

授权型领导与下属组织公民行为的关系——组织支持感的中介作用

陈盈莹

重庆工商大学工商管理学院, 重庆

收稿日期: 2023年5月25日; 录用日期: 2023年7月25日; 发布日期: 2023年8月3日

摘要

在社会交换理论视角下, 探讨授权型领导对下属的组织公民行为之间存在的影 响, 并探究组织支持感在其中起到的作用。采用国内外成熟的量表, 采用滚雪球抽样的方法对重庆部分企业的员工进行问卷调查, 结果表明: 1) 授权型领导可以显著正向预测下属的组织公民行为; 2) 授权型领导对下属的组织支持感起到显著的正向促进作用, 而组织支持感对企业员工的组织公民行为存在显著正向影响, 组织支持感在授权型领导对下属的组织公民行为的正向影响中发挥部分中介作用。基于研究结论, 从组织和领导的两个角度提出对策建议以期更好地提高授权型领导的水平, 从而提高企业员工的组织支持感, 最终有效激发企业员工的组织公民行为。

关键词

授权型领导, 组织支持感, 组织公民行为, 社会交换理论

The Relationship between Empowering Leadership and the Organizational Citizenship Behavior of Subordinate: The Mediating Role of Perceived Organizational Support

Yingying Chen

School of Business Administration, Chongqing Technology and Business University, Chongqing

Received: May 25th, 2023; accepted: Jul. 25th, 2023; published: Aug. 3rd, 2023

Abstract

From the perspective of social exchange theory, this paper discusses the influence between empowering leadership and the organizational citizenship behavior of subordinates, and explores the role of perceived organizational support. Using mature scales at home and abroad, the snowball sampling method was used to conduct questionnaire surveys on employees of some enterprises in Chongqing, and the results showed that: 1) empowering leadership can significantly predict the organizational citizenship behavior of subordinates; 2) empowering leadership plays a significant positive role in promoting the perceived organizational support of subordinates, while the perceived organizational support has a significant positive impact on the organizational citizenship behavior of enterprise employees, and the perceived organizational support plays a part-mediating role in the positive influence of empowering leadership on the organizational citizenship behavior of subordinates. Based on the research conclusions, countermeasures and suggestions are put forward from the perspectives of organization and leadership in order to better improve the level of empowering leadership, so as to improve the perceived organizational support of enterprise employees, and finally effectively stimulate the organizational citizenship behavior of enterprise employees.

Keywords

Empowering Leadership, Perceived Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, Social Exchange Theory

Copyright © 2023 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

随着企业面临的外部环境日益复杂，企业运营不确定性水平不断增加，组织若想不断适应外部挑战并在挑战中寻求发展，就必须要求组织内的成员能够及时识别组织中的问题并主动做出有利于组织的行为。作为组织策略方针的执行者的员工往往能更迅速地识别组织中出现的问题并及时采取行动予以解决，因此，企业除了促使员工更好地履行自身工作职责行为以外，更重要的是激励员工积极主动地表现出更多超出自身工作要求地角色外行为，即组织公民行为。企业员工的组织公民行为对企业的有效运作具有重要意义，如当前研究也证实了员工组织公民行为对组织发展的有利影响，如组织公民行为对个人绩效评价[1]、组织稳定性[2]等方面具有显著的促进作用。

为了提高员工的组织公民行为，组织必须掌握促使组织公民行为增加的有效因素。组织公民行为的增加主要受到两方面因素的影响，一方面是员工个体的因素，如个人资质[3]、心理资本[4]、亲社会动机[5]等。另一方面，越来越多的研究关注到了组织环境因素在激发员工组织公民行为方面的重要作用，如领导-成员交换[6]、领导风格[7]等。随着组织的扁平化与去中心化的发展，授权型组织成为当今企业发展的重要趋势，越来越多的企业期望通过管理者的授权来将更多的自主权与选择权下放给员工，从而有效激发员工表现出对组织发展有益的行为[8]。因此，授权型领导对于激发企业员工表现出更多的组织公民行为具有重要影响。根据社会交换理论，当领导对下属进行授权时，下属可能会感受到更多来自领导的信任和组织的支持，从而表现出更多工作职责要求之外的行为以作为对组织的回报。但当前研究对于

授权型领导对员工组织公民行为的影响以及作用机制的探讨仍不足，本研究拟通过对企业员工的调查，探讨授权型领导、组织支持感以及组织公民行为三者间的关系，为激发企业员工的组织公民行为提供依据。

2. 文献回顾和研究假设

2.1. 授权型领导与下属组织公民行为

近年来，组织公民行为受到组织行为学领域学者的广泛关注，组织公民行为指的是组织中的成员表现出来的有利于组织发展的超出角色要求的行为和姿态。这种行为不是因组织成员与组织签订的劳动合同而引发，亦不是正式角色所强调，与组织正式激励机制无关联，而是组织成员的非正式行为的集合[9]。作为一种组织成员表现出来的工作相关自主行为，其对组织效能的提升及组织良好发展的有益作用受到广泛学者与管理者的关注。组织公民行为不仅能有效提升组织运转的效能，更是在有效协调组织成员间工作活动中发挥着重要作用[10]。因此，探讨员工组织公民行为的前因影响及作用机制，是对相关研究领域的深入探索，更是为企业管理实践提供重要参考。

当前研究对组织公民行为的影响变量展开了广泛讨论，研究表明，个人与组织层面的因素都会个体的组织公民行为产生影响。个人层面，学者们关注到员工积极的心理状态与感受会对自身的组织公民行为有显著促进作用，如心理资本[4]、心理所有权[11]、组织认同[12]等。但更多的研究集中于组织因素对员工组织公民行为的影响探讨，如上级反馈[13]、企业社会责任[14]、工作特征[15]等因素均会对员工的组织公民行为产生影响。领导作为员工对组织感受和员工行为塑造的重要影响因素，同样会对员工的组织公民行为产生显著影响。当前研究探讨了领导类型对下属组织公民行为的影响，如谦卑型领导[16]、伦理型领导[17]、真实型领导[18]等。在企业扁平化与去中心化的发展趋势之下，授权型领导对下属组织公民行为的影响尚未得到深入探讨。授权型领导指的是领导为了提高下属的内在驱动力并缓解其在工作中的无助感，从而做出的提高下属工作自主权、表达信任等授权行为[19]。基于自我决定论，授权型领导会对下属表现出信心，提高下属的心理层面的授权感知与能完成某种挑战性任务的自信心，从而会激发出其更多的对组织发展有利的行为，如组织公民行为。同时，当领导倾向于将向下授权时，无疑是给予员工更多的工作自主权，这有利于提高员工的主人翁意识与责任感，从而自发地为组织的发展做贡献。且当员工感知到领导的授权关怀，会产生更多的角色外行为作为对组织、领导的回报。基于此，本研究提出假设：

H1：授权型领导对下属的组织公民行为具有显著正向影响。

2.2. 组织支持感的中介作用

组织支持感指的是组织内成员感知到的来自组织对自身的关注与支持[20]。随着人本主义理论及人力资本理论的发展，组织越来越关注员工的感受，期望通过满足员工的内在心理需要从而激励其更好地完成工作任务，员工的组织支持感即为组织重点关注方面。自组织支持感的概念被提出以来，学者们对其影响因素进行了广泛的讨论。在前因变量方面，当前研究发现，员工组织支持感主要来源于良好的物质工作条件、领导的支持[21]、组织公平感知[22]、组织的奖赏激励[23]等。授权型领导作为一种向下属赋予更多信心、工作自主权的领导行为倾向，本身已经是给予员工的支持。授权型领导会赋予下属更多的工作自主权，并为其提供更多的组织物质资源来缓解下属的无助感，有利于满足下属的心理需求；授权型领导会更多地对下属的工作表现信心，在工作场所给予下属更多的关怀与帮助，领导与下属之间的良好联系更有助于下属增强与组织的情感关联，使其感受到更多的组织支持。因此，授权型领导对下属的

组织支持感之间可能存在正向关联。而当组织成员感受到来自组织的支持,根据互惠原则,员工通常会将对组织回报的“义务感”,从而做出对组织有利的行为。当前研究发现,组织支持感与员工的组织承诺[24]、员工敬业度[25]、创新行为[26]等积极态度与行为有显著的正向促进作用。而组织公民行为作为角色外的积极行为,可能会受到员工组织支持感的影响,当员工感受到组织的关注与支持,会做出更多的工作角色要求之外的组织公民行为作为对组织的回报。因此,组织支持感对员工的组织公民行为可能存在显著的正向影响。授权型领导会通过下属的充分授权支持,从而提高下属的组织支持感知,进而促使下属表现出更多的组织公民行为。基于此,本研究提出假设:

H2: 组织支持感在授权型领导与下属的组织公民行为的正向影响中起到中介作用。

3. 对象与方法

3.1. 对象

本研究采用问卷调查的方式对假设进行检验,通过滚雪球抽样的调查方式向重庆地区部分企业员工发放调查问卷,共发放 450 份,剔除无效问卷 24 份,最后剩下有效问卷 426 份,问卷回收率为 94.7%。其中,男性员工 217 名,占 50.94%,女性员工 209 名,占 49.06%;工作年限为 0~5 年的 206 名,占 48.36%,5~10 年的为 175 名,占比 41.08%,10 年以上的为 45 名,占比 10.56%。

3.2. 方法

根据对相关研究的梳理及本次研究的需要,本研究所用问卷包括两大部分:第一部分是被试的基本信息,包括性别、年龄、工作年限等,了解被试的基本情况;第二部分是本研究主要变量的测量量表,均采用李克特 5 点量表的计分方式,“1”代表“非常不符合”,“5”表示“非常符合”,用于探讨授权型领导对下属组织公民行为的影响及其影响机制。本研究所采用的量表均为成熟量表,并得到国内外学者的有效验证。

授权型领导的测量采用 Ahearne 等开发的 4 维度授权型领导量表,包括“主管经常让我参与决策制定”等 12 个条目[27]。

组织支持感的测量采用 Eisenberger 开发并经后来学者简化后的量表,包含如“公司很重视我的目标和价值”等 8 个题项[28]。

组织公民行为通过 Lin 和 Peng 的量表进行测量,包含“以组织利益为先,旅行责任”等 4 个题项[29]。

4. 结果分析

4.1. 共同方法偏差检验

本研究采用 Harman 单因子检验的方法进行共同方法偏差分析。将所有量表题目进行未旋转的主成分方差分析,共提取 7 个特征值大于 1 的公因子,首个公因子的解释量为 26.283%,小于临界值 40%,可认为不存在共同方法偏差。

4.2. 信效度分析

4.2.1. 信度分析

采用 SPSS22.0 对研究所用问卷进行可靠性检验,结果见表 1,本研究所采用的问卷 α 系数均达到 0.8 以上,说明问卷具有良好的信度。

Table 1. Reliability of each scale**表 1.** 各量表的信度检验

| 问卷 | 项目数量 | Cronbach's α 系数 |
|--------|------|------------------------|
| 授权型领导 | 12 | 0.963 |
| 组织支持感 | 8 | 0.944 |
| 组织公民行为 | 4 | 0.900 |

4.2.2. 效度检验

本研究采用 AMOS26.0 进行验证性因子分析从而检验调查问卷的效度。本研究问卷的绝对拟合指数 $RMSEA = 0.024 < 0.08$ ；比较拟合指数 IFI、CFI、TLI 和 NFI 的值分别为 0.993、0.993、0.993、0.967，均大于 0.8； $\chi^2/df = 1.236 < 3$ ，所有指标均符合标准，表示调查问卷的模型拟合较好，可以进行下一步的分析。

4.3. 描述性统计与相关分析

描述性统计结果显示，企业员工的授权型领导感知($M = 3.58$)、组织支持感($M = 3.31$)、组织公民行为($M = 3.53$)均处于中等水平。

相关分析结果见表 2，三个变量间两两正相关关系显著。说明授权型领导评价越高，下属的组织支持感知越高，组织公民行为水平越高。变量间相关关系显著，可进行下一步分析。

Table 2. Descriptive statistics and correlation analysis of each scale**表 2.** 各量表的描述性统计与相关分析

| 变量 | M \pm SD | 授权型领导 | 组织支持感 | 组织公民行为 |
|--------|-----------------|----------|----------|--------|
| 授权型领导 | 3.58 \pm 1.04 | 1 | | |
| 组织支持感 | 3.31 \pm 1.00 | 0.685*** | 1 | |
| 组织公民行为 | 3.53 \pm 1.05 | 0.625*** | 0.612*** | 1 |

注：***表示 $p < 0.001$ ，即在 0.001 水平(双侧)上显著相关；**表示 $p < 0.01$ ，即在 0.01 水平(双侧)上显著相关；*为 $p < 0.05$ ，即在 0.05 水平(双侧)上显著相关。下同。

4.4. 假设检验

根据 Muller 等人的观点，中介效应的成立必须满足以下三个条件：首先，自变量对因变量的影响显著；其次，自变量与中介变量之间存在显著影响；最后，在第一个条件的模型基础上加入中介变量，此时中介变量的回归系数显著，与此同时，自变量对因变量的回归系数不显著(完全中介)或显著下降(部分中介) [30]。采用 SPSS22.0 的层次回归模型对本研究的假设进行检验，将性别、学历、工作年限等人口统计变量设为控制变量，将授权型领导作为自变量，下属的组织公民行为作为因变量，组织支持感作为中介变量，分层输入模型，以检验组织支持感在授权型领导与下属组织公民行为之间的中介效应。结果如表 3，模型 1 以“组织支持感”为因变量，人口学变量为自变量，模型 2 在模型 1 的基础上输入自变量“授权型领导”，根据模型 1 与模型 2 的对比可知，在控制了人口学变量后，授权型领导能够显著正向预测下属的组织支持感($\beta = 0.682, p < 0.001$)。模型 3 至模型 6 以“组织公民行为”为因变量，依次输入控制变量、自变量、中介变量以及自变量与中介变量的交互项。根据模型 3 与模型 4 的对比可知，在控制了人口学变量后，授权型领导对下属的组织公民行为具有显著的正向影响($\beta = 0.622, p < 0.001$)。由

模型 3 与模型 5 的对比可知, 企业员工的组织支持感水平与其组织公民行为之间存在显著正向影响($\beta = 0.609, p < 0.001$)。由模型 6 可知, 引入中介变量组织支持感后, 模型解释值变大, 而自变量授权型领导的回归系数变小。分析结果显示, 本研究的模型检验符合中介效应检验的标准, 根据 Muller 等人的观点, 可知组织支持感在授权型领导与下属的组织公民行为之间存在部分中介作用。

Table 3. The mediation test of perceived organizational support: based on regression analysis
表 3. 组织支持感的中介作用检验: 基于回归分析方法

| | 因变量 | | | | | |
|--------------------------|--------|------------|--------|------------|------------|-----------|
| | 组织支持感 | | | 组织公民行为 | | |
| | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 | 模型 4 | 模型 5 | 模型 6 |
| 控制变量 | | | | | | |
| 性别 | -0.028 | -0.019 | -0.080 | -0.071 | -0.062 | -0.065 |
| 学历 | -0.018 | 0.030 | -0.063 | -0.020 | -0.053 | -0.030 |
| 专业 | -0.057 | -0.012 | -0.010 | 0.031 | 0.025 | 0.035 |
| 工作年限 | -0.092 | -0.043 | -0.061 | -0.017 | -0.005 | -0.002 |
| 自变量 | | | | | | |
| 授权型领导 | | 0.682*** | | 0.622*** | | 0.386*** |
| 中介变量 | | | | | | |
| 组织支持感 | | | | | 0.609*** | 0.346*** |
| <i>R</i> | 0.116 | 0.687 | 0.125 | 0.630 | 0.618 | 0.678 |
| <i>R</i> ² | 0.013 | 0.472 | 0.016 | 0.397 | 0.382 | 0.460 |
| 调整 <i>R</i> ² | 0.004 | 0.466 | 0.006 | 0.390 | 0.374 | 0.452 |
| <i>F</i> | 1.431 | 75.051*** | 1.669 | 55.250*** | 51.843*** | 59.515*** |
| ΔR^2 | 0.013 | 0.458 | 0.016 | 0.381 | 0.366 | 0.063 |
| ΔF | 1.431 | 364.583*** | 1.669 | 265.381*** | 248.611*** | 49.163*** |

本研究基于广受认可的 Bootstrap 法, 通过补充使用 SPSS 宏程序 PROCESS 来进一步验证组织支持感的中介作用。首先设定简单中介模型(Model4), 选入自变量授权型领导、中介变量组织支持感、因变量组织公民行为以及控制变量, 再设定随机抽样 5000 次, 运行结果见表 4。根据运行结果, 可见授权型领导对下属组织公民行为的直接效应显著($\text{Effect} = 0.3779, p = < 0.001, 95\%$ 置信区间 = $[0.2827, 0.4731]$, 不包含 0); 组织支持感在授权型领导与下属组织公民行为的中介作用显著($\text{Effect} = 0.2315, p = < 0.001, 95\%$ 置信区间 = $[0.1423, 0.3109]$, 不包含 0)。

Table 4. Mediation test of perceived organizational support: based on Bootstrap method
表 4. 组织支持感的中介作用检验: 基于 Bootstrap 方法

| 授权型领导对组织公民行为的直接效应: | | | | |
|--------------------------------|--------|----------|----------|----------|
| Effect | SE | <i>t</i> | LLCI | ULCI |
| 0.3779 | 0.0484 | 7.8042 | 0.2827 | 0.4731 |
| 授权型领导对组织公民行为的间接效应: 组织支持感作为中介变量 | | | | |
| Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI | BootULCI |
| 0.2315 | 0.0432 | 0.1423 | 0.1423 | 0.3109 |

5. 结论与对策建议

本研究通过对企业员工的问卷调查发现,授权型领导对下属的组织公民行为有显著的正向促进作用,且组织支持感在其中发挥部分中介作用。在组织中,领导向下属的授权水平越高,即意味着领导会为下属在工作中提供更多地组织资源、更多地表达关怀与信心,在这样良好的授权关系中,下属更容易察觉到这是来自组织的支持,从而提高下属的组织支持感,当员工感受到较高水平的组织支持时,会提高其工作积极性以及克服工作中遇到的困难的自信心,也更容易做出超出角色职责范围内的行为。且根据社会交换理论,当员工感受到组织的支持时,会表现出更多对组织发展有益的行为,即使工作指责并未做出明确要求,下属也会出于回报组织支持的动机而做出超出角色要求的行为,包括组织公民行为。在授权型与人力资本型的组织发展趋势之下,提高领导的授权水平,让员工感受到更多的组织支持,从而激发其表现出更多的组织公民行为,对于组织的优化与发展具有重要意义。基于研究结论,本研究从组织、领导与员工个人的角度提出如下对策建议。

在组织层面,要加强组织授权环境的建设,为员工组织公民行为的激发奠定环境基础。传统的企业模式倾向于强管控,在授权型与人力资本型组织发展趋势之下,员工更关注在工作场所终自身个性的表达,更期望组织拥有良好的工作氛围,若仍坚持传统组织的高管控运行模式,可能会压制员工自身的积极性与创造性,容易导致员工的不满,甚至导致员工的离职倾向,这对企业的可持续发展极为不利。在此情况下,建立授权型组织,充分向业务一线员工赋能,激发其组织公民行为是当前组织建设的大势所趋。组织管理,制度先行,若想促使组织向授权型组织转变,首先要做的就是建立起以授权为导向的组织制度,可创造性地参照公共部门的规定,明确权力下放清单,给予基层员工更多的自主权,以制度作为组织授权的保障。同时,组织应倡导开放、透明、公正的文化,营造组织由上至下的信任氛围,在日常工作终鼓励员工参与决策和表达意见,增强员工对组织的认同感。并加强企业文化、制度的执行与落实,将授权氛围建设以及授权制度的执行情况纳入领导的考核体系,如在领导的考核中增加员工对领导的授权评价,将授权评价与领导的绩效、薪酬、晋升等人力资源管理手段挂钩等。此外,组织应建立多样化的沟通渠道,包括定期开展团队会议、员工满意度调查等,以便员工能够及时了解组织的决策和政策,并能够表达自己的意见和建议。

在领导层面,领导是下属工作认知和行为的重要影响因素,授权型领导是激发下属的组织公民行为的关键领导风格,企业领导应加强自身授权技能建设,采取一系列赋权行为以为下属提供充分的组织支持,进而激发其组织公民行为。首先,领导者要增强自身识人育人的能力。被授权对象应在品行、态度、能力等方面有优异表现,这就要求领导者增强自身识别人才的洞察力,完善招聘、考核、晋升等而人力资源管理机制,尤其是建立健全考核体系对下属的能力与素质做出科学评价,在科学评价的基础上识别出品行、态度、行为表现突出的员工,在重点任务时给予充分信任与授权。其次,领导者在日常工作中应加强与下属之间的沟通,强调工作的意义,对下属表达对其完成工作任务的信心,增强下属的心理资本。领导者还应注意加强对工作任务以及授权的内容的沟通,确保下属明确工作任务以及授权的界限范围,避免因不了解职责与权力而出错。领导者还应实时关注员工的工作表现与思想动态,在员工遇到困难时主动给予帮助与支持,使下属时常感受到组织、领导的关怀与支持。最后,领导者要加强对下属完成工作任务目标的情况进行管理和考核。领导者应明确在向下属授予权力的同时,也赋予了下属相应的责任,若无目标管理手段,无法有效激发下属的主观能动性。在授权的同时也要注意根据任务目标及标准对下属的工作表现进行考核,对于出色完成工作任务的员工,要及时给予肯定与奖励,激励其保持优异表现,对于无法完成既定工作任务目标的员工,要即使进行沟通了解,明确问题所在,并及时给予帮助促进其工作表现的提升。

在员工个人层面, 员工的态度、认知都会对其在工作场所的行为表现起决定性作用, 因此, 要激发员工表现出更多的组织公民行为, 首要的是员工个人需建立和保持积极的工作态度, 对组织的战略目标和企业价值观持有认同和支持的态度, 在日常工作中主动参与组织的活动和决策, 以及积极参与组织的各类活动, 包括团队建设、志愿者活动等, 增强自己的组织归属感和责任感。其次, 员工个人的能力是其参与组织决策提高自身组织公民行为的重要前提, 员工应不断提升自身的专业知识和技能, 提高自身在组织中的价值和影响力, 为获得组织对自己的认可和支持奠定基础。最后, 良好的人际关系是营造良好组织支持氛围的重要内容, 员工应与同事建立良好的人际关系, 互相支持和合作, 共同营造积极的工作氛围, 增强员工的组织支持感知。

参考文献

- [1] 王丽芳. 组织公民行为研究综述[J]. 经营与管理, 2022(2): 117-122.
- [2] Becton, J.B., Carr, J.C., Mossholder, K.W. and Walker, H.J. (2017) Differential Effects of Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, and Job Complexity on Voluntary Turnover. *Journal of Business and Psychology*, **32**, 495-508. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9461-x>
- [3] 马蓓, 胡蓓, 王盛宗. 资质过高感对组织公民行为的影响——基于内部人身份感知[J]. 软科学, 2019, 33(3): 137-140.
- [4] 仲理峰. 心理资本对员工的工作绩效、组织承诺及组织公民行为的影响[J]. 心理学报, 2007, 39(2): 328-334.
- [5] Takeuchi, R., Bolino, M.C. and Lin, C.-C. (2015) Too Many Motives? The Interactive Effects of Multiple Motives on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, **100**, 1239-1248. <https://doi.org/10.1037/apl0000001>
- [6] 张军伟, 龙立荣. 上司冲突管理行为与员工宽恕的关系[J]. 管理科学, 2013, 26(6): 58-70.
- [7] 顾建平, 虞挺钟. 精神型领导对员工组织公民行为的影响研究——组织自尊和职场排斥的作用[J]. 软科学, 2020, 34(10): 111-116.
- [8] 黄杉杉. 授权型领导对组织公民行为的影响研究[J]. 经济管理文摘, 2020(8): 98-99.
- [9] Bateman, T.S. and Organ, D.W. (1983) Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship"? *Academy of Management Journal*, **26**, 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- [10] 张小林, 戚振江. 组织公民行为理论及其应用研究[J]. 心理学动态, 2001, 9(4): 352-360.
- [11] 吕福新, 顾姗姗. 心理所有权与组织公民行为的相关性分析——基于本土企业的视角和浙江企业的实证[J]. 管理世界, 2007(5): 94-103.
- [12] 葛建华, 苏雪梅. 员工社会化、组织认同与组织公民行为——基于中国科技制造企业的实证研究[J]. 南开管理评论, 2010, 13(1): 42-49.
- [13] 尹晶, 郑兴山. 上级反馈对员工创造力和组织公民行为的影响——领导-成员交换的中介作用[J]. 科学学与科学技术管理, 2011, 32(12): 153-159.
- [14] 刘凤军, 李敬强, 杨丽丹. 企业社会责任、道德认同与员工组织公民行为关系研究[J]. 中国软科学, 2017(6): 117-129.
- [15] 周红云. 工作特征、组织公民行为与公务员工作满意度[J]. 中南财经政法大学学报, 2012(6): 131-136.
- [16] 褚茜茜, 张丽华. 谦卑型领导如何激发组织公民行为: 工作嵌入和工作繁荣的串联中介作用[J]. 上海管理科学, 2021, 43(6): 76-80.
- [17] 陈鼎祥, 刘帮成. 伦理型领导影响基层公务员变革导向组织公民行为的实证研究[J]. 中南大学学报(社会科学版), 2021, 27(3): 100-111.
- [18] 赵君, 刘钰婧, 梅伟, 刘智强. 真实型领导、内部人身份认知与顺从型组织公民行为: 一个有调节的 U 型中介效应模型[J]. 管理工程学报, 2021, 35(1): 36-46.
- [19] 陈晨, 秦昕, 谭玲等. 授权型领导-下属自我领导匹配对下属情绪衰竭和工作绩效的影响[J]. 管理世界, 2020, 36(12): 145-162.
- [20] Eisenberger, R., Huntington, R., Huntington, S. and Sowa, D. (1986) Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

-
- [21] Settoon, R.P., Bennett, N. and Liden, R.C. (1996) Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, **81**, 219-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- [22] Wayne, S.J., Shore, L.M. and Liden, R.C. (1997) Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, **40**, 82-111.
- [23] Hutchison, S. (1997) Perceived Organizational Support: Further Evidence of Construct Validity. *Educational and Psychology Measurement*, **57**, 1025-1034. <https://doi.org/10.1177/0013164497057006011>
- [24] Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. and Rhoades, L. (2001) Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- [25] 卢纪华, 陈丽莉, 赵希男. 组织支持感、组织承诺与知识型员工敬业度的关系研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2013, 34(1): 147-153.
- [26] 顾远东, 周文莉, 彭纪生. 组织支持感对研发人员创新行为的影响机制研究[J]. 管理科学, 2014, 27(1): 109-119.
- [27] Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A. (2005) To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- [28] 谭小宏, 秦启文, 潘孝富. 企业员工组织支持感与工作满意度、离职意向的关系研究[J]. 心理科学, 2007, 30(2): 441-443.
- [29] Lin, C.-C. and Peng, T.-K. (2010) From Organizational Citizenship Behaviour to Team Performance: The Mediation of Group Cohesion and Collective Efficacy. *Management and Organization Review*, **6**, 55-75. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00172.x>
- [30] Muller, D., Judd, C.M. and Yzerbyt, V.Y. (2005) When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, **89**, 852-863. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.852>