

组织中情景约束的作用机制及本土化发展

余璇¹ 张露小荷² 谢辉¹ 杨贸婷¹

1. 西南石油大学经济管理学院, 成都;

2. 西安石油大学外国语学院, 西安

摘要 | 我国学者对情景约束的研究还处于初步发展阶段, 本研究对情景约束的概念内涵、维度测量, 以及实证研究进行了梳理, 并指出未来研究应继续探究人际关系约束和团队约束维度、开发本土化测量工具并结合纵向研究方法进一步揭示情景约束的影响因素以及群体间差异。

关键词 | 情景约束; 机制; 本土化

Copyright © 2024 by author (s) and SciScan Publishing Limited

This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



1 引言

对当今职场的员工而言, 多重外界干扰使得员工的抗压能力和创造性思维尤为可贵。情景约束 (Situational Constraints) 源于抑制、干扰或无法支持个体完成工作任务的事件, 这些事件超出员工控制, 直接影响工作绩效, 或者也可以通过削弱能力和动机间接损害绩效 (Peters et al., 1980)。情景约束是产生于组织层面的问题, 通过工具、技术和工作环境传递给员工, 反映在员工层面。它可能引发消极情绪和压力 (Peters and O'Connor, 1980)、职业健康问题 (Spector and Jex, 1998)、反生产行为 (Struler et al., 2021), 并损害工作投入 (Pindek, 2019)。

文献显示, 现有情景约束研究存在样本不足和实证

结果不全的问题, 关于情景约束的形成、结构维度及其对员工的双刃剑效应等最新研究进展还缺乏总结 (Nixon et al., 2011; Pindek and Spector, 2016a)。同时, 中国学者对情景约束的研究仍处于初步发展阶段, 且现有文献在分析时将国籍和文化混为一谈, 对中西方文化背景下的情景约束理解不足。文化反映了群体共享的传统和价值观, 在我国, 个人需要认同和共享群体的习俗 (Triandis, 2001), 这使得我国员工的工作行为更容易受情境因素影响, 但目前却鲜有研究在中国文化情景中探索情景约束的内涵。

本文将梳理中英文文献中情景约束的概念、维度和实证研究, 探讨中国文化情境下情景约束的内涵变化, 并阐述现有研究的不足与未来发展趋势, 以期对未来研究提供参考。

基金项目: 系统科学与企业发展研究中心2023年资助项目 (项目编号: Xq23B07); 四川石油天然气发展研究中心2023年度资助项目 (项目编号: 川油气科SKB2308); 四川省哲学社会科学基金项目 (项目编号: SCJJ23ND217); 四川省大学生思想政治教育研究中心2023年资助项目 (项目编号: CSZ23107); 四川应用心理学研究中心科研项目2023年资助项目 (项目编号: CSXL-23328)。

通讯作者: 张露小荷, 西安石油大学外国语学院讲师, 研究领域: 组织行为与管理。

文章引用: 余璇, 张露小荷, 谢辉, 等. 组织中情景约束的作用机制及本土化发展 [J]. 中国心理学前沿, 2024, 6 (11): 2127-2135.

<https://doi.org/10.35534/pc.0611237>

2 情景约束的概念内涵

彼得斯等人 (Peters et al., 1980) 通过调查分析62名不同岗位的员工业绩不佳的环境原因, 首次梳理了情景约束的概念并将其分为八大类, 包括工作相关信息、工作和设备、材料和用品、预算支助、所需的服务和他人帮助、准备工作、可用时间与工作环境。这些因素不受员工本人控制但却阻止员工将其能力和动机完全转化为绩效。因此, 情景约束自提出以来, 就反映了工作情景中的抑制性条件。情景约束进而被定义为阻止员工将其能力和动机完全转化为绩效, 形成绩效障碍的工作情景特征 (Peters et al., 1985), 该定义也得到了学者们的广泛认可 (Villanova and Roman, 1993)。有学者认为情景约束不仅削弱了员工对绩效结果的控制感, 更是限制了员工获得个人价值感和成就感的机会 (Freedman and Phillips, 1985)。凯恩 (Kane, 1993) 提出, 相较于促进性情景, 约束性情境使任务比平时更难完成, 并将情景约束定义为超出员工可控范围、将其绩效限制在完美水平以下的情景。斯佩克特和杰克斯 (Spector and Jex, 1998) 引用了彼得斯和奥康纳 (Peters and O'Connor, 1985) 对情景约束的定义和分类, 将组织中阻碍员工将能力和努力转化为高水平工作绩效的情景或事件称为组织情景约束。

然而, 员工对相同工作情景可能有不同的认知, 员工自测和主管测评的情境约束水平并不相同 (Kane, 1993)。员工高于其同事的约束感知水平还会损害自身的工作投入 (Coo et al., 2021)。因此, 情景约束的测量结果反映了被评估者对工作情景中不受控制的各类条

件、资源和事件的约束感知, 而不是工作情景的客观约束水平。综上, 本研究将情景约束定义为, 员工面对不受其控制、可以抑制其绩效的工作情景或事件所产生的约束感知。

3 情景约束的测量

情景约束的研究方法包括自陈式量表、观察法、访谈法、日记法和行为实验方法, 其中自陈式量表的运用较广泛。大多数情景约束的测量将变量视为一维结构 (Peters and O'Connor, 1980; Best, 2005)。斯佩克特和杰克斯 (Spector and Jex, 1998) 基于3868名白领和蓝领员工开发了组织情景约束量表。

有学者将情景约束划分为人际关系约束和技术约束, 其中人际关系约束源于与他人的互动, 技术约束则源于限制绩效的有形障碍, 如技术故障和物质资源缺乏 (Brown and Mitchell, 1993)。将情景约束分为工作环境约束和人际关系约束 (Liu et al., 2010)。有学者提出组织固有的政策程序可以干扰员工的能力发挥和动机转化 (Coo et al., 2021)。由此, 在保留人际关系约束的基础上, 工作环境约束进一步被分为基础设施约束和结构约束。通过任务相关约束、人际关系约束、环境约束以及政策或程序约束四个维度评估工作情景的受约束程度 (Steel et al., 1986)。不同结构维度如表1所示。

通过梳理情景约束的结构维度, 发现国内研究均使用了基于西方文化的测量工具。这些测量工具未能体现中国文化特征和本土管理现象, 其在中国情景下的有效性亟待验证。

表1 情景约束结构维度

Table 1 Situational constraints structure dimension

维度	研究者	内容
一维度	Peters 等 (1980); Peters 等 (1985); Spector 和 Jex (1998)	8, 11 或 14 类情景约束
二维度	Liu 等 (2010)	人际关系约束、工作环境约束
	Brown 和 Mitchell (1993); Mart í nez-Tur 等 (2005)	人际关系约束、技术约束
三维度	Coo 等 (2021)	人际关系约束、基础设施约束、结构约束
四维度	Steel 等 (1986)	人际关系约束、任务约束、环境约束、政策程序约束

注: 作者根据相关文献整理所得。

4 情景约束的实证研究

4.1 情景约束的前因变量

现有情景约束的影响因素研究主要体现在以下四个方面。

(1) 人口统计学变量

年龄、任期和职级均与员工情景约束相关, 即工作经验、技能水平、职业韧性等个人资源可以直接影响员工对情景约束的感知 (Mallak and Shank, 2021), 工作

技能更成熟的员工的情景约束水平相对较低 (Pindek and Spector, 2016a)。

(2) 人格特质

维拉诺瓦和罗曼 (Villanova and Roman, 1993) 认为A型性格的个体对时间约束更敏感, 有更高水平的情景约束。另外, 心理控制点与与情绪相关的特征, 例如愤怒、抑郁性格特征或外控型人格的个体在调查中有着更高的情景约束水平 (Spector and O'Connell, 1994)。五大人格特质中的尽责性和随和性与情景约束呈负相关 (Pindek and Spector, 2016a)。

(3) 员工的态度或倾向

自我效能与情景约束呈负相关,即员工对自身能力与行为结果的积极评估可以降低他们的情景约束感(Pindek and Spector, 2016a)。另外,员工的核心自我评价也可以影响员工情景约束强度,当员工赋予自己价值、对自己在各种情况下的应对能力和对事件的控制程度充满信心时,可以抑制情景约束的形成(Best et al., 2005)。

(4) 领导风格

威权型领导能阐明目标并支持员工朝着一个共同的方向努力,教练型领导者帮助员工了解自身的优势和劣势、提升员工的责任感、目标清晰度、敬业度和工作能力,以上两种领导风格均可负向影响情景约束(Drzewiecka and Roczniwska, 2018)。

4.2 组织情景约束的结果变量

(1) 工作行为

情景约束可以导致缺勤和迟到现象(Peters, O'Connor, and Eulberg, 1985)、反生产行为(Penney and Spector, 2005)、偏差行为(Clark and Walsh, 2016; 周洁等, 2017)、攻击行为(Hershcovis et al., 2007)、消极人际互动(Castille et al., 2016)、离职率增加(Stetz et al., 2007)和组织公民行为减少(Britt et al., 2012)。

平德克和斯佩克特(Pindek and Spector, 2016b)发现情景约束既可以是挑战,也可以是阻碍,员工对自身克服情景约束能力的信念可以积极影响工作绩效。情景约束的促进性效应也得到了其他研究的支持。时间约束可以引导员工的主动行为(Fritz and Sonnentag, 2009),促进员工创新(张婕等, 2015)。

(2) 生理状况

作为一种阻碍性压力源,情景约束可以妨碍员工从事的工作,迫使员工增加工作时长,进而产生职业健康问题(Pindek and Spector, 2016a; Spector and Jex, 1998)。长期的情景约束常常会引发疲劳和肠胃问题(Nixon et al., 2011)。

(3) 个体情绪

当情景约束导致员工损失资源、阻碍个人实现其任务目标时,员工会感到沮丧和压力(Kim et al., 2020),甚至会产生痛苦、恐惧或愤怒的消极情感(Sonnentag and Starzyk, 2015)。重要工作资源的损失威胁可以引发员工的工作焦虑(Spector and O'Connell, 1994)。

(4) 个体认知

情景约束所带来的挫折感会使得个体产生退缩倾向,因此情景约束会降低员工的工作投入(Sonnentag et al., 2012; Harp, 2016)、工作满意度(Penney and Spector, 2005)、幸福感(Stetz et al., 2007)、工作动机(Pindek, 2019)、角色宽度自我效能(Sonnentag and Sychala, 2012)和领导效能认知(Britt, 2012)。

4.3 中介与调节机制

(1) 中介机制

有学者(Best et al., 2005)指出,核心自我评价低的员工更容易感知到情景约束,加剧其职业倦怠和不满。张婕等(2015)在对高新技术企业知识型员工的调查中发现,积极情感和消极情感在情景约束对员工创新绩效的影响中具有中介作用。以660名工程师为样本,通过调查问卷探讨了情景约束与工作绩效之间的动机和工作量作用路径,发现情景约束通过削弱动机和增加工作量两条路径抑制绩效(Pindek et al., 2019)。对683名临时工分三次进行问卷调查,发现情绪衰竭在情景约束与反生产行为之间具有中介作用(Striler et al., 2021)。

(2) 调节机制

索嫩塔格等人(Sonnentag et al., 2012)研究发现,情境约束减弱了员工早晨恢复体验水平与白天工作投入度之间的关联,限制了员工能力和工作表现。有学者发现(Kuyumcu and Dahling, 2014),在高约束感下,高马基雅维利主义员工更有野心家取向并获得更高的绩效评价。情景约束使自恋型人格员工更容易表现出反生产行为(Meurs et al., 2013),其加剧高马基雅维利主义倾向与偏差行为之间的正向关系(Castille et al., 2016)。

情景约束正向调节规则违反行为对创造力的影响(Petrou et al., 2018)。杰克斯等人指出(Jex et al., 2003),员工组织承诺度正向调节情景约束与利他行为之间的关系,而佩尼和斯佩克特(Penney and Spector, 2005)发现,消极情感可增强情景约束对反生产行为的影响。克拉克和沃尔什(Clark and Walsh, 2016)揭示,团队文明氛围可削弱情景约束对反生产行为的影响。

布里特等人(Britt et al., 2012)发现情景约束和领导效能之间的负相关仅对工作投入度高的员工显著。哈普等人(Harp et al., 2016)发现社区服务自我效能减弱了情景约束与志愿者工作投入度之间的负相关关系。当员工比其同事的情景约束水平高时,可以导致其工作投入度降低。因此,感知的一致性可以调节情景约束和工作投入度之间的关系(Coo et al., 2021)。

5 我国文化背景下的情景约束

集体主义是中国价值观的一个典型特征,可以通过激发集体自豪感和归属感产生行为动机,促进工作绩效(Hofstede, 2011)。因此,针对中国文化情景中的情景约束研究可以探讨集体主义文化导向在其中的影响。随着我国企业中团队化工作的趋势不断发展、成员间的工作关系愈加密切,与组织其他成员相关的抑制性工作情景可能会成为组织和员工日益重要的问题。金耀基(1988)提出“关系”“人情”和“面子”是中国社会文化的关键变量,其中,人情和关系都基于个体间互惠互利的良性循环。因此本文将“人情”和“关系”合并,认为中国的人情关系很可能改变人际关系约束的本

质和范围。同时,西方关于情景约束的文献主要探索阻碍员工发挥最佳表现的情景或事件,而鉴于“面子”在中国社会中是支配社会行为的一种重要准则,关于员工情景约束的研究还应该关注社会性反馈。

5.1 集体主义文化与情景约束

集体主义文化反映了人们关心群体成员和群体目标的程度。与个体主义文化相比,集体主义文化下的成员更容易被集体目标所激励,对团队任务的工作积极性高(Hofstede, 2011)。

在集体主义文化中,集体目标优先于个人目标,员工不仅为了实现个人绩效、更是为了组织目标而奋斗(Hofstede, 2011)。我国组织中倡导员工以组织内部的共同目标为先,为优先保障组织目标,员工的资源投入很可能是其面临目标冲突时的个人利益牺牲行为。彼得斯和奥康纳(Peters and O'Connor, 1980)在分析情景约束概念的时候指出,工作中的情景约束会降低给定工作环境中潜在绩效的上限。在西方文献中,情景约束通过削弱个人动机进而阻碍工作绩效,而在我国集体主义文化背景下,情景约束可以通过引发员工资源向组织目标倾斜而造成个体可用资源匮乏并阻碍个人绩效。

然而,在集体主义文化下,中国员工对社会关系和群体融入的需求可以缓冲组织中的高度不确定性和压力。将自己定义为社会群体的一份子有助于激发个体的依赖感和归属感(Ahuja et al., 2020)。一方面,组织通过将评估、奖励、薪酬和晋升政策向善于与团队合作的员工倾斜,以激励员工提升工作绩效(Li et al., 2014)。员工与组织的亲密关系以及个体的归属感使得员工在情景约束下更能自如地向其他组织成员求助,组织成员的相互依赖为员工应对工作中的挑战和困难提供了支持(Ariapooran et al., 2018)。另一方面,正是由于员工坚持集体利益优先的原则,组织成员更有可能积极调动自身资源帮助彼此,不仅仅着眼于自身利益。组织内部相互依赖的和谐状态有助于员工解决工作情景中的各种矛盾和冲突,阻碍情景约束的形成。

5.2 面子与情景约束

西方文献中的情景约束不受群体价值观支配,工作资源数量、质量和可用性能直接影响情景约束的产生。而在中国,个体面子的有无随着群体成员的价值观而波动(翟学伟, 2016)。受群体价值观影响,员工承认自己受到情景约束或需要大量资源以缓解约束可以使得自己在众人中的印象受损、他人对自身评价降低,进而导致丢面子。丢面子的行为可以使得员工被他人排斥,并失去集体利益的享受权(Hwang et al., 2003)。因此,中国员工的情景约束很可能被员工的面子所左右,取决于他人评价对自身面子的潜在影响。

另外,挽救他人面子是中国员工注重人际关系和谐

的一个显著特征,给别人留面子有助于组织成员避免矛盾和冲突(Hwang et al., 2003)。在西方相关文献中,工作情境中的人际关系约束多围绕同事和团队的干扰或直接冲突(Coo et al., 2021),与之相比,Liu等人(2007)发现中国情景下的员工在工作中感知到的人际关系约束多以职场欺负行为或负面八卦等形式出现,组织负面行为极为隐晦。因此,在我国组织中,员工为保全自身和他人的面子更有可能配合工作,抑制人际关系约束的形成。

基于以上分析,情景约束的作用效果可能同样取决于社会性评价,甚至是员工和他人的评价一致性。能力面子体现了员工对自身完成工作所具备能力的感知(Lim, 1994)。当情景约束对员工能力面子的威胁程度与同事所评同样低时,对工作绩效的消极影响可能最小。而当情景约束对员工面子的威胁性评价高于同事评价时,员工为工作添加了诸多想象中的制约因素,消极影响可能更为显著。相反,当情景约束有助于员工获得他人认可和自身能力面子时,极有可能积极影响工作绩效。

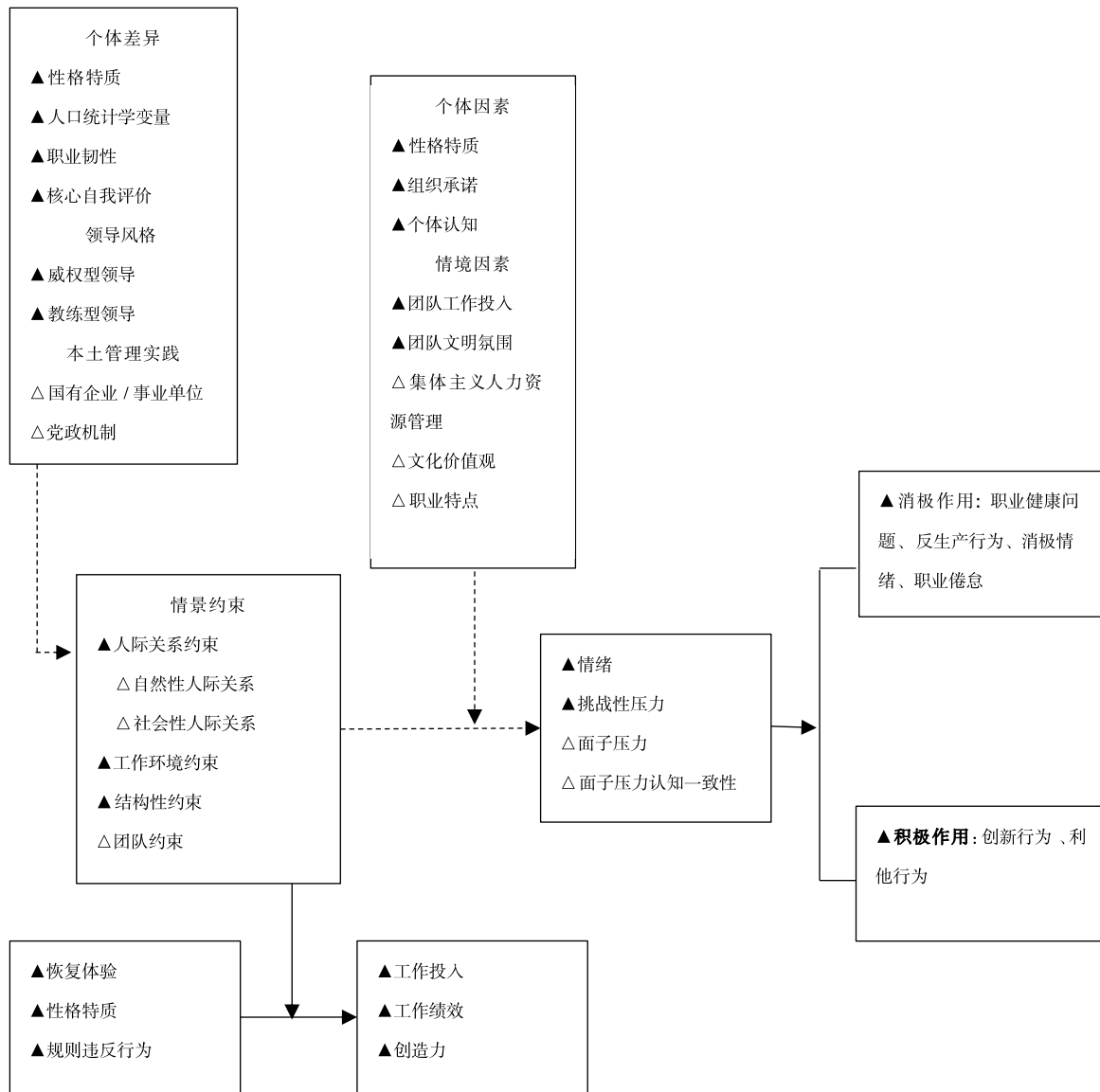
5.3 人情关系与情景约束

中国组织内部具有高度不确定性和模糊的规则和工作要求(Park and Luo, 2001),这种模糊性导致了资源和信息的分配需要凭借员工的关系网络。人情是指员工为绕过官僚障碍、拓宽社交网络和获取资源而建立的社会关系(Wang, 2007)。员工的人情关系有助于他们在繁琐的官僚机构中建立一种平衡,更有把握应对组织中的不确定事件。

人情关系是我国员工的一项重要社会资源,有关系的员工更有可能通过社会交换获取利益、信息、机会和知识。中国员工与其他没有“关系”、非“内部群体”的组织成员分享知识的意愿明显低于其他与之有“关系”的员工(Ding et al., 2017)。在我国,人情关系成为了获取其他工作资源的先决条件,直接决定了工作资源的数量、质量和可用性。庞大的人情关系网不仅有助于员工保护自身资源,还有利于员工获得工作自主、组织支持和职业发展机会(Wang, 2007),大大减少员工绩效的限制因素,进而削弱情景约束。

同时,缺乏人情关系可以加剧工作情景中的资源耗竭威胁、引发员工对工作条件和情景的威胁性认知评价,进而产生情景约束。另外,人情关系建立在利益交换的基础之上,为了维持关系,受益人有义务归还人情,归还人情和互换帮助既是道德义务,也是社会规范(姚锦云、邵培仁, 2021),当工作情景或事件不受员工控制、可以抑制其为他人提供帮助时,对员工遵守道德义务和社会规范构成威胁,最终形成情景约束。

结合以上对于现有文献的分析,图1对情景约束的作用机制和未来本土化研究思路进行了汇总。



注：▲为已有研究，△为本文提出的本土化研究方向。实线为已有研究，虚线包含本文提出的未来研究方向。

图1 情景约束的作用机制

Figure 1 The mechanism of situational constraints

6 未来研究展望

国外学者的员工情景约束相关研究已经取得一定成果，而国内学者的研究仍在起步阶段。整体而言，情景约束还在如下方面仍待进一步探索。

6.1 开发本土化情景约束测量工具

本文从理论出发，在分析现有量表结构维度的基础之上，通过“集体主义文化”“面子”和“人情关系”三个文化情景初步探索我国本土管理现象中情景约束的本质属性和适用性，提出中国组织情景下的情景约束应

该是一个多维结构。首先，在中国文化背景下，人际关系同时具有自然性和社会性（刘祝环，2013）。自然性指员工在社会互动中自然产生的关系，而社会性反映的是中国员工有意识构建其“内部成员”身份以进行利益交易的过程。因此，社会性人际关系可能基于权力以获取物质利益，有时甚至以走后门、送礼等形式维持，而自然性人际关系则局限于个体精心筛选后的人际圈。未来研究可以从集体主义文化所引导的表面和谐与人情关系所驱动的隐晦利益交换链“一明一暗”两条路线入手，通过利益导向人际关系和情感需求导向人际关系两个方面探究人际关系约束的来源和作用效果。

另外, 鉴于中国员工重和谐、讲面子, 未来研究应检验团队约束作为一个维度的必要性。团队的集体主义氛围引导员工服从组织的制度规范、有一致的集体价值观(李燕萍、徐嘉, 2014)。因此团队氛围可以决定员工对群体关系的认知, 进而影响情景约束的形成。再次, 体现政策与程序的结构化维度是中国组织情境下情景约束的重要表现, 但其内容和现象描述还不能反映中国企业文化的特色。具有本土化特色的基层考核式治理可以衍生出形式建设任务繁重、政治包装过度等现象(陈辉、陈晓军, 2019), 与西方文献中对结构性约束的现象描述大有不同。综上, 今后研究者需要结合中国组织情景特点, 分析中国组织中情景约束的内容和维度, 探索本土化的情景约束测量工具。

6.2 检验本土文化情境下情景约束的作用效果

从总结西方的实证研究可以看出, 外部环境可以对情景约束作用效果产生影响。而在我国儒家的“以和为贵”的思想倡导下, 外部环境因素的影响力尤为显著。集体主义人力资源管理是组织通过鼓励、奖励团队合作以培养集体主义文化的管理实践。实施集体主义人力资源管理有助于员工彼此之间建立起组织认同感, 组织内部互帮互助, 并且激励员工为组织的共同目标而努力工作(Brickson, 2007)。在强调集体主义人力资源管理的组织中, 来自组织其他成员的情感和支持会提升员工的自身价值感, 对现有情景约束下员工工作体验的相关研究具有一定的启示意义。因此, 在我国独特的文化情景下情景约束产生作用的边界条件值得进一步探索。

6.3 探索不同的研究方法

国内学者现有的情景约束相关文献均为横断面研究, 不利于厘清工作不同阶段或不同任务要求下所形成的具体约束。尽管情景约束在工作中随时可能出现, 但是在各阶段、各层面可能存在差异。例如阿特金森和辛格(Atkinson and Singer, 2020)发现, 组织上层的政策程序对团队及成员造成的约束在维持创新阶段尤为显著, 而组织其他部门、成员或利益相关者对员工完成工作任务所形成的约束感知在创新推广阶段更为显著。因此, 情景约束在员工实施任务的过程中扮演着不同的角色, 今后学者们可以通过纵向法进行研究, 探索情景约束的动态心理过程及运作原理, 有助于组织有针对性地对工作全过程进行有效管理, 完善情景约束形成的理论模型。

参考文献

- [1] Ahuja K, Banerjee D, Chaudhary K, et al. Fear, xenophobia and collectivism as predictors of well-being during Coronavirus disease 2019: An empirical study from India [J]. *International Journal of Social Psychiatry*, 2021, 67 (1): 46-53.
- [2] Ariapooran S, Heidari S, Asgari M, et al. Individualism-collectivism, social support, resilience and suicidal ideation among women with the experience of the death of a young person [J]. *International Journal of Community Based Nursing and Midwifery*, 2018, 6 (3): 250-259.
- [3] Ashley N, Joseph M, Jeremy B, et al. Can Work Make You Sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms [J]. *Work & Stress*, 2011 (25): 1-22.
- [4] Atkinson M, Singer S. Managing organizational constraints in innovation teams: A qualitative study across four health systems [J]. *Medical Care Research and Review*, 2020 (78): 107755872092599.
- [5] Best R, Stapleton L, Downey R. Core self-evaluations and job burnout: The test of alternative models [J]. *Journal of occupational health psychology*, 2005 (10): 441-451.
- [6] Brickson S. Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value [J]. *Academy of Management Review*, 2007 (32).
- [7] Britt T, McKibben E, Greene-Shorridge T, et al. Self-engagement moderates the mediated relationship between organizational constraints and organizational citizenship behaviors via rated leadership [J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2012 (42).
- [8] Brown K, Mitchell T. Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment [J]. *Human Relations*, 1993 (46): 725-757.
- [9] Castille C, Kuyumcu D, Bennett R. Prevailing to the peers' detriment: Organizational constraints motivate Machiavellians to undermine their peers [J]. *Personality and Individual Differences*, 2016 (104).
- [10] Clark O, Walsh B. Civility climate mitigates deviant reactions to organizational constraints [J]. *Journal of Managerial Psychology*, Emerald Group Publishing Limited, 2016, 31 (1): 186-201.
- [11] Coo C, Richter A, Von Thiele Schwarz U, et al. All by myself: How perceiving organizational constraints when others do not hampers work engagement [J]. *Journal of Business Research*, 2021 (136): 580-591.
- [12] Ding G, Liu H, Huang Q, et al. Moderating effects of guanxi and face on the relationship between psychological motivation and knowledge-sharing in China [J]. *Journal of Knowledge Management*,

- 2017, 21 (5) : 1077-1097.
- [13] Drzewiecka M, Roczniewska M. The relationship between perceived leadership styles and organisational constraints: An empirical study in Goleman's typology [J] . *European Review of Applied Psychology*, 2018, 68 (4) : 161-169.
- [14] Freedman S, Phillips J. The effects of situational performance constraints on intrinsic motivation and satisfaction: The role of perceived competence and self-determination [J] . *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1985, 35 (3) : 397-416.
- [15] Fritz C, Sonnentag S. Antecedents of day-level proactive behavior: A look at job stressors and positive affect during the workday [J] . *Journal of Management*, 2009, 35 (1) : 94-111.
- [16] Harp E, Scherer L, Allen J. Volunteer engagement and retention: Their relationship to community service self-efficacy [J] . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2016, 46 (2) : 442-458.
- [17] Hershcovis S, Turner N, Barling J, et al. Predicting workplace aggression: A meta-analysis [J] . *The Journal of applied psychology*, 2007 (92) : 228-238.
- [18] Hobfoll S, Halbesleben J, Neveu J, et al. Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences [J] . *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2018, 5 (1) : 103-128.
- [19] Hofstede G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede model in context [J] . *Online Readings in Psychology and Culture*, 2011, 2 (1) .
- [20] Hwang A, Francesco A, Kessler E. The relationship between individualism-collectivism, face, and feedback and learning processes in Hong Kong, Singapore, and the United States [J] . *Journal of Cross-cultural Psychology*, 2003 (34) : 72-91.
- [21] Jex S, Adams G, Bacharach D, et al. The impact of situational constraints, role stressors, and commitment on employee altruism [J] . *Journal of occupational health psychology*, 2003 (8) : 171-180.
- [22] Kane K. Situational factors and performance: An overview [J] . *Human Resource Management Review*, 1993, 3 (2) : 83-103.
- [23] Kim S, Kwon K, Wang J. Impacts of job control on overtime and stress: cases in the United States and South Korea [J] . *The International Journal of Human Resource Management*, Routledge, 2020, 33 (7) : 1352-1376.
- [24] Kuyumcu D, Dahling D. Constraints for some, opportunities for others? Interactive and indirect effects of Machiavellianism and organizational constraints on task performance ratings [J] . *Journal of Business and Psychology*, 2014 (29) : 301-310.
- [25] Li Y, Zhang G, Yang X, et al. The influence of collectivist human resource management practices on team-level identification [J] . *The International Journal of Human Resource Management*, 2014 (26) : 1-16.
- [26] Lim T. Facework and interpersonal relationships [M] // Stella Ting-Toomey, *The challenge of facework: Cross-cultural and interpersonal issues*. Albany, NY, US: State University of New York Press, 1994: 209-229.
- [27] Liu C, Nauta M, Li C, et al. Comparisons of organizational constraints and their relations to strain in China and the United States [J] . *Journal of occupational health psychology*, 2010 (15) : 452-467.
- [28] Liu C, Spector P, Shi L. Cross-national job stress: A quantitative and qualitative study [J] . *Journal of Organizational Behavior*, 2007 (28) : 209-239.
- [29] Mallak L, Shank C. Workplace resilience and performance: Workload and organizational constraints [J] . *Journal of Organizational Psychology*, 2021, 21 (6) .
- [30] Meurs J, Fox S, Kessler S, et al. It's all about me: The role of narcissism in exacerbating the relationship between stressors and counterproductive work behaviour [J] . *Work & Stress*, Routledge, 2013, 27 (4) : 368-382.
- [31] Park S, Luo Y. Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms [J] . *Strategic Management Journal*, 2001, 22 (5) : 455-477.
- [32] Penney L, Spector P. Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB) [J] . *Journal of Organizational Behavior*, 2005 (26) : 777-796.
- [33] Peters L, O' Connor E, Eulberg J. Situational constraints: Sources, consequences, and future considerations [J] . *Research in Personnel and Human Resources Management*, 1985 (3) : 79-113.
- [34] Peters L, O' Connor E. Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked

- construct [J]. *The Academy of Management Review*, Academy of Management, 1980, 5 (3): 391-397.
- [35] Peters L, O'Connor E, Rudolf C. The behavioral and affective consequences of performance-relevant situational variables [J]. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980, 25 (1): 79-96.
- [36] Petrou P, Van Der Linden D, Salcescu O. When breaking the rules relates to creativity: The role of creative problem-solving demands and organizational constraints [J]. *The Journal of Creative Behavior*, 2020, 54 (1): 184-195.
- [37] Pindek S, David H, Alexandra K, et al. Organizational constraints and performance: an indirect effects model [J]. *Journal of Managerial Psychology*, 2019, 34 (2): 79-95.
- [38] Pindek S, Spector P. Explaining the surprisingly weak relationship between organizational constraints and job performance [J]. *Human Performance*, 2016b (29): 1-18.
- [39] Pindek S, Spector P. Organizational constraints: a meta-analysis of a major stressor [J]. *Work & Stress*, 2016a (30): 1-19.
- [40] Sonnentag S, Mojza E, Demerouti E. Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors [J]. *The Journal of applied psychology*, 2012 (97): 842-853.
- [41] Sonnentag S, Starzyk A. Perceived prosocial impact, perceived situational constraints, and proactive work behavior: Looking at two distinct affective pathways [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2015 (36).
- [42] Spector P, Jex S. Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory [J]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1998, 3 (4): 356-367.
- [43] Spector P, O'Connell B. The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1994, 67 (1): 1-12.
- [44] Steel R, Mento A, Hendrix W. Impact of situational constraints on subjective and objective criteria of managerial job performance [J]. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986, 37 (2): 254-265.
- [45] Stetz M, Castro C, Bliese P. The impact of deactivation uncertainty, workload, and organizational constraints on reservists' psychological well-being and turnover intentions [J]. *Military medicine*, 2007, 172 (6): 576-580.
- [46] Striler J, Shoss M, Jex S. The relationship between stressors of temporary work and counterproductive work behaviour [J]. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 2021, 37 (2): 329-340.
- [47] Triandis H. Individualism-collectivism and personality [J]. *Journal of Personality*, 2001, 69 (6): 907-924.
- [48] Villanova P, Roman M. A meta-analytic review of situational constraints and work-related outcomes: Alternative approaches to conceptualization [J]. *Human Resource Management Review*, 1993, 3 (2): 147-175.
- [49] Wang C. Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences [J]. *Industrial Marketing Management*, 2007, 36 (1): 81-86.
- [50] 陈辉, 陈晓军. 内容形式化与形式内容化: 精准扶贫工作形式主义的生成机制与深层根源 [J]. *中国农村观察*, 2019 (3): 52-63.
- [51] 翟学伟. 中国人的人情与面子: 框架、概念与关联 [J]. *浙江学刊*, 2021 (5): 53-64.
- [52] 韩清颖, 孙涛. 集体主义文化促进公务员公共服务动机驱动岗位绩效研究——基于T市的探索 [J]. *中国行政管理*, 2022 (3): 98-106.
- [53] 金耀基. 人际关系中人情之分析 [M] // 杨国枢. 中国人的心理. 中国台湾: 桂冠图书公司, 1988: 76.
- [54] 李燕萍, 徐嘉. 基于组织认同中介作用的集体主义对工作幸福感的多层次影响研究 [J]. *管理学报*, 2014, 11 (2): 198-205.
- [55] 刘祝环. 从马克思的人本质理论看中国人际关系的实践性 [J]. *理论与改革*, 2013, 190 (2): 40-42.
- [56] 姚锦云, 邵培仁. “礼尚往来”还是“礼上往来”? ——从跨学科对话 (1939—2013) 到中国人际传播的经典模式 [J]. *浙江大学学报 (人文社会科学版)*, 2021, 51 (5): 84-98.
- [57] 张婕, 樊耘, 张旭. 组织激励与组织约束对员工创新的二元影响研究——基于应激交互作用理论 [J]. *预测*, 2015, 34 (6): 1-7.
- [58] 周洁, 张建卫, 李海红, 等. 中学教师人际冲突、组织约束对工作偏差行为的作用机制 [J]. *现代中小学教育*, 2017, 33 (3): 75-79.

Perceived Organizational Constraints: Mechanisms, and Contextualization

Yu Xuan¹ Zhang Luxiaohe² Xie Hui¹ Yang Maoting¹

1. *School of Economics and Management, Southwest Petroleum University, Chengdu;*

2. *School of Foreign Languages, Xi'an Shiyou University, Xi'an*

Abstract: Chinese scholars' research on situational constraints is lacking. The study summarized the existing literature on its concept, measurement, and relationship with other variables, and point that future research should continue exploring the dimensions of interpersonal and team constraints, developing indigenous measurement instruments, and adopting longitudinal research methods to further reveal the antecedents of situational constraints and between-group differences.

Key words: Situational constraints; Organizational constraints; Contextualization