، داشتن سابقه کار بالای پنج سال، دارای سمت سرپرستی، تعداد کارکنان تحت سرپرستی بین ۳-۵ نفر و شرکت منظم در جلسات آموزشی.

ملاک‌های خروج

غیبت بیش از یک جلسه سرپرستان در جلسات آموزشی، ابتلای آنان به بیماری خاص، مصرف دارو و وجود مشکلات و اختلالاتی که بر روند مداخله تأثیر می‌گذارد.

ارزیابی روایی اجتماعی مداخله

روایی اجتماعی^۱ به پذیرفته بودن و رضایت از رویه‌های مداخله اشاره دارد که معمولاً با پرسیدن نظرات افراد شرکت کننده در مداخله (شرکت کنندگان گروه آزمایش) ارزیابی می‌شود (لوئیسلی و رید، ۲۰۱۱). روایی اجتماعی به کمک چهار شاخص، میزان رضایت شرکت کنندگان در مداخله را از روند آموزش و اثربخشی آن ارزیابی می‌کند. این چهار شاخص عبارت‌اند از: ۱. تغییرات مثبت معنادار^۲، ۲. اهمیت^۳، ۳. رضایت^۴ و ۴. کارایی^۵ (چئون و ریو، ۲۰۱۵). به منظور سنجش هریک از چهار شاخص، از شرکت کنندگان گروه آزمایش این سؤالات پرسیده شد: ۱. شاخص تغییرات مثبت معنادار: آیا مشارکت شما در این برنامه آموزشی به ایجاد تغییرات مثبت در سبک انگیزی شما منجر شده است؟ (۱=به هیچ وجه، ۷=کاملاً). ۲. شاخص اهمیت: آیا مشارکت شما در این برنامه آموزشی مهم بود؟ (۱=به هیچ وجه مهم نبود، ۷=کاملاً مهم بود). ۳. شاخص رضایت: تا چه اندازه از این برنامه آموزشی راضی بودید؟ (۱=اصلاً راضی نبودم، ۷=کاملاً راضی بودم). ۴. شاخص کارایی: آیا این برنامه آموزشی برای شما مفید بوده است؟ (۱=به هیچ وجه مفید نبود، ۷=کاملاً مفید بود). با توجه به ارزیابی انجام شده، سرپرستان شرکت کننده در دوره آموزشی گزارش داده بودند که تغییرات مثبتی در سبک انگیزی آن‌ها رخ داده است ($M=6/13, SD=0/64$). همچنین سرپرستان گروه آزمایش در شاخص‌های اهمیت ($M=6/38, SD=0/74$)، رضایت ($M=6/42, SD=0/72$) و نیز کارایی

-
1. social validity
 2. positive significant changes
 3. importance
 4. satisfaction
 5. usefulness

($M=6/35, SD=0/52$) نمرات بالایی را گزارش کرده بودند؛ بنابراین با توجه به اینکه میانگین‌های محاسبه‌شده از مقدار میانه ($Me=4$) بیشتر است، برنامه‌مداخله‌ای حمایت از نیازها از روایی اجتماعی مطلوبی برخوردار است. در ادامه، پرسشنامه‌های مورد استفاده و نیز خلاصه‌ای از جلسات آموزشی آمده است.

ابزار سنجش

مقیاس کامروایی نیازها در محیط کار^۱ (NSa-WS)

به‌منظور سنجش متغیر کامروایی نیازهای اساسی روان‌شناختی در این پژوهش از مقیاس ارضای نیازها در محیط کار تاولین و استنلینگ (۲۰۱۸)، استفاده شد. این مقیاس دارای ۱۳ ماده و سه مؤلفه کامروایی نیاز به خودمختاری (۴ ماده)، کامروایی نیاز به شایستگی (۴ ماده) و کامروایی نیاز به ارتباط (۵ ماده) است. پاسخ‌ها روی طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری می‌شوند. تاولین و استنلینگ (۲۰۱۸) پایایی این مقیاس را به روش ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای ابعاد کامروایی نیاز به خودمختاری، کامروایی نیاز به شایستگی و کامروایی نیاز به ارتباط $0/78$ ، $0/81$ و $0/89$ گزارش دادند. این مقیاس برای نخستین بار در این پژوهش ترجمه و اعتباریابی شده است که روایی صوری و محتوایی آنان را استادان بررسی و تأیید کردند. ضرایب پایایی محاسبه‌شده با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ در این پژوهش برای ابعاد خودمختاری، شایستگی و ارتباط به ترتیب $0/86$ ، $0/82$ و $0/90$ است. شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی مقیاس نیز با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 روی ماده‌های این مقیاس محاسبه شدند که نتایج حاکی از روایی مطلوب مقیاس ارضای نیازها در محیط کار بود ($CFI=0/95$ ، $RMSEA=0/080$ ، $GFI=0/90$).

مقیاس بهزیستی کارکنان^۲ (EWB)

متغیر بهزیستی کارکنان در پژوهش حاضر به‌کمک مقیاس بهزیستی کارکنان ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) سنجیده شده است. این مقیاس دارای ۱۸ ماده و سه بُعد بهزیستی روان‌شناختی (۶ ماده)، بهزیستی در زندگی (۶ ماده) و بهزیستی محیط کار (۶ ماده) است. پاسخ‌ها روی طیف لیکرت هفت‌درجه‌ای از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) نمره‌گذاری شدند. حداقل نمره در هر بعد ۷ و حداکثر آن ۴۲ است. ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) پایایی این مقیاس را به روش ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب برای بهزیستی روان‌شناختی، بهزیستی در زندگی، بهزیستی محیط کار و کل مقیاس $0/88$ ، $0/92$ ، $0/93$ و $0/93$ محاسبه کردند. همچنین نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ساختار سه‌عاملی این مقیاس را تأیید کرد ($X^2=306/28$ ، $df=132$ ، $CFI=0/95$ ، $RMSEA=0/06$ ، $SRMR=0/04$). مقیاس بهزیستی کارکنان را نخستین بار کعب‌عمیر، شنیدی و هاشمی (۱۳۹۵) ترجمه و اعتباریابی کردند. این پژوهشگران پایایی این مقیاس را به روش ضریب آلفای

1. Need Satisfaction at Work Scale (NSa-WS)

2. Employee Well-Being Scale (EWB)

کرونباخ برای بهزیستی در زندگی، بهزیستی محیط کار، بهزیستی روان‌شناختی و کل مقیاس به ترتیب ۰/۹۰، ۰/۷۴ و ۰/۹۱ محاسبه کردند. همچنین روایی مقیاس بهزیستی کارکنان را با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی کردند که نتایج حاکی از برازش مطلوب این مقیاس و ساختار سه‌عاملی آن بود ($X^2=256/37$, $df=126$, $X^2/df=2/03$, $CFI=0/94$, $IFI=0/94$, $RMSEA=0/05$). در این پژوهش، ضرایب پایایی محاسبه‌شده با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای ابعاد بهزیستی روان‌شناختی، بهزیستی در زندگی و بهزیستی محیط کار و کل مقیاس به ترتیب برابر با ۰/۸۸، ۰/۹۳، ۰/۹۴ و ۰/۹۵ است. شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی مقیاس نیز با استفاده از نرم‌افزار AMOS-24 روی ماده‌های این مقیاس محاسبه شدند که نتایج حاکی از روایی مطلوب مقیاس ارضای نیازها در محیط کار بود ($CFI=0/96$, $RMSEA=0/074$). ($GFI=0/90$).

برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها

جدول ۱ محتوای جلسات آموزشی برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها را که برگرفته از کتاب جان مارشال ریو (۲۰۱۸) با عنوان *درک انگیزش و هیجان*^۱ است، به صورت مختصر نشان می‌دهد.

جدول ۱. خلاصه محتوای جلسات آموزشی برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها

جلسات	شرح جلسه
جلسه اول	معرفی مدرس، معرفی دوره و اهداف آن، تعریف مفهوم انگیزش، معرفی نظریه خودتعیینی و مفاهیم آن، ارائه چارچوب نظری نظریه خودتعیینی گری در محیط کار، سنجش نظرات درباره راهکارهای افزایش انگیزش کارکنان از طریق آزمون آنلاین
جلسه دوم	شناسایی سبک انگیزشی سرپرستان با استفاده از پرسشنامه مشکلات در کار ^۲ به صورت آزمون آنلاین، تحلیل پاسخ‌های سرپرستان، آشنایی سرپرستان با انواع سبک‌های انگیزشی (سبک حامی خودمختار، در مقابل سبک کنترل‌کننده)، معرفی نقاط ضعف و قوت هر یک از سبک‌های انگیزشی، معرفی اولیه راهبردهای حمایت از نیازها (راهبردهای حمایت از خودمختاری، راهبردهای حمایت از شایستگی، راهبردهای حمایت از ارتباط)
جلسه سوم	ارائه کلیات راهبرد در نظر گرفتن دیدگاه کارکنان، ارائه مطالبی مرتبط با رویکرد مشارکتی در تصمیم‌گیری، آشنایی با مفهوم دیدن موقعیت از نگاه دیگری و کاربرد آن در روابط بین سرپرست-کارمند، ارائه کلیات راهبرد ارائه دلایل منطقی، ارائه مطالبی درباره اهمیت ارائه دلایل چرایی انجام یک وظیفه در برانگیختن انگیزش کارکنان، ارائه مطالبی درباره مفهوم دلایل منطقی در مقابل دلایل غیرمنطقی، آشنایی با شیوه ارائه دلایل منطقی از طریق ارائه مثال‌ها و داستان‌های مختلف، سنجش شیوه برانگیختن کارکنان با ارائه دلایل منطقی به صورت پرسش و پاسخ
جلسه چهارم	مروری بر مطالب جلسه قبل و اجرای یک آزمون آنلاین از مطالب جلسه قبل، ارائه کلیات راهبرد استفاده از لحن اطلاعاتی غیرکنترل‌کننده، ارائه مطالبی درباره نقش زبان و لحن آن در انتقال اطلاعات به دیگران و تأثیرگذاری بر آنان، ارائه مطالبی درباره مفهوم زبان اطلاعاتی در مقابل زبان کنترل‌کننده، آشنایی با شیوه استفاده از لحن اطلاعاتی غیرکنترل‌کننده از طریق ارائه مثال‌ها و داستان‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی، ارائه کلیات راهبرد تأیید و پذیرش عاطفه منفی، ارائه مطالبی درباره مفهوم عواطف مثبت و منفی و تأثیرات آن‌ها بر رفتار، آشنایی با شیوه‌های پذیرش عواطف منفی کارکنان در محیط کار از طریق ارائه مثال‌ها و داستان‌های مختلف، ارائه کلیات راهبرد نشان دادن شکیبایی، ارائه مطالبی درباره نقش صبر و شکیبایی در روابط بین سرپرست-کارمند، ارائه راهکارهایی برای کنترل واکنش‌های آنی سرپرستان و شیوه مقابله و مدیریت این موقعیت‌ها با ارائه مثال‌ها و داستان‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی

1. Understanding motivation and emotion (7th Edition)

2. problems at work questionnaire

ادامه جدول ۱. خلاصه محتوای جلسات آموزشی برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها

جلسات	شرح جلسه
جلسه پنجم	مروری بر مطالب جلسه قبل و اجرای یک آزمون آنلاین از مطالب جلسه قبل، ارائه کلیات راهبردهای انتظارات واضح، راهنمایی کردن و ارائه بازخورد، آشنایی با شیوه دادن دستورها از طریق ارائه مثال‌ها و داستانک‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی، آشنایی با شیوه راهنمایی کردن از طریق ارائه مثال‌ها و داستانک‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی، ارائه مطالبی درباره مفهوم بازخورد دادن و نقش بازخوردهای سازنده، آشنایی با شیوه دادن بازخوردهای سازنده از طریق ارائه مثال‌ها و داستانک‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی
جلسه ششم	مروری بر مطالب جلسه قبل و اجرای آزمون آنلاین از مطالب جلسه قبل، ارائه کلیات راهبرد تحمل شکست، آشنایی با شیوه ایجاد جو اجتماعی مملو از تحمل شکست یا تحمل خطا از طریق ارائه مثال‌ها و داستانک‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی، ارائه کلیات راهبرد تعاملات سرپرست، ارائه مطالبی درباره اهمیت ارتباطات و تعاملات در محیط کار (با تأکید خاص بر تعاملات سرپرست-کارکن)، آشنایی با شیوه‌های ارتباط اثربخش از طریق ارائه مثال‌ها و داستانک‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی
جلسه هفتم	مروری بر مطالب جلسه قبل و اجرای یک آزمون آنلاین از مطالب جلسه قبل، ارائه کلیات راهبرد حمایت اجتماعی، ارائه مطالبی درباره نقش و اهمیت ادراک کارکنان از حمایت سرپرست، آشنایی با مفهوم حمایت از وظیفه و به‌کارگیری آن در محیط کار از طریق ارائه مثال‌ها و داستانک‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی، ارائه مطالبی درباره عملکرد تیمی و اثربخشی تیم‌های کاری، آشنایی با شیوه تشویق و تسهیل کار تیمی از طریق ارائه مثال‌ها و داستانک‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی، ارائه کلیات راهبرد توجه سرپرست، ارائه مطالبی درباره نقش و اهمیت توجه سرپرست به کارکنان در سلامت و بهزیستی آنان، آشنایی با شیوه توجه نشان دادن از طریق ارائه مثال‌ها و داستانک‌های مختلف و بحث و گفت‌وگوی گروهی
جلسه هشتم	مرور و جمع‌بندی مطالب مطرح شده در سیر جلسات آموزشی، سنجش اعتبار اجتماعی دوره آموزشی و خاتمه دادن به جلسات آموزشی

منبع: ریو، ۲۰۱۸

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

به منظور بررسی اثربخشی برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها بر کامروایی نیازهای اساسی روان‌شناختی و بهزیستی کارکنان از تحلیل کوواریانس چندمتغیری (MANCOVA) استفاده شد. همچنین در ابتدا شاخص‌های توصیفی متغیرهای جمعیت‌شناختی و نیز متغیرهای پژوهش با استفاده از فراوانی و درصد فراوانی و نیز میانگین و انحراف معیار بررسی شدند. در ادامه و پیش از انجام تحلیل کوواریانس چندمتغیری، مفروضه‌های این تحلیل شامل نرمال بودن توزیع نمرات، همگنی واریانس‌ها و همگنی شیب‌های رگرسیون به ترتیب و با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون لوین و آماره F تعامل گروه در پیش‌آزمون بررسی شدند. همه تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴ و در سطح معناداری $\alpha \leq 0/05$ انجام شد.

یافته‌ها

الف) توصیف جمعیت‌شناختی

نمونه این پژوهش شامل ۳۰ سرپرست و ۸۳ کارمند بود که در نمونه سرپرستان، میانگین سنی (انحراف معیار) گروه آزمایش ۴۴/۰۰ (۵/۹۸) سال و میانگین سنی (انحراف معیار) گروه گواه ۴۹/۰۰ (۶/۴۲) سال بود. علاوه بر این در نمونه کارکنان، میانگین سنی (انحراف معیار) برای گروه آزمایش و گروه گواه به ترتیب ۳۹/۷۷ (۵/۸۹) و ۳۹/۹۶ (۶/۴۶) سال است. همچنین میانگین سابقه کار برای سرپرستان در گروه آزمایش و گروه

گواه به ترتیب ۱۹/۴۰ و ۲۳/۶۹ سال و برای کارکنان در گروه آزمایش و گروه گواه نیز به ترتیب ۱۵/۱۹ و ۱۷/۰۰ سال است. یافته‌های مربوط به سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی شرکت‌کنندگان پژوهش

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	گروه آزمایش				گروه گواه				
	سرپرستان	کارکنان	سرپرستان	کارکنان	سرپرستان	کارکنان	سرپرستان	کارکنان	
جنسیت	زن	۱۵	۱۰۰	۴۲	۹۷/۶	۱۵	۱۰۰	۳۹	۹۷/۵
	مرد	۰	۰	۱	۲/۴	۰	۰	۱	۲/۵
سطح تحصیلات	دیپلم	۰	۰	۷	۱۶/۳	۲	۱۳/۳	۶	۱۵/۰
	کاردانی	۰	۰	۶	۱۴/۰	۰	۰	۵	۱۲/۵
	کارشناسی	۱۰	۶۶/۷	۱۹	۴۴/۲	۹	۶۰/۰	۱۷	۴۲/۵
	کارشناسی ارشد	۵	۳۳/۳	۱۱	۲۵/۵	۴	۲۶/۷	۱۲	۳۰/۰

ب) شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول ۳، میانگین و انحراف معیار متغیرهای وابسته را برحسب عضویت گروهی در مرحله پیش‌آزمون - پس‌آزمون نشان می‌دهد.

جدول ۳. میانگین و انحراف معیار متغیرهای وابسته در پیش‌آزمون - پس‌آزمون به تفکیک گروه آزمایش و گواه

متغیرها	گروه	پیش‌آزمون		پس‌آزمون	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
کامروایی نیاز به خودمختاری	آزمایش	۱۴/۷۴	۳/۵۰	۱۷/۶۷	۲/۳۶
	گواه	۱۴/۲۸	۴/۳۲	۱۴/۵۵	۳/۹۰
کامروایی نیاز به شایستگی	آزمایش	۱۶/۳۵	۲/۸۲	۱۸/۳۴	۲/۰۲
	گواه	۱۶/۰۳	۴/۲۳	۱۶/۱۸	۳/۷۲
کامروایی نیاز به ارتباط	آزمایش	۱۸/۹۱	۳/۷۶	۲۱/۲۸	۳/۱۴
	گواه	۱۷/۲۳	۴/۷۲	۱۷/۴۰	۴/۵۷
بهبودی کارکنان	آزمایش	۱۰۴/۷۲	۸/۷۲	۱۱۲/۹۸	۷/۶۳
	گواه	۱۰۶/۱۵	۶/۴۷	۱۰۷/۵۱	۶/۵۰

با توجه به نتایج جدول ۳، میانگین نمرات کامروایی نیاز به خودمختاری، کامروایی نیاز به شایستگی، کامروایی نیاز به ارتباط و بهبودی کارکنان در مرحله پیش‌آزمون بیشتر از گروه گواه است.

ج) مفروضه‌های تحلیل کوواریانس

در رابطه با پیش‌فرض‌های تحلیل کوواریانس، مفروضه‌های نرمال بودن توزیع نمرات، همگنی واریانس‌ها و همگنی شیب‌های رگرسیون بررسی شدند. به‌منظور بررسی نرمال بودن توزیع نمرات متغیرهای وابسته از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی توزیع نرمال هر متغیر به تفکیک گروه آزمایش و گواه

پس‌آزمون		پیش‌آزمون		گروه	متغیرها
Sig.	آماره K-S	Sig.	آماره K-S		
۰/۵۱۵	۰/۰۶	۰/۶۱۳	۰/۱۰	آزمایش	کامروایی نیاز به خودمختاری
۰/۲۰۰	۰/۱۱	۰/۲۰۰	۰/۰۹	گواه	
۰/۱۰۰	۰/۱۲	۰/۰۶۸	۰/۱۳	آزمایش	کامروایی نیاز به شایستگی
۰/۱۹۰	۰/۱۱	۰/۰۷۲	۰/۱۳	گواه	
۰/۲۸۸	۰/۱۰	۰/۰۷۷	۰/۱۳	آزمایش	کامروایی نیاز به ارتباط
۰/۴۲۸	۰/۰۹	۰/۲۰۳	۰/۱۰	گواه	
۰/۲۰۰	۰/۰۹	۰/۰۸۴	۰/۱۰	آزمایش	بهبودی کارکنان
۰/۵۸۱	۰/۰۸	۰/۷۴۵	۰/۰۷	گواه	

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد، توزیع هر چهار متغیر کامروایی نیاز به خودمختاری، کامروایی نیاز به شایستگی، کامروایی نیاز به ارتباط و بهبودی کارکنان در هیچ‌یک از مراحل پیش‌آزمون و پس‌آزمون در گروه آزمایش و گواه معنادار نیست ($p > ۰/۰۵$)؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت، توزیع نمرات، نرمال است و نمی‌تواند بر نتایج مداخله تأثیر بگذارد.

در ادامه، پیش‌فرض همگنی واریانس‌ها با استفاده از آزمون لوین بررسی شد و با توجه به معنادار نبودن آماره این آزمون برای هر چهار متغیر وابسته ($p > ۰/۰۵$)، پیش‌فرض برابری واریانس‌های گروه آزمایش و گواه تأیید شد. در رابطه با مفروضه همگنی شیب‌های رگرسیون، نتایج تعامل F گروه \times پیش‌آزمون کامروایی نیاز به خودمختاری نشان داد، شیب‌های رگرسیون پیش‌آزمون و پس‌آزمون کامروایی نیاز به خودمختاری در گروه آزمایش و گواه معنادار نیست ($F = ۰/۰۳$, $p = ۰/۸۷۵$). همچنین نتایج تعامل F گروه \times پیش‌آزمون کامروایی نیاز به شایستگی نشان می‌دهد، شیب‌های رگرسیون پیش‌آزمون و پس‌آزمون کامروایی نیاز به شایستگی در گروه آزمایش و گواه معنادار نیست ($F = ۰/۰۱$, $p = ۰/۹۶۶$). نتایج تعامل F گروه \times پیش‌آزمون کامروایی نیاز به ارتباط نیز نشان می‌دهد، شیب‌های رگرسیون پیش‌آزمون و پس‌آزمون کامروایی نیاز به ارتباط در گروه آزمایش و گواه معنادار نیست ($F = ۰/۳۹$, $p = ۰/۵۳۶$). در نهایت نتایج تعامل F گروه \times

پیش‌آزمون بهزیستی کارکنان نشان می‌دهد، شیب‌های رگرسیون پیش‌آزمون و پس‌آزمون بهزیستی کارکنان در گروه آزمایش و گواه نیز معنادار نیست ($F=0/52$, $p=0/486$). با توجه به اینکه پیش‌فرض‌های استفاده از آزمون تحلیل کوواریانس چندمتغیری برقرار بود، استفاده از این آزمون برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بلامانع است.

د) آزمون فرضیه‌ها

جدول ۵ نتایج کلی تحلیل کوواریانس چندمتغیری را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج تحلیل کوواریانس چندمتغیری برای مقایسه میانگین نمرات پس‌آزمون متغیرهای وابسته با کنترل پیش‌آزمون، در گروه آزمایش و گواه

آزمون	ارزش	مقدار F	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	Sig.	اندازه اثر
اثر پیلابی	۰/۸۹	۱۴۲/۹۲	۴	۷۴	۰/۰۰۰۱	۰/۸۹
لامبدای ویلکز	۰/۱۲	۱۴۲/۹۲	۴	۷۴	۰/۰۰۰۱	۰/۸۹
اثر هتلینگ	۷/۷۳	۱۴۲/۹۲	۴	۷۴	۰/۰۰۰۱	۰/۸۹
بزرگ‌ترین ریشه روی	۷/۷۳	۱۴۲/۹۲	۴	۷۴	۰/۰۰۰۱	۰/۸۹

همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، آزمون‌های چهارگانه تحلیل کوواریانس چندمتغیری از لحاظ آماری معنادار هستند؛ بنابراین گروه آزمایش و گواه، حداقل در یکی از متغیرهای وابسته در مرحله پس‌آزمون تفاوت معناداری دارند. به‌منظور مقایسه گروه‌ها از لحاظ تک‌تک متغیرهای وابسته، از تحلیل کوواریانس تک‌متغیری در متن مانکوا استفاده شد که نتایج آن در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل کوواریانس تک‌متغیری در متن مانکوا بر روی میانگین نمرات پس‌آزمون متغیرهای وابسته با کنترل پیش‌آزمون، در گروه آزمایش و گواه

متغیر وابسته	منبع اثر	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	Sig.	اندازه اثر
کامروایی نیاز به خودمختاری	گروه	۱۴۷/۸۵	۱	۱۴۷/۸۵	۲۰۴/۵۸	۰/۰۰۰۱	۰/۷۳
	خطا	۵۵/۶۵	۷۷	۰/۷۲			
کامروایی نیاز به شایستگی	گروه	۷۱/۳۲	۱	۷۱/۳۲	۱۵۶/۳۴	۰/۰۰۰۱	۰/۶۷
	خطا	۳۵/۱۳	۷۷	۰/۴۶			
کامروایی نیاز به ارتباط	گروه	۱۱۴/۶۹	۱	۱۱۴/۶۹	۱۵۱/۴۳	۰/۰۰۰۱	۰/۶۶
	خطا	۵۸/۳۲	۷۷	۰/۷۶			
بهزیستی کارکنان	گروه	۱۹۸۳/۹۷	۱	۱۹۸۳/۹۷	۳۴۶/۴۹	۰/۰۰۰۱	۰/۸۲
	خطا	۴۴۰/۸۹	۷۷	۵/۷۳			

با توجه به جدول ۶ نتایج تحلیل کوواریانس به‌منظور مقایسه نمرات کامروایی نیاز به خودمختاری در مرحله پس‌آزمون و برحسب عضویت گروهی نشان می‌دهد، با کنترل اثر نمرات پیش‌آزمون، تفاوت میانگین‌ها از لحاظ آماری معنادار است ($p < 0/05$). میزان اندازه اثر نشان می‌دهد، ۷۳ درصد تفاوت نمرات پس‌آزمون کامروایی نیاز به خودمختاری ناشی از عضویت گروهی است. در رابطه با متغیرهای کامروایی نیاز به شایستگی و کامروایی نیاز به ارتباط، تفاوت میانگین دو گروه در مرحله پس‌آزمون معنادار است ($p < 0/05$). به عبارت دیگر می‌توان گفت، عضویت گروهی به ترتیب ۶۷ و ۶۶ درصد از تغییرات مربوط به کامروایی نیاز به شایستگی و کامروایی نیاز به ارتباط را در مرحله پس‌آزمون تبیین می‌کند. همچنین با توجه به معناداری F مربوط به متغیر بهزیستی کارکنان ($p < 0/05$)، بین گروه آزمایش و گروه گواه در این متغیر تفاوت معناداری مشاهده می‌شود. اندازه اثر نشان می‌دهد، ۸۲ درصد تفاوت نمرات پس‌آزمون بهزیستی کارکنان ناشی از عضویت گروهی است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش بررسی اثربخشی آموزش برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها بر کامروایی نیازهای اساسی روان‌شناختی (خودمختاری، شایستگی، ارتباط) و بهزیستی کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، آموزش برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها به سرپرستان بر افزایش سطح کامروایی نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان اثر داشته است. از میان سه نیاز روان‌شناختی، کامروایی نیاز به خودمختاری بیشتر از دو نیاز دیگر تحت تأثیر مداخله آموزشی قرار گرفته بود. این یافته همسو با نتایج پژوهش‌های تیلگا و همکاران (۲۰۱۹)، جانگرت و همکاران (۲۰۱۸)، سانچز‌آلیوا و همکاران (۲۰۱۷)، چئون، ریو و سانگ (۲۰۱۶) و چئون، ریو و سو مون (۲۰۱۲) است. برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها - به‌عنوان یک شیوه سرپرستی انگیزشی - شامل راهبردها و مهارت‌هایی است که شیوه حمایت از نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط کارکنان را به سرپرستان آموزش می‌دهد (رایان و دسی، ۲۰۱۸). راهبردهای حمایت از خودمختاری به سرپرستان آموزش می‌دهد که چگونه از نیاز به خودمختاری کارکنان حمایت کرده و نیاز آنان را کامروا کنند. راهبرد در نظر گرفتن دیدگاه شخص به سرپرستان آموزش، از طریق گوش سپردن و پذیرفتن دیدگاه‌ها، توصیه‌ها و پیشنهادها کارکنان، به‌نوعی تمایلات، ترجیحات و خواسته‌های آنان را در فرایند تصمیم‌گیری لحاظ کنند. در راهبرد ارائه دلایل منطقی سرپرستان می‌آموزند که کارکنان مهم‌ترین سرمایه سازمان هستند و حق دارند بدانند وظایف و فعالیت‌های شغلی به چه دلیل و با چه هدفی انجام می‌شوند. ارائه دلایل منطقی در رابطه با انجام وظایف شغلی این احساس را به کارکنان القا می‌کند که فعالیت‌های شغلی آنان هدفمند، مهم و ارزشمند است و در نتیجه آن فعالیت‌ها را به‌عنوان فعالیتی بالقوه و ارزشمند درونی‌سازی می‌کنند. در راهبرد تأیید و پذیرش عاطفه منفی نیز عواطف، احساسات و هیجانات منفی کارکنان به‌عنوان بخشی تفکیک‌ناپذیر از آنان معرفی می‌شود که تأیید و پذیرش آن‌ها، به معنای تأیید و پذیرفتن کارکنان است. در مجموع این راهبردها در کنار یکدیگر، نیاز کارکنان به خودمختاری را هدف قرار

داده‌اند و می‌توانند با ایجاد احساس عامل‌بودن، خودتنظیمی، ارزشمند و مهم‌بودن و تأیید شخصی، نیاز کارکنان به خودمختاری را کامروا و برآورده کنند.

در رابطه با راهبردهای حمایت از شایستگی (ساختار) سرپرستان می‌آموزند که با ایجاد محیطی ساختارمند، از نیاز کارکنان به شایستگی حمایت کرده و این نیاز را در آنان کامروا کنند. سرپرستان یاد می‌گیرند، محیط ساختارمند دارای سه ویژگی انتظارات روشن، راهنمایی کردن و ارائه بازخورد است. با انتقال دادن انتظارات مشخص و روشن یا هدفی که برای آن تلاش می‌شود، ابهام و وضوح‌نداشتن در وظایف شغلی کاسته می‌شود و کارکنان به این وسیله می‌توانند بر چالش‌های شغلی خود فائق آیند. سرپرستان با راهنمایی کردن می‌توانند دانش و مهارت کارکنان را در انجام یک فعالیت بهبود دهند و حس شایستگی را در آنان ایجاد کنند. همچنین سرپرستان می‌آموزند که با ارائه بازخوردهای مثبت و سازنده، علاوه بر نشان دادن ضعف کارکنان و سعی در اصلاح آن‌ها، قوت‌های آن‌ها را پررنگ کرده و بر شایستگی‌ها، مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان تأکید کنند. در مجموع این راهبردها در کنار یکدیگر احساس شایستگی و توانمندی را در کارکنان القا کرده و نیاز آنان به شایستگی را کامروا و برآورده می‌کنند.

در نهایت راهبردهای حمایت از ارتباط (دلبستگی) به دنبال ایجاد جوی گرم و صمیمی در رابطه میان سرپرست و کارکنان هستند تا بتوانند نیاز کارکنان به ارتباط و تعلق‌داشتن را کامروا کنند. این راهبردها عبارت‌اند از: مهارت‌های مربوط به تعاملات بین‌فردی، حمایت اجتماعی و توجه. سرپرستان با یادگیری مهارت‌های مربوط به تعاملات بین‌فردی می‌آموزند چگونه روابط دوستانه و صمیمانه‌ای با کارکنان خود داشته باشند. در راهبرد حمایت اجتماعی سرپرستان با گسترش تعاملات کاری میان خود و کارکنان و نیز ایجاد جو کاری گروهی، روابط میان کارکنان و نیز رابطه خود با آنان را ارتقا می‌بخشند. همچنین با به‌کارگیری راهبرد توجه اهمیت و توجه خود را به نیازها، درخواست‌ها و رفاه کارکنان نشان می‌دهند. در مجموع به‌کارگیری این راهبردها به غنی‌شدن روابط بین سرپرست و کارکنان منجر می‌شود و نیاز کارکنان به ارتباط را برآورده می‌کند.

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، آموزش برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها به سرپرستان بر افزایش سطح بهزیستی کارکنان مؤثر بوده است. این یافته همسو با نتایج پژوهش چئون، ریو و سو مون (۲۰۱۲) است. برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها به دنبال حمایت کردن از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان است که در صورت کامروا شدن به رشد شخصی، یکپارچگی، سلامت و بهزیستی فرد کمک شایانی می‌کنند (رایان و دسی، ۲۰۱۷)؛ از این رو ارتقای سطح بهزیستی کارکنان در محیط کار در نتیجه حمایت سرپرست از نیازهای اساسی آنان، پیامدی بدیهی و قابل‌پیش‌بینی است.

یکی از مهم‌ترین راهبردهای حمایت از خودمختاری نشان دادن شکیبایی است. در این راهبرد، سرپرستان می‌آموزند با بیان کردن کلمات دلگرم‌کننده و بیان این موضوع که شما (فرد شاغل) در حال پیشرفت و رسیدن به هدف هستید، به نوعی حس امیدواری، خوش‌بینی و تاب‌آوری را در کارکنان خود رشد دهند و بر سلامت و بهزیستی کارکنان تأثیرگذار باشند. راهبرد نشان دادن شکیبایی در ترکیب با راهبرد تحمل شکست شرایط و

فضایی کاری را ایجاد می‌کنند که در آن شکست و خطا کردن به‌جای آنکه نکوهش شود، تأیید و تقدیر می‌شود. سرپرستان با استفاده از این دو راهبرد به کارکنان کمک می‌کنند تا در صورت رخداد شرایط استرس‌زا در محیط کار بتوانند همچنان سطح بهینه عملکرد خود را حفظ کنند. این دو راهبرد نوعی سپر محافظتی هستند که سرپرستان آن‌ها را برای کارکنان خود هنگام مواجهه با مشکلات و موانع شغلی فراهم می‌کنند. چنین سپر محافظتی کارکنان را از آسیب‌های روان‌شناختی محیط کاری محافظت می‌کند و می‌تواند بهزیستی آنان را در سطح بهینه حفظ کند. علاوه‌براین، سرپرستان با یادگیری راهبردهای مربوط به حمایت از ارتباط (دلبستگی)، روابط بین‌فردی مبتنی بر درک، تأیید و مراقبت را با کارکنان خود ایجاد می‌کنند. در چنین شرایطی، روابط غیررسمی، صمیمانه، گرم و مبتنی بر احترام و تأیید میان سرپرستان و کارکنان ایجاد می‌شود. روابط بین‌فردی غنی‌شده احساس حمایت‌شدن، مورد توجه قرارگرفتن، مهم و ارزشمندبودن برای دیگران، اعتمادکردن به دیگران و دوست داشته‌شدن را به هر دو طرف رابطه انتقال می‌دهد. چنین تجربه‌هایی به‌طور مستقیم با سلامت روانی، سلامت جسمانی، رفاه و نیز بهزیستی کارکنان همراه است.

درمجموع نتایج این پژوهش نقش و اهمیت حمایت سرپرست از نیازهای اساسی روان‌شناختی کارکنان را بر کامروایی این نیازها و نیز بهزیستی کارکنان نشان داده است. براساس نظریه خودتعیین‌گری، همه انسان‌ها سه نیاز اساسی روان‌شناختی شامل نیاز به خودمختاری، شایستگی و ارتباط دارند و شرایط اجتماعی در هر بافت و محیطی قادر است با نقش حمایتی خود بر کامروایی این نیازها تأثیرگذار باشد. کامروایی این نیازها نیز به تأثیر مطلوب بر انگیزش، سلامت و بهزیستی و عملکرد افراد منجر می‌شود. حمایت‌کردن از نیازهای اساسی روان‌شناختی به‌عنوان شیوه رفتاری و در قالب مجموعه‌ای از راهبردهای انگیزشی-رفتاری قابل‌آموزش و یادگیری است و این امر می‌تواند در بافت‌های مختلفی مانند خانواده، مدرسه، دانشگاه یا محیط کار رخ دهد.

به‌منظور بسط و گسترش کاربرد نتایج این پژوهش، پیشنهادهای زیر به سازمان‌ها مطرح می‌شود:

با توجه به کارآمدی برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها، این دوره در تقویم آموزشی سازمان لحاظ شود. با ایجاد تغییراتی در برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها که در این پژوهش برای سرپرستان استفاده شده است، می‌توان از این برنامه برای تمامی کارکنان در سمت‌های شغلی مختلف، طراحی و اجرا کرد. به‌منظور جلب بیشتر علاقه‌مندی سرپرستان برای شرکت در دوره آموزشی، مدیران عالی می‌توانند امتیازات و پاداش‌هایی مانند اضافه‌کاری، درج تشویقی در پرونده پرسنلی و... را در نظر بگیرند. علاوه‌براین به سرپرستان توصیه می‌شود ۱. به‌منظور حمایت از نیاز به خودمختاری کارکنان، محیط کاری ایجاد کنند که در آن دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان تأیید شده و خودابرازی و خودآغازگری تشویق شود. همچنین افراد و گروه‌ها حق انتخاب داشته باشند و سرپرستان در صورت درخواست انجام فعالیت، دلایل منطقی آن را به‌روشنی بیان کنند. ۲. ارائه بازخورد سازنده و اثربخش، تعیین وظایف و فعالیت‌هایی که سطح چالش بهینه دارند، 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 فضایی مملو از اعتماد و احترام، تسهیل روابط بین فردی سرپرست-کارمند از طریق ایجاد کانال‌های ارتباطی باز، گوش دادن به صحبت‌ها و ابراز نگرانی‌ها و اضطراب‌های کارکنان و توجه نشان دادن به مسائل و مشکلات کارکنان از طریق ابراز همدردی و همدلی نیز می‌تواند زمینه را برای حمایت از نیاز به ارتباط کارکنان فراهم آورد.

محدودبودن جامعه آماری به کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون، امکان تعمیم نتایج پژوهش را به دیگر سازمان‌ها و جامعه‌های آماری با محدودیت روبه‌رو می‌کند؛ از این رو لازم است پژوهشی مشابه در دیگر جامعه‌های آماری و محیط‌های اجتماعی به‌منظور تعمیم هرچه بیشتر نتایج اجرا شود. با توجه به برگزاری جلسات آموزشی به شیوه مجازی و محدودیت‌های مربوط به این نوع آموزش، توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی برنامه مداخله‌ای حمایت از نیازها به شیوه حضوری اجرا شده و نتایج پژوهش‌ها مقایسه شود.

منابع

- بهداری خسروشاهی، ج. (۱۳۹۰). نقش سرمایه روان شناختی در بهزیستی روانی با توجه به اثرات تعدیلی سرمایه اجتماعی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته روان شناسی عمومی. دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی. دانشگاه تبریز.
- زردشتیان، ش.، احمدی، ب.، و آزادی، آ. (۱۳۹۱). ارتباط رفتارهای حمایتی-خودپیروی مربیان با انگیزش خودمختاری و تعهد ورزشی بازیکنان زن نخبه لیگ هندبال. دوفصلنامه پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی. ۲(۳)، ۱۷۲-۱۵۵.
- کعب‌عمیر، ن.، شنیدی، ف.، و هاشمی، ا. (۱۳۹۵). بررسی کفایت شاخص‌های روان‌سنجی مقیاس بهزیستی کارکنان. فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی. ۸(۲۷)، ۲۹-۹.
- میرزایی فندخت، ا.، درتاج، ف.، سعدی‌پور، ا.، ابراهیمی قوام، ص.، و دلاور، ع. (۱۳۹۹). رابط، محیط حامی خود پیروی با بهزیستی تحصیلی: نقش واسطه‌ای نیازهای اساسی روان‌شناختی. مجله علوم روان‌شناختی. ۱۹(۸۷)، ۳۱۱-۲۹۹.

References

- Abula, K., Beckmann, J., He, Z., Cheong, C., Lu, F., & Gröpel, P. (2020). Autonomy support in physical education promotes autonomous motivation towards leisure-time physical activity: Evidence from a sample of Chinese college students. *Health Promotion International*, 35(1), 1-10.
- Chen, K. C., & Jang, S. J. (2010). Motivation in online learning: Testing a model of self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 26(4), 741-752.
- Cheon, S. H., & Reeve, J. (2015). A classroom-based intervention to help teachers decrease students' amotivation. *Contemporary Educational Psychology*, 40(1), 99-111.
- Cheon, S. H., Reeve, J., Lee, Y., & Lee, J. W. (2018). Why autonomy-supportive interventions work: Explaining the professional development of teachers'

- motivating style. *Teaching and Teacher Education*. 69(1), 43–51.
- 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(3), 217–235.
- 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(3), 365–396.
- Cohen, A., & Shamai, O. (2010). The relationship between individual values, psychological well-being, and organizational commitment among Israeli police officer. *An International Journal of Police Strategies & Management*. 33(1), 30–51.
- 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(4), 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing across life's domains. *Canadian Psychology*. 49(1), 14–23.
- Hardre, P. L., & Reeve, J. (2009). Training corporate managers to adopt a more autonomy-supportive motivating style toward employees: An intervention study. *International Journal of Training and Development*. 13(3), 165–184.
- 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.
- Ljubin-Golub, T., Rijavec, M., & Olčar, D. (2020). Student flow and burnout: The role of teacher autonomy support and student autonomous motivation. *Psychological Studies*. 65(2), 145–156.
- Luiselli, J. K., & Reed, D. D. (2011) Social validity. In S. Goldstein & J. A. Naglieri (Eds), *Encyclopedia of child behavior and development*. Boston, MA: Springer.
- Meuwissen, A. S., & Carlson, S. M. (2019). An experimental study of the effects of autonomy support on preschoolers' self-regulation. *Journal of Applied Developmental Psychology*. 60(1), 11-23.
- Niemiec, C. P., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., Bernstein, J., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2006). The antecedents and consequences of autonomous self-regulation for college: A self-determination theory perspective on socialization. *Journal of Adolescence*. 29(5), 761–775.
- O'Neil, L., & Hodge, K. (2020). Commitment in sport: The role of coaching style and autonomous versus controlled motivation. *Journal of Applied Sport Psychology*. 32(6), 607-617
- Reeve, J. (1998). Autonomy support as an interpersonal motivating style: Is it teachable? *Contemporary Educational Psychology*. 23(3), 312–330.
- Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion* (7th ed). Hoboken: John Wiley & Sons.

- Rocchi, M., Pelletier, L., Cheung, S., Baxter, D., & Beaudry, S. G. (2017). Assessing need-supportive and need-thwarting interpersonal behaviors: The Interpersonal Behaviors Questionnaire (IBQ). *Personality and Individual Differences*, *104*(1), 423–433.
- Rodríguez-Meirinhos, A., Vansteenkiste, M., Soenens, B., Oliva, A., Brenning, K., & Antolín-Suárez, L. (2020). When is Parental Monitoring Effective? A Person-centered Analysis of the Role of Autonomy-supportive and Psychologically Controlling Parenting in Referred and Non-referred Adolescents. *Journal of youth and adolescence*, *49*(1), 352–368.
- 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. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141–166.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). Supporting autonomy, competence, and relatedness: The coaching process from a self-determination theory perspective. In P. Brownell, S. English, and J. Sabatine (Ed.), *Professional coaching: Principles and practice* (pp. 231–246). New York, NY: Springer
- Siegrist, J., Wahrendorf, M., Knesebeck, O., Jürges, H., & Börsch-Supan, A. (2006). Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees: Baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, *17*(1), 62–68.
- 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.
- Sánchez-Oliva, D., Pulido-González, J. J., Leo, F. M., González-Ponce, I., & García-Calvo, T. (2017). Effects of an intervention with teachers in the physical education context: A self-determination theory approach. *Plos One Journal*, *12*(12), 1–17.
- 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.
- Tilga, H., Hein, V., & Koka, A. (2019). Effects of a web-based intervention for PE teachers on students' perceptions of teacher behaviors, psychological needs, and intrinsic motivation. *Perceptual and Motor Skills*, *126*(3), 1–22.
- 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.
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as an unifying principle.

- Journal of Psychotherapy Integration*. 23(3), 263–280.
- Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*. 44(1), 1–31.
- 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(4), 535–543.
- Yu, S., Levesque-Bristol, C., & Maeda, Y. (2018). General need for autonomy and subjective well-being: A meta-analysis of studies in the US and East Asia. *Journal of Happiness Studies*. 19(6), 1863–1882.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. H. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*. 36(5), 621–644.

