

# The Effect of Leader-member Exchange on Organizational Envy (Case of Study: A Survey on Iran's Melli Bank's Staff)

## Arian Gholipoor

Prof., Department of Organizational Behavior and Human Resources Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

## Neda Mohammad Esmaeili

\*Corresponding author, Assistant Prof., Department of Organizational Behavior and Human Resources Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: nedaesmaeili@ut.ac.ir

## Fariba Parsa

M.Sc Student, Department of Human Resources Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran. E-mail: faribaparsa91@yahoo.com

## Abstract

**Objective:** The survival of today's organizations in the competitive business environment requires recognizing factors affecting productivity. On one hand, improving the relationship between the leader and his followers has a significant role in improving the efficiency of the organization; on the other hand, the existence of envy at the workplace is one of the intangible factors affecting labor productivity and the productivity of the organization in general. This study aims at investigating the effect of the Leader-follower exchange on organizational envy, therefore, it is practical in nature, and based on the research question, the present study is considered exploratory in the first stage and hypothesis-deductive in the second stage.

**Methods:** This study will be conducted based on mixed approach. The first stage of this study is to identify the dimensions of organizational envy and the impact of the leader-follower exchange on such envy, as well as to identify the factors for improving the relationship between the leader and the follower through the means of interviewing and collecting qualitative data. The second step is to verify the data collected in the first stage using a questionnaire. Statistical population of the research is the staff of the Iran's Melli bank. Required data will be gathered through interviews and then will be analyzed through theme analysis and factor analysis using SPSS software.

**Results:** Qualitative research findings identified components of organizational envy and two reasons for eliminating the reasons for improving the relationship between leader and member such as omitting organizational envy reasons and reforming the reasons of forming the inner-group itself. Moreover, the quantitative findings approved the proposed hypothesis in the qualitative section.

**Conclusion:** The results of this study showed that the leader-member exchange of some people with their supervisor, affects the organizational envy of others. Also, leaders can improve their relationship with their followers by eliminating the reasons for organizational envy and modifying the reasons of forming the inner-group.

**Keywords:** Improvement, Organizational envy, Leader, Inner-group, Leader-member exchange.

**Citation:** Gholipoor, A., Mohammad Esmaeili, N., Parsa, F. (2018). The Effect of Leader-member Exchange on Organizational Envy (Case of Study: A Survey on Iran's Melli Bank's Staff). *Journal of Public Administration*, 10(3), 415-442. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2018, Vol. 10, No.3, pp. 415-442

DOI: 10.22059/jipa.2018.262557.2324

Received: April 18, 2018; Accepted: July 27, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

# بررسی تأثیر مبادله رهبر – پیرو بر حسادت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ستاد بانک ملی ایران)

آرین قلی پور

استاد رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

ندا محمد اسماعیلی

\* نویسنده مسئول، استادیار رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: nedaesmaeili@ut.ac.ir

فریبا پارسا

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: faribaparsa91@yahoo.com

## چکیده

**هدف:** بقای سازمان‌های امروزی در فضای کسب‌وکار، مستلزم شناخت عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری است. از سویی، بهبود روابط میان رهبر و پیروانش نقش بسزایی در ارتقای بهره‌وری سازمان دارد و از سویی دیگر وجود حسادت در محیط کار از جمله عواملی است که به‌صورت نامشهود بر بهره‌وری نیروی کار و در نتیجه بر بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مبادله رهبر – پیرو بر حسادت سازمانی و شناسایی روش‌های بهبود روابط رهبر و پیرو، از بعد هدف، کاربردی است و با تمرکز بر سؤال پژوهش در مرحله نخست، از نوع اکتشافی به‌شمار می‌رود و در مرحله دوم، در دسته پژوهش‌های فرضیه‌ای – قیاسی قرار می‌گیرد.

**روش:** روش این مطالعه مبتنی بر رویکرد آمیخته است. در مرحله نخست این پژوهش، پژوهشگران تلاش کردند ابعاد حسادت سازمانی و تأثیر مبادله رهبر – پیرو بر آن و همچنین عوامل بهبود روابط رهبر و پیرو را از طریق ابزار مصاحبه و جمع‌آوری داده‌های کیفی شناسایی کنند و در مرحله دوم به‌دنبال تأیید داده‌های جمع‌آوری شده در مرحله نخست با استفاده از ابزار پرسشنامه بودند. جامعه آماری پژوهش، شامل کارکنان ستاد بانک ملی ایران می‌شود. داده‌های کیفی از طریق روش تحلیل تم و داده‌های کمی پژوهش به‌کمک تحلیل عاملی در نرم‌افزار SPSS تحلیل و بررسی شدند.

**یافته‌ها:** در بخش یافته‌های کیفی پژوهش، مؤلفه‌های حسادت سازمانی و دو عامل حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی و اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی برای بهبود روابط رهبر و پیرو شناسایی شدند و در بخش یافته‌های کمی، فرضیه‌های مطرح شده در بخش کیفی به تأیید رسیدند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان داد که مبادله رهبر – پیرو باکیفیت برخی افراد با سرپرستان، بر حسادت سازمانی سایر افراد تأثیر دارد. همچنین رهبران می‌توانند از طریق حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی و اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی، رابطه خود با پیروانشان را بهبود دهند.

**کلیدواژه‌ها:** بهبود، حسادت سازمانی، رهبر، گروه خودی، مبادله رهبر – پیرو.

**استناد:** قلی پور، آرین؛ محمد اسماعیلی، ندا؛ پارسا، فریبا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مبادله رهبر – پیرو بر حسادت سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ستاد بانک ملی ایران). *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۰(۳)، ۴۱۵-۴۴۲.

فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۳، صص. ۴۱۵-۴۴۲

DOI: 10.22059/jjpa.2018.262557.2324

دریافت: ۱۳۹۷/۰۵/۰۵، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۱/۲۹

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

## مقدمه

یکی از مهم‌ترین اهداف هر سازمانی، ارتقای سطح بهره‌وری است. آشنایی با عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری، برای توسعه هر نوع سازمانی ضروری است. سازمان‌ها در پی کارکنانی با بهره‌وری و عملکرد بیشتر هستند و کارکنان به دنبال محیط کار بهتر می‌گردند که اگر در این میان شرایط مناسبی هم برای سازمان و هم برای کارکنان مهیا شود، هر دو از مزایای آن سود خواهند برد. از آنجا که حسادت سازمانی یکی از جنبه‌های منفی روابط میان افراد در سازمان به‌شمار می‌رود، می‌تواند آثار مخربی در سازمان داشته باشد. از سویی دیگر، حسادت در محیط کار از جمله عواملی است که به صورت نامشهود بر بهره‌وری نیروی کار و در نتیجه بهره‌وری سازمان تأثیر می‌گذارد. حسادت به دلیل ماهیت کمابیش مخفی خود، ممکن است در سازمان‌ها نادیده گرفته شود، در صورتی که می‌تواند به‌طور شایان توجهی عملکرد فرد و گروه را تضعیف کرده و به‌طور بالقوه به نارضایتی شغلی، نارضایتی از سرپرست و ترک خدمت منجر شود (پتینت، لارنس و میتلیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). بهبود روابط میان رهبر و پیروانش نیز نقش بسزایی در ارتقای بهره‌وری سازمان دارد، اما رابطه با کیفیت یک فرد با سرپرستش می‌تواند حسادت سازمانی سایر افراد را تحت‌الشعاع قرار دهد (کیم، اونیل و چو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). بنابراین روابط رهبر - پیرو مانند شمشیر دو لبه است و مدیریت صحیح این روابط در سازمان، می‌تواند محیط کاری سالمی را فراهم آورد تا سازمان با اتکا به مجموعه قدرتمندی از نیروی کار متخصص و وفادار، در راستای تحقق مأموریت و چشم‌انداز خویش گام بردارد. از آنجا که کارکرد بانک‌ها در رشد و توسعه اقتصادی کشور تأثیر بسزایی دارند، ایجاد شرایط و بسترهای لازم برای ارتقای کیفی و کمی عملکرد آنها در سایه فضای رقابتی سالم، می‌تواند نقش شایان توجهی در دستیابی به اهداف جامعه داشته باشد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر حسادت سازمانی در بانک ملی ایران صورت گرفته است.

پژوهش‌های بی‌شماری عوامل مشهود تأثیرگذار بر بهره‌وری را مطالعه کرده‌اند، اما در زمینه بررسی عوامل نامشهود، تلاش چندانی صورت نگرفته است و شناسایی این عوامل یکی از حوزه‌هایی است که به تحقیق نیاز دارد. یکی از عوامل نامشهود تأثیرگذار بر بهره‌وری، حسادت سازمانی است که به دلیل ماهیت کمابیش مخفی خود، ممکن است در سازمان‌ها نادیده گرفته شود. یکی از دلایل نادیده‌گرفته شدن حسادت در محیط کار این است که نسبت به سایر احساسات قوی، کمتر قابل مشاهده است و شاید دلیل آن نگاه منفی مردم جامعه به حسادت و احساس خشم و حقارت مربوط به آن باشد. پس از اجرای پروژه پیاده‌سازی ارزش‌ها، اخلاق و فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup> و با بررسی مستندات فرهنگ در بانک ملی ایران، یکی از عوامل بهره‌وری پایین کارکنان این سازمان، حسادت افراد به یکدیگر شناسایی شد. طی اجرای پروژه، نقل قول‌هایی همچون «افراد در این سازمان مدام داشته‌های خود را با دیگران مقایسه می‌کنند»، «فرد تحمل نمی‌کند چیزی را که خودش دارد، دیگری هم داشته باشد و از این بابت نگران است» و کارکنان بسیاری که پیشرفت دیگران را دلیلی برای پیشرفت نکردن خود می‌دانند و فکر می‌کنند اگر دیگران پیشرفت نمی‌کردند، خودشان می‌توانستند موفق شوند، بر

1. Patient, Lawrence, & Maitlis  
2. Kim, O'Neill, & Cho

3. EVC (Ethics, Value, Culture)

وجود حسادت سازمانی در این سازمان صحنه گذاشته است. حسادت سازمانی<sup>۱</sup> احساس ناخوشایند و منفی‌ای است که از مقایسه فرد با همکاران خود و تمرکز بر داشته‌های فرد نسبت به آنان نشئت می‌گیرد. وقتی حسادت در شخص شکل می‌گیرد، به دلیل احساس برتری شخص دیگر نسبت به او، در وی حس نارضایتی پدید می‌آید. موقع تجربه احساس حسادت، کنترل کردن، تغییر دادن و مخفی کردن آن بسیار دشوار است. حسادت به اثرهای منفی شایان توجهی از جمله تیره شدن روابط، امتناع از کار گروهی و کاهش عملکرد در سازمان منجر می‌شود و می‌تواند به‌طور بالقوه سبب نارضایتی شغلی، نارضایتی از سرپرست و ترک خدمت شود (دمیراتس و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). به همین دلیل، تعیین عواملی که حسادت را در محیط کار تحت‌الشعاع قرار می‌دهد، از جنبه‌های تئوری و عملی اهمیت زیادی دارد.

با بررسی‌های انجام شده در این سازمان و در ادامه اجرای پروژه ارزش‌ها، اخلاق و فرهنگ سازمانی، مبادله رهبر و پیرو<sup>۳</sup> یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر حسادت سازمانی شناسایی شد. بیان جملاتی همچون «وجود خصوصیات مشترک بین مافوق و کارمندش باعث می‌شود فرد مزایای بیشتری دریافت کرده و دیگران به آن فرد حسادت کنند» یا «در سازمان، حسادت کارمندان بیشتر به دلیل وجود گروه خودی ناشایست است»، مشخص می‌کند که یکی از عوامل مؤثر بر حسادت سازمانی، مبادله رهبر- پیرو است. همچنین مرور پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، صحت وجود رابطه بین این دو متغیر را تأیید می‌کند که در بخش پیشینه تجربی به پاره‌ای از این پژوهش‌ها اشاره شده است.

مبادله رهبر - پیرو، کیفیت رابطه کاری بین کارمند و سرپرست فعلی وی تعریف می‌شود. رویکرد مبادله رهبر - پیرو یا LMX که کمابیش ماهیت اقتضایی دارد، رابطه رهبر با هر یک از زیردستان خود را منحصر به فرد تلقی کرده و آن را بر مبادلات و تعاملات میان یک رهبر و یک زیردست که زوج<sup>۴</sup> نامیده می‌شود، استوار می‌سازد (ولمر، اسپارک و نیسن<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲). در این رویکرد، مدیران با هر یک از کارکنان خود بر اساس سطح متفاوتی از مبادلات اجتماعی رفتار می‌کنند؛ این مدیران حلقه‌ای از افراد مورد اطمینان را دور خود ایجاد کرده و دیگران را به درون آن راه نمی‌دهند، یعنی آنان با همه زیردستان خود یکسان رفتار نمی‌کنند. رابطه با کیفیت یک فرد با سرپرستش، موجب به‌وجود آمدن حسادت میان سایر کارمندان می‌شود و آثار مخرب بسیاری از جمله عدم اشتراک دانش، امتناع از کار گروهی و... را در سازمان برجای می‌گذارد. در مجموع با توجه به آنچه بیان شد، مؤلفان این مقاله بر آن شدند که برای پر کردن این شکاف از جنبه کاربردی، تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر حسادت سازمانی را میان کارکنان ستاد بانک ملی ایران بسنجند و برای بهبود این وضعیت در سازمان راهکارهایی بیندیشند.

مقالات محدودی در زمینه حسادت سازمانی و مبادله رهبر - پیرو وجود دارد که بخش اعظم آنها، تأثیر مبادله رهبر- پیرو را بر حسادت سازمانی خود شخص سنجیده‌اند. با در نظر گرفتن هدف این پژوهش که بررسی تأثیر مبادله رهبر - پیرو با کیفیت یک فرد بر حسادت سایر اشخاص است، پیشینه نظری محدودتری وجود دارد. همچنین پژوهشگران در این زمینه به مطالعاتی در داخل کشور دست نیافتند، از این رو نتیجه پژوهش حاضر می‌تواند به رفع خلأ تحقیقاتی کمک کند.

1. Organizational Envy

2. Demirates &amp; et al.

3. Leader-Member exchange

4. Dyad

5. Volmer, Spurk, &amp; Niessen

این پژوهش با هدف اصلی بهبود روابط میان فرد و مافوق برای افزایش بهره‌وری کارکنان بانک ملی ایران و هدف فرعی بهبود روابط میان کارکنان به منظور کاهش حسادت سازمانی اجرا شده است. بنابراین در پی پاسخی برای پرسش‌های زیر هستیم:

۱. آیا مبادله رهبر - پیرو بر حسادت سازمانی تأثیری دارد؟

۲. مبادله رهبر - پیرو چه تأثیراتی بر حسادت سازمانی دارد؟

۳. چطور می‌توان رابطه رهبر و پیروانش را بهبود داد؟

شایان ذکر است که منظور از حسادت سازمانی، حسادت سایر اشخاص به فرد دارای LMX باکیفیت‌تر است. در بخش نخست، به شناسایی فرضیه‌های ابتدایی برای پاسخ به پرسش‌های مطرح شده از طریق ابزار مصاحبه و جمع‌آوری داده‌های کیفی اقدام شده و در مرحله دوم تلاش شده است که فرضیه‌های مطرح شده در روش نخست، تأیید شوند.

## پیشینه نظری پژوهش

### حسادت

ریشه کلمه حسادت از واژه لاتین *invidia* و فعل *invidere* به معنای نگاه بداندیش<sup>۱</sup> گرفته شده است. فرهنگ لغت انگلیسی آکسفورد نشان می‌دهد که حسادت به احساسات بدخیم و خصومت‌آمیز، تمایل به آسیب رساندن به فرد دیگر، احساس نارضایتی فرد از حصول مزایای مافوق توسط دیگران و میل به تقلید برای رسیدن به برابری و دست یافتن به برترین‌ها مربوط می‌شود (کتز دی وریس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲).

از آنجا که حسادت، به شدت ارزش شخص را تهدید می‌کند، اغلب افراد حسادت خود را به رسمیت نمی‌شناسند؛ به همین دلیل آگاهی از حسادت و قبول آن به عنوان یک حس، یکی از چالش‌های بالقوه حسادت به‌شمار می‌آید (کیم و همکاران، ۲۰۱۰). بنابراین افراد ممکن است این حس را انکار کنند و احتمالاً آن را با بی‌عدالتی اشتباه گرفته و بر آن سرپوش بگذارند. شایان ذکر است که این موضوع یکی از محدودیت‌های پژوهشی محققان نیز به‌شمار می‌رود؛ با این حال، چون حسادت به عنوان یک محرک ناخوشایند و منفی، می‌تواند آثار مخربی بر رفتار افراد داشته باشد و به‌طور کلی، رویدادهای منفی تأثیرات احساسی و رفتاری بیشتری نسبت به رویدادهای مثبت دارند، تحقیق و تفحص در این زمینه نباید از چشم محققان پنهان بماند (بارکلی و کیفر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴).

### انواع حسادت

طی سال‌های اخیر، حسادت به طبقه‌های متفاوتی دسته‌بندی شده و محققان انواع مختلفی از حسادت را شناسایی کرده‌اند که برخی از آنها عبارت‌اند از:

1. Malicious  
2. Kets de Vries

3. Barclay, & Kiefer

- حسادت جنسی: حسادتی است که در اثر کمبود خوداحترامی یا مشکلاتی که فرد در روابط خود با همسرش دارد، ایجاد می‌شود. تفاوت اصلی آن با حسادت سازمانی در این است که تمرکز حسادت سازمانی بر یک شیء یا دارایی است، در حالی که حسادت جنسی بر شخص سومی متمرکز است که رابطه فرد را تهدید می‌کند (اسمیت، کیم و پروت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸).
- حسادت مخرب: در این نوع حسادت، فرد حسود در رابطه با شخصی که به آن حسادت می‌کند نیت منفی و خصومت‌آمیز دارد. این نوع حسادت معمولاً با نتایج منفی همراه است و فرد حسود قصد نابودی شیء یا فردی را دارد که به آن حسادت می‌کند (ادل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).
- حسادت ملایم: بر جنبه‌های انگیزشی حسادت تأکید دارد. این نوع حسادت، احساسی است که به صورت هشدار برای فرد عمل می‌کند تا وی نیز به مزایایی که دیگران از آنها برخوردارند، دست پیدا کند و به فرد حسود در رسیدن به این هدف انگیزه می‌دهد (کنن و کنن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).
- حسادت مقطعی: نوعی حسادت دوره‌ای است که در شرایط خاصی به وجود می‌آید و به مقایسه‌های اجتماعی خاص و هدفمند محدود می‌شود (کاسو<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵).
- حسادت مزمن: خلاصه‌ای از تجربه‌های حسادت گذشته یا سطح متوسط میزان حسادت مقطعی طی زمان است. در این نوع حسادت، فرد حسود از مقایسه‌های اجتماعی ناخوشایندی که یک هدف مطلوب و دست‌نیافتنی را برجسته می‌کند، رنج می‌برد (کاستلانوس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).
- حسادت نسلی: این نوع حسادت را می‌توان در رابطه بین والدین و فرزندان مشاهده کرد. آنها ممکن است فرزندان‌شان را از امکانات و لذت‌های مشخص محروم کنند و این اعمال را با دلایل بسیاری بیوشانند، اما دلیل اصلی این رفتار، معمولاً نداشتن این فرصت‌ها در همان سنین است. الگوی موازی‌ای که می‌توانیم در شرایط سازمانی ببینیم، لحظاتی است که مدیران مسن‌تر، رفتار انتقام‌جویانه‌ای را توسط روش‌های نامحسوس نسبت به مدیران جوان‌تر پیش می‌گیرند (کتز دی‌وریس<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲).

### ابعاد حسادت سازمانی

در سال ۲۰۱۰، پژوهشگری به نام سلسه<sup>۶</sup>، مؤلفه‌های حسادت سازمانی را از دو بُعد فلسفی و روان‌شناسی بررسی کرد. وی با اشاره به اینکه حسادت احساسی است که از مقایسه‌های اجتماعی نشئت می‌گیرد، دو بعد اصلی ناراحتی و نیت خصومت‌آمیز را ابعاد اصلی حسادت سازمانی معرفی کرد. بُعد ناراحتی شامل ابعاد ترس، درد و رنج و نگرانی و بُعد خصومت، تمایل فرد برای عملی کردن حسادت خود نسبت به دیگری را شامل می‌شود (سلسه، ۲۰۱۰).

1. Smith, Kim, & Parrott  
2. Odle  
3. Canen, & Canen

4. Casu  
5. Castellanos  
6. Celse

## تاریخچه حسادت سازمانی

نیچه<sup>۱</sup> (۱۹۶۷/۱۸۸۷) بر این باور بود که حسادت علت اصلی برابری طلبی در دین مسیحیت است که در آن، بر اساس اصول اخلاقی مقدس، افراد قوی توسط افراد ضعیف دچار نزول می‌شوند. جامعه‌شناس معروف، شوک<sup>۲</sup> (۱۹۶۹) بیانیه‌های زیادی درباره نقش گسترده حسادت در تمام سطوح اجتماعی ارائه کرد. وی معتقد است حسادت، تفسیر بنیادی از هنجارهای فرهنگی‌ای است که به حفظ ثبات اجتماعی کمک می‌کند، گرچه این فرایند در نهایت به فساد شخصی منجر می‌شود. همچنین فیلسوف مسیحی، کارو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، حسادت را هسته اصلی رفتارهای آلوده به گناه می‌داند.

رند<sup>۴</sup> (۱۹۷۱)، فیلسوف فوق‌العاده محافظه‌کار، به وجه دیگری از حسادت پی برد که در واقع نوعی بدگویی از حسادت است و ادعا می‌کند که طرز تفکر حسادت در نیمه دوم قرن ۲۰ رواج یافت. در این عصر چون اکثریت جامعه را قشر ضعیف تشکیل می‌داد و این قشر به مزایای قشر بالاتر دسترسی نداشت، نوعی «نفرت از خوبی» میان مردم به‌وجود آمد و بعد منفی حسادت بسیار پررنگ‌تر شد. علاوه بر این، حسادت، موضوع بحث فیلسوفانی بود که به تحریک افراد برای رسیدن به برابری اجتماعی علاقه داشتند (مانند نوزیک<sup>۵</sup>، ۱۹۷۴ و راولز<sup>۶</sup>، ۱۹۷۱) (ناندکار<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱).

دل‌امورا (۱۹۸۷) معتقد بود استانداردهایی که برای توزیع عادلانه کالا و به‌خصوص سرمایه و درآمد وجود دارد، بیشتر تحت تأثیر حسادت تعیین شده‌اند و با بیان این مسئله، بعد دیگری از حسادت را نشان داد. به گفته وی، دو عدالت اجتماعی و اقتصادی توسط افراد نوع‌دوست درخواست می‌شوند، اما بیشتر حسادت است که این درخواست‌ها را به پیش می‌راند (کمپ و بول<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳).

با اینکه بیشتر محققان به بررسی ابعاد و پیامدهای منفی حسادت سازمانی پرداخته‌اند، در سال‌های اخیر به کاربردهای مثبت حسادت سازمانی نیز اشاره کرده‌اند. راولز در سال ۱۹۷۱ مفهوم تازه‌ای از حسادت را با عنوان حسادت ملایم<sup>۹</sup> نشان داد. حسادت ملایم، حسادتی است که از جنبه‌های مخرب حسادت عاری است و بر جنبه انگیزشی آن تمرکز دارد. از آن زمان، محققان بسیاری همچون بلک<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۱)، لنگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴)، ون<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۹) و... این نوع حسادت را در سازمان‌ها مطالعه کردند.

تمایز میان حسادت و حسادت جنسی<sup>۱۳</sup> نیز از جمله موضوعاتی است که محققان بسیاری به بررسی آن پرداخته‌اند. فیلسوفانی همچون سیسرو<sup>۱۴</sup> (۱۹۲۷)، نتو<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۰)، راسل<sup>۱۶</sup> (۱۹۳۰)، سالومون<sup>۱۷</sup> (۱۹۷۶) و... از زمان باستان تا کنون بر این موضوع تأکید داشتند که علل و تجربیات این دو حس، با هم متفاوت است. محققانی همچون پرت و اسمیت<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۳)،

1. Nietzsche  
2. Schoek  
3. Karo  
4. Rand  
5. Nozick  
6. Rawls  
7. Nandedkar  
8. Kemp, and Bolle  
9. Benign envy

10. Black  
11. Lang  
12. Ven  
13. Jealousy  
14. Cicero  
15. Neo  
16. Russell  
17. Solomon  
18. Parrott

دی وریس (۱۹۹۲) و ویکو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نیز از جمله افرادی هستند که پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام داده‌اند. ویکو (۱۹۹۵) پنج نظریه مرتبط با حسادت سازمانی را که شامل نظریه مقایسه اجتماعی (فستینگر، ۱۹۵۴)، نظریه تبادل رهبر - پیرو (دانسریو، گرائن و هاگا، ۱۹۹۵؛ گرائن و کاشمن، ۱۹۷۵)، نظریه برابری (آدامز، ۱۹۶۵)، نظریه تناسب موقعیت (ساسمن، ۱۹۷۰) و نظریه نفوذ اجتماعی (کیپنیس، ۱۹۷۶، اشمیت و ویلکینسن، ۱۹۸۰) می‌شود، شناسایی کرد (ناندکار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

در هر نوع پژوهش در حوزه حسادت، شناسایی علل حسادت می‌تواند راهگشای محقق باشد. کوپر و پاین (۱۹۸۸) معتقدند که عوامل زیادی باعث به‌وجود آمدن احساس حسادت در فرد می‌شود. این عوامل را می‌توان به دو دسته طبقه‌بندی کرد:

#### الف) ویژگی‌های شخصی فرد؛

ب) عوامل موقعیتی که این احساس را در فرد ایجاد می‌کند.

یکی از ویژگی‌های شخصی که به حسادت منجر می‌شود، اعتماد به نفس پایین فرد است. پژوهش‌های بسیاری نشان داده‌اند که باورها، ارزش‌ها و نگرش‌هایی که فرد در دوران کودکی کسب کرده است، بر رفتار وی در محیط کار تأثیر می‌گذارد. به همین دلیل این وضعیت نشان می‌دهد که تجارب زندگی شخصی فرد قبل از انتصاب وی برای موقعیت شغلی فعلی، می‌تواند بر ایجاد حس حسادت در فرد تأثیر بگذارد.

عوامل موقعیتی به‌وجود آورنده این حس در کارکنان سازمان، شامل رقابت، کوچک‌سازی استراتژیک، مهندسی مجدد، تمایزهای فرهنگی، ارزیابی عملکرد و برنامه‌های کاربردی نامناسب بخش منابع انسانی سازمان، از جمله سیستم‌های ناعادلانه پاداش/ مجازات و ارتقا می‌شود (از کوچ و چالیشان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). یکی از نکات اساسی در تعیین علل حسادت، این است که حس حسادت معمولاً با مفاهیم ناعدالتی و نابرابری بیان می‌شود، برای مثال، «برای رسیدن به چیزی من بیشتر از دیگری تلاش کردم ولی او بیشتر نصیبش شد». باید یادآوری کرد که همیشه نابرابری وجود ندارد، گاهی ادراک از نابرابری موجب بروز حسادت می‌شود و گاهی نیز نابرابری بهانه‌ای برای توجیه حسادتی است که به علل دیگر به‌وجود آمده، در حالی که در عالم واقعی، نابرابری وجود ندارد (اسمیت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۱).

با بررسی عواملی که به عنوان عوامل تعیین‌کننده حسادت شناسایی شدند، آشکار است که اغلب افراد به‌طور عمده بر شخص حسود متمرکز شده‌اند. با این حال حسادت با توجه به معانی آن، نوعی احساس اجتماعی است که دست کم یک شخص حسود و یک شخصی که به آن حسادت شده را شامل می‌شود و باید در پژوهش‌های آتی، شخصی که به آن حسادت شده نیز بررسی شود (لانگ و کروسیس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵).

1. Smith  
2. Nandedkar  
3. Özkoç, A., Çalışkan

4. Smith  
5. Lang and Crusius



### مبادله رهبر - پیرو

مبادله رهبر پیرو، کیفیت رابطه کاری بین کارمند و سرپرست فعلی وی تعریف می‌شود. گرائن اعتقاد دارد که این فرایند دوطرفه شامل سطوح مختلف رابطه با هر یک از کارمندان می‌شود. این فرایند نشان می‌دهد یک سرپرست با کارکنان مختلف در یک گروه کاری، تعامل‌های گوناگونی دارد. در مبادله رهبر - پیرو، رهبری به صورت یک فرایند کمابیش ناهمگن بین کارمندان در یک واحد کاری دیده می‌شود (مانند ارتباط دوطرفه عمودی) در صورتی که نظریه‌های سنتی، رهبری این فرایند را در واحد کاری تا حدی همگن ارزیابی می‌کنند (کیم، اونیل و چو، ۲۰۱۰).

مبادله رهبر - پیرو سیستمی است که از اجزا و روابط بهم مرتبطی تشکیل شده است که (کاسترو، شریشم و کالیگسرا،

۱۹۹۹):

۱. شامل هر دو عضو از یک رابطه دونفره می‌شود.

۲. شامل الگوهای وابسته رفتاری است.

۳. شامل به اشتراک گذاشتن نتایج مشترک می‌شود.

۴. تولید ارزش‌ها و مفاهیم را دربر دارد

لیدن، وین و اسپارو<sup>۳</sup> (۲۰۰۰). در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که معمولاً سرپرستان به دلیل زمان و منابع محدود، فقط با چند نفر از کارکنان رابطه کاری نزدیک برقرار کرده و فاصله خود را با سایر کارمندان حفظ می‌کنند. هرچه مبادله رهبر - پیرو کیفیت بهتری داشته باشد، کارکنانی که ارتباط نزدیک‌تری با مافوق خود دارند، مزایای بیشتری از منابع باارزش، حمایت‌ها و اطلاعات دریافت می‌کنند. به طور سنتی، محققان این نظریه، جنبه مثبت آن را برجسته‌تر کرده‌اند؛ به طوری که رابطه رهبر - پیرو با کیفیت بهتر، با رضایت شغلی بیشتر، عملکرد کاری بهتر و قصد ترک شغل کمتری در سازمان همراه است؛ در حالی که رابطه رهبر - پیرو با کیفیت پایین‌تر به نتایج ناکارآمدی همچون رفتار شهروندی کمتر و قصد ترک شغل بیشتر منجر می‌شود و خود می‌تواند هزینه‌های بسیار زیادی را برای سازمان به بار آورد (کیم، اونیل و چو، ۲۰۱۰). گرائن بر این باور است که رابطه رهبر - پیرو خوب، برای رهبران کانال قوی فراهم می‌کند تا بتوانند منابع سازمانی، مزایای عملکردی و حمایت روانی را میان پیروان به درستی توزیع کنند (لی پینگ تنگ<sup>۴</sup> و گو، ۲۰۱۵). نتیجه پژوهش‌های انجام شده طی چهار دهه گذشته نشان می‌دهد که رابطه میان کارمند با رهبر فعلی، کلید محرک نگرش شغلی کارمندان، اثربخشی و بقای آنها در سازمان است (لیدن و همکاران، ۲۰۰۰). در واقع رابطه LMX با کیفیت پایین‌تر، نوعی مبادله اقتصادی است که با مبادلات قراردادی بر اساس توافق‌نامه‌های رسمی و با توجه به پرداخت در ازای عملکرد<sup>۵</sup> توصیف می‌شود (هانت و همکاران، ۲۰۱۶). روابط با کیفیت پایین‌تر، طبیعتی قراردادی دارند و تحت تأثیر نقش‌های رسمی، نفوذ از بالا به پایین، مبادلات اقتصادی و فاصله بیشتر بین سرپرست و کارمند قرار می‌گیرند. پیروان در روابط با کیفیت پایین‌تر به

1. Kim, O'Neill & Cho

2. Castro, Schriesheim, & Cogliser

3. Liden, Wayne, & Sparrowe

4. Li-Ping Tang

5. Pay for performance

سیاست‌های رسمی سازمان پای‌بند هستند، اقتدار رهبر را می‌پذیرند و به‌طور انحصاری به‌دنبال جبران خدمات و مزایایی هستند که سازمان برای آنها فراهم می‌آورد (ادل، ۲۰۱۴).

به‌طور کلی، راکستال، دولبن، آنگ و شور<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) طی بررسی ۲۴۷ پژوهش در زمینه ماهیت مبادله رهبر- پیرو، سه عنصر اصلی ویژگی‌های پیرو، ویژگی‌های رهبر و روابط بین فردی را عناصر اصلی LMX معرفی کردند. ویژگی‌های پیرو شامل مواردی همچون شایستگی، ویژگی‌های شخصیتی و عواطف است؛ ویژگی‌های رهبر شامل انتظارات رهبر از پیروان، برون‌گرایی، سازگاری و رفتار تشویقی می‌شود و روابط بین فردی مواردی از قبیل شباهت ادراک شده، خود ارتقایی<sup>۲</sup> و اعتماد رهبر را دربرمی‌گیرد (اسکراگینز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶).

همان‌طور که مشاهده شد، حسادت سازمانی می‌تواند در اشکال مختلفی ظاهر شود که برخی از آنها مفید و برخی مخرب‌اند. چالش حیاتی برای افراد، نگه داشتن سطح حسادت در محدوده قابل قبول است. این موضوع کار پیچیده‌ای است؛ زیرا طبیعت انسان‌ها به‌صورتی است که حس حسادت به راحتی در آنها تحریک شده و به راحتی نیز از کنترل خارج می‌شود. با مطالعه پژوهش‌های پیشین مشخص شد که تبادل رهبر- پیرو یکی از عوامل تحریک‌کننده حسادت سازمانی است و رهبر می‌تواند در کنترل کردن حسادت و تبدیل حسادت مخرب به حسادت ملایم، نقش بسزایی داشته باشد. در این رابطه پژوهشگر بر آن است که روابط میان فرد و مافوقش را به‌منظور کاهش حسادت سازمانی و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان، بهبود دهد.

### پیشینه تجربی

در این بخش به خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره می‌شود. کیم، اونیل و چو (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مبادله رهبر- پیرو بر حسادت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» ضمن بررسی نظریه مبادله رهبر- پیرو و تأثیر آن بر حسادت سازمانی، به مطالعه اثر حسادت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی پرداختند. بر اساس نتایج این پژوهش، مبادله رهبر- پیرو با کیفیت بر حسادت فرد پیرو تأثیر معکوس می‌گذارد و وجود حسادت سازمانی مخرب، رفتار شهروندی سازمانی فرد را کاهش می‌دهد.

دمیراتس<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی اثر تعدیل‌کننده رهبری اخلاقی، از طریق معناداری شغلی بر تعهد پیروان، هویت سازمانی و حسادت را بررسی کرد و نشان داد رهبری اخلاقی بر تعهد شغلی و هویت سازمانی تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

ادل (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «مفاهیم فاصله<sup>۵</sup> و حسادت در سازمان» تأثیر حسادت سازمانی بر کیفیت مبادله رهبر- پیرو را بررسی کرد و به این نتیجه دست یافت که هر دو حسادت سازمانی و عمومی به‌صورت منفی و معنادار بر کیفیت رابطه رهبر و پیرو تأثیر می‌گذارد.

1. Rockstuhl, Dulebohn, Ang, Shore  
2 Self promotion  
3. Scroggins

4. Demirates  
5. Distance

بریوارت، بکر، دمروتی و هیول<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «مبادله رهبر - پیرو، تعهد شغلی و عملکرد شغلی» بیان کردند که کارمندانی که رابطه باکیفیت‌تری با سرپرست خود دارند، از منابع سازمانی بیشتری برخوردارند و این محیط پرمنبع، تعهد شغلی و عملکرد شغلی بالا را تضمین می‌کند.

کیم، جونگ و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «رفتارهای انحرافی کارکنان و مبادله رهبر - پیرو در زمینه حسادت مزمن»، رابطه منفی بین مبادله رهبر- پیرو و رفتارهای انحرافی کارکنان را نشان دادند و تأکید کردند که حسادت‌های مزمن به رفتارهای انحرافی می‌انجامد.

کنن و کنن (۲۰۱۲) در مطالعه‌ای با عنوان «به چالش کشیدن حسادت در سازمان و رویکردهای چندفرهنگی»، نشان دادند که چگونه مؤسسه‌ها در قالب یک چارچوب چند فرهنگی، می‌توانند حسادت و پیامدهای آن از جمله شایعات، توهین و... را در سازمان مدیریت کنند.

اردیل و موسلدیلی<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر حسادت سازمانی بر تعهد شغلی و قصد ترک شغل»، پس از آزمایش مدل خود نتیجه گرفتند که ارتباط معناداری میان حسادت سازمانی و تعهد شغلی وجود دارد.

لی پینگ تنگ و گو (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رهبری اخلاقی بر بهبود خلاقیت کارمند: مبادله رهبر- پیرو و هویت سازمانی به عنوان متغیرهای میانجی» نشان دادند که رهبری اخلاقی هم با هویت سازمانی و هم با مبادله رهبر - پیرو ارتباط مثبت و معناداری دارد و متغیر مبادله رهبر - پیرو، رابطه میان رهبری اخلاقی و خلاقیت کارمند را تعدیل می‌کند.

در پژوهش ازکک و کالیزکان<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) با موضوع «تأثیر حسادت سازمانی بر جو سازمانی»<sup>۵</sup> این نتیجه به دست آمد که میان حسادت سازمانی و ادراک از جو سازمان، رابطه‌ای نه چندان قوی و معکوسی وجود دارد.

دلوگا<sup>۶</sup> (۱۹۹۴) در پژوهشی با عنوان «اعتمادسازی، مبادله رهبر - پیرو و رفتار شهروندی سازمانی» نشان داد که عدالت، اصلی‌ترین رکن رفتارهای یک سرپرست برای اعتمادسازی است و درک از عدالت می‌تواند به‌طور غیرمستقیم بر کیفیت مبادله رهبر - پیرو تأثیر بگذارد.

بل، کوارتلین و خان<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «حسادت و رفتارهای مخرب» نشان دادند که حسادت مقطعی، می‌تواند رفتارهای مخرب کارکنان را پیش‌بینی کند. علاوه بر این، عدالت رویه‌ای مثبت گاهی می‌تواند بر رفتار کارکنان تأثیر منفی بگذارد.

تای، نارایانان و مک الیستر<sup>۸</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «بازاندیشی در طبیعت حسادت و پیامدهای آن برای کارکنان و سازمان‌ها»، مدل جدیدی برای حسادت سازمانی با تأکید بر جنبه‌های مثبت حسادت سازمانی، طراحی کردند.

1. Breevaart, Bakker, Demerouti, & Heuvel  
2. Kim, Jung, & Lee  
3. Erdil and Müceldili  
4. Özkoç and Çalışkan

5. Organizational climate  
6. Deluga  
7. Bell, Quratulain, & Khan  
8. Tai, Narayanan, & McAllister

در پژوهش دافی و شاو<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) با عنوان «عواقب حسادت در گروه»، محققان علاوه بر طراحی مدلی برای عواقب حسادت در گروه‌ها، خاطرنشان کردند که حسادت با عملکرد گروه رابطه مستقیم و منفی دارد.

کوهن چاراش و مولر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «ادراک از بی‌عدالتی، رفتارهای مخرب مربوط به حسادت را تشدید یا تضعیف می‌کند؟» نشان دادند که سطح بالاتری از حسادت و انصاف ادراک شده، سطوح بالاتری از رفتارهای مخرب کاری را در پی خواهد داشت.

در پژوهش ادولین و همکارانش (۲۰۱۲) با موضوع «مبادله رهبر - پیرو و فرهنگ ملی»، محققان خاطرنشان کردند که فرهنگ ملی، رابطه میان مبادله رهبر - پیرو و عوامل مرتبط به آن به‌ویژه رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و قصد ترک شغل را تعدیل می‌کند.

کتز دی وریس (۱۹۹۲) در پژوهشی با عنوان «نقش انگیزاننده حسادت، عاملی فراموش شده در تئوری مدیریت»، ضمن بررسی کردن معنا، منشأ و کارکردهای حسادت، روش‌های مواجهه با حسادت را نیز ارائه داد.

اسمیت و همکارانش (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «هنگامی که حسادت به لذت از مصیبت دیگران<sup>۳</sup> منجر می‌شود»، بیان کردند که تنها حسادت مخرب (نه حسادت ملایم) می‌تواند به لذت از مصیبت دیگران منجر شود.

دافی و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی با موضوع «مدل بافت اجتماعی حسادت و سایش اجتماعی<sup>۵</sup>» نشان دادند هنگامی که هویت اجتماعی کارمندان ضعیف‌تر است، تأثیر واسطه‌گری حسادت بر سایش اجتماعی قوی‌تر می‌شود.

ولمر و همکارانش (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «مبادله رهبر پیرو، استقلال شغلی و عجین شدن خلاقانه با شغل» بیان کردند که رابطه مثبت میان مبادله رهبر- پیرو و عجین شدن با شغل هنگامی بیشتر است که فرد در شغل خود حس استقلال داشته باشد.

مرور ادبیات نشان داد که از لحاظ نظری، مقالات محدودی در زمینه حسادت سازمانی و مبادله رهبر - پیرو وجود دارد که در اغلب آنها نیز، تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر حسادت سازمانی خود شخص سنجیده شده است. با در نظر گرفتن هدف این پژوهش که بررسی تأثیر مبادله رهبر - پیرو باکیفیت یک فرد بر حسادت سایر اشخاص است، خلأ تحقیقاتی به‌صورت واضح‌تری مشاهده می‌شود. همچنین در هیچ یک از تحقیقات بررسی شده، راهکار بهینه‌ای برای بهبود روابط رهبر و پیرو با تمرکز بر مدیریت حسادت سازمانی ارائه نشده است و محققان تنها به بررسی تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر حسادت و در برخی موارد شناسایی عوامل میانجی‌گر پرداخته‌اند.

## روش‌شناسی پژوهش

روش این مطالعه مبتنی بر رویکرد آمیخته است، بدین ترتیب که داده‌های کیفی در مرحله نخست پژوهش با استفاده از

1. Duffy & Shaw

2. Cohen-Charash, & Mueller

3. Schadenfreude

4. Duffy and et al.

5. Social undermining

روش مصاحبه و داده‌های کمی در مرحله دوم پژوهش با استفاده از پرسش‌نامه جمع‌آوری شده‌اند. شایان ذکر است که داده‌های کمی به‌منظور تأیید داده‌های کیفی گردآوری شدند.

پس از تحقیق درباره مشکلات فرهنگی بانک ملی ایران و گفت‌وگو با مسئولان ذی‌ربط، کارکنان ستاد بانک برای جامعه آماری پژوهش انتخاب شدند که حجم این جامعه حدود ۹۰۰ نفر بود. در مرحله ابتدایی، روش نمونه‌گیری در مصاحبه‌ها هم به‌صورت قضاوتی و هم به‌صورت گلوله برفی انجام شد؛ به این ترتیب که با هدایت صاحب‌نظران بانک، افرادی برای مصاحبه دعوت شدند که از ویژگی‌هایی همچون آشنایی با سازمان و سابقه کار و... برخوردار بودند و تلاش شد این افراد از همه سطوح انتخاب شوند. علاوه بر این، در جریان مصاحبه، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد چنانچه فردی را می‌شناسند که بتواند اطلاعات خوبی در اختیار محقق قرار دهد، معرفی کنند (گلوله برفی). در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و همچنین مصاحبه رو در رو بهره برده شده است. در این پژوهش ۳۸ مصاحبه به عمل آمد، زمان هر مصاحبه به‌طور میانگین حدود ۳۰ دقیقه به طول انجامید و سؤالات زیر مطرح شد:

- آیا رؤسا یا معاونان ستادی با برخی از کارشناسان نسبت به بقیه رابطه بهتری دارند؟ به بیان ساده‌تر با برخی از کارشناسان خودی و با برخی دیگر غیرخودی برخورد می‌کنند؟
- آیا رؤسا یا معاونان شعب با همه عادلانه رفتار می‌کنند یا برای افرادی که عزیزترند، جدا از اینکه عملکرد خوب یا بدی دارند، مزایای بیشتری قائل می‌شوند؟
- آیا این رفتارها سبب برانگیخته شدن حسادت بقیه می‌شود؟ آنها چه واکنش‌هایی نشان می‌دهند؟
- آیا رؤسای اداره‌های ستادی به برخی از کارشناسان بیشتر از بقیه توجه می‌کنند؟ چرا؟ آیا موجب رنجش خاطر بقیه نمی‌شود؟ پیشنهاد شما برای بهبود رابطه بین رئیس اداره با کارشناسان ستادی چیست؟
- در حال حاضر چه عواملی موجب حسادت در بانک می‌شود؟
- مدیران و رؤسا چه نقشی را می‌توانند برای بهبود روابط ایفا کنند؟
- چه اقداماتی از سوی آنها می‌تواند حسادت را کاهش دهد؟

با توجه به هدف و سؤال پژوهش و ابزار گردآوری داده‌ها، از روش تحلیل تم برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد. این روش شامل شش مرحله آشنایی با داده‌ها، تهیه کدهای اولیه، جست‌وجوی تم‌ها، بازنگری تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش می‌شود. مرحله ابتدایی شامل تحلیل داده‌های کیفی با نگارش اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، خواندن و خواندن مجدد داده‌ها، نوشتن ایده‌های اولیه، آغاز شد و در مرحله بعد مطالب در قالب کدهای اولیه دسته‌بندی شدند. مرحله سوم زمانی آغاز می‌شود که تمام داده‌ها کدگذاری و تلفیق شوند و فهرستی از کدهای متفاوت از مجموعه داده‌ها به دست آید. این فاز، بر تحلیل در سطح وسیع‌تری از تم‌ها به جای کدها تمرکز می‌کند. مرحله چهارم مشتمل بر دو سطح بازنگری و پالایش تم‌هاست و انسجام داده‌های زیرمجموعه هریک از تم‌ها با یکدیگر بررسی می‌شود. مرحله بعد به تعریف تم‌ها و بیان این می‌پردازد که هر تم کدام جنبه از داده‌ها را دربرمی‌گیرد و در آخرین مرحله، گزارشی از تم‌های ارائه شده تهیه می‌شود که گزارش مفصل این تم‌ها در بخش یافته‌های کیفی پژوهش قابل مشاهده است. در یافته‌های بخش

کیفی این گزارش، تمام مفاهیم به دست آمده از مصاحبه‌ها، در قالب ۳ تم اصلی و ۱۸ تم فرعی دسته‌بندی شدند. برای تعیین پایایی کدگذاری مصاحبه‌ها از دو روش پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده شد که هر دو رقم از ۶۰ درصد بیشتر بود (پایایی بازآزمون ۸۴ درصد و پایایی بین دو کدگذار ۷۶ درصد)، از این رو پایایی مصاحبه‌ها تأیید می‌شود. همچنین به منظور کسب اطمینان از روایی پژوهش حاضر، محققان ابتدا به دقت ادبیات موضوع، مبانی نظری و پیشینه تجربی را در زمینه متغیرهای پژوهش مطالعه کردند و قبل از شروع فرایند، در خصوص نحوه طراحی و ارائه سؤال‌ها و چگونگی بهینه شدن این فرایند اطلاعات لازم را به دست آورده و با استادان و متخصصان در این زمینه مشورت کردند. پس از طراحی، سؤال‌ها در اختیار چند تن از استادان و متخصصان بانک قرار گرفت و همه تأیید شدند. همچنین برای کسب اطمینان از گنگ نبودن و صریح بودن سؤال‌ها، از چند دانشجو و فعال حوزه منابع انسانی نیز نظرسنجی به عمل آمد.

در مرحله بعد به منظور تأیید داده‌های کیفی از روش کمی (توزیع پرسش‌نامه) استفاده شد. در این مرحله برای توزیع پرسش‌نامه‌ها، روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان روش مناسب مد نظر قرار گرفت. پرسش‌نامه طراحی شده برای استفاده در این پژوهش متشکل از دو دسته سؤالات عمومی و تخصصی بود. در دسته نخست، سؤال‌های عمومی در زمینه مشخصات فردی پاسخ‌دهندگان (مانند جنسیت، سن، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات و سابقه کاری افراد) و در دسته دوم سؤال‌های تخصصی پرسش‌نامه (۴۰ سؤال) مطرح شد. سؤال‌های تخصصی نیز در سه بخش تهیه شدند: بخش نخست بعد حسادت سازمانی را با استفاده از پرسش‌نامه اسمیت (۱۹۹۹) می‌سنجید (۸ گویه)؛ در بخش دوم به سنجش متغیر مبادله رهبر - پیرو با استفاده از دو پرسش‌نامه ماسلین و لیدن (۱۹۹۸) با ۳ گویه و برنت و همکارانش (۲۰۰۷) با ۱۱ گویه پرداخته شد و بخش سوم مربوط به سنجش سؤال‌هایی بود که پس از انجام تحلیل تم برای محقق شکل گرفت و محقق برای اطمینان از صحت داده‌های کیفی، در پرسش‌نامه از آنها استفاده کرد. در این بخش هفت فرضیه شکل گرفته از قسمت یافته‌های کیفی، به صورت سؤال مطرح شد که پنج گویه آن، پنج فرضیه مربوط به مؤلفه‌های حسادت سازمانی را می‌سنجید و ۱۳ گویه نیز دو فرضیه عوامل بهبود روابط رهبر و پیروانش را بررسی می‌کرد.

حجم نمونه نیز به کمک جدول مورگان به دست آمد. با توجه به حجم جامعه آماری (۹۰۰ نفر)، حجم نمونه معادل ۲۶۹ نفر تعیین شد، اما برای اطمینان بیشتر از کفایت نمونه‌گیری، ۳۰۰ پرسش‌نامه توزیع و جمع‌آوری گردید. برای امتیازدهی و ارزش‌گذاری کمی سؤال‌ها، از مقیاس لیکرت استفاده شد. در این پژوهش با توجه به هدف و سؤال تحقیق، از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تأییدی برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی استفاده شد. همچنین پایایی پرسش‌نامه به کمک آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> بررسی شد که مقدار تمام متغیرها بیشتر از ۰/۷ به دست آمد، از این رو پایایی پرسش‌نامه به تأیید رسید.

## یافته‌های پژوهش

## یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی پژوهش پس از انجام مصاحبه‌ها، محققان به سه تم اصلی مؤلفه‌های حسادت سازمانی، حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی و اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی دست یافت. تم‌های فرعی این سه تم اصلی در جدول‌های ۱ تا ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۱. تم‌های فرعی مؤلفه حسادت سازمانی

تم اصلی	تم‌های فرعی	افراد	نقل قول
مؤلفه‌های حسادت سازمانی	مقایسه با فرد حسادت‌شده	P۲, P۴, P۵, P۱۱, P۱۳, P۱۷, P۱۹, P۲۳, P۲۷, P۳۰, P۳۴	فرد حسود مدام داشته‌های خود را با داشته‌های دیگران مقایسه می‌کند. حسادت در مواقعی که افراد در یک دوره استخدام شده‌اند، تشدید می‌شود. فرد حسود مدام با خود فکر می‌کند که «همکار من با من استخدام شده و از طریق رابطه‌مداری ترفیع گرفته است ولی من همچنان در یک جایگاه سازمانی ثابت مانده‌ام».
	احساس درد و رنج	P۹, P۱۴, P۱۵, P۱۷, P۲۲, P۲۴, P۲۸, P۳۳, P۳۷	عدم دسترسی راحت به مافوق و برخورد خاص مافوق با برخی از کارکنان و در واقع تبعیض قائل شدن میان کارمندان، فرد حسود را آزار می‌دهد و اگر مافوق به این احساسات توجه نداشته باشد این آزاردهی خاطر مدام با او می‌ماند.
	احساس نگرانی	P۱, P۴, P۸, P۱۱, P۱۷, P۱۹, P۲۳, P۲۷, P۳۶	گاهی اوقات فرد نگران این مسئله است که شاید هیچ وقت به جایگاه برخی افراد نزدیک به مدیر نرسیده و در شغل خود به اصطلاح «درجا» بزند. گاهی این نگرانی تا پایان عمر کاری فرد با وی می‌ماند و گاهی، این نگرانی تبدیل به انگیزه‌ای برای کسب موفقیت می‌شود.
	احساس عصبانیت	P۳, P۷, P۱۵, P۲۱, P۲۶, P۳۲	بسته به شخصیت افراد و نوع تربیت خانوادگی آنها، برخی نمی‌توانند این حس را در درون خود کنترل کنند و این حسادت را به طرق مختلف در سازمان نشان می‌دهند (اعمال پرخاشگرانه، تخریب، شایعه‌پراکنی، نافرمانی سازمانی و ...). البته باید خاطر نشان کرد که به دلیل ترس از نیروی حراست، این اعمال در همین حد می‌ماند و فراتر نمی‌رود.
	احساس ترس	P۶, P۱۱, P۱۹, P۲۴, P۲۹, P۳۱	ترس از آینده کاری خود و ترس از اینکه سایر افراد مدام موفقیت‌های بیشتری از طریق حضور در گروه خودی مدیر کسب کند، به حسادت منجر شده و همواره فرد حسود را آزار می‌دهد.

## جدول ۲. شرح تم‌های فرعی حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی

تم اصلی	تم های فرعی	افراد	نقل قول
حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی	تشکیل گروه خودی شایسته توسط مدیر و شفاف‌سازی شایستگی‌های اعضای آن	P۲, P۷, P۹, P۱۳, P۱۴, P۱۹, P۲۰, P۲۴, P۲۶, P۳۳, P۳۶	در سازمان، حسادت کارمندان بیشتر به دلیل وجود گروه خودی ناشایست است. شفاف‌سازی توانمندی‌های این گروه می‌تواند ابهام ایجاد شده بین کارکنان از بین ببرد. گاهی افراد توانمندی در گروه خودی مدیر هستند، ولی چون دلایل نزدیک بودن آنها به مدیر مشخص نیست، افراد دیگر به اشتباه آنها را ناشایست خوانده و به آنها حسادت می‌کنند.
	اصلاح سیستم ارتقا	P۳, P۸, P۱۰, P۱۱, P۱۴, P۱۸, P۲۰, P۲۳, P۲۸, P۳۱	سیستم ارتقا بیشتر بر جنبه سابقه کاری تمرکز دارد و افراد بدون توجه به عملکردشان پس از گذشت مدت زمان معینی ارتقا پیدا می‌کنند. رابطه‌مداری و زیر پا گذاشتن مقررات و قوانین بیشتر به بانک ضربه می‌زند.
	تقسیم کار درست بین زیردستان	P۱۰, P۴, P۹, P۱۷, P۱۸, P۲۴, P۲۶, P۳۰	در سازمان حجم کار به درستی بین افراد تقسیم نشده است. کارهای چالشی‌تر و جذاب‌تر به گروه خاصی از افراد سپرده می‌شود و این مسئله بین باقی کارمندان حسادت ایجاد می‌کند.
	عدم همسان‌سازی سطح افراد	P۴, P۵, P۶, P۱۱, P۱۲, P۲۳, P۳۴, P۳۶	در مواقعی، مدیران برای کاهش سطح حسادت میان زیردستان سعی می‌کنند به افراد لایق و توانمند بها ندهند و سطح آنها را با سایر افراد یکسان کنند تا مشکلی به وجود نیاید و خود این مسئله بین کارکنان حسادت ایجاد می‌کند.
	اصلاح سیستم پاداش‌دهی	P۴, P۶, P۱۰, P۱۳, P۲۴, P۲۶, P۳۰, P۳۴, P۳۶	عدم وجود یک سیستم درست پاداش‌دهی باعث شده است که حتی برخی مدیران شایسته برای تقدیر از کارمندان نمونه از تشویق‌های پنهانی استفاده کنند تا حسادت دیگران تحریک نشود و این موضوع در صورت آشکار شدن، موجب بروز حسادت می‌شود. فرصت‌های محدود و نحوه تخصیص این فرصت‌ها به کارمندان، موجب بروز حسادت می‌شود. از جمله این فرصت‌ها می‌توان به نحوه تخصیص اضافه کار اشاره کرد.
	ایجاد فرصت برای همه کارمندان برای اثبات مهارت‌های خود	P۱, P۱۱, P۱۳, P۱۵, P۱۶, P۲۱, P۲۳, P۳۳, P۳۵, P۳۷	بسیاری از همکاران معتقدند اگر به تمام افراد سازمان فرصت ابراز وجود داده شود تا مهارت‌های خود را اثبات کنند، حسادت در سازمان از میان می‌رود. در مواقعی که فرد شایستگی لازم را نداشته باشد، بعد از گذشت زمان متوجه می‌شود که لایق آن فرصت نیست و حسادتش از بین می‌رود.



جدول ۳. شرح تم‌های فرعی اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی

تم اصلی	تم های فرعی	افراد	نقل قول
اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی	توجه مدیر به توانمندی‌های مورد نیاز شغل	P۴, P۶, P۱۰, P۲۴, P۲۶, P۳۰, P۳۲, P۳۳	از دید مدیر فقط توانمندبودن فرد در همه زمینه‌ها برای ورود به گروه خودی مهم نیست. برای نمونه اگر مدیری از لحاظ فنی عملکرد بهتری داشته باشد، سعی می‌کند افرادی با همین ویژگی را برای گروه خودی انتخاب کند. در واقع وی فنی بودن را ملاک توانمندی می‌داند.
	عدم تمرکز مدیر بر ویژگی‌های شخصیتی یکسان میان وی و زیردست	P۲, P۷, P۹, P۱۱, P۱۴, P۱۷, P۱۹, P۲۱, P۲۲, P۲۷, P۲۹, P۳۱	هنگامی که خصوصیات اخلاقی یک مدیر و کارمندش یکسان باشد و هر دو دیدگاه مشابهی نسبت به مسائل گوناگون داشته باشند، آن فرد از مزایای بیشتری بهره‌مند خواهد شد و مدیر به او اعتماد بیشتری می‌کند.
	بی‌توجهی صرف مدیر به اطاعت‌پذیر بودن فرد	P۷, P۹, P۱۳, P۲۲, P۲۵, P۲۸	در مواقع بسیاری دیده شده است که مدیر درخواست نابه‌جایی از فرد داشته و افرادی که با درخواست مدیر موافقت کرده‌اند، در کانون توجه وی قرار گرفته‌اند.
	عدم انتخاب افراد بر اساس جبران ضعف‌ها و آسیب‌پذیری‌های مدیر	P۱, P۱۵, P۱۶, P۲۲, P۲۳, P۳۸	مدیران نالایق اغلب افرادی را برای گروه خودی انتخاب می‌کنند که بتوانند ضعف‌های مدیر را پوشش دهند. در این شرایط افراد توانمند هم گاهی به عنوان اعضای گروه خودی انتخاب شده‌اند.
	نادیده گرفتن چاپلوسی و مخبر بودن فرد	P۴, P۱۲, P۱۵, P۲۴, P۳۲, P۳۵	برخی کارمندان به دلیل خدمات خاصی که به سرپرست خود می‌دهند، بیشتر در کانون توجه وی قرار می‌گیرند. چاپلوسی و چرب‌زبانی در فرهنگ بانک بسیار رایج است.
	بی‌توجهی به شناخت و همکاری‌های قبلی سازمانی	P۱, P۲, P۱۳, P۱۷, P۲۸, P۳۲, P۳۸	در موارد بسیاری دیده شده است که افراد به دلیل همکاری‌های قبلی‌ای که در شعب داشته‌اند یا در دوایر دیگر سازمان با هم همکاری بوده‌اند و اعتماد بیشتری نسبت به نحوه انجام کار یکدیگر دارند، این گروه خودی تشکیل شده است.
	نادیده گرفتن روابط شخصی خارج از سازمان	P۶, P۱۰, P۱۳, P۱۴, P۱۵, P۲۶, P۳۰, P۳۳, P۳۵	رفت و آمدهای خانوادگی، عضویت در گروه‌های ورزشی بانک، همشهری بودن و موارد مشابه دیگر، باعث شده است که مدیر با برخی از زیردستان ارتباط بهتری داشته باشد و مزایای بیشتری در اختیار آنها قرار دهد.

در نتایج بخش کیفی پژوهش هفت فرضیه مطرح شد که این فرضیه‌ها در بخش کمی پژوهش از طریق دو روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی بررسی شده‌اند.

### یافته‌های بخش کمی

به‌منظور استفاده از تحلیل عاملی (اکتشافی و تأییدی)، بررسی دو معیار اولیه در داده‌های جمع‌آوری شده ضروری است.

معیار نخست، KMO<sup>۱</sup> است که همواره بین ۰ و ۱ نوسان دارد، چنانچه KMO بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود بین داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب خواهند بود. معیار دوم سطح معناداری آزمون بارتلت است، برای اینکه یک مدل عاملی مفید و بامعنا باشد، لازم است متغیرها همبسته بوده و معناداری (Sig) آزمون بارتلت کمتر ۰/۰۵ باشد (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۷). با توجه به جدول ۴ هر دو معیار تأیید شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون KMO و بارتلت پرسش‌نامه

۰/۸۳۰	آزمون KMO	
۲۴۳/۴۹۱۶	کای مربع ۹۵	آزمون بارتلت
۷۸۰	درجه آزادی ۹۵	
۰	Sig.	

### تحلیل عاملی اکتشافی

برای پاسخ به سؤال‌های اول و دوم پژوهش از روش تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شده است. برای این منظور پس از انجام مرحله کیفی و ادبیات نظری، مؤلفه‌های حسادت سازمانی شناسایی شده و فرضیه‌هایی به صورت زیر شکل گرفت:

فرضیه ۱: مبادله رهبر - پیرو بر مقایسه فرد با شخص مورد حسادت تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۲: مبادله رهبر - پیرو بر احساس درد و رنج سایر کارمندان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۳: مبادله رهبر - پیرو بر احساس نگرانی سایر کارمندان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۴: مبادله رهبر - پیرو بر احساس عصبانیت سایر کارمندان تأثیر می‌گذارد.

فرضیه ۵: مبادله رهبر - پیرو بر احساس ترس سایر کارمندان تأثیر می‌گذارد.

برای آزمون فرضیه‌ها، ابتدا باید نوع آزمون مشخص شود. برای تعیین نوع آزمون، نحوه توزیع داده‌ها (نرمال یا غیرنرمال) با استفاده از آزمون نیکویی برازش کولموگروف اسمیرنوف<sup>۲</sup> مشخص شد که نتایج این آزمون ادعای نرمال بودن توزیع تمام متغیرها در نمونه را رد کرد. بنابراین به منظور آزمون فرضیه‌ها (بررسی تأثیر دو متغیر) از آزمون ناپارامتری ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>۳</sup> استفاده شد.

آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن برای داده‌های با توزیع غیرنرمال استفاده می‌شود. این آزمون بر اساس مقادیر اصلی نیست، بلکه بر اساس رتبه داده‌ها محاسبه می‌شود. مفهوم همبستگی این است که آیا همبستگی به دست آمده بین دو متغیر معنادار است یا تصادفی. باید در نظر داشت که معناداری همبستگی از عدد به دست آمده برای همبستگی با اهمیت‌تر است (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۷). در این پژوهش برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از حالت دو دنباله استفاده شده است (رابطه ۱).

1. Kaiser-Mayer-Olkin

2. Kolmogorov-Smirnov test (K-S test)

3. Spearman correlation coefficient test

$$r_s = 1 - \frac{6(\sum d_i^2)}{n(n^2 - 1)} \quad \text{رابطه (۱)}$$

$r^2$  ضریب تعیین و مقدار آن، توان دوم ضریب همبستگی است و نشان می‌دهد چند درصد تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل تبیین می‌شود. مقدار Sig، نیز معناداری همبستگی بین دو متغیر را نشان می‌دهد و اگر میزان آن از ۰/۰۵۰ کمتر باشد، همبستگی به‌دست آمده بین دو متغیر معنادار تلقی می‌شود (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۷).

ضریب همبستگی، ضریب تعیین و مقدار Sig (معناداری همبستگی) بین مؤلفه‌های حسادت سازمانی و مبادله رهبر - پیرو برای ۲۷۰ داده به‌صورت جدول ۵ است.

جدول ۵. خروجی آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن فرضیه‌ها

مؤلفه‌های حسادت	ضریب همبستگی با مبادله رهبر - پیرو	ضریب تعیین	مقدار Sig (معناداری همبستگی)
مقایسه	۰/۲۳۲	۰/۰۵۳	۰/۰۰
درد و رنج	۰/۱۴۱	۰/۰۱۹	۰/۰۲
نگرانی	۰/۱۶۹	۰/۰۲۸	۰/۰۰۵
عصبانیت	۰/۱۵۷	۰/۰۲۴	۰/۰۱
ترس	۰/۱۷۰	۰/۰۲۸	۰/۰۰۵

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار ضرایب همبستگی همه موارد مثبت است؛ به این معنا که رابطه بین هر مؤلفه حسادت با متغیر مبادله رهبر - پیرو مستقیم است و با افزایش یکی، دیگری نیز افزایش می‌یابد و برعکس. همچنین از آنجا که مقدار Sig در تمام موارد کمتر از ۰/۰۵۰ است، همبستگی به‌دست آمده بین هر مؤلفه حسادت سازمانی و متغیر LMX معنادار تلقی می‌شود.

### تحلیل عاملی تأییدی

برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، محققان به این مسئله پی بردند که اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی و حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی در بهبود روابط رهبر و پیروانش نقش دارد؛ از این رو برای تأیید این داده‌ها، فرضیه‌های زیر برای تأیید عاملی مطرح شد:

فرضیه ۶: حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی، در بهبود روابط رهبر و پیروانش نقش دارد.

فرضیه ۷: اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی در بهبود روابط رهبر و پیروانش نقش دارد.

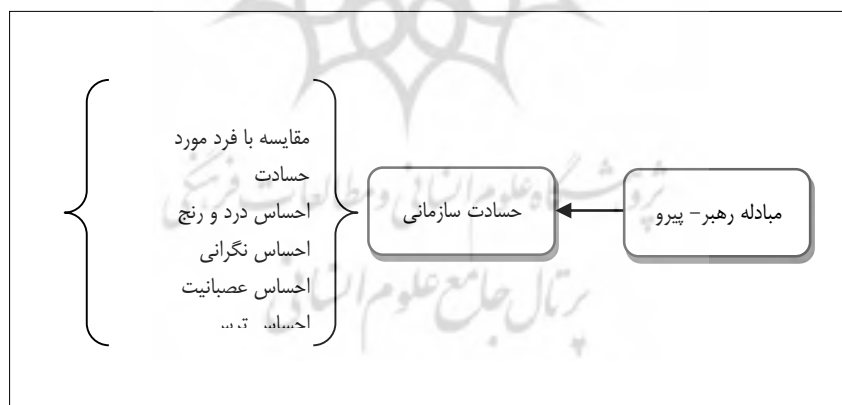
در بخش کمی، برای تأیید یافته‌های کیفی دو فرضیه ۶ و ۷ در قالب سؤال در پرسش‌نامه طراحی شد. به‌منظور انجام تحلیل عاملی تأییدی، بارهای عاملی شاخص (سؤال)ها به کمک نرم‌افزار SPSS به‌دست آمد. در متون آماری تصریح شده است که حداقل ملاک پذیرش شاخص‌ها، اشتراک معادل ۰/۲ است (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۷). میزان مشارکت هر

شاخص در متغیرهای مربوطه، بیش از ۰/۲ به دست آمد؛ در نتیجه تمام شاخص‌های دو متغیر «حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی» و «اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی» به تأیید رسید.

## نتیجه‌گیری

در این بخش ابتدا به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود و در ادامه یافته‌های پژوهش با تحقیقات پیشین مقایسه شده و پیشنهاد‌های اجرایی ارائه خواهد شد.

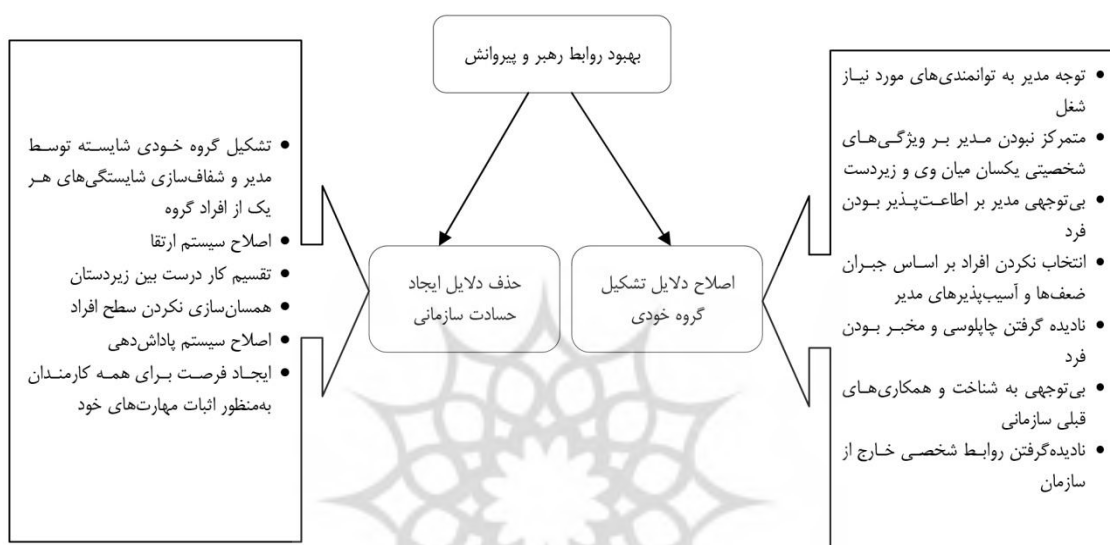
در پاسخ به سؤال نخست پژوهش، پس از انجام مصاحبه و تحلیل داده‌ها به روش کیفی، مشخص شد که مبادله رهبر - پیرو با کیفیت برخی افراد در سازمان، بر حسادت سازمانی سایر کارکنان تأثیر می‌گذارد. مؤلفه‌های حسادت سازمانی شناسایی شده عبارت‌اند از: مقایسه با فرد مورد حسادت؛ احساس درد و رنج؛ احساس نگرانی؛ احساس عصبانیت و احساس ترس. شایان ذکر است که در پژوهش سلسه (۲۰۱۰) نیز به این مؤلفه‌ها اشاره شده است. برای تأیید اطلاعات به دست آمده، پس از مطرح کردن فرضیه‌هایی در خصوص تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر مؤلفه‌های حسادت سازمانی، بار دیگر به آزمون و بررسی کمی و آماری آنها پرداخته شد. نتایج آماری نشان داد که مبادله رهبر - پیرو بر کلیه مؤلفه‌های حسادت سازمانی تأثیر می‌گذارد. این نتیجه پیش از این با استفاده از روش تحلیل تم هم به دست آمد. شکل ۱ نشان‌دهنده خلاصه نتایج به دست آمده از تحلیل است.



شکل ۱. تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر مؤلفه‌های حسادت سازمانی

در پاسخ به سؤال دوم در بخش کیفی و با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، این نتیجه به دست آمد که LMX با کیفیت برخی کارکنان، موجب افزایش حسادت سایر همکاران می‌شود. در واقع مبادله رهبر - پیرو با کیفیت برخی افراد با سرپرستان بر حسادت سایر افراد تأثیر مستقیم می‌گذارد. در بخش کمی نیز، با توجه به آزمون‌های آماری صورت‌گرفته، کلیه مؤلفه‌های حسادت بررسی شدند. در نتیجه بالا رفتن LMX دیگران، موجب بالا رفتن مؤلفه‌های حسادت در سایر کارکنان می‌شود. این نتیجه از دو نوع روش تحلیل کیفی و کمی به دست آمد.

در پاسخ به سؤال سوم در بخش کیفی، در قالب تم‌های اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی و حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی و تم‌های فرعی آنها، عواملی که می‌توانند به بهبود روابط رهبر و پیرو کمک کنند، مشخص شدند. همچنین برای تأیید این عوامل از روش تحلیل عاملی استفاده شد و کلیه تم‌های فرعی از طریق روش کمی نیز به تأیید رسیدند. شکل ۲ نتایج تحلیل‌های مربوط به سؤال سوم را نشان می‌دهد.



شکل ۲. عوامل مؤثر در بهبود روابط رهبر و پیروانش

### مقایسه یافته‌های پژوهش با تحقیقات پیشین

مهم‌ترین پژوهش در زمینه رابطه مبادله رهبر - پیرو را کیم و همکارانش در سال ۲۰۱۰ انجام دادند. آنها در پژوهشی با عنوان «تأثیر مبادله رهبر - پیرو بر حسادت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی» به بررسی نظریه مبادله رهبر - پیرو و تأثیر آن بر حسادت سازمانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مبادله رهبر - پیرو بهتر فرد می‌تواند حسادت سازمانی وی را کاهش دهد و حسادت کمتر می‌تواند رفتار شهروندی سازمانی را بهبود دهد. در پژوهش حاضر نیز محقق همین متغیرها را با تمرکز بر حسادت دیگران بررسی کرد و به رابطه مستقیم بین مبادله رهبر - پیرو و حسادت فرد دیگری پی برد که به نوعی یافته‌های پژوهش پیشین را تأیید می‌کند. همچنین ادل (۲۰۱۴) نیز رابطه معکوس حسادت سازمانی و کیفیت مبادله رهبر - پیرو را نشان داد و اذعان کرد که متغیر فاصله روانی این رابطه را تعدیل می‌کند. نتایج پژوهش حاضر نیز با یافته‌های ادل همخوانی دارد.

دمیراتس و همکارانش (۲۰۱۵) با بررسی اثر تعدیل‌کننده رهبری اخلاقی بر تعهد پیروان، هویت سازمانی و حسادت، به این نتیجه رسیدند که رهبری اخلاقی، حسادت کارمندان را کاهش می‌دهد. در پژوهش حاضر نیز در قالب دو تم آخر، به نوعی مؤلفه‌های رهبری اخلاقی (شفاف‌سازی، عدالت، تسهیم قدرت و ...) مطرح شدند و تأثیر مثبت آنها بر کاهش حسادت سازمانی و در نتیجه بهبود روابط رهبر و پیرو سنجیده شد که نتایج دمیراتس و همکارانش را تأیید می‌کند.

کنز دی وریس (۱۹۹۲) در پژوهشی با عنوان «نقش انگیزاننده حسادت، عاملی فراموش شده در تئوری مدیریت»، معنا، منشأ و کارکردهای حسادت را بررسی کرد و به ارائه برخی روش‌های مواجهه با حسادت مانند ایده‌آل‌سازی، پاپس کشیدن، بی‌ارزش کردن، ایجاد انگیزه برای موفقیت و... پرداخت. در مقایسه این پژوهش با سایر موارد مشابه در این حوزه، مشخص می‌شود که بخشی از این استراتژی‌ها می‌تواند نه تنها در سازمان مورد مطالعه، بلکه در بسیاری از سازمان‌های کشور کاربردی باشد. تبدیل حسادت مخرب به حسادت مثبت از طریق ایجاد مبادله رهبر - پیرو با کیفیت، یکی از مفیدترین استراتژی‌های مقابله با حسادت است. این روش که از طریق ایجاد عوامل بهبود روابط رهبر و پیروانش (در بخش پیشین به آنها اشاره شد) ایجاد می‌شود، یا حسادت مخرب افراد را از بین می‌برد و به‌طور کامل آن را خنثی می‌کند یا آن را به حسادت انگیزاننده تبدیل می‌کند. ایده‌آل‌سازی نیز می‌تواند در مواردی که حسادت فرد، از نوع مزمن است و استراتژی ایجاد انگیزه برای کسب موفقیت وی پاسخگو نیست، راهکار مفیدی باشد.

دلوگا (۱۹۹۴) نیز در پژوهشی با عنوان «اعتمادسازی، مبادله رهبر - پیرو و رفتار شهروندی سازمانی» نشان داد که عدالت، اصلی‌ترین رفتار سرپرست برای اعتمادسازی است و درک از عدالت می‌تواند به‌طور غیرمستقیم بر کیفیت مبادله رهبر - پیرو تأثیر بگذارد. در پژوهش حاضر نیز با بررسی و بحث در زمینه ایجاد مبادله رهبر - پیرو با کیفیت، نشان داده شد که ایجاد عدالت در سازمان از طریق عواملی همچون سیستم ارتقای عادلانه، سیستم پاداش‌دهی عادلانه، ایجاد فرصت برابر برای همه افراد سازمان، تقسیم کار درست بین زیردستان و... تأثیر مثبتی بر بهبود روابط رهبر و پیروانش می‌گذارد.

### محدودیت‌های پژوهش

اصلی‌ترین محدودیت پژوهش حاضر، مربوط به ماهیت هر دو متغیر بود. به دلیل ماهیت مخفی متغیر حسادت سازمانی، رساندن این احساس به سطح خودآگاهی هم برای محقق و هم برای کارمندان کاری دشوار بود و عدم تمایل به صحبت کردن و به اشتراک گذاشتن این حس، می‌توانست نتایج پژوهش را تغییر دهد. همچنین متغیر مبادله رهبر - پیرو به علت تمرکز بر فرد مافوق و رفتارهای او مسئله حساسی بود و ترس کارمندان از صحبت کردن درباره این موضوع و تمایل به چاپلوسی و تعریف از مافوق را به وضوح نشان می‌داد. همچنین عدم اطمینان از رعایت صداقت کارکنان در پاسخ دادن به سؤال‌های پرسش‌نامه نیز دیده می‌شد (با توجه به ذکر محرمانه ماندن اطلاعات در ابتدای پرسش‌نامه، ممکن است برخی پاسخ‌دهندگان هنگام پاسخ به سؤال‌ها، به‌ویژه سؤال‌های بخش مبادله رهبر - پیرو، از بیان پاسخ درست امتناع کرده و پاسخی متناسب با نظر مدیریت را بیان کرده باشند). در هر صورت محقق تلاش کرد با طرح سؤال‌های فراقکن در پرسش‌نامه و جلب اعتماد کارمندان در مصاحبه‌ها بر این مسائل فایق آید.

از محدودیت‌های دیگر پژوهش، محدود بودن پیشینه نظری و پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه حسادت سازمانی بود. جامعه آماری اغلب پژوهش‌ها صنایع تولیدی بودند و در خصوص روابط میان رهبر و پیرو در بانک‌ها، تحقیقات زیادی وجود نداشت.

محدودیت دیگر پژوهش مربوط به مصاحبه می‌شد. مصاحبه‌ها بسیار وقت‌گیر بودند و انجام مراحل آن به دقت و حوصله زیادی نیاز داشت. همچنین مصاحبه دارای محیط بسیار واکنشی است و تعصب مصاحبه‌گر (حالت ظاهری، شیوه بیان، انتظارات و سبک مصاحبه) و مصاحبه‌شونده (قبول نقش مصاحبه‌شوندگی، تعصب پذیرش اجتماعی و ..) در پاسخ‌ها تأثیرگذار است.

محدودیت دیگر پژوهشگر، جامعه آماری پراکنده (۲۲ اداره) بود. به دلیل وسعت و پراکندگی ستاد بانک ملی در سطح شهر، برای توزیع پرسش‌نامه زمان زیادی صرف شد و فرایند پژوهش را طولانی‌تر کرد. ناقص بودن برخی از پرسش‌نامه‌ها نیز محدودیت دیگری بود که با توزیع تعداد بیشتر، این مشکل رفع شد.

### پیشنهاد‌های اجرایی پژوهش

در این بخش بر اساس یافته‌های پژوهش، به ستاد بانک ملی ایران پیشنهاد‌های اجرایی ارائه می‌شود. گفتنی است که این پیشنهادها در هر سازمان با ویژگی‌ها و نارسایی‌های مشابه، کاربردی هستند.

۱. برای حذف دلایل ایجاد حسادت سازمانی مخرب و اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- تشکیل گروه خودی شایسته توسط مدیر و شفاف‌سازی شایستگی‌های آنها؛
- اصلاح سیستم ارتقا و انتصابات؛
- تقسیم کار درست بین زیردستان؛
- عدم همسان‌سازی سطح افراد؛
- اصلاح سیستم پاداش‌دهی؛
- ایجاد فرصت برای همه کارمندان برای اثبات مهارت‌های خود.

شایان ذکر است که برای ایجاد موارد بالا، پیش‌زمینه‌هایی از جمله تدوین شرح شغل دقیق و بدون ابهام، اصلاح سیستم ارزیابی عملکرد (معیارهای دقیق، بازه‌های زمانی کمتر و هماهنگ با سیستم‌های دیگر منابع انسانی همچون آموزش، حقوق و مزایا و ...) و تدوین پروفایل شایستگی و ارتقا بر اساس آن، ضروری است.

۲. برای اصلاح دلایل تشکیل گروه خودی راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- توجه مدیر به توانمندی‌های مورد نیاز شغل؛
- عدم تمرکز مدیر بر ویژگی‌های شخصیتی یکسان میان وی و فرد پایین‌دست؛
- بی‌توجهی صرف مدیر به اطاعت‌پذیر بودن فرد؛
- عدم انتخاب افراد بر اساس جبران ضعف‌ها و آسیب‌پذیری‌های مدیر؛
- نادیده گرفتن چاپلوسی و مخبر بودن فرد؛
- بی‌توجهی به شناخت و همکاری‌های قبلی سازمانی.

اصلاح موارد بالا مستلزم برگزاری دوره‌های آموزش رفتاری هم برای کارمندان و هم مدیران است. در صورتی که

این موارد اصلاح شود، حسادت افراد از بین خواهد رفت، اما راه حل بهتر این است که این حسادت به حسادت مثبت تبدیل شود.

رهبر باید سعی کند طبق الگوی زیر با کارمندان خود رابطه مبادله رهبر - پیرو با کیفیت ایجاد کند:

۱. مرحله اول: در این مرحله، مدیر باید ابتدا با هر یک از کارکنان خود به صورت جداگانه ملاقات کند. رهبر و پیرو هر دو باید به یکدیگر در شناخت انگیزه‌ها، نگرش‌ها و دلایل بالقوه فرد مقابل برای برقراری مبادله کمک کنند و هر یک باید از انتظارات فرد متقابل و نقش خود، آگاه شود.

۲. مرحله دوم: پس از پشت سر گذاشتن مرحله نخست و به دست آوردن شناخت نسبی از یکدیگر، رهبر باید سعی کند مبادله بین خود و افرادی که در مرحله اول رفتارشان برای برقراری ارتباط دوجانبه امیدوارکننده بوده را شکل دهد و حس وفاداری، احترام و اعتماد متقابل بین خود و اعضا ایجاد کرده و این حس را گسترش دهد. به افرادی که این مرحله را با موفقیت پشت سر بگذرانند، افراد «درون گروه» یا اعضای گروه «خودمانی» گفته می‌شود.

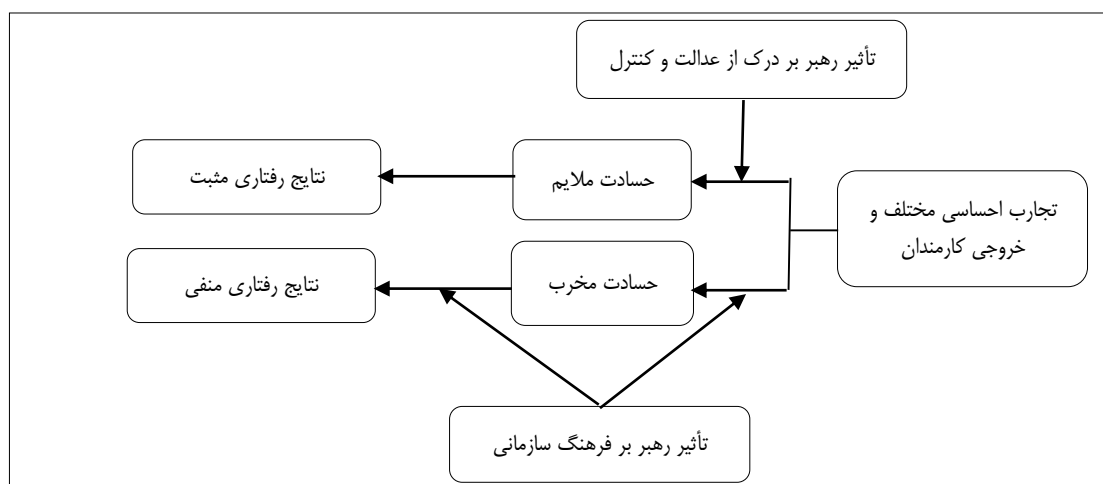
۳. مرحله سوم: برخی روابط ایجاد شده در مرحله دوم به بلوغ رسیده و وارد مرحله سوم می‌شوند. مرحله‌ای که در آن مبادلاتی که به دلیل انگیزه شخص ایجاد شده بود، تغییر کرده و به مشارکت متقابل در راستای چشم‌انداز، مأموریت و اهداف واحد کاری تبدیل می‌شود.

۴. مرحله چهارم: در این مرحله رهبر باید برای اینکه اعضای «درون گروه» احساس کنند که در مبادله دوطرفه قرار دارند و انگیزه بیشتری به ادامه مبادله داشته باشند، آنان را با اعطای موقعیت بهتر و اختیارات یا مزایای جانبی بیشتر، تشویق کند و در جلسات مشاوره با ایجاد حس اعتماد متقابل، پاسخگویی نیاز آنها باشد و در صورتی که نمی‌تواند نیاز آنان را برطرف کند، آنها را قانع کند.

۵. مرحله پنجم: مراحل بالا باید با انجام مشاهدات روزانه و برگزاری جلسات مشاوره تکرار شود و رهبر سعی کند تا آنجا که می‌تواند تعداد اعضای «درون گروه» را افزایش دهد (لاننبرگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

پس از انجام مراحل بالا، رهبر می‌تواند با برقراری رابطه با کیفیت با کارمندان، حسادت مخرب آنها را به حسادت مثبت تبدیل کند. چنانچه این عوامل بر حسادت فرد تأثیری نداشته باشد، موارد دیگری مانند ایده‌آل‌سازی می‌تواند به طور موقت پاسخگو باشد. با ایده‌آل‌سازی شیء یا هدف مورد حسادت، در واقع آن را از دسترس فرد حسود دور می‌کنیم. باید توجه داشت که ایده‌آل‌سازی، حسادت افراد را به طور مقطعی از بین می‌برد. به گفته ون گلینو<sup>۲</sup> (۱۹۹۷)، هنگامی که رهبر سازمان برای به حداکثر رساندن پتانسیل کارمندان که یکی از منابع مزیت رقابتی به‌شمار می‌آیند، تلاش می‌کند، هم‌زمان و به طور مداوم راه‌هایی را برای انگیزه دادن به کارکنان به منظور دستیابی به رفتار مناسب در جهت رسیدن به اهداف سازمانی جست‌وجو می‌کند (یو، چن و سان، ۲۰۱۴). شکل ۱ نشان می‌دهد که چگونه رهبران می‌توانند بر شرایط درون سازمانشان (چه دارای حسادت مخرب و چه دارای حسادت ملایم) تأثیر بگذارند و از حسادت مخربی که به رفتارهای ناخواسته منجر می‌شود، جلوگیری کنند.





شکل ۳. نقش رهبر در مدیریت حسادت

منبع: فلویید، هوگلدن و اسمیت (۲۰۱۶)

همان‌طور که در شکل ۱ اشاره شد، رهبران باید بر سه وجه تمرکز کنند:

- درک از عدالت
- حس کنترل کارکنان بر شرایط
- فرهنگ سازمانی

### درک از عدالت

رهبران با آگاهی از وضعیت کارکنان، می‌توانند از طریق توجه به واکنش آنها، به‌طور مؤثری درک کارکنان را از عدالت مدیریت کنند. تصمیم‌ها هنگامی عادلانه انگاشته می‌شوند که کارکنان رفتار توأم با احترام و عزت را احساس کنند و به آنها دلایل منطقی و توضیحات مناسب برای تصمیم‌گیری‌ها داده شود. رهبرانی که اهمیت عدالت مراوده‌ای را درک می‌کنند، مراقب‌اند که با تمام کارمندانشان با احترام برخورد کنند. در غیر این صورت، این مسئله، برتری دیگران را به حسادت مخرب تبدیل می‌کند.

### کنترل

ویکو (۲۰۰۰) بر این باور است که حس کنترل کارمند بر موقعیت، نه تنها بر شکل گرفتن حسادت مخرب اثرگذار است، بلکه بر حسادت ملایم نیز تأثیر می‌گذارد و می‌تواند عملکرد وی را بهبود بخشد. رهبرانی که به‌طور منظم به کارمندانشان بازخور سازنده ارائه می‌دهند، آنها را به این باور می‌رسانند که عملکرد رو به بهبودی دارند. همچنین برای تکمیل این بهبود، به آنها پیشنهادها عملی ارائه می‌دهند. یکی دیگر از روش‌هایی که رهبران می‌توانند احساس کنترل را در کارمندان پرورش دهند، تشویق کارمندان نمونه است. کسانی که ممکن است مورد حسادت دیگران قرار گیرند، به مربی تبدیل شوند.

این روش به سایر کارمندان نشان می‌دهد که می‌توانند فاصله خود را با کارمندان نمونه کم کنند. در نتیجه این حس به حسادت ملایم منجر می‌شود و می‌تواند افزایش بهره‌وری را در پی داشته باشد.

## فرهنگ

به گفته پازولین (۲۰۱۴)، فرهنگ سازمان بستر لازم را برای فعالیت کارکنان فراهم می‌کند. زمانی که هنجارها، قوانین و ارزش‌ها مشخص‌اند، کارکنان اثربخش‌تر کار می‌کنند، احساس بهتری دارند، اعتماد بیشتری بین افراد وجود دارد و استرس و عدم امنیت کمتری احساس می‌شود (قلی‌پور و اسماعیلی، ۱۳۹۴). فرهنگ سازمانی تأثیر بسیاری بر چگونگی تشکیل احساس حسادت دارد، به خصوص اینکه آیا حسادت مخرب به رفتارهای نامطلوب منجر می‌شود یا خیر. تریون (۲۰۱۴) و همکارانش در بررسی‌های خود روی رفتارهای اخلاقی و غیر اخلاقی در سازمان، روش‌های بسیاری را که رهبران می‌توانند از طریق آنها بر فرهنگ سازمان تأثیر بگذارند، شناسایی کردند. رهبران با اقداماتی مانند مجازات عادلانه برای رفتارهای غیر اخلاقی، پرورش جو اخلاقی و رعایت اخلاق در تصمیم‌گیری‌های خود، می‌توانند فرهنگ اخلاقی را توسعه دهند و برعکس. براون و همکارانش (۲۰۰۵) معتقدند رهبرانی که رفتارهای اخلاقی را در اعمال خود و روابط میان‌فردی نشان می‌دهند، فرهنگ سازمانی قوی‌تری را در سازمان خود جاری کرده‌اند (فلوید، هوگلند و اسمیت، ۲۰۱۶).

## منابع

قلی‌پور، آریین؛ محمد اسماعیلی، ندا (۱۳۹۴). شناسایی چالش‌های مدیریت فرهنگ سازمانی و ارائه روش‌های مدیریت آنها در شرکت‌های هولدینگ. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۸(۲۹)، ۴۳-۷۰.

مؤمنی، منصور؛ فعال قیومی، علی (۱۳۸۷). *تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS* (چاپ دوم). تهران: انتشارات کتاب نو.

## References

- Barclay, L. J., & Kiefer, T. (2014). Daily experiences of justice: A within-person, dynamic, and event-based perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 10166.
- Bell, C. M., Quratulain, S., & Khan, A. (2014). Episodic envy and counterproductive work behaviors: Is more justice always good. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 128-144.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.
- Canen, G. A., Canen, A. (2012). Challenging envy in organizations: multicultural approaches and possibilities. *Business Strategy Series*, 13(5), 199-207.
- Castellanos, D. (2015). The Ordinary Envy of Aguabuena People: Revisiting Universalistic Ideas from Local Entanglements. *Anthropology and Humanism*, 40(1), 20-34.

- Casu, G. (2015). *Envy: A Psychometric Refinement of the Construct, with the supervision: Paola Gremigni*. University of Bologna, doctor of philosophy, Psychological Sciences
- Celse, J. (2010). *Sketching Envy: From philosophy to psychology*, LAMETA. DT-2010-22. Dijon, France: Dijon Business School.
- Chen, Y., Yu, E., & Son, J. (2014). Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 611-627.
- Cohen-Charash, Y., Mueller, J. (2007). Does Perceived Unfairness Exacerbate or Mitigate Interpersonal Counterproductive Work Behaviors Related to Envy. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 666-680.
- Deluga, J. R. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Demirates, O. T., Hannah, S., Gok, K., Arsalan, A., & Capar, N. (2015). The Moderated Influence of Ethical Leadership, Via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational Identification, and Envy. *Journal of Business Ethics*, (1), 1-17.
- Duffy, M. K., Shaw, D. J. (2000). The Salieri Syndrome: Consequences of Envy in Groups. *Small Group Research*, 31(1), 3-23.
- Duffy, M., Scott, L. K., Shaw, D. J., Tepper, J. B., & Aquino, K. (2012). A Social Context Model of Envy and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643-666.
- Erdil, O., Müceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Social and Behavioral Sciences*, 150, 447 - 454.
- Floyd, T. M., Hoogland, C. E., & Smith, R. H. (2016). The role of leaders in managing envy and its consequences for competition in organizations. Leadership lessons from compelling contexts. *Emerald Group Publishing Limited*, 8, 129-156.
- Gholipor, A. & Mohammad Esmaeili, N. (2015). Identification of challenges in organizational culture management and presenting methods of managing in Holdings. *Public Management Research*, 43-70. (in Persian)
- Gu, Q., Tang, T.L.P., Jiang, W. (2015). Does Moral Leadership Enhance Employee Creativity? Employee Identification with Leader and Leader-Member Exchange (LMX) in the Chinese Context. *Journal of Business Ethics*, 126(3), 513-529.
- Kemp, S. & Bolle, F. (2013). Are egalitarian preferences based on envy? *The Journal of Socio-Economics*, 45, 57-63.
- Kets de Vries, M. (1992). The Motivating role of Envy: A Forgotten factor in Management Theory. *Administration & Society*, 24(1), 44-60.
- Kim, E. & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of applied psychology*, 99(4), 619-634.
- Kim, S., Jung, D., & Lee, J. (2013). Service employees' deviant behaviors and leader-member exchange in contexts of dispositional envy and dispositional jealousy. *Service Business*, 7(4), 583-602.

- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530-537.
- Lange, J. & Crusius, J. (2015). The tango of two deadly sins: The social-functional relation of envy and pride. *Journal of personality and social psychology*, 109(3), 453-472.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407-416.
- Lindsey Hall, K. K., Baker, T. L., Andrews, M. C., Hunt, T. G., & Rapp, A. A. (2016). The Importance of Product/Service Quality for Frontline Marketing Employee Outcomes: The Moderating Effect of Leader-Member Exchange (LMX). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 23-41.
- Lunenburg, F.C. (2010). Leader-member exchange theory: Another perspective on the leadership process. *International journal of management, business and administration*, 13(1), 1-5.
- Momeni, M. & Faalghayoomi, A. (2008). *Statistical analysis using SPSS*. (Second edition). New book publisher. (in Persian)
- Nandedkar, A.P. (2011). *Examining the Knowledge Sharing and Uncivil Behavior of Envious Employees: An Affective Events Theory Perspective: University of Texas Pan American, with the supervision: Linda Matthews*. University of Texas--Pan American, Doctor of Philosophy, Business Administration.
- Odle, T. (2014). *The Implications of Distance and Envy in Organizations: An Exploration of Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors*. The University of Tennessee, Knoxville, Bachelor of Arts.
- Özkoç, A., Çalışkan, N. (2015). The Impact of Organizational Envy on Organizational Climate Created among Employees: An Application in Accommodation Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 40-49.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906-920.
- Patient, D., Lawrence, T.B., Maitlis, S. (2003). Understanding Workplace Envy through Narrative Fiction. *Organization Studies*, 24(7), 1015-1044.
- Robbins, S. P., A. Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. United States of America: Prentice Hall.
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130.
- Schriesheim, A.C., Castro, L.S., Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, And Data-Analytic Practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.

- Scroggins, J. B. (2016). *Combined influence of personality and leader member exchange on task and citizenship performance*. The University of Tennessee at Chattanooga, Degree of Master of Science, Psychology.
- Smith, R. H. (1991). Envy and the sense of injustice. In P. Salovey (Ed.), *The psychology of jealousy and envy* (pp. 79-99). New York, NY, US: Guilford Press.
- Smith, R. H., Kim, S. H., & Parrott, W. G. (1988). Envy and jealousy semantic problems and experiential distinctions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(2), 401-409.
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. (2012). Envy as Pain: Rethinking the Nature of Envy and its Implications for Employees and Organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107-129.
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.
- Ven, N., Hoogland, E. C., Smith, H.R., van Dijk, W.W., Breugelmans, M.S., & Zeelenberg, M. (2015). When envy leads to schadenfreude. *Cognition and Emotion*, 29(6), 1007-1025.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 456-465.

