



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** طراحی و تبیین مدل پیش‌بینی‌کننده رفتار، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر - پیرو در موقعیت تهدید اختیار و کنترل شغلی

**Article Title:** Designing and Explaining Predictive Model of Behavior Based on Leader-Follower Perceptual Interactions When Authority and Job Control are Being Threatened

**نویسندگان:** محمد حمیدیان، اکرم هادی‌زاده مقدم، غلامعلی طبرسا و علی رضائیان

**Authors:** Mohammad Hamidian, Akram Hadizadeh Moghadam, Gholamali Tabarsa & Ali Rezaeian

**روش رفرنس‌دهی به این مقاله:** حمیدیان، محمد، هادی‌زاده مقدم، اکرم، طبرسا، غلامعلی و رضائیان، علی (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل پیش‌بینی‌کننده رفتار، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر - پیرو در موقعیت تهدید اختیار و کنترل شغلی. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۳)، ۱۵-۴۳.

**To cite this article:** Hamidian, M., Hadizadeh Moghadam, A., Tabarsa, Gh., Rezaeian, A. (2019). Designing and Explaining Predictive Model of Behavior Based on Leader-Follower Perceptual Interactions When Authority and Job Control are Being Threatened. Journal of Public Administration Perspective, 10(3), 15-43.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۷/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/September/23

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

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ص ۱۵ - ۴۳

## طراحی و تبیین مدل پیش‌بینی‌کننده رفتار، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر - پیرو در موقعیت تهدید اختیار و کنترل شغلی

محمد حمیدیان<sup>۱</sup>، اکرم هادی‌زاده مقدم<sup>۲\*</sup>، غلامعلی طبرسا<sup>۲</sup>، علی رضائیان<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش، ارائه مدلی برای پیش‌بینی رفتار کارکنان سازمان‌ها در موقعیت‌هایی است که از یک سو می‌پندارند، آن موقعیت تهدیدی برای اختیار و کنترل شغلی آن‌ها است و از سوی دیگر در معرض ادراکات مختلفی از ادراک سرپرست خود در خصوص همان موقعیت قرار گرفته‌اند.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** در این پژوهش با به‌کارگیری طرح اکتشافی متوالی ابتدا پس از گردآوری داده‌های کیفی و همچنین طراحی و تحلیل آزمایش‌ها، مدل کیفی مبنا به‌دست آمد؛ سپس با استفاده از روش‌های تجربی و مدل‌های آمیخته، فاز کمی پژوهش در شبکه بانکی کشور اجرا شد.

**یافته‌های پژوهش:** مدل آمیخته به‌دست آمده در این پژوهش با در نظر گرفتن اثر تصادفی میان افراد، اثر وضعیت و اثر موقعیت، قادر است مختصات تمایل رفتاری را در شرایط عدم حضور و یا حضور ادراکات مختلف از ادراک رهبر، در موقعیت‌هایی که فرد آن را تهدیدی برای اختیار و کنترل شغلی خود می‌پندارد، پیش‌بینی کند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** در این پژوهش امکان بررسی رویکرد منفعلانه افراد در مواجهه با موقعیت‌های مختلف وجود نداشت؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی دلایل اتخاذ رویکردهای منفعلانه از منظر روان‌شناسی انفعال بررسی شود.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** از منظر بنیادی، نتایج این پژوهش در حوزه رفتار سازمانی می‌تواند چارچوبی برای مطالعات آتی در زمینه پیش‌بینی رفتار فراهم آورد و از منظر کاربردی نیز می‌تواند رفتار کارکنان بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی ایران را پیش‌بینی کند.

**کلمات کلیدی:** حفاظت از منابع، ادراک اجتماعی، اختیار و کنترل شغلی، تمایل رفتاری.

**نوع مقاله:** مقاله علمی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۱۰/۱۰، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۰۲.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

\* نویسنده مسئول.

Email addresses: m\_hamidian@sbu.ac.ir; a-hadizadeh@sbu.ac.ir; g\_tabarsa@sbu.ac.ir; a-rezaeian@sbu.ac.ir

## ۱. مقدمه

پیش‌بینی رفتار انسان، مدت‌ها است که به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین اهداف حوزه مدیریت رفتار سازمانی موردتوجه قرار گرفته است و علی‌رغم همه تلاش‌های صورت‌گرفته، هنوز هم نظریه یا مدلی که بتواند رفتار انسان در سازمان را با تقریب خوبی پیش‌بینی کند و به‌صورتی شفاف در خصوص اقدام رفتاری فرد سخن بگوید، حاصل نشده است؛ البته نظریه‌های ارزشمند و مدل‌های متعددی که رفتار را بعد از وقوع آن به‌صورتی منطقی توضیح می‌دهند ارائه شده است؛ اما نکته تأمل‌برانگیز آن است که با وجود آنکه منطق درست آن‌ها، امکان پیش‌بینی قبل از وقوع را فراهم کرده است، ولی در صورت انباشت مثال‌های نقض، برای یک یا چند نظریه یا مدل خاص، باز هم امکان زیرسؤال‌رفتن و ابطال آن‌ها وجود ندارد؛ زیرا به گفته ادواردز و بری<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، بیشتر نظریه‌های مدیریتی اساساً طوری ارائه شده‌اند که ابطال‌پذیر نباشند. ادواردز و بری (۲۰۱۰)، پس از بررسی مقاله‌هایی که طی ۲۵ سال در «نشریه آکادمی مدیریت»<sup>۲</sup> چاپ شده بودند، از این موضوع با عنوان «تناقض بزرگ در نظریات مدیریت» یاد کرده و بیان کردند که «نظریه‌های قوی‌تر، قابلیت ابطال‌پذیری پایین‌تری دارند».

فرض کنید شما مدیر یک سازمان و یا مدیر یکی از بخش‌های سازمان هستید و قصد دارید طرح خاصی را برای کارمندان زیرمجموعه خود اجرا کنید، اما نمی‌دانید وقتی طرح اجرا شد کارمندان شما چه واکنشی نسبت به آن نشان خواهند داد و یا چه رفتاری را در پیش خواهند گرفت. به‌منظور پیش‌بینی ابطال‌پذیری رفتار در این مثال، باید قبل از اجرای طرح پیش‌بینی کرد که فرضاً کارمندان در این طرح حضوری فعال خواهند داشت، یا کارکنان در خصوص پیشنهاد همکاری داده‌شده بی‌اعتنا رفتار خواهند کرد و یا افراد در گروهی که تشکیل شده است، بیشتر منافع شخصی خود را دنبال خواهند کرد. حال اگر پیش‌بینی‌ها به‌صورت مکرر درست از آب در نیامدند، باید فکری به حال شاخص‌ها و متغیرهای کلیدی موردارزیابی و یا حتی منطق فکری و پارادایم نظری سازمان کرد؛ نه آنکه با تمسک‌جویی از عوامل بی‌شماری که می‌توانند به‌دلیل پیچیدگی رفتار انسان، توجیه‌کننده ایجاد انحراف در پیش‌بینی‌ها باشند، به هر قیمتی از نظریه ارائه‌شده دفاع کرد و در همان مختصات فکری باقی ماند.

بزرگ‌ترین دغدغه‌ای که موجب انجام این پژوهش شد، تلاشی نظام‌مند برای دستیابی به بستری قابل‌اتکا، ابطال‌پذیر، قابل‌توسعه و مبتنی بر تجربه برای پیش‌بینی رفتار انسان در سازمان بود که نه‌تنها از دستاوردهای ارزشمندی که تاکنون در حوزه رفتار سازمانی به‌دست آمده است استفاده کند، بلکه با برقراری پیوندی هم‌افزا میان آن‌ها و به‌کار بستن فنون آماری موردنیاز و به‌کارگیری روش‌های فراابتکاری بتواند بستری را برای پیش‌بینی رفتار انسان در سازمان ایجاد

1. Edwards and Berry  
2. Academy of Management

کند. در این پژوهش پس از مرور مبانی نظری، طرح اولیه آزمایش‌ها ترسیم شد و سپس با اقتباس از روش داده‌بنیاد نظام‌مند، این طرح توسعه یافت و آزمایش‌ها طراحی شدند؛ سپس از طریق تحلیل کیفی آزمایش‌ها، نوع‌شناسی تمایلات رفتاری در موقعیت‌های<sup>۱</sup> مختلف صورت گرفت و با آزمون آزمون‌های آمیخته مربوطه برازش و تفسیر شد. نکته حائز اهمیت دیگری که باید مدنظر قرار می‌گرفت، محتوای هر وضعیت بود. در راستای اهمیت موضوع پیش‌بینی رفتار برای مدیران سازمان‌ها، به‌ویژه در ارتباط با کارمندان تحت نظارت مستقیم‌شان و همچنین تأکیدی که از دیرباز در قالب موضوع‌هایی همچون سبک‌های رهبری و نظریه‌هایی همچون «نظریه مبادله رهبر - عضو»<sup>۲</sup>، روی رابطه رهبر و پیرو وجود داشته است، محتوای هر وضعیت به ادراک فرد از رهبر اختصاص یافت. با توجه به گستردگی موقعیت‌ها و منابع بررسی‌شده، در پژوهش حاضر کوشیده می‌شود آن بخش از نتایج که موقعیت‌های تهدید از دست‌روی منبع را با محوریت منبع اختیار و کنترل شغلی هدف قرار می‌دهد و مدل پیش‌بینی رفتار در چنین موقعیت‌هایی مبتنی بر حالات مختلف ادراک از وضعیت (در اینجا ادراک از ادراک رهبر) ارائه شود.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**نظریه حفاظت از منابع**<sup>۳</sup>. «نظریه حفاظت از منابع» با این فرض آغاز می‌شود که افراد برای به‌دست‌آوردن، نگهداری، پرورش و حفاظت از چیزهایی تلاش می‌کنند که برای آن‌ها ارزش قائل دارد (Hobfoll, 1988, 2018). نخستین اصل نظریه حفاظت از منابع بر این موضوع دلالت دارد که از دست‌دادن منابع، بسیار مهم‌تر از به‌دست‌آوردن آن است. نظریه حفاظت از منابع به این موضوع اشاره دارد که افراد دارای نوعی تمایل ادراکی درونی قوی هستند که به‌واسطه آن در خصوص منابعی که از دست می‌دهند، اغراق می‌کنند و منابعی که به‌دست می‌آورند را ناچیز می‌شمارند (Hobfoll, 1988, 1998, 2018). درواقع درون‌مایه اصلی نظریه حفاظت از منابع را یک نظریه انگیزشی تشکیل می‌دهد که معتقد است بخش عمده‌ای از رفتارهای انسان را نیازهای زیست‌شناختی وی، یعنی تلاش برای به‌دست‌آوردن و حفظ منابع لازم برای بقا که به ژنتیک رفتاری او مربوط است، شکل می‌دهند. انسان نیز همانند سایر حیوانات اجتماعی باید به‌صورت توأمان به‌دنبال کسب و حفظ قدرت شخصی و ارتباطات اجتماعی باشد؛ با این حال بر خلاف حیوانات، انسان‌ها می‌توانند ابزارهای پیچیده‌ای را برای حفاظت از بقای خویش به‌کار برند

۱. اصطلاح موقعیت - وضعیت در پژوهش‌های تجربی با عبارتی همچون هدف - وضعیت نیز به‌کار رفته است (Judd & Westfall 2017).

2. Leader-Member Exchange (LMX)

3. Conservation of Resources Theory

و از زبان‌های پیچیده برای برقراری ارتباطات بهره‌گیرند و از این طریق به بقا و پیوندهای اجتماعی خود کمک کنند؛ بنابراین افراد منابع کلیدی را نه‌تنها برای غلبه بر تنش، بلکه به‌عنوان اندوخته‌ای پایدار برای آینده خویش نیز نیاز دارند. علاوه‌براین به‌دست‌آوردن و حفظ منابع شخصی، اجتماعی و مادی در افراد، خانواده‌ها و سازمان‌ها به این معنا است که آن‌ها قادر به رویارویی با چالش‌های بزرگ و تنش‌زا هستند. یک اصل مهم در نظریه حفاظت از منابع این است که ارزیابی‌های فردی از منابع ارزشمند در مقایسه با آنچه که خرد جمعی ارزشمند می‌پندارد در درجه اهمیت پایین‌تری قرار دارد (Hobfoll, 2018).

هالسلین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) با مروری بر مبانی نظری مرتبط با نظریه حفاظت از منابع، سعی کردند ماهیت روشنی از منابع را با تعریف آن به‌عنوان «بازار دستیابی به اهداف» ارائه کنند؛ اما به عقیده هابفال (۲۰۱۸)، با وجود روشن‌بودن ماهیت آنچه باید منبع قلمداد شود، هنوز هم تعریف روشنی از منابع در پژوهش‌های این حوزه وجود ندارد. نظریه حفاظت از منابع که به‌اختصار به نظریه COR<sup>۲</sup> نیز مصطلح است (Hobfoll 1989, 2001)، بر حفاظت از منابع<sup>۳</sup>، به‌دست‌آوردن منابع و حفظ منابع<sup>۴</sup> تمرکز دارد. هابفال (۱۹۹۸، ۲۰۰۱، ۲۰۱۲)، بر اهمیت بررسی منابع در چارچوب یک بافت فرهنگی خاص تأکید کرده است. او معتقد است که فرآیندهای سرمایه‌گذاری (مصرف) در نظریه حفاظت از منابع در شبکه پیچیده‌ای از باورها و ارزش‌ها که معانی و منزلت‌های مشترکی به منابع می‌بخشند، اتفاق می‌افتند. یک بُعد دیگر این نظریه، تبادل منابع<sup>۵</sup> بر اساس مدل مبادله است. واژه مبادله، توسط بولگر<sup>۶</sup> و همکاران (۱۹۸۹)، به‌عنوان فرآیندی بین‌فردی تعریف شده است و به مواقعی اشاره دارد که تنش شغلی یا فشار روانی تجربه‌شده توسط یک فرد بر سطح تنش و فشار فرد دیگری در همان محیط اجتماعی، تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین تبادل به سرایت متقارن شرایط و تجربه‌های روان‌شناختی میان افراد اشاره دارد. به این ترتیب، مبادله در اینجا به‌عنوان یکی از سازوکارهای تبادل منابع در کاروان‌های منابع<sup>۷</sup> عمل می‌کند. مدل مبادله با افزودن یک سطح تحلیل بین‌فردی و تمرکز بر جفت‌ها<sup>۸</sup>، گروه‌ها و سازمان‌ها، رویکردهای قبلی را توسعه می‌دهد (Westman 2001) و سازوکارهایی را مشخص می‌کند که در آن تجربه‌ها، احساسات و منابع در بسترهای اجتماعی و سازمانی مشترک منتقل می‌شوند. نمونه‌ای از انتقال منابع بین رهبران و پیروان، مدل تبادل رهبر - پیرو (LMX)

- 
1. Halbesleben
  2. Conservation of Resources
  3. Resource protection
  4. Resource preservation
  5. Resource exchange
  6. Bolger
  7. Resource Caravans
  8. Dyadics

است (Graen & Uhl-Bien, 1995). نظریه LMX که به رابطه تبادل اجتماعی زوجی بین سرپرستان و زیردستان می‌پردازد، نشان می‌دهد که چگونه سرپرستان به مبادله منابع مهم (برای مثال، حمایت اجتماعی، کنترل، خودکارآمدی) با زیردستان می‌پردازند و به آن‌ها در انجام کارهایشان از این طریق کمک می‌کنند. مطابق الگوی LMX، رهبران به روش‌های مختلفی با زیردستان خود ارتباطات تبادلی برقرار می‌کنند؛ به طوری که کارمندانی که روابط تبادلی خوبی با سرپرست خود دارند، منابع بیشتری را در مقایسه با سایر کارمندان کسب می‌کنند (Graen & Uhl-Bien, 1995). نظریه LMX نشان می‌دهد که مبادلات اجتماعی مثبت و با کیفیت بالا بین مدیران و کارمندان برای دستیابی به نتایج فردی، گروهی و سازمانی، امری حیاتی است (Gerstner & Day 1997, Graen & Uhl-Bien 1995)؛ بنابراین انتقال مشارکت‌جویی کاری از رهبران به پیروان از مبادله بین فردی منابع حاصل می‌شود (Hobfoll, 2018). برپورت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، دریافتند که روابط تبادلی مثبت بین رهبر و پیرو دارای ارتباط مثبت و معناداری با منابع شغلی است که به نوبه خود تعهد شغلی و عملکرد کارکنان را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، گُتمن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نتیجه گرفتند رهبرانی که دارای مشارکت‌جویی شغلی بالاتری هستند، رابطه بهتری نیز با زیردستان خود دارند که ثمره آن مشارکت‌جویی شغلی بالاتر زیردستان است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که LMX، نقش مهمی در مشارکت‌جویی شغلی پیروان دارد و ممکن است در توضیح دلیل و چگونگی انتقال مشارکت‌جویی شغلی از رهبر به پیرو و افزایش مشارکت‌جویی شغلی پیروان، بسیار کمک کند. این یافته‌ها مشابه نتایج پژوهش‌های نیف و همکاران (۲۰۱۳) است که نشان می‌دهد انتقال منابع باعث تقویت مشارکت‌جویی شغلی در طرف مقابل می‌شود (Neff et al. 2013b, 2013a).

پژوهش‌های جدیدتر رفته‌رفته شروع به گسترش سیطره نظریه حفاظت از منابع به قلمروهای دیگری کرده و موضوع‌هایی نظیر عملکرد شغلی (Park et al. 2014) و پیامدهای مرتبط دیگری نظیر غیبت (Van Woerkom et al. 2016)، بازدهی مالی (Marchand & Halbesleben, 2017, Reina et al. 2016, Vandenberghe) و رفتارهای مرتبط با امنیت را (2010) نیز مورد بررسی قرار دادند. پژوهش‌هایی که پیامدهای کسب و ازدست‌دادن منابع را بررسی کرده‌اند، با به‌کارگیری شیوه‌های نوینی از آزمایش و سرمایه‌گذاری منابع، نقش مهمی در درک نظریه حفاظت از منابع ایفا کرده‌اند. برای مثال، بررسی شیوه‌هایی که کارکنان، منابع خود را در محیط کار خرج می‌کنند یا مسائلی نظیر اینکه چگونه منابع در دسترس خود را ارزیابی می‌کنند و چطور به تغییرات منابع واکنش نشان می‌دهند و یا حتی تصمیم می‌گیرند که چطور این منابع را به بهترین نحو سرمایه‌گذاری کنند تا به اهداف و تغییرات مورد نظر خود دست یابند

1. Breevaart  
2. Guterman

(Hagger 2015). نظریه حفاظت از منابع، از ابتدای پیدایش، به طرق گوناگونی با حوزه‌های عملیاتی در ارتباط بوده است. برای مثال، برخی آثار و ریشه‌های آن را می‌توان در عملکرد بالینی<sup>۱</sup> مشاهده کرد (برای مثال درک واکنش‌ها نسبت به تجربه‌های آسیب‌زننده<sup>۲</sup>)؛ بنابراین بسیاری از پژوهشگران علاوه بر اینکه به بررسی عمیق‌تر مسائل با استفاده از نظریه حفاظت از منابع پرداخته‌اند، بر ماهیت کاربردی و کاربرد این نظریه در عمل نیز تأکید کرده‌اند (Hobfoll, 2018).

**اختیار و کنترل شغلی در پژوهش‌های حفاظت از منابع.** کنترل شغلی، مفهومی است که در «نظریه تقاضا-کنترل شغلی» و همچنین مدل‌های بسط‌یافته از این نظریه، نظیر تقاضا-کنترل-حمایت یا تقاضا-کنترل-عملکرد بسیار مورد توجه قرار گرفته است. در بافت این نظریه، کنترل شغلی بر میزان خودمختاری و آزادی فرد برای انتخاب و تعیین وظایف، مسئولیت‌ها، زمان و شیوه‌های انجام کار تمرکز دارد (Chiang, 2009). مارتینوس و همکاران (۲۰۰۷)، نشان داده‌اند که میزان کنترل شغلی، فراتر از تقاضاهای شغلی نظیر ابهام و گرانبیاری، دارای توان پیش‌بین معنادار برای فرسودگی (در پایان رخدادها و وقایع تنش‌زا پدید می‌آید) هستند. این نتیجه در پژوهش‌های دیگری نیز به دست آمده است (Babakas 2009). یکی از چالش‌های موجود بر سر راه منابع این است که مفهوم آن از فردی به فرد دیگر بسیار متفاوت است و در نتیجه دستیابی به تعریفی دقیق و روشن از آن در زمان‌های متفاوت امر دشواری است. از یک سو تعریفی گسترده از منابع می‌تواند مفید و کاربردی باشد؛ زیرا گستره وسیعی از تجربه‌های افراد مختلف را دربرمی‌گیرد؛ از سوی دیگر تعریف‌های بسیار کلان و گسترده نیز موجب می‌شود پژوهشگران تقریباً هر آنچه را که به‌نحوی با سؤال پژوهش‌شان در ارتباط است یک منبع در نظر بگیرند و این امر آزمون نظریه را تقریباً با بن‌بست مواجه می‌کند (Hobfoll, 2018). بر این اساس یکی از نکات مهمی که باید در این پژوهش مدنظر قرار بگیرد، انتخاب درست منبع است. هالبسلبن (۲۰۱۳) که یکی از توسعه‌دهندگان اصلی نظریه حفاظت از منابع است، در مطالعه مروری خود اقدام به شناسایی و دسته‌بندی انواع منابع روان‌شناختی در سازمان کرده است که در پژوهش‌های مرتبط با نظریه حفاظت از منابع، بر منبع بودن آن‌ها اتفاق نظر وجود دارد. منبع اختیار و کنترل شغلی یکی از منابع مهمی است که در این پژوهش نیز بر آن تأکید شده است. برخی از پژوهش‌های دیگری که منابع مشابهی با منبع این پژوهش را بررسی کرده‌اند در جدول ۱، نشان داده شده است.

---

1. Clinical Practice  
2. Traumatic

جدول ۱. پژوهش‌های صورت‌گرفته با محوریت منبعی مشابه با منبع پژوهش حاضر

منبع مورد بررسی	پژوهشگران
استقلال، اختیار در تصمیم‌گیری، اختیار مهارتی، کنترل	Chen, Westman, & Eden (2009); Diestel & Schmidt (2012); Kuhnel, Sonntag, & Bledow (2012); R. T. Lee & Ashforth (1996); Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2009)
مشارکت در تصمیم‌گیری	R. T. Lee & Ashforth (1996); Neveu (2007)

**مقوله‌ها.** برای درک بهتر این پژوهش برخی از مهم‌ترین مفاهیم و مقوله‌های اساسی به کاررفته در آن بررسی می‌شود.

**رویکرد حفاظت از منابع.** نظریه حفاظت از منابع یک نظریه عمومی استرس است و با این فرض آغاز به کار می‌کند که افراد سعی دارند آنچه برایشان ارزشمند است را جذب، نگهداری و محافظت کنند (Hobfoll, Ray 1993). منظور از به کارگیری رویکرد منبع‌محور در این پژوهش آن است که ادراک از احتمال ایجاد تغییر در منابع فردی به عنوان عنصر اصلی تعیین‌کننده تمایل رفتاری پیرو در نظر گرفته شده است. در نظر گرفتن چنین پیش‌فرضی کاملاً همسو با نظریه حفاظت از منابع و اصول و نتایج تأکیدشده توسط هابفال (۱۹۸۸، ۱۹۹۳، ۲۰۱۸) است. به گفته هابفال (۲۰۱۸)، درون‌مایه اصلی نظریه حفاظت از منابع را یک نظریه انگیزشی تشکیل می‌دهد. او معتقد است بخش عمده‌ای از رفتارهای انسان را نیازهای زیست‌شناختی وی، یعنی تلاش برای به دست آوردن و حفظ منابع لازم برای بقا که به ژنتیک رفتاری او مربوط است، شکل می‌دهند.

**ادراک اجتماعی.** مطالعه ادراک انسان‌ها از یکدیگر و به عبارتی چگونگی معنی‌بخشیدن انسان‌ها به دیگران و خودشان را «ادراک اجتماعی» می‌گویند. تمرکز ادراک اجتماعی بر آن است که افراد معمولی چگونه درباره سایرین می‌اندیشند و فکر می‌کنند دیگران چگونه درباره آنان می‌اندیشند؛ بنابراین پژوهش‌ها در زمینه ادراک اجتماعی مستلزم تحلیل دقیق چگونگی اندیشیدن افراد درباره خودشان و دیگران است و به شدت بر نظریه‌ها و روش‌های روان‌شناختی تکیه دارد (Fiske & Taylor, 1991). مطالعات میدانی نشان می‌دهد فراگرد طرفینی ادراک، تعبیر و تفسیر و پاسخ رفتاری در محیط کار نیز صادق است (Rezaeian, 2014). در مطالعه‌ای، پژوهشگران می‌خواستند بدانند آیا ادراک کارکنان از اینکه سازمان چقدر برایشان ارزش قائل است بر رفتار و نگرش آنان تأثیر دارد یا خیر؟ آن‌ها نمونه‌هایی را از میان معلمان و دبیران، کارکنان دفاتر معاملات املاک، کارکنان تولید، نمایندگان بیمه و افسران پلیس انتخاب کردند و از آنان خواستند



که ادراک خود را از میزان ارزشی که سازمان آنان برای کار و سلامتشان قائل است، بیان کنند. نتایج بررسی پاسخ‌ها نشان داد کارکنانی که می‌پنداشتند سازمان برایشان ارزش قائل است، غیبت کمتر، عملکرد بهتر، نوآوری و نگرش مثبت شغلی داشتند (Eisenberger et al. 1990). این مطالعه اهمیت ادراک کارکنان را نشان می‌دهد.

**نگرش و تمایل رفتاری.** نگرش، فرآیند شناختی پیچیده‌ای است که برای تبیین رفتار انسان در سازمان به کار می‌رود. نگرش مجموعه‌ای از اعتقادات، عواطف و تمایلات رفتاری نسبت به یک شیء، شخص یا واقعه است (Ajzen, 2001; Brief, 1998). نگرش‌ها در آخرین مرحله خود موجب شکل‌گیری تمایلات رفتاری<sup>۱</sup> می‌شوند. برای مثال، اعتقادات و عواطف مشخصی که فرد در رابطه با تصویرسازی دارد، وی را برمی‌انگیزاند تا اقداماتی را در راستای این اعتقادات و عواطف، انجام دهد. برای مثال ممکن است سیمناری را به‌منظور آموزش تصویرسازی یا تقبیح آن برگزار کند. تمایلات رفتاری بهتر از اعتقادات و عواطف می‌توانند رفتار فرد را پیش‌بینی کنند (Armitage & Conner, 2000). در نخستین پژوهشی که درباره نگرش صورت گرفت، فرض بر این گذاشته شد که نگرش با رفتار رابطه علت‌ومعلولی دارد؛ یعنی نگرش تعیین‌کننده نوع رفتار است (Robbins, 2007). بر خلاف رابطه بین نگرش و رفتار که بسیار منطقی به نظر می‌رسد، برخی از مطالعات نشان می‌دهد که نگرش با رفتار به‌خودی‌خود رابطه مستحکمی ندارد (Wicker, 1969) و برای تعیین رابطه نگرش و رفتار بهتر است که از نگرش‌های خاص و رفتارهای ویژه استفاده کرد (Heberlein & Black, 1976). گفت‌وگو درباره نگرش یک نفر مبنی بر اینکه «باید از منابع ارزشمند سازمانی‌مان محافظت کنیم» و نگرش فرد دیگر مبنی بر اینکه «باید از اختیار و کنترل شغلی خود در سازمان در برابر تهدید از دست‌روی‌اش محافظت کنیم» موضوع‌های کاملاً متفاوتی است (برگرفته از مثال مشابهی از رایینز، ۲۰۰۷).

**تمایلات رفتاری در طرح آزمایشی<sup>۲</sup> پژوهش.** در این پژوهش آزمایش‌ها به‌گونه‌ای طراحی شده‌اند که سؤال‌ها نشان‌دهنده تصمیم فرد به انجام اقدام مشخصی باشد. مبتنی بر نوع‌شناسی صورت‌گرفته، تمایل رفتاری فرد در هر موقعیت - وضعیت تنها می‌تواند دو حالت از سه حالت: ۱- اقدام در جهت کسب منبع، ۲- اقدام در جهت حفظ منبع و ۳- انفعال (رویکرد منفعلانه) را داشته باشد. حالات تمایلات رفتاری هر وضعیت در مدل کیفی مبنی، با عنوان «دوگانه تمایلات رفتاری»، مشخص شده است.

---

1. Behavioral intentions  
2. Experimental Design

هر وضعیت تنها می‌تواند یکی از دوگانه‌های تمایلات رفتاری آن وضعیت را اختیار کند. هر یک از حالات ذکر شده نیز بر اساس شدت تمایل رفتاری فرد به دو زیرحالت اقدام و گرایش به اقدام تقسیم شده است. برای مثال، اقدام در جهت کسب به دو حالت ۱- اقدام در جهت کسب و ۲- گرایش به اقدام در جهت کسب، تقسیم شده است. برای مثال، منظور از تمایل رفتاری در جهت کسب منبع که از طریق نوع‌شناسی تمایلات رفتاری در مرحله تحلیل کیفی این پژوهش به دست آمده است حالتی را نشان می‌دهد که فرد تمایل دارد منابعش را در جهت کسب منابع مصرف کند. با توجه به اینکه در میان مؤلفه‌های نگرش، تمایل رفتاری فرد، پیش‌بینی‌کننده بهتری برای رفتار برخاسته از نگرش فرد است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تمایل رفتاری به کسب منبع، احتمال وقوع رفتار در جهت کسب منبع را افزایش می‌دهد. چنین توضیحی را برای دو حالت دیگر، یعنی تمایل رفتاری در جهت حفظ منبع و تمایل به اتخاذ رویکرد منفعلانه نیز می‌توان ارائه کرد.

**ادراک از موقعیت در طرح آزمایشی.** در این پژوهش منظور از موقعیت، شرایطی است که فرد در آن قرار گرفته و ادراکی در خصوص تأثیر آن شرایط روی منبع اختیار و کنترل شغلی خود به دست آورده است.<sup>۱</sup> مفهوم موقعیت، معادل مفهوم هدف<sup>۲</sup> در مطالعه جاد (۲۰۱۶)، بوده و برآمده از مطالعات کیفی صورت‌گرفته و طرح آزمایشی این پژوهش است. پیرو ممکن است تأثیر موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی خود را مثبت، منفی و یا خنثی (بی‌تأثیر) ادراک کند. با توجه به اینکه آزمایش‌ها به‌گونه‌ای طراحی شده است که سناریوها نمایانگر ادراک از تهدیدآمیز بودن (تأثیر منفی) موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی فرد باشد. در ادامه به منظور رعایت اختصار به جای عبارت «ادراک پیرو از تأثیر منفی موقعیت بر منبع اختیار و کنترل شغلی پیرو» از عبارت «ادراک از موقعیت» استفاده شده است.

**ادراک از وضعیت در طرح آزمایشی.** وضعیت نیز برآمده از طرح آزمایشی این پژوهش است. در این پژوهش، منظور از «ادراک از وضعیت»، «ادراک پیرو از ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر

۱. برای درک بهتر مفهوم موقعیت، فرض کنید به‌تازگی در سازمان پروژه‌ای تعریف شده است و مدیر این پروژه نیز یکی از همکاران هم‌سطح شما است و محدوده پروژه به صورتی است که به تداخل حیطه اختیارات مدیر پروژه با حیطه اختیارات شغلی شما در سازمان منجر شده است؛ به طوری که حس می‌کنید برای انجام برخی از امور پروژه حتماً باید نظر شما را نیز جویا شوند و در غیر این صورت اختیارات شما به رسمیت شناخته نشده است. این مثال به ترسیم موقعیتی می‌پردازد که فرد در آن قرار گرفته است و آن را به‌مثابه تهدیدی برای اختیار و کنترل شغلی خود می‌پندارد.

اختیار و کنترل شغلی پیرو» است<sup>۱</sup>. پیرو ممکن است ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی خود را مثبت، منفی و یا خنثی (بی‌تأثیر) ادراک کند. در این پژوهش به‌منظور رعایت اختصار، از عبارت کوتاه‌تر، یعنی «ادراک از وضعیت» استفاده شده است. در بیان ساده‌تر و از زبان پیرو، ادراک از وضعیت یعنی پاسخ این سوال: «رهبر فکر می‌کند آن موقعیت چه تأثیری بر اختیار و کنترل شغلی من می‌گذارد؟».

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر هر چند با تفسیرگرایی برخاسته از ادراکات شروع می‌شود، اما از منظر اثبات‌گرایی و هنجارگرایی در زمره پژوهش‌های اثبات‌گرا طبقه‌بندی می‌شود. این پژوهش به‌دلیل ارائه روشی نو برای پیش‌بینی رفتار از مسیر تعاملات ادراکی با رویکرد منبع‌محور در زمره پژوهش‌های بنیادین طبقه‌بندی می‌شود و به‌واسطه گستردگی و عمق مطالعه‌ای که در شبکه بانکی کشور انجام شده است، نتایج آن قابلیت تعمیم به ستاد بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی کشور را دارد؛ بنابراین از منظر کاربردی نیز می‌توان دستاوردهای این پژوهش را قابل‌اتکا دانست. گام‌های کلی فرآیند پژوهش منطبق بر طرح اکتشافی متوالی است؛ این پنج گام عبارتند از: ۱- گردآوری داده‌های کیفی، ۲- تحلیل داده‌های کیفی، ۳- گردآوری داده‌های کمی، ۴- تحلیل داده‌های کمی و ۵- تفسیر کل پژوهش مبتنی بر تحلیل توأمان کیفی و کمی (Creswell, 2009, 2018). جزئیات اقدامات صورت‌گرفته در هر گام به‌اختصار به شرح زیر است:

**گام نخست (کیفی):** مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های روایی، مصاحبه‌های خبرگانی، کدگذاری فرآیندی نتایج با با اقتباس از روش داده‌بنیاد نظام‌مند با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 10 برای ترسیم طرح آزمایش‌ها؛

**گام دوم (کیفی):** ترسیم طرح مفهومی آزمایش‌ها، طراحی و اعتبارسنجی آزمایش‌ها، تحلیل خبرگانی آزمایش‌ها و طراحی مدل کیفی مینا؛

۱. برای درک بهتر مفهوم وضعیت در این پژوهش، فرض کنید فرد در موقعیتی که در پانویس قبلی ترسیم شد، قرار گرفته است. ادراک از وضعیت، بیان‌کننده حالات مختلفی است که در یک موقعیت یکسان ممکن است فرد با آن روبه‌رو شود. در طرح آزمایشی این پژوهش، سه حالت برای ادراک از وضعیت در نظر گرفته شده است. یک حالت زمانی که فرد حس می‌کند سرپرستش نیز موقعیت را تهدیدکننده اختیار و کنترل شغلی او (پیرو) می‌داند؛ حالت دیگر زمانی که فرد در همین موقعیت حس می‌کند سرپرستش موقعیت را فرصتی برای کسب اختیار و کنترل شغلی او می‌داند و حالت سوم که به‌منظور شناساپذیرشدن معادلات وارد تحلیل شده است، حالتی است که پیرو حس می‌کند سرپرستش نظر خاصی راجع به موقعیت پیش‌آمده ندارد؛ بنابراین ادراک از وضعیت یعنی «ادراک از ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر منبع پیرو».

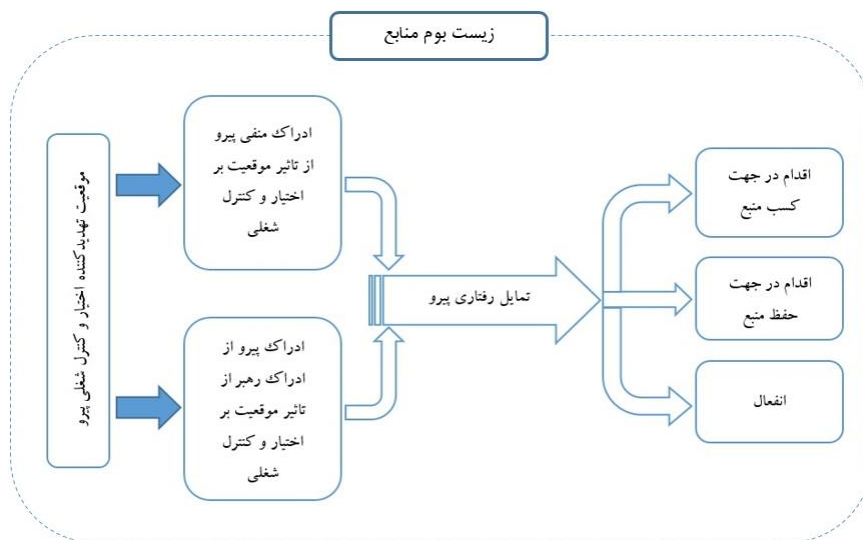
**گام سوم (کمی):** انجام آزمایش‌ها در واحدهای ستادی بانک‌های ملی، سپه، کشاورزی، مسکن، توسعه تعاون، صنعت و معدن، توسعه صادرات، ملت، صادرات، رفاه و تجارت و گردآوری داده‌های کمی؛

**گام چهارم (کمی):** تحلیل کمی نتایج با به‌کارگیری مدل‌های آمیخته و دستیابی به مدل پیش‌بینی‌کننده (با استفاده از نرم‌افزار SPSS)؛

**گام پنجم (کمی - کیفی):** تحلیل و تفسیر مدل آمیخته با توجه به تحلیل‌های صورت‌گرفته در گام‌های دو و چهار.

**طرح مفهومی آزمایش‌ها.** در شکل ۱، طرح مفهومی آزمایش‌ها نشان داده شده است. چنانچه از موضوع این مطالعه نیز مشخص است، بررسی تمایل رفتاری در موقعیت‌های تهدید از دست‌روی منبع اختیار و کنترل شغلی، محوریت اصلی طرح آزمایشی را شکل می‌دهد. بدین صورت که ابتدا فرد در موقعیت تهدیدکننده اختیار و کنترل شغلی‌اش قرار می‌گیرد و سپس در همان موقعیت در وضعیت‌های مختلفی قرار داده می‌شود. هر وضعیت نمایانگر یک حالت ادراکی از ادراک رهبر، نسبت به موقعیت یادشده است. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد در طرح آزمایشی این پژوهش سه حالت کلی برای وضعیت در نظر گرفته شده است: وضعیت نخست، زمانی که فرد حس می‌کند، رهبر موقعیت را فرصتی برای به‌دست‌آوری منبع (برای پیرو) می‌پندارد؛ وضعیت دوم، زمانی که فرد حس می‌کند رهبر موقعیت را تهدیدی برای از دست‌روی منبع پیرو پنداشته است و وضعیت سوم که به‌منظور شناسایی پذیرش معادلات مورد بررسی قرار گرفته است و حالتی است که فرد حس می‌کند، رهبر، هیچ نظر خاصی در خصوص موقعیت یادشده ندارد. دلایل تأکید بر تهدید از دست‌روی منبع و همچنین استفاده از منبع اختیار و کنترل شغلی پیش‌تر بیان شد و به‌منظور رعایت اختصار از بیان مجدد آن خودداری شده است. نکته حائز اهمیت دیگری که در طرح مفهومی آزمایش‌ها باید به آن توجه کرد، خروجی هر آزمایش است. در هر آزمایش فرد در معرض انجام یا عدم‌انجام اقدام خاصی قرار می‌گیرد که نشان‌دهنده تمایل رفتاری وی است و چنانچه پیش‌تر نیز اشاره شد یکی از دستاوردهای مهم مرحله کیفی این پژوهش، نوع‌شناسی تمایلات رفتاری فرد در موقعیت-وضعیت‌های مختلف است. نتایج این نوع‌شناسی در شکل ۱، به‌صورت اقدام در جهت کسب منبع، اقدام در جهت حفظ منبع و انفعال نشان داده شده است. هدف از طرح‌ریزی این آزمایش‌ها، دستیابی به مدلی آمیخته است که با لحاظ عوامل آمیخته ثابت و تصادفی، ضمن مشخص کردن خالص تمایل رفتاری برخاسته از موقعیت، اثر وضعیت‌های مختلف را نیز که با عنوان «تعاملات ادراکی رهبر - پیرو» در این پژوهش از آن یاد شده است را مشخص کند. مقوله زیست‌بوم منابع نیز نمایانگر آن است که

نتایج مدل پیش‌بینی تمایلات رفتاری تنها قابل‌تعمیم به زیست‌بوم منابعی است که مطالعات در آن صورت گرفته است (در اینجا بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی ایران). توجه به زیست‌بوم منابع یکی از ارکان موفقیت پژوهش‌های تجربی پیرامون نظریه حفاظت از منابع است. هابفال (۲۰۱۸)، تأکید می‌کند که نظریه حفاظت از منابع توجه خود را به قوانین حاکم بر نحوه پاسخگویی (واکنش‌ها) به تنش در مجموعه‌ای از باورهای فرهنگی مشابه متمرکز می‌کند و تفاوت‌های فردی را در درجه سوم اولویت قرار می‌دهد. وی همچنین متذکر می‌شود که زیست‌بومی که منابع افراد درون آن قرار دارند، هم می‌تواند به توسعه و بقای آن منابع منجر شود و هم می‌تواند مسیر رشد و توسعه آن را مسدود کند و باید توجه داشت که سازمان‌ها و فرهنگ‌های گسترده نقش مهمی در این فرآیند ایفا می‌کنند.



شکل ۱. طرح مفهومی آزمایش‌ها

**جامعه پژوهش.** نکته حائز اهمیت در بررسی این پژوهش آن است که پژوهشگران قصد داشتند، بستری را برای پیش‌بینی رفتار ارائه کند و انتخاب جامعه، معلول نیازهایی بود که برای پیش‌بینی رفتار با توجه به موضوع این پژوهش باید رعایت می‌شد. یکی از مقوله‌هایی که از تحلیل کیفی پژوهش و با توجه به تأکیدات هابفال (۲۰۱۸)، به‌عنوان متغیر زمینه‌ای پژوهش شناسایی شد، مقوله زیست‌بوم منابع بود. درواقع برای پیش‌بینی رفتار، نیاز به کنترل کردن فضای مسئله در محدوده یک زیست‌بوم منابع همگن و یکپارچه وجود داشت. با توجه به نتایج مرحله اول و دوم طرح اکتشافی متولی، جامعه مورد مطالعه باید دارای ویژگی‌های مشخصی می‌بود که برخی از مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی شکل یافته؛ همگن بودن بافت اجتماعی و

فرهنگی؛ همگن بودن سلسله‌مراتب و ساختار سرپرستی؛ همگن بودن نظام منابع انسانی و همچنین جایگاه و ارزش مطالعاتی. بنابراین پس از هم‌اندیشی خبرگانی، ستاد بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی<sup>۱</sup> ایران به‌عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شد.

**نمونه پژوهش.** با توجه به اینکه روش به‌کاررفته در این پژوهش برگرفته از روش‌های آزمایشگاهی است، تعداد نمونه پژوهش را نه تعداد افراد جامعه، بلکه تعداد آزمایش‌ها و مقدار مشخصه‌های آماری برخاسته از آزمایش‌ها مشخص می‌کند؛ اما لزوم قابلیت تعمیم‌پذیری به جامعه باعث شد که از میان حداقل تعداد نمونه لازم با توجه به محاسبات قدرت نمونه در روش‌های آزمایشگاهی و همچنین حداقل نمونه قابل تعمیم به جامعه (با توجه به اینکه پرسشنامه‌های تکمیلی برای بررسی اطلاعات وضع موجود منابع پایه است)، مقدار حداکثر انتخاب شود؛ بنابراین نمونه این پژوهش از روش کوکران معادل ۳۸۲ نفر در سطح اطمینان ۹۵ درصد تعیین شد. این حجم نمونه، بیش از ۳۰۰ واحد از حداقل نمونه آزمایشگاهی بیشتر است. برای انتخاب آزمونه‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی‌شده نظام‌مند استفاده شد. با توجه به اینکه هر بانک تنها خودش را نمایندگی می‌کند در این پژوهش اندازه بزرگ‌تر یک بانک از نظر تعداد کارکنان به معنای وزن بیشتر آن بانک در نمونه‌گیری نبود و نمونه‌گیری باید به‌صورت یکنواخت صورت می‌گرفت؛ بنابراین توزیع دفترچه‌های آزمایش‌ها در هر بانک متوازن و حدود ۴۰ نمونه بود که در پایان نیز بین ۳۵ تا ۴۰ نمونه از هر بانک جمع‌آوری شد؛ به‌طوری‌که فراوانی نسبی مشارکت‌کنندگان در کمترین بانک ۸/۷ درصد متعلق به بانک توسعه صادرات و بانک توسعه تعاون و در بیشترین بانک ۹/۶ درصد متعلق به بانک ملی بود. در مجموع نیز ۴۳۸ دفترچه آزمایش توزیع و ۴۱۶ دفترچه با قابلیت تجزیه و تحلیل دریافت شد؛ به‌عبارت‌دیگر نرخ بازگشت معادل ۹۵ درصد بود. تمامی مشارکت‌کنندگان در همه آزمایش‌ها و در همه حالت‌های هر آزمایش شرکت کردند. ۲۲۸ نفر از مشارکت‌کنندگان مرد و ۱۸۸ نفر زن بودند که از این تعداد ۳۳۳ نفر متأهل و ۸۳ نفر مجرد بودند. مشارکت‌کنندگان از نظر سطح تحصیلات شامل ۵۴ نفر دکتری، ۲۶۵ نفر کارشناسی ارشد، ۸۵ نفر کارشناسی و ۱۲ نفر پایین‌تر از کارشناسی بودند. از

۱. بعد از اجرایی شدن اولیه سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و آغاز فرآیند خصوصی‌سازی، واژه‌ای با عنوان «خصولتی» به صورت فراگیری وارد گفتمان رایج کشور به‌ویژه گفتمان انتقادی شد. این واژه از ترکیب دو واژه دولتی و خصوصی ایجاد شده است و دلیل شکل‌گیری آن نیز عدم‌تغییر معنادر ماهیت مدیریتی، ساختاری و فرهنگی بسیاری از این سازمان‌ها پس از واگذاری به بخش خصوصی است. در شبکه بانکی کشور نیز چهار بانک تجارت، ملت، رفاه و صادرات که پیش از آن ماهیتی کاملاً دولتی داشتند، پس از خصوصی‌سازی و قرارگرفتن در فهرست بانک‌های خصوصی، به دلایلی که ذکر شد، با عنوان بانک‌های خصولتی نیز شناخته می‌شوند. در این پژوهش به‌جای استفاده از واژه خصولتی از واژه «شبه‌دولتی» استفاده شده است.

حیث سابقه کار نیز بیشترین سابقه کار مشارکت‌کنندگان در سازمان‌های مورد مطالعه ۲۹ سال و کمترین سابقه کار ۱ سال بود که میانه سابقه کار ۱۵ و میانگین آن ۱۳/۵۵ سال به‌دست آمد. کم‌سن‌ترین مشارکت‌کننده ۲۱ سال و مسن‌ترین آن‌ها ۵۸ سال داشت؛ همچنین میانه سن مشارکت‌کنندگان ۳۸ و میانگین آن ۳۸/۶۸ بود. ۲۳۵ نفر از مشارکت‌کنندگان در آزمایش‌ها تنها تجربه کار در یک سازمان، ۱۰۷ نفر در دو سازمان، ۵۳ نفر سه سازمان و ۲۱ نفر بیش از سه سازمان را داشتند.

**طراحی و اعتبارسنجی آزمایش‌ها.** آزمایش‌های طراحی‌شده در این پژوهش دربرگیرنده ادراک منفی از موقعیت و ادراک مثبت، منفی و خنثی از وضعیت بودند. برای ارزیابی وضع موجود رابطه رهبر - پیرو از پرسشنامه ویلیام فیفر (۱۹۷۴) و برای سنجش وضع موجود اختیار و کنترل شغلی از پرسشنامه کنترل شغلی اسمیت (۱۹۹۸) و مبانی نظری پژوهش استفاده شد. متغیرهای جمعیت‌شناختی نیز با توجه به گداهای مستخرج موردسوال قرار گرفتند. روایی آزمایش‌ها به صورت خبرگانی از طریق پاسخ به چهار سؤال اساسی و پس از چندین بار بازنگری تأیید شد. برای اعتبارسنجی آزمایش‌ها و پرسشنامه‌ها از منظر پایایی از روش آزمون و بازآزمون و همچنین از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. روش آزمون و بازآزمون با انجام آزمایش روی یک گروه ۳۰ نفره از کارمندان ستادی بانک‌ها انجام شد و نتایج در سطح ارتباطی بالای ۹۰ درصد برای تمامی آزمایش‌ها تأیید شد. از روش آلفای کرونباخ نیز برای سناریوها ضریب ۰/۷۷۴، برای متغیر رهبر - پیرو ضریب ۰/۸۲۹ و برای متغیر مقدار پایه منبع اختیار و کنترل شغلی ۰/۷۴۸ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار پژوهش است.

**افزایش دقت آزمایش‌ها.** علاوه بر سنجش پایایی و روایی آزمایش‌ها در مرحله آزمون و بازآزمون، شش سوال کلی از گروه اولیه پرسیده شد که به سنجش ۱- قابل‌فهم‌بودن سؤال‌ها، ۲- انطباق با واقعیت، ۳- قابلیت همزادپنداری، ۴- قابل‌فهم و روان بودن سناریو، ۵- درگیر کردن مشارکت‌کننده و ۶- ارزیابی کلی می‌پرداخت. برای ارتقای سطح کیفی مشارکت و دستیابی به داده‌های قابل‌اتکا، ابتدا به تفکیک با مسئولان ذی‌ربط هر یک از بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی کشور مذاکره و نامه‌نگاری انجام شد و پس از دریافت مجوز حضور فیزیکی در واحدهای ستادی، به صورت حضوری اقدام به جذب مشارکت‌کننده شد. در مجموع برای جذب مشارکت‌کنندگان بیش از ۶۰ جلسه اقناعی با مدیران دایره‌ها و معاونان ادراکات کل، بیش از ۲۰ جلسه گروهی در قالب ارائه تفصیلی و پرسش‌وپاسخ و بیش از ۱۲۰۰ مذاکره فردبه‌فرد صورت گرفت. به هیچ عنوان به هیچ یک از افراد برای شرکت در آزمایش‌ها اصرار نشد، از مدیران خواسته شد که

شرکت در آزمایش‌ها را کاملاً به خود فرد واگذار کنند، تقریباً از هر سه نفر یک نفر تمایل به مشارکت نشان داد، برای تمامی مشارکت‌کنندگان به‌استثنای تعداد انگشت‌شماری، رزومه پژوهشگر، تاریخچه فرآیند پژوهش، اهمیت پژوهش، نقش مشارکت‌کننده و شیوه مشارکت در آزمایش‌ها تشریح و به سؤال‌های آن‌ها پاسخ داده شد؛ همچنین در هر معاونت حتی در مواردی که تعداد افراد متمایل به مشارکت زیاد بود، بیش از ۵ مشارکت‌کننده انتخاب نشد تا نرمال بودن توزیع نمونه در سطح واحدهای ستادی بانک‌ها حفظ شود.

**مدل‌های آمیخته.** یک مدل اثرات آمیخته به‌طور کلی با نماد ماتریسی به‌صورت  $Y = X\beta + Z\gamma + \varepsilon$  تعریف می‌شود که ماتریس  $X$ ، ماتریس ضرایب ثابت و ماتریس  $Z$ ، ماتریس اثرات تصادفی است؛ به بیان دیگر با فرض اینکه مشاهدات تحت شرایط  $a_1 \cdot a_2 \cdot a_3$  به‌دست آمده است و فقط چند متغیر مستقل و گروه آزمایش به‌صورت یک متغیر ظاهری به‌صورت  $Group_i$  برای  $i=1, 2, 3$  به‌صورت ۱، ۲ و ۳ کدبندی شده باشد، برای مدل‌سازی متغیر پاسخ  $y_{ij}$  در شرایط  $a_1 \cdot a_2 \cdot a_3$  تحت گروه آزمایش و دارای عرض از مبدا، یک متغیر ظاهر و یک متغیر مستقل اثرات متقابل متغیرهای مستقل ثابت و اثر تصادفی به‌صورت رابطه ۱، خواهد بود:

$$y_{ij} = \beta_0 + \beta_1 Group_i + \beta_2 treat_{2i} + \beta_3 Group_i \times treat_{2i} + u_i + \varepsilon_{ij} \quad (1)$$

در رابطه ۱،  $\beta_0$ ،  $\beta_1$ ،  $\beta_2$  و  $\beta_3$  ضرایب رگرسیونی هستند که  $\beta_0$  نمایانگر عرض از مبدا ثابت و  $Group_i$  نشان‌دهنده متغیر ظاهری مشخص‌کننده گروهی بوده که در این پژوهش متناسب با وضعیت‌هایی است که در آزمایش‌ها طراحی شده است و نشانگر پاسخ‌های افراد به هر وضعیت تحت شرایط مختلف ادراک مثبت/ منفی/ خنثی ادراک پیرو از ادراک رهبر است و  $\beta_1$  ضریب اثر آزمایش  $Group_i$  را نشان می‌دهد. متغیر  $treat_{2i}$  نشانگر متغیرهایی از قبیل سن، جنسیت، سابقه کار و غیره است که احتمال دارد بر  $y_{ij}$  مؤثر فرض شده باشد. درنهایت  $\beta_3$  ضریب اثرات متقابل متغیرهای مستقل بر هم در مدل برازش داده‌شده است. جمله  $u_i$  اثرات تصادفی هستند که ناهمگنی ممکن در عرض از مبدا افراد را مدل‌بندی می‌کند که با توزیع نرمال با میانگین صفر و واریانس  $\sigma_u^2$  توزیع شده‌اند. جمله  $\varepsilon_{ij}$  نشانگر جملات خطای مدل است که از توزیع نرمال با میانگین صفر و واریانس  $\sigma^2$  پیروی می‌کند. معنادار بودن ضرایب رگرسیونی بر اساس پژوهش‌های باکس و گیسر (۱۹۵۹)، از توزیع  $F$  برای عوامل درون و برون افراد و اثرات متقابل آن‌ها پیروی می‌کند. برای تعریف گسترده وسیعی از طرح‌هایی که سه عامل وضعیت،



شرکت‌کنندگان و اهداف را دارند، باید سه جفت ممکن از این عوامل را در نظر گرفت. این سه جفت عبارت‌اند از: وضعیت و شرکت‌کنندگان؛ وضعیت و اهداف؛ شرکت‌کنندگان و اهداف (Judd & Westfall 2017). در این مطالعه «اهداف» معادل «ادراک از موقعیت» و «وضعیت» معادل «ادراک از وضعیت» است؛ همچنین این پژوهش در زمره طرح‌های CCC یا طرح جامع عمومی<sup>۱</sup> که در آن تمامی شرکت‌کنندگان به تمامی اهداف در تمامی وضعیت‌ها پاسخ می‌دهند، قرار می‌گیرد.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش از طریق کدگذاری فرآیندی داده‌ها با اقتباس از روش داده‌بنیاد نظام‌مند، جزئیات طرح آزمایشی پژوهش به‌دست آمد و سپس ۳۶ آزمایش که نماینده تمامی حالت‌های ممکن برای چهار منبع اساسی در سازمان بودند، طراحی شدند؛ سپس هر یک از آزمایش‌ها به تفکیک از چهار منظر ۱- ادراک از موقعیت، ۲- ادراک از وضعیت، ۳- چپستی تمایل رفتاری اقدام و ۴- چپستی تمایل رفتاری عدم‌اقدام، تحلیل خبرگانی شدند. نتیجه این تحلیل‌ها به‌دست‌آمدن مدل کیفی مبنا بود. دلیل استفاده از نام مبنا، آن است که این مدل می‌تواند مبنایی برای تحلیل‌های آتی برای هر منبعی در تمام حالات ادراکی موقعیت - وضعیت قرار گیرد. جدول ۲، مدل کیفی مبنای دوگانه‌های تمایلات رفتاری فرد را در آزمایش‌های این پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۲. دوگانه‌های تمایلات رفتاری در مدل کیفی مبنا

ادراک پیرو از وضعیت				
مثبت		منفی		خنثی
حفظ منبع	کسب منبع	حفظ منبع	کسب منبع	حفظ منبع
ادراک پیرو از موقعیت	منفی	انفعال	انفعال	انفعال

آزمایش‌های این مطالعه در سه حالت ترسیم شده بود: حالت نخست ادراک منفی از تأثیر موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی و ادراک مثبت از وضعیت را بررسی می‌کرد؛ حالت دوم، شرایطی را نشان می‌داد که ادراک از موقعیت منفی و ادراک از وضعیت نیز منفی است و حالت سوم نیز نمایانگر ادراک منفی از موقعیت و ادراک خنثی (بی‌تفاوتی) از وضعیت بود. با توجه به دوگانه تمایلات رفتاری هر وضعیت که در جدول ۲، نشان داده شده است، پاسخ فرد به سؤال‌ها در پنج سطح طبقه‌بندی شده است. برای نمونه این پنج سطح برای وضعیت اول، یعنی زمانی که ادراک

1. General Most Design

از وضعیت مثبت است، بررسی می‌شود. در وضعیت اول پاسخ ۵ به معنای «اقدام در جهت حفظ»، پاسخ ۴ به معنای «گرایش به اقدام در جهت حفظ»، پاسخ ۳ «میان»، پاسخ ۲ به معنای «گرایش به اقدام در جهت کسب»، و پاسخ ۱ به معنای «اقدام در جهت کسب» است. با این توضیح برای بررسی یافته‌های این پژوهش ابتدا فرضیه‌های منتج از موقعیت بررسی می‌شود؛ سپس از طریق مدل‌های آمیخته، مدل پیش‌بینی‌کننده رفتار در موقعیت مشخص شده ارائه شده و نتایج تفسیر می‌شود.

**فرضیه ۱:** در شرایطی که پیرو موقعیت را تهدیدی برای اختیار و کنترل شغلی خود ادراک کند، «ادراک مثبت پیرو» از «ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی پیرو»، تأثیر معناداری بر تمایل رفتاری او دارد.

**فرضیه ۲:** در شرایطی که پیرو موقعیت را تهدیدی برای اختیار و کنترل شغلی خود ادراک کند، «ادراک منفی پیرو» از «ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی پیرو»، تأثیر معناداری بر تمایل رفتاری او دارد.

برای برازش مدل مناسب، مدل آمیخته به صورت زیر در نظر گرفته می‌شود:

$$\text{Behavioral Intention based on Authority \& Job Control(Loss)}_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \text{index}_i + \alpha_i + \varepsilon_{ij} \quad \text{رابطه (۲)}$$

سپس معناداری ضرایب مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۳. معناداری ضرایب

منبع	درجه آزادی	دامنه درجه آزادی	آماره F	سطح معنی‌داری
اثر ثابت ( $\beta_0$ )	۱	۴۱۵	۵۱۹/۴۵	۰/۰۰۰
ضریب Index ( $\beta_i$ )	۲	۸۳۰	۲۱۹/۰۳	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۳، آماره F و سطح معنا داری ۰/۰۰۰ نشان می‌دهد که هر دو اثر ثابت مربوط به عرض از مبدأ و شیب هر یک از عوامل (ادراک وضعیت مثبت/ منفی/ خنثی) در سطح ۰/۰۵ معنادار هستند. این امر نشان می‌دهد که سطوح مختلف متغیر مستقل (انواع ادراک فرد از وضعیت) بر تمایل رفتاری برخاسته از ادراکات پیرامون اختیار و کنترل شغلی تأثیرگذار است. جدول ۴، مقدار برآوردی پارامترهای مربوط به هر یک از عوامل ثابت همراه با خطای استاندارد و بازه اطمینان برای پارامتر برآوردی را نشان می‌دهد. همان‌گونه که دیده می‌شود عرض از مبدأ ثابت در مدل بالا ۳/۴۵۹ در سطح ۰/۰۵ معنادار است و ضریب مربوط به ادراک مثبت پیرو از

وضعیت،  $-0/615$  است که در سطح  $0/05$  معنادار است و نشان می‌دهد که تأثیر منفی ادراک مثبت از وضعیت است که سبب کاهش تمایل فرد به اقدام در جهت حفظ و افزایش تمایل به اقدام در جهت کسب منبع می‌شود؛ همچنین در حالت ادراک منفی از وضعیت، اثر وضعیت معادل  $0/543$  است که نشان‌دهنده تأثیر مثبت ادراک منفی از وضعیت بر تمایل رفتاری فرد در جهت حفظ منبع است.

جدول ۰۴. برآورد ضرایب

منبع	برآورد	خطای استاندارد	سطح معناداری	فاصله اطمینان
اثر ثابت ( $\beta_0$ )	۳/۴۵۹	۰/۰۵۳	۰/۰۰۰	[۳/۳۵۴, ۳/۵۶۳]
ضریب ادراک مثبت پیرو از رهبر ( $\beta_1$ ) Index	-۰/۶۱۵	۰/۰۵۵	۰/۰۰۰	[-۰/۷۲۴, -۰/۵۰۶]
ضریب ادراک منفی پیرو از رهبر ( $\beta_2$ ) Index	۰/۵۴۳	۰/۰۵۵	۰/۰۰۰	[۰/۴۳۴, ۰/۶۵۱]
ضریب ادراک خنثی پیرو از رهبر ( $\beta_3$ ) Index	.	.	.	.

با توجه به جدول ۴، فرضیه‌های ۱ و ۲ در سطح معناداری ۵ درصد تأیید می‌شوند؛ به عبارت دیگر فرض  $H_0$  برای هر دو فرضیه رد و فرضیه تأیید می‌شود. در گام بعدی با تکمیل محاسبات مبتنی بر مدل آمیخته، چگونگی و سازوکار این تأثیر مشخص شده و به سؤال‌های زیر پاسخ داده می‌شود:

**سوال ۱:** در شرایطی که پیرو موقعیت را تهدیدی برای اختیار و کنترل شغلی خود ادراک کند، «ادراک مثبت پیرو» از «ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی پیرو»، چگونه بر تمایل رفتاری او تأثیر می‌گذارد؟

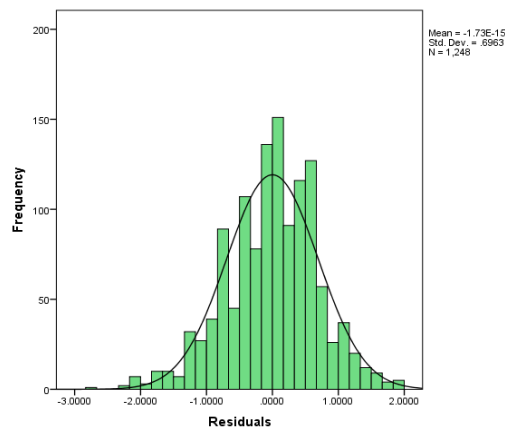
**سوال ۲:** در شرایطی که پیرو موقعیت را تهدیدی برای اختیار و کنترل شغلی خود ادراک کند، «ادراک منفی پیرو» از «ادراک رهبر از تأثیر موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی پیرو»، چگونه بر تمایل رفتاری او تأثیر می‌گذارد؟

جدول ۵، برآورد مؤلفه‌های کوواریانس را نشان می‌دهد. طبق این جدول، واریانس عرض از مبدأ فردی به‌طور واضح صفر نیست و این مقدار قادر به توضیح  $45/7$  درصد از کل واریانس داده‌ها از معادله  $0.540 / (0.540 + 0.638)$  است و با استفاده از آزمون والد، برای آزمون صفر بودن پارامتر واریانس، در سطح  $0/05$  معناداری مؤلفه واریانس تأیید می‌شود؛ بنابراین مدلی که تفاوت بین سطح ادراک پیرو از وضعیت تحت شرایط مختلف را لحاظ می‌کند، برازش مناسب‌تری دارد و در مدل برازش‌داده‌شده قادر به توجیه مقدار زیادی از تغییرات مدل است.

جدول ۵. معناداری و برآورد باقیمانده‌ها و اثر تصادفی افراد

پارامتر	برآورد	خطای استاندارد	سطح معنی داری	فاصله اطمینان
باقیمانده‌ها	۰/۶۳۸	۰/۰۳۱	۰/۰۰۰	[۰/۵۷۹، ۰/۷۰۲]
بین افراد ( $\alpha_i$ )	۰/۵۴۰	۰/۰۵۳	۰/۰۰۰	[۰/۴۴۵، ۰/۶۵۵]

در شکل ۲، باقیمانده‌های استاندارد شده برآورد شده از برازش مدل برای آزمایش‌های مبتنی بر ادراک منفی از تأثیر موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی نشان داده شده است. همان‌طور که در شکل ۲، دیده می‌شود، تفاوت خاصی بین هیستوگرام باقیمانده‌ها و توزیع نرمال وجود ندارد.



شکل ۲. توزیع نرمال باقیمانده‌ها

جدول ۶، نشان‌دهنده معیارهای اطلاع برای مدل آزمایش‌های مبتنی بر ادراک منفی از تأثیر موقعیت بر اختیار و کنترل شغلی در سازمان است که امکان مقایسه این مدل را با سایر مدل‌های برازش داده شده فراهم می‌آورد.

جدول ۶. معیارهای اطلاع

BIC	AIC	-2LRT
۳۵۳۰/۹۵	۳۵۲۰/۷۰	۳۵۱۶/۷۰

در ادامه تمام مدل‌های مربوط به متغیرهای ادراک از وضع موجود اختیار و کنترل شغلی، ادراک از وضع موجود رابطه رهبر - پیرو، سن، وضعیت تحصیلی، سابقه کار، تأهل، جنسیت و همچنین گرایش‌های موفقیت‌خواهی و شکست‌گریزی، به‌عنوان متغیرهای تأثیرگذار در تعیین تمایلات رفتاری فرد در موقعیت‌هایی که تهدیدی برای اختیار و کنترل شغلی به‌شمار می‌روند، در

نظر گرفته شده و مدل‌های مربوطه بررسی شدند. در میان مدل‌های برازش داده‌شده فقط متغیر رابطه پیرو - رهبر با ضریب  $-0/010$  و در سطح  $0/1$  معناداری قرار داشت. به دلیل معنادار نبودن ضرایب در سطح  $0/05$  و همچنین بر اساس مقایسه معیارهای اطلاع به دست آمده با معیارهای اطلاع مدل اولیه، هیچ یک از مدل‌های برازش داده‌شده نتوانست توضیح بهتری از مدل اولیه ارائه کند؛ بنابراین به منظور رعایت اختصار از ارائه این مدل‌ها خودداری شد. با توجه به نتایج، مدل آمیخته پژوهش به صورت زیر و مقادیر ثابت و تصادفی آن مطابق جدول ۷، است.

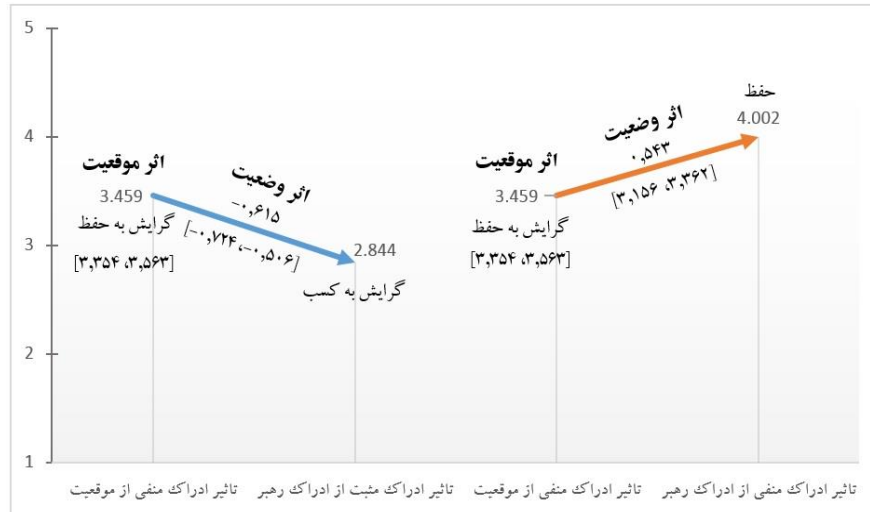
$$\text{Behavioral Intention based on Authority \& Job Control (Loss)}_{ij} = \beta_0 + \beta_1 \text{index}_i + \alpha_i + \varepsilon_{ij} \quad \text{رابطه (۳)}$$

جدول ۷. نتایج مدل آمیخته پیش‌بینی‌کننده رفتار، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر-پیرو در موقعیت تهدید منبع اختیار و کنترل شغلی

تفسیر	توضیح	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	برآورد	اثرات تصادفی	اثرات ثابت
اثر ادراک منفی از موقعیت بر تمایل رفتاری	اثر موقعیت	[۳/۳۵۴، ۳/۵۶۳]	۳/۴۵۹	$\beta_0$	
اثر ادراک مثبت از ادراک رهبر بر تمایل رفتاری	اثر وضعیت	[-۰/۷۳۴، -۰/۵۰۶]	-۰/۶۱۵	$\beta_1$	
اثر ادراک منفی از ادراک رهبر بر تمایل رفتاری	اثر وضعیت	[۰/۴۳۴، ۰/۶۵۱]	۰/۵۴۳	$\beta_2$	
مؤلفه کواریانسی اثر تصادفی افراد	اثر تصادفی	[۰/۴۴۵، ۰/۶۵۵]	۰/۵۴۰	$\alpha_i$	
مؤلفه کواریانسی باقیمانده مدل	باقیمانده	[۰/۵۷۹، ۰/۷۰۲]	۰/۶۳۸	$\varepsilon_{ij}$	

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به آنچه در گام‌های دوم و چهارم تشریح شد، نمودار پیش‌بینی‌کننده رفتار، مبتنی بر نتایج حاصل از مدل کیفی مبنا و مدل آمیخته به صورت شکل ۳، قابل ترسیم است.



شکل ۳. نمودار مدل پیش‌بینی‌کننده رفتار، مبتنی بر تعاملات ادراکی رهبر-پیرو با رویکرد حفاظت از منابع در موقعیت تهدید. اختیار و کنترل شغلی در سازمان

مدل آمیخته به‌دست‌آمده در این پژوهش با لحاظ حالات ادراکی مختلف و در نظر گرفتن اثر تصادفی میان افراد، اثر وضعیت و همچنین اثر موقعیت، قادر است مختصات تمایل رفتاری کارکنان بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی کشور را در شرایط حضور و عدم حضور ادراکات مختلف از ادراک رهبر، در موقعیتی که فرد، آن را به‌مثابه تهدیدی برای اختیار و کنترل شغلی خود می‌پندارد، پیش‌بینی کند. با توجه به شکل ۳، وقتی فرد ادراک منفی از موقعیت دارد، تمایل رفتاری او در صورت عدم حضور ادراک از ادراک رهبر با احتمال ۹۵ درصد به سمت تمایل رفتاری «گرایش به حفظ» خواهد بود؛ به‌عبارت‌دیگر در صورتی که ادراک از ادراک رهبر وجود نداشته باشد، گرایش به اقدام فعالانه در جهت حفظ اختیار و کنترل شغلی در مقابل تهدید از دست‌روی آن، تمایل رفتاری غالب فرد خواهد بود. تمایل به حفظ اختیار و کنترل شغلی کاملاً همسو با این دیدگاه هابفال (۲۰۱۸)، است که افراد سعی در حفاظت از چیزهایی دارند که برای آن‌ها ارزش قائل هستند. این تمایل رفتاری کاملاً همسو با این نکته است که زمانی که افراد احساس می‌کنند منابع اصلی یا کلیدی آن‌ها دست‌خوش تهدید از دست‌رفتن می‌شود، دچار تنش می‌شوند و تنش ایجادشده بر شیوه مصرف منابع آن‌ها تأثیر می‌گذارد (Hobfoll 1988, 1998, 2018).

حال اگر ادراک فرد از وضعیت (ادراک از ادراک رهبر) مثبت باشد، اثر ادراک از وضعیت تأثیر کاهنده و بسیار بارزی بر تمایل رفتاری پیرو خواهد داشت؛ به‌طوری‌که دوگانه تمایلات رفتاری فرد را از حالت «گرایش به اقدام در جهت حفظ» به «گرایش به اقدام در جهت کسب» تغییر خواهد داد. میزان این تغییر جهت نیز به احتمال ۹۵ درصد بین  $[-۰/۷۲۴, -۰/۵۰۶]$  خواهد بود.

این تغییر گرایش نشان می‌دهد که ادراک فرد از وضعیت بر ادراک فرد از موقعیت غالب شده است و ادراک از وضعیت تعیین‌کننده تمایل رفتاری پیرو خواهد بود. این تأثیر به‌خوبی نقش القائات مثبت در مبادلات بین رهبر و پیرو را نشان می‌دهد. بریوارت<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، دریافته‌اند که روابط تبادلی مثبت بین رهبر و پیرو دارای ارتباط مثبت و معناداری با منابع شغلی است که به‌نوبه خود مشارکت‌جویی شغلی و عملکرد کارکنان را تسهیل می‌کند. این یافته‌ها مشابه نتایج پژوهش‌های نف و همکاران (۲۰۱۳)، است که نشان می‌دهد انتقال منابع باعث تقویت مشارکت‌جویی شغلی در طرف مقابل می‌شود. نمونه‌ای از انتقال منابع بین رهبران و پیروان، مدل تباد رهبر - پیرو است (Graen & Uhl-Bein, 1995). نظریه مبادله رهبر - پیرو نشان می‌دهد که مبادلات اجتماعی مثبت بین مدیران و کارمندان برای دستیابی به نتایج فردی، گروهی و سازمانی امری حیاتی است (Graen, Gerstner & Day, 1997).

همان‌طور که در شکل ۳، به‌وضوح دیده می‌شود، ادراک مثبت از وضعیت، فرد را در نقطه مرزی بین «گرایش به حفظ» و «گرایش به کسب» قرار داده است؛ بنابراین پیش‌بینی می‌شود که مداخله غیرمستقیم قوی‌تر، احتمال غلبه ادراک از وضعیت بر ادراک از موقعیت را بیشتر می‌کند و در نتیجه احتمال تغییر جهت تمایل رفتاری فرد را بسیار بیشتر خواهد کرد. مداخلات ضعیف، هرچند تأثیر کاهنده خواهند گذاشت، ممکن است به تغییر جهت تمایل رفتاری فرد منجر نشوند و همچنان ادراک فرد از موقعیت به‌عنوان عامل اصلی تعیین‌کننده جهت تمایل رفتاری فرد باقی بماند. در وضعیت دوم، نوعی همگرایی ادراکی وجود دارد؛ به‌طوری‌که ادراک فرد از موقعیت و وضعیت به‌صورت توأمان منفی است. نتایج نشان می‌دهد که در این حالت، ادراک منفی از وضعیت سبب تقویت تمایل رفتاری پیرو در جهت حفظ منبع می‌شود؛ به‌طوری‌که این تقویت می‌تواند تمایلات رفتاری پیرو را از حالت «گرایش به حفظ» به حالت «حفظ» تغییر دهد. به‌عبارت‌دیگر وقتی ادراک از موقعیت و وضعیت به‌صورت توأمان نشان‌دهنده تهدید منبع اختیار و کنترل شغلی فرد است، این امر سبب افزایش شدت تحریک ادراک شده و سبب افزایش شدت تمایل رفتاری فرد در جهت حفظ منبع می‌شود و در نتیجه احتمال بروز رفتارهای محافظتی افزایش می‌یابد؛ به‌عبارت‌دیگر در وضعیت دوم، همگرایی ادراکی به افزایش نیروهای تأییدکننده تمایل رفتاری پیرو منجر می‌شود و در نتیجه با تقویت تمایل رفتاری فرد در جهت حفظ منبع، احتمال بروز رفتارهای حفاظتی به‌منظور جلوگیری از تهدید از دست‌روی اختیار و کنترل شغلی، بسیار بیشتر خواهد شد. این نتایج کاملاً همسو با این دیدگاه هابفال (۲۰۱۸)، است که «افراد سعی دارند منابع را تولید و حفظ کنند و مانع از دست‌رفتن آن‌ها شوند؛ بنابراین به‌صورت

ناخودآگاه درگیر رویدادهای پُرتنش خواهند شد و در شرایط پُرتنش، افراد بیشتر نگران از دست دادن منابع خود بوده و در جهت حفظ آن‌ها بیشتر تلاش می‌کنند.

یکی دیگر از نتایج، از تأیید مدل آمیخته پژوهش برآمده است. به بیان دیگر، تأیید شدن مدل‌سازی تمایلات رفتاری به عنوان متغیر پاسخ، از طریق مدل‌سازی متغیرهای تبیینی ثابت و تصادفی مدل آمیخته نشان داد که در سطح زیست بوم منابع (در اینجا بانک‌های دولتی و شبه دولتی ایران) اشتراکات بزرگی در تمایلات رفتاری کارکنان، در موقعیت‌های تهدید از دست‌روی منبع اختیار و کنترل شغلی وجود دارد. این نتایج کاملاً همسو با مبانی پذیرفته‌شده نظریه حفاظت از منابع است. معنادار شدن مدل آمیخته این پژوهش نشان داد که در صورت انتخاب درست زیست‌بوم منابع و بافت اجتماعی مورد مطالعه، می‌توان تمایلات رفتاری مشترکی را میان ساکنین آن زیست‌بوم مشاهده کرد؛ به عبارت دیگر تأیید شدن مدل آمیخته به دست آمده با لحاظ عوامل آمیخته ثابت و تصادفی نشان داد که در یک زیست‌بوم همگن، منابع به صورت مشابهی نقش ایفا می‌کنند و تأثیرات مشابهی را بر تمایلات رفتاری افراد می‌گذارند. به گفته هابفال (۲۰۱۸)، پژوهشگران سازمانی، غالباً به دلیل توجه بیش از حد به سطح فرد، از بررسی این موضوع (نقش اکوسیستم منابع و فرهنگ) و میزان اهمیت آن غافل مانده‌اند. نظریه حفاظت از منابع توجه خود را به قوانین حاکم بر نحوه پاسخگویی (واکنش‌ها) به تنش در مجموعه‌ای از باورهای فرهنگی مشابه متمرکز می‌کند و تفاوت‌های فردی را در درجه سوم اولویت قرار می‌دهد (Hobfoll, 2018). به گفته هابفال (۲۰۱۸) و نیز بر اساس مبانی نظری پژوهش (Hobfoll, 1988, 1998, 2001, 2012, 2018)، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل فرهنگی، پرتویی نوین هم بر نظریه حفاظت از منابع و هم بر یافته‌های کاربردی آن تأیید شده است.

شناسایی تمایل رفتاری پیرو که پیشران رفتار وی است از یک سو می‌تواند به پیش‌بینی آنچه در حوزه رفتار سازمانی پیرو باید، منتظرش بود، یاری رساند و از سوی دیگر قبل از ظهور رفتار، رهبر را جهت انجام مداخلات آگاهانه و اقتضایی در راستای هدایت پیرو به رفتار مطلوب یاری رساند. به نظر می‌رسد که شناسایی جزئیات تعاملات ادراکی رهبران و پیروان بتواند بسیاری از رفتارهای رهبران آگاه را از سطح ناخودآگاه به سطح خودآگاه انتقال دهد و به راهبری آگاهانه رهبران یاری رساند. انتظار می‌رود این مطالعه آغازی بر مطالعات گسترده‌ای در جهت پیش‌بینی رفتار انسان در سازمان باشد و به‌طور خاص با در نظر گرفتن رابطه رهبر و پیرو با رویکرد حفاظت از منابع، بستری برای شکل‌گیری راهکارهای رهبری اثربخش در جهت مدیریت بسیاری از مسائل و موضوع‌های سازمانی، اعم از تنش، رفتارهای نابهنجار کاری، رفتار شهروندی، رضایت شغلی و مشارکت‌جویی شغلی را ایجاد کند؛ بنابراین این پژوهش از دو نظر حائز اهمیت است: از منظر بنیادی، نتایج این پژوهش در حوزه رفتار سازمانی می‌تواند چارچوبی برای مطالعات آتی



فراهم آورد و از منظر کاربردی نیز می‌تواند به پیش‌بینی رفتار کارکنان یاری رساند و آگاهی رهبران را جهت انجام مداخلات اقتضایی در جهت دستیابی به رفتار مطلوب افزایش دهد. با توجه به اینکه این پژوهش در بخش ستاد بانک‌های دولتی و شبه‌دولتی کشور انجام گرفته است و همچنین با توجه به نقش اساسی ساختار و فرهنگ سازمانی در نتایج آزمایش‌ها پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده سازمان‌هایی با مختصات متفاوت ساختاری و فرهنگی نسب به جامعه این پژوهش، مورد مطالعه قرار گیرند؛ همچنین گسترگی منابع سازمانی افراد می‌تواند سبب تعریف پژوهش‌های نو با محوریت سایر منابع شود. پیشنهاد دیگر، بررسی حالت‌های جدیدی از مداخلات رهبران در مسیر تصمیم کارکنان و بررسی نتایج این مداخلات و همچنین بررسی دلایل رویکرد منفعلانه افراد در روبه‌رو شدن با تهدید ازدست‌روی منابع مختلف و تحلیل آن از منظر روان‌شناسی انفعال است. امید است این پژوهش و پژوهش‌های آتی، مقدمات روشی نو برای پیش‌بینی رفتار و رهبری اثربخش را فراهم آورد.

## منابع

1. Ajzen, I. (2001). Nature and operations of attitudes. In S. T. Fiske. D. L. Schacter and C. Zahn Waxler. (Eds). Annual Review of Psychology. Palo Alto. CA: Annual Reviews, Inc. 52, 27-58.
2. Armitage C. J. & Conner M. (2000). Social cognition models and health behavior: a structured review. A structured review. Psychology and Health. *Special Issue: Methods and Models in Health Psychology*, 15/2, 173-89.
3. Babakas, E., Yavas, U., & Ashill, N.J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand- burnout-performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
4. Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, RC., Wethington, E. (1989). The contagion of stress across multiple roles. *J. Marriage Fam*, 51(1), 175-83.
5. Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
6. Brief A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Chiang, F.F.T., Britich, T.A., & Kwan, H.K. (2009). The moderating roles of job control and worklife balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32.
8. Creswell John, W, Creswell, J. D. (2018). *Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches)*. SAGE Publications, Inc; Fifth edition.
9. Creswell John. W. (2009). *Research Design*. Translated by Danaiefard, h. Mehraban Publications, 288-292 (In Persian).
10. Edwards, J. R., & Berry, J. W. (2010). The Presence of Something or the Absence of Nothing: Increasing Theoretical Precision in Management Research. *Organizational Research Methods*, 13(4), 668-689.
11. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
12. Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition (2nd ed.)*. McGraw-Hill series in social psychology. New York, NY, England: Mcgraw-Hill Book Company.
13. Graen, GB., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadersh. Q.* 6(2), 219-47.
14. Guterman, D., Lehman-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voel, S. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: integrating leader-member exchange and crossover theory. *Br. J. Manag.* 28(2), 1-16.
15. Hagger, MS. (2015). Conservation of resources theory and the "strength" model of self-control: conceptual overlap and commonalities. *Stress Health* 31(2), 89-94.
16. Halbesleben, JR., Neveu JP., Paustian-Underdahl, SC., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": understanding the role of resources in conservation of resources theory. *J. Manag.* 40(5), 1334-64.

17. Halbesleben JR, Wheeler AR, Paustian-Underdahl SC. 2013. The impact of furloughs on emotional exhaustion, self-rated performance, and recovery experiences. *J. Appl. Psychol.* 98(3):492–503
18. Halbesleben, JR. 2010. The role of exhaustion and workarounds in predicting occupational injuries: a crosslagged panel study of health care professionals. *J. Occup. Health Psychol.* 15(1), 1–16.
19. Heberlein ,T. A. & Black, J. S. 1976. Attitudinal Specificity and the Prediction of Behavior in a Field Setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 474-79.
20. Hobfoll, SE. (1998). *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*. New York: Plenum.
21. Hobfoll ,SE. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Appl. Psychol.: Int. Rev.* 50(3), 337–70.
22. Hobfoll, SE. (2012). Conservation of resources and disaster in cultural context: the caravans and passageways for resources. *Psychiatry: Interpers. Biol. Process*, 75(3), 227–32.
23. Hobfoll, S. E. (1988). *Stress, Culture, and Community*. The Springer Series in Social Clinical Psychology. Publisher Springer US.
24. Hobfoll. S. E., Dunahoo, C. A., Monnier. J. (1995). *Conservation of Resources and Traumatic Stress*. Springer Series on Stress and Coping. Publisher: Springer, Boston, MA.
25. Hobfoll. Stevan E, Lilly. & Ray S (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21, 128-148.
26. Hobfoll. Steven E., Halbesleben, J., Neveu J-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5:103-128.
27. Judd Charles M., Westfall Jacob, and Kenny David A.(2017). Experiments with More Than One Random Factor: Designs, Analytic Models, and Statistical Power. *Annual Review of Psychology*, 68:1, 601-625.
28. Marchand, C., Vandenberghe, C. (2016). Perceived organizational support, emotional exhaustion, and turnover: the moderating role of negative affectivity. *Int. J. Stress Manag.* 23(4), 350–75.
29. Martinusen, M., Richardsen, A.M. & Burke, R.J. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35(3), 239-249.
30. Neff, A., Niessen, C., Sonnentag, S., & Unger, D. (2013a). Expanding crossover research: the crossover of job-related self-efficacy within couples. *Hum. Relat.* 66(6), 803–27.
31. Neff, A., Sonnentag, S., Niessen, C., & Unger, D. (2013b). The crossover of self-esteem: a longitudinal perspective. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 24(2), 197–210.
32. Park HI, O'Rourke E, O'Brien KE. (2014). Extending conservation of resources theory: the interaction between emotional labor and interpersonal influence. *Int. J. Stress Manag.* 21(4), 384–405.
33. Rezaeian, A. (2014). *Processes of Perception and Social Perception*. SAMT. (In Persian).
34. Robbins S. P. (2007). *Organizational Behavior*. Prentice Hall.

35. van Woerkom M, Bakker AB, Nishii LH. 2016. Accumulative job demands and support for strength use: fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *J. Appl. Psychol.* 101(1), 141–50.
36. Westman M. (2001). Stress and strain crossover. *Hum. Relat.* 54, 557–91
- Westman M, Etzion D, & Chen S. (2009). The crossover of exhaustion and vigor between international business travelers and their spouses. *J. Manag. Psychol.* 24(3), 269–84
- Westman M, Shadach E, & Keinan G. (2013). The crossover of positive and negative emotions: the moderating effect of empathy. *Int. J. Stress Manag.* 20(2), 116–133.
37. Wicker A. W. 1969. Attitude versus Action: The Relationship of Verbal and Overt Behavioral Responses to Attitude Objects. *Journal of Social Issues*, 25(4), 41-78.

# Designing and Explaining Predictive Model of Behavior Based on Leader-Follower Perceptual Interactions When Authority and Job Control are Being Threatened

Mohammad Hamidian<sup>1</sup>, Akram Hadizadeh Moghadam<sup>2\*</sup>,  
Gholamali Tabarsa<sup>2</sup>, Ali Rezaeian<sup>2</sup>

1. Ph.D Student, Behavioral Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.
2. Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

## Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to present a model for predicting the behavior of employees in the situations they think their authority and job control are threatened on one hand and experience different perceptions of their supervisor's perceptions in a similar situation on the other hand.

**Design / Methodology / Approach:** Applying sequential exploratory method in this study, after gathering qualitative data, we designed and analyzed experiments which led to basic qualitative model. Then, using Experimental methods and mixed models, the quantitative phase of research was carried out in the banking network of the Iran.

**Research Findings:** The mixed model obtained in this study, considering the random effects between subjects, situation effect and condition effect, is able to predict behavioral intentions in the absence or presence of different perceptions of leader perception, in situations where one believes his / her job control and authority might be threatened.

**Limitations & Consequences:** In this study, it was not possible to examine the passive approach of subjects when facing different situations, so it is suggested that in future research the reasons for adopting passive approaches be considered from the perspective of passive psychology.

**Innovation or Value of the Article:** From a fundamental point of view, the results of this research can provide a framework for future studies in predicting behavior in the field of organizational behavior, and from an applied point of view it can predict the behavior of state and semi-private banks employees in Iran.

**Keywords:** Conservation of Resources, Social Perception, Authority and Job Control, Behavioral Intention.

**Paper Type:** Research paper.

---

Received: Dec. 31, 2018, Accepted: July 24, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: m\_hamidian@sbu.ac.ir; a-hadizadeh@sbu.ac.ir; g\_tabarsa@sbu.ac.ir; a-rezaeian@sbu.ac.ir