





的行为进行纠正，并强化自己的正确行为，推动组织的良性发展。

### 2.5. 研究假设

在变革型领导模式下，员工能感受到在自己的工作岗位对于组织发展的重要性，能清晰意识到自己在组织中存在的价值，员工会更加认可所在组织的企业文化和价值观，并将企业文化和价值观内化，进而提高他们对归属于自己所在组织成员的感知[5]。因此，本文提出假设：

H1：变革型领导力对组织认同有正向影响。

在上下级情境中，领导对员工产生影响的最重要的内含假设是，前者可以代表组织，它可以增强或削弱领导者对员工态度和行为的影响。Su, Lin, & Ding(2019)指出，领导组织化身可以调节辱虐管理与组织支持感之间的关系[10]。验证了领导组织化身可以调节领导发展性反馈与员工创新自我效能之间的关系。本研究表明领导职业使命感对员工创新行为的积极影响将通过领导组织化身得到加强。因此，本文提出假设：

H2：组织领导化身在变革型领导力和组织认同的关系中具有调节效应。

多项研究表明组织认同能够正向影响员工亲组织非伦理行为(Kong,2016;Chen & Sheldon,2016) [6]。通常其他形式的道德行为是反社会的，因为它们主要寻求使违法者受益，但亲组织非伦理行为似乎具有亲社会动机，并且员工对组织或领导的依恋越强，员工的执行亲组织非伦理行为的意愿越高。组织认同、组织承诺等积极影响和现象可能导致部分员工在更大程度上参与亲组织非伦理行为。这种现象已经被许多关于亲组织非伦理行为的研究证实。因此，本文提出假设：

H3：组织认同对亲组织非伦理行为有正向影响。

领导作为组织的代言人(Shi L et al.,2015)，会积极影响追随者对组织的认同，因为追随者认同表达组织目标和追求的领导者[5]。在群体层面上，领导也通过社会学习的过程增加员工的组织认同。除此之外，组织认同还可在员工亲组织非伦理行为形成机制的研究中担任中介变量。对工作的热情和对工作的专注是决定组织认同的两个因素，因此有助于提高亲组织非伦理行为的参与度(Kong,2016) [6]。Riketta(2005)的研究表明，组织认同度高的员工容易发生利组织行为[8]。组织认同度高的员工容易重视组织利益，认为组织利益至上而忽略道德标准(Umphress et al.,2010)，进而发生亲组织非伦理行为[12]。因此，本文提出假设：

H4：组织认同在变革型领导和亲组织非伦理行为中起中介作用。

## 3. 研究设计

### 3.1. 样本与数据收集

本研究数据以问卷形式收集的，问卷调查的对象是浙江省不同行业的员工，主要来自营销人员、人事管理专员和行政管理人员。在2021年7月15日至25日共计11天里进行了网上问卷发放和实地调查，结果共回收255份问卷。整理问卷时将收集问卷中填写时间过快、明显存在逻辑错误或缺失信息等不合格数据删除，去除后有效问卷量251份，有效问卷率98.43%。

### 3.2. 研究工具

本研究在借鉴国内外成熟量表的基础上，同时借鉴相关专业人士的建议，编制了变革型领导力、组织认同、亲组织非伦理行为和组织领导化身的测量量表，以及五个人口统计学变量(性别、年龄、学历、年收入和工作年限)作为控制变量。

“变革型领导力”变量的量表采用李超平和时勘2005年的四维度变革型领导问卷，该量表总共设有26个题项。“组织认同”变量的量表采用Mael & Ashforth编制的量表，共6个题项。“亲组织非伦理行为”变量的量表借鉴国外学者Umphress等编制的量表，共7个题项。“领导组织化身”变量的量表采用Eisenberger et al.的7项量表。所有题项均采用李克特五点计分法，从“非常不符合”到“非常符合”，“非常不合适”为1分，“非常合适”为5分。为确保量表的信度和效度，根据初步调查结果对问卷进行了修订。

## 4. 研究结果分析

### 4.1. 描述性统计分析

问卷的基本信息数据分析如表1所示：被试对象性别中，男性占44.22%，女性占55.78%。被试对象的年龄在19-32岁范围内最多(合占74.90%)，其次是年龄在33-39岁范围的被试对象(占17.93%)。被试对象的学历为大专、本科及以下的人数最多(占63.75%)，其次是具有硕士研究生学历的被试对象(占27.49%)。被试人员的年收入集中于6-18万元(不包括18万元)(占70.91%)。被试对象的工龄大多处于三年及以下(合占71.7%)。

表1 基本信息统计分析表

		频率	百分比
性别	男	111	44.2
	女	140	55.8
年龄	19-26岁	110	43.8
	26-32岁	78	31.1
	33-39岁	45	17.9

学历	40岁及以上	18	7.2
	大专、本科及以下	160	63.7
	硕士研究生	69	27.5
年收入	博士研究生	22	8.8
	6万元以下	34	13.5
	6-12万元	85	33.9
	12-18万元	93	37.1
	18-24万元	36	14.3
工龄	24万元以上	3	1.2
	1年以下	53	21.1
	1-2年	75	29.9
	2-3年	52	20.7
	3-4年	43	17.1
	4年以上	28	11.2

#### 4.2. 信度分析

根据本研究分析结果表明,如表2所示:变革型领导力(1、2、3、4)四个维度的 $\alpha$ 值分别为0.938、0.906、0.932、0.901,组织认同 $\alpha$ 值为0.925,领导组织化身 $\alpha$ 值为0.939,亲组织非伦理行为 $\alpha$ 值为0.948,所有数值均大于0.90。通过以上数据表明本研究的问卷具有可信度,因此本研究的数据分析是具有参考价值的。

表2 Cronbach  $\alpha$  信度分析表

变量	项数	Alpha
变革型领导力	6	.938
(四个维度)	8	.906
	6	.932
	6	.901
组织认同	6	.925
领导组织化身	7	.939
亲组织非伦理行为	7	.948

表4 变量的均值、标准差和相关系数分析表

	变革型领导力1	变革型领导力2	变革型领导力3	变革型领导力4	组织认同	亲组织非伦理行为	组织领导化身
变革型领导力1	0.849						
变革型领导力2	.249***	0.740					
变革型领导力3	.347***	.155**	0.834				
变革型领导力4	.210***	-.033	.185***	0.776			
组织认同	.336***	.244***	.397***	.162**	0.822		
亲组织非伦理行为	.346***	.256***	.436***	.271***	.541***	0.851	
组织领导化身	.054	.032	.061	.148**	-.068	.042	.830
Mean	3.231	3.591	3.691	3.460	3.762	3.570	3.691
S. D.	0.952	0.898	0.994	0.910	1.040	1.150	1.010

\*\*\*. 在 0.01 水平(双侧)上显著相关。

\*\* . 在 0.05 水平(双侧)上显著相关。

#### 4.3. 模型拟合指数分析

本研究结构模型的拟合指标值如表3所示。CMIN/DF=1.311 小于 2, TLI=0.963、CFI=0.965、KMO=0.903 均大于 0.9, RMSEA=0.035 小于 0.08, NFI=0.869 未大于 0.9、GFI=0.831 未大于 0.85, 绝大部分值都满足高要求的参考范围, 其余满足一定要求, 因此可以检验假设。

表3 模型拟合指数表

拟合度参考项	数值	参考范围
CMIN/DF	1.311	<2
NFI	0.869	>0.9
TLI	0.963	>0.9
CFI	0.965	>0.9
GFI	0.831	>0.85
RMSEA	0.035	<0.08
KMO	0.903	>=0.9

#### 4.4. 相关性分析

本研究通过采用 Pearson 绩差相关分析方法来检验变量之间的相关性以及相关的显著程度。如表4所示, 组织认同与变革型领导力(1、2、3、4)四个维度之间的相关系数分别为 0.336\*\*、0.244\*\*、0.397\*\*、0.162\*, 表明组织认同与变革型领导力有显著的关系。亲组织非伦理行为与变革型领导力(1、2、3、4)、组织认同之间的相关系数分别为 0.346\*\*、0.256\*\*、0.436\*\*、0.271\*\*、0.541\*\*, 表明亲组织非伦理行为和变革型领导力、组织认同之间是显著的关系。组织领导化身和变革型领导力(1、2、3、4)、组织认同、亲组织非伦理行为之间的相关系数分别为 0.054、0.032、0.061、0.148\*、-0.68、0.042, 表明了组织领导化身和变革型领导力(4)之间是显著的正相关关系。

### 4.5. 回归分析

本研究利用回归分析检验组织认同是否在变革型领导力与亲组织非伦理行为之间发挥中介作用。如表 5 所示,对组织领导化身在变革型领导力和组织认同的关系中扮演的作用进行检验。

当在回归模型中输入变革型领导力和领导组织化身的乘积项时,其对组织认同的影响是正向显著的 ( $P=0.315, p<0.01$ )。这初步说明存在领导组织化身的调节效应,支持了员工从领导那里学习更多的东西这一观点。

表 5 调节作用检验表

因变量 模型 变量	Model1		组织认同 Model2		Model3	
	Beta	p	Beta	p	Beta	p
性别	.002	.976	.015	.791	.010	.850
年龄	.025	.667	.019	.741	.008	.876
学历	-.013	.822	-.018	.756	.022	.688
年收入	.033	.556	.024	.675	-.001	.981
工龄	-.080	.162	-.089	.118	-.090	.094
变革型领导力	.461	.000	.477	.000	.378	.000
组织领导化身			-.129	.025	-.086	.118
变革型领导力 x 领导组织化身					.315	.000
R		0.468		0.484		0.567
R2		0.219		0.235		0.321
F		11.39	0	10.648	0	14.322

由表 6 可以看出,在模型一  $\beta$  值为 0.461\*\*\* ( $P<0.01$ ), 改变量为 0.219, 表明变革型领导力与组织认同有显著的相关性。在模型二中,  $\beta$  值为 0.531\*\*\* ( $P<0.01$ ), 改变量为 0.292, 表明组织领导化身与变革型领导力、组织认同有显著的相关性。在模型三中, 变革型领导力、组织认同、亲组织非伦理行为一起进行回归分析, 发现变革型领导力和组织认同的  $\beta$  值分别为 0.355\*\*\* ( $P<0.01$ ) 和 0.381\*\*\* ( $P<0.01$ ), 改变量为 0.406, 对比模型一中

的  $\beta$  值 0.461\*\*\* ( $P<0.01$ ) 有明显的下降, 表明组织认同在变革型领导力与亲组织非伦理行为之间发挥了中介作用。在模型四中,  $\beta$  值为 0.546\*\*\* ( $P<0.01$ ), 改变量为 0.307, 表明组织认同与亲组织非伦理行为有显著的正相关性。因此可以发现, 变革型领导力对组织认同有正向影响。组织领导化身在变革型领导力和组织认同的关系中具有调节效应。组织认同在变革型领导和亲组织非伦理行为中起中介作用。组织认同对亲组织非伦理行为有正向影响。

表 6 假设检验表

Model	1	2	3	4
变量	组织认同	组织领导化身	亲组织非伦理行为	亲组织非伦理行为
变革型领导力	.461***	.531***	.355***	
组织认同			.381***	.546***
R	0.468	0.541	0.637	0.554
R2	0.219	0.292	0.406	0.307

### 5. 结论

本研究通过文献探索, 构建了变革型领导力、组织认同、组织领导化身与亲组织非伦理行为的作用机制理论模型, 并以浙江省不同行业不同职位的员工样

本作为研究对象, 通过问卷采集数据进行回归分析。结果发现: (1) 变革型领导力对组织认同有正向影响。(2) 组织领导化身在变革型领导力和组织认同的关系中具有调节效应。(3) 组织认同对亲组织非伦理行为有正向影响。(4) 组织认同在变革型领导和亲组织

非伦理行为中起中介作用。该研究结果对变革型领导力、组织认同、组织领导化身与亲组织非伦理行为的相关理论和实践都有重要的意义。

基于领导者和追随者之间特质一致性的偶然作用，尽管个体更容易被与他们相似的人所吸引，这可能会促进互动和关系。领导者的剥削行为和人际侵犯是一种消极事件，将蔑视激活为一种消极情绪，从而进一步引发回避和攻击行为[13]。基于此，本文根据上述的研究结论，为企业人力资源管理实践与员工个人提供了如下建议：（1）加强道德建设，规避非伦理行为；（2）提供工作支持，降低工作不安全感；（3）警惕恶性管理的潜在风险，减少恶性管理的发生。

在未来研究中，为了减少亲组织非伦理行为及其对员工的情感伤害，组织应避免迫使员工为了组织而牺牲其道德价值观的目标。相反，组织可以澄清道德准则并实施以道德为中心的薪酬体系和问责机制。例如，组织可以将道德标准直接纳入绩效评估，并明确奖励符合道德的组织行为（例如“最有道德的员工”奖）。事实上，研究表明，与“应该”的心态相比，“可以”的心态可以通过促进发散思维来产生更多的道德洞察力。

## REFERENCES

- [1] Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). *Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA*.
- [2] Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- [3] Cheng, K., Wei, F., & Lin, Y. (2019). The trickle-down effect of responsible leadership on unethical pro-organizational behavior: The moderating role of leader-follower value congruence. *Journal of Business Research, 102*, 34-43.
- [4] Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied psychology, 95*(6), 1085.
- [5] Huang, J., Shi, L., Xie, J., & Wang, L. (2015). Leader-member exchange social comparison and employee deviant behavior: Evidence from a Chinese context. *Social Behavior and Personality: an international journal, 43*(8), 1273-1286.
- [6] Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences, 93*, 86-91.
- [7] Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management communication quarterly, 13*(4), 626-658.
- [8] Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior, 66*(2), 358-384.
- [9] Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal, 37*(3), 580-607.
- [10] Su, W., Lin, X., & Ding, H. (2019). The influence of supervisor developmental feedback on employee innovative behavior: a moderated mediation model. *Frontiers in psychology, 10*, 1581.
- [11] Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press. Salt Lake City.
- [12] Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: the moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology, 95*(4), 769.
- [13] Yan, H., Hu, X., & Wu, C. H. (2021). When and how can organizational punishment stop unethical pro-organizational behaviors in hospitality?. *International Journal of Hospitality Management, 94*, 102811.