



变革型领导对员工知识共享行为的 影响研究

**RESEARCH ON THE INFLUENCE OF
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
EMPLOYEES' KNOWLEDGE SHARING
BEHAVIOR**

周立君
LIJUN ZHOU

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年一月



变革型领导对员工知识共享行为的 影响研究

RESEARCH ON THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES' KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR

周立君
LIJUN ZHOU

本硕士论文提交正大管理学院中国研究生院
属正大管理学院工商管理硕士学位
工商管理专业（中文体系）课程学习的一部分
二〇二一年一月
版权归正大管理学院所有

变革型领导对员工知识共享行为的影响研究 周立君 二〇二一年

本硕士论文题目：变革型领导对员工知识共享行为的影响研究，作者：周立君，已通过硕士论文答辩委员会审核。本硕士论文为正大管理学院工商管理硕士学位工商管理专业(中文体系) 课程学习的一部分。

硕士论文答辩委员会签名：

答辩委员会主席.....
(Dr.Zhijun Lin)

导师/答辩委员.....
(Dr.Yajun Zhang)

答辩委员.....
(Dr.Ao Chen)

中国研究生院院长签名：

.....
(Assoc. Prof. Dr.Pak Thaldumrong)

批准日期：二〇二一年 月 日

摘要

论文题目： 变革型领导对员工知识共享行为的影响研究
作者： 周立君
导师： 张亚军博士
学位名称： 工商管理硕士学位
专业名称： 工商管理专业（中文体系）
学年： 二〇二〇年

本文主要探讨了变革型领导对员工知识共享行为的影响研究，并以组织公平感为中介变量和自我效能感为调节变量，构建并验证一个有调节的中介模型。基于社会交换理论和激励理论，本研究采用了成熟的测量量表，采用问卷调查的方法，利用 374 份企业员工数据，并运用信度、探索性因子分析、相关分析、调节效应采用 SPSS26.0 软件，验证性因子分析和路径分析、中介效应采用 AMOS25.0 软件对研究假设进行了验证。研究结果显示如下：（1）变革型领导对员工知识共享行为具有显著的积极影响；（2）变革型领导对组织公平感具有显著的积极影响；（3）组织公平感对员工知识行为具有显著的积极影响；（4）组织公平感在变革型领导与员工知识共享行为之间起中介作用；（5）自我效能感在变革型领导与员工知识共享行为之间起调节作用。

最后，本文结合理论和实证结果对企业的实践管理给出了相关的管理建议，并总结了本研究的局限性和对未来的展望。

关键词： 变革型领导 组织公平感 自我效能感 知识共享行为

ABSTRACT

Title: Research on the Influence of Transformational Leadership on Employees' Knowledge Sharing Behavior
Author: Lijun Zhou
Advisor: Dr. Yajun Zhang
Degree: Master of Business Administration
Major: Business Administration (Chinese Program)
Academic Year: 2020

This article mainly discusses the impact of transformational leadership on employee knowledge sharing behavior, and uses organizational justice as the mediating variable and self-efficacy as the moderating variable to construct and verify a moderated mediation model. Based on social exchange theory and motivation theory, this research adopts a mature measurement scale, a questionnaire survey method, using 374 corporate employee data, and using reliability, exploratory factor analysis, correlation analysis, and moderating effect using SPSS 26.0 Software, confirmatory factor analysis, path analysis, and intermediary effect AMOS25.0 software was used to verify the research hypothesis. The results of the study are as follows: (1) Transformational leadership has a significant positive impact on employee knowledge sharing behavior; (2) Transformational leadership has a significant positive impact on organizational justice; (3) Organizational justice has a significant impact on employee knowledge behavior (4) Organizational justice plays a mediating role between transformational leadership and employee knowledge sharing behavior; (5) Self-efficacy plays a moderating role between transformational leadership and employee knowledge sharing behavior.

Finally, this article combines theoretical and empirical results to give relevant management recommendations for the practical management of enterprises, and summarizes the limitations of this research and the prospects for the future.

Keywords: Transformational leadership Organizational justice Self-efficacy
Knowledge sharing behavior

目 录

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
目录.....	III
表格目录.....	VII
图片目录.....	VIII
第一章 绪论.....	1
1.1 研究背景.....	1
1.1.1 实践背景.....	1
1.1.2 理论背景.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究意义.....	3
1.3.1 理论意义.....	4
1.3.2 实践意义.....	4
1.4 研究内容与框架.....	5
1.5 研究思路与研究方法.....	7
1.5.1 研究思路.....	7
1.5.2 研究方法.....	7
1.6 创新之处.....	8
第二章 文献综述.....	9
2.1 变革型领导研究综述.....	9
2.1.1 领导的概念与内涵.....	9
2.1.2 变革型领导的概念与内涵.....	9

目录（续）

2.1.3 变革型领导的结构维度与测量.....	11
2.1.4 变革型领导相关研究.....	12
2.2 员工知识共享行为研究综述.....	16
2.2.1 知识共享行为的的概念与内涵.....	16
2.2.2 知识共享行为的结构维度与测量.....	17
2.2.3 知识共享行为的影响因素.....	19
2.3 组织公平感研究综述.....	20
2.3.1 组织公平感的概念与内涵.....	20
2.3.2 组织公平感的结构维度与测量.....	20
2.3.3 组织公平感相关研究.....	21
2.4 自我效能感研究综述.....	22
2.4.1 自我效能感的概念与内涵.....	22
2.4.2 自我效能感的结构维度与测量.....	24
2.4.3 自我效能感相关研究.....	25
2.5 研究述评.....	25
第三章 理论模型与研究假设.....	27
3.1 模型构建的理论基础.....	27
3.1.1 社会交换理论.....	27
3.1.2 激励理论.....	28
3.2 理论模型的构建.....	28
3.3 研究假设.....	29
3.3.1 变革型领导与员工知识共享行为的影响.....	29
3.3.2 变革型领导与组织公平感的影响.....	30

目录 (续)

3.3.3 组织公平感的中介作用.....	30
3.3.4 自我效能感的调节作用.....	31
第四章 研究方法.....	33
4.1 调查对象与数据收集.....	33
4.2 样本描述性统计分析.....	33
4.3 测量工具.....	34
4.4 数据处理.....	39
第五章 结果与分析.....	40
5.1 正式调研数据分析.....	40
5.1.1 验证性因子分析.....	40
5.1.1.1 变革型领导.....	40
5.1.1.2 组织公平感.....	41
5.1.1.3 知识共享行为.....	42
5.1.1.4 自我效能感.....	43
5.2 相关分析.....	44
5.3 路径分析.....	45
5.4 中介效应.....	47
5.5 调节效应.....	48
第六章 研究结论与展望.....	50
6.1 研究结论.....	50
6.2 研究的理论贡献.....	51
6.3 研究的管理启示.....	51
6.4 研究的局限性与展望.....	52

目录（续）

参考文献.....	55
附录.....	69
致谢.....	73
声明.....	74
个人简历.....	75

表格目录

表 2.1	李超平和时勘（2005）变革型领导具体内容.....	10
表 2.2	变革型领导结构维度.....	12
表 2.3	变革型领导对员工的影响研究.....	14
表 2.4	知识共享行为的概念内涵.....	17
表 2.5	知识共享行为的维度.....	18
表 2.6	自我效能感概念内涵.....	23
表 3.1	假设汇总表.....	32
表 4.1	正式问卷被试分布概况表.....	33
表 4.2	变革型领导量表.....	35
表 4.3	组织公平感量表.....	36
表 4.4	自我效能感量表.....	38
表 4.5	知识共享行为量表.....	38
表 5.1	变革型领导验证性因子分析拟合指标.....	40
表 5.2	组织公平感验证性因子分析拟合指标.....	41
表 5.3	知识共享行为验证性因子分析拟合指标.....	42
表 5.4	自我效能感验证性因子分析拟合指标.....	43
表 5.5	相关性分析.....	44
表 5.6	结构方程模型拟合指标.....	46
表 5.7	假设检验.....	47
表 5.8	中介效应检验.....	47
表 5.9	调节效应检验.....	48
表 6.1	研究结论.....	50

图片目录

图 1.1 结构框架图.....	6
图 3.1 研究模型图.....	28
图 5.1 路径分析图.....	46

第一章 绪论

1.1 研究背景

1.1.1 实践背景

在经济社会快速发展的背景下，为了确保企业能够在日益激烈竞争的市场中行稳致远，组织间知识共享对企业来说就尤为重要。组织间知识共享的程度直接影响着企业在市场经济中的核心竞争力。在组织之间知识共享行为的许多可变关系中，领导行为是重要的情境变量。随着市场经济环境的不断发展变化，大多数公司采用灵活的管理方法来应对组织内部和外部环境不断变化的影响，变革型领导是当下企业行稳致远科学发展的重要领导行为，且已引发学术研究热点。从有关变革型领导行为的文献中发现这些研究大多集中在员工创造力、员工越轨创新行为、员工敬业度、自我效能感创生、话语行为构建等方向，在员工创新行为方面，有研究指出变革型领导对员工知识共享具有积极的促进作用，但其中的影响机制与过程尚不明了。众所周知，谷歌和百度这两家互联网公司在创立之初差距甚微，它们的业务都是以搜索为主，它们同为知识密集型企业，并对知识共享的要求程度是非常高的，因为这会影响它们在互联网行业的地位和影响力。

对变革型领导与员工知识共享行为的关系问题，许多国内外学者进行了不同的研究。Lin&Lee（2004）指出，管理者鼓励知识共享的态度直接影响到整个组织的知识共享行为。Bryant（2003）研究提出，变革型领导可以促进组织知识的创造和共享。邱茜，张春悦等（2010）指出，对于企业来说，知识是核心竞争力的重要组成部分，而其共享又在其管理中居于显著地位。通过在企业内部共享知识，员工可以使用更多解决问题的方法和工具来提高组织绩效，为企业创造良好的学习氛围，促进创新的产生。但在日常工作中，员工由于缺乏自信，与组织立场不同、担心自身失去价值认同等原因，不愿意在企业内部共享自己所拥有知识的情况较为普遍。综上所述，企业变革型领导行为直接影响员工的知识共享行为。

1.1.2 理论背景

随着二十一世纪市场经济的不断发展变化，企业领导对员工知识共享行为的影响意识的关注日益凸显，生活水平的不断提升，物质激励的边际效应递减，员工个体更多的也就追求工作与生活中的目的和意义。二十一世纪是知识经济的时

代，科技的不断升级离不开学科知识的积累，知识被视为组织中最具有价值的核心资源，如何加强企业员工间的知识共享意识，员工间知识共享行为怎样才能得到强化，已越发受到学术界的高度关注。学者对知识共享行为影响的研究主要集中在知识共享行为的影响因素和影响效果上。从组织视角来看，探究了知识管理、人力资源管理 and 不同领导风格（伦理型领导、服务型领导、共享型领导等）影响员工的知识共享行为，其中领导力是最重要的影响因素之一。领导风格和行为会对员工分享知识的意愿和感觉产生巨大影响。

基于知识的组织理论，Damodaran & Olphert（2000）研究认为：知识是存在于个体头脑之中的，作为整合知识的机构，组织最重要的作用是应用而不是创造知识。组织必须考虑如何将高技能工作者拥有的知识和专业技术转移到需要这些知识的其他组织成员手中。为此，组织应当重视并更为有效地整合和运用已经存在于组织中的知识资源。在组织行为学研究中，领导的风格对员工的各种行为影响一直是研究的焦点。根据社会交换理论，Blau（1964）认为领导者与员工之间的互动可以看作是一种社会交换关系。双方都试图根据各自的期望和目标进行交流，并相信自己的努力将在今后的会议中得到补偿或回报。根据激励理论，王赫，杨迪（2019）研究指出，激励理论的目的是发现员工的需求和动机，以激发他们的潜力，调动他们的积极性和创造力，形成员工智力效应，促进企业的可持续发展。现有一些学者的研究只是初步验证了变革型领导与员工知识共享的关系，主要集中在变革型领导的概念内涵和结构测量维度、对员工的行为和企业的组织氛围作用等方面。

近年来，对不同领导风格对员工知识共享行为的影响引起国内外学者的关注。他们认为，有效提升员工的知识分享意愿和行为的途径，在一定层面上取决于领导，但其中的调节变量与中介变量还未得到充分证明。有研究者指出，组织公平感是变革型领导实施过程中的中介变量，自我效能感能调节领导力对员工行为的影响。然而，关于变革型领导、组织公平感、研究自我效能感对员工知识共享行为影响的不多。依据上述理论，本文对变革型领导影响员工知识共享行为进行了探究，对组织公平感的中介作用和自我效能感的调节作用进行了分析。

鉴于此，在实践背景下，变革型领导要想促使其员工发自本身意愿的知识共享行为，首先企业方面通过员工集训参加群体知识技能培训的方式来解决知识共享行为的困难，为员工之间的沟通创造条件；其次就是要增强员工的意愿，使员工具有团队精神，将个人价值提升到团队价值，认可员工的知识贡献，满足员工的心理需求；最后，企业应以实物奖励或者其他奖励的方式来鼓励员工参与企业发展过程中贡献个人价值的知识共享行为，唯有如此才会让员工意识到这是组织

的态度，认为组织是可靠的，个人贡献可以得到回报的。在理论背景下，从组织视角来看，对员工知识共享的意愿和感受影响巨大的是领导行为方式和态度的改变，结合激励理论和社会交换理论内容，深入探究各个方面的相互作用影响。在理论背景和实践背景的共同推动下，本文以企业员工为研究对象，利用激励理论和社会交换理论原理，探究变革型领导、组织公平感及自我效能感影响员工知识共享行为的机理。本文从两个方面入手，研究变革型领导影响员工知识共享行为的机制。首先，本文将变革型领导理论与组织公平感相结合，探究组织公平感影响变革型领导对员工知识共享行为的中介作用。其次，探究自我效能感影响变革型领导对员工知识共享行为的机制。研究结论将有益于企业管理者对企业员工的规范管理，并为领导层和人力资源管理提供可行性建议，从而充分的调动了员工的工作积极性，使越来越多的员工愿意将其在工作多年的过程中积累的经验与诀窍与他人共同分享，使知识共享行为的价值扩大化。

1.2 研究目的

本研究利用文献分析和实证检验方法，探讨变革型领导风格和知识共享行为对中国社会经济环境的影响，便于为企业领导者的管理实践提供参考价值。本文具体的研究的目的包括：

(1) 通过知网、百度学术查找文献的整理，构建出本文的理论模型并结合实证分析探讨变革型领导、组织公平感、自我效能感以及知识共享行为的影响，同时，对组织公平感的中介作用和自我效能感的调节作用进行了验证。

(2) 本研究通过深入研究变革型领导者与员工知识共享行为在沟通过程中的影响，探讨领导行为如何刺激员工知识共享行为以及不同自我效能感的影响，为企业领导者制定符合自身实际的管理策略提供新思维，从而更好的促进企业领导者与员工之间构建良好的上下级关系。

(3) 利用中介作用，探究了变革型领导影响员工知识共享行为的机制。

具体而言，本研究以社会交换理论和激励理论为基础，深度剖析了变革型领导影响员工知识共享的行为，并提出了一种中介角色，即组织公平感，来阐述中介过程的机制。中介角色的提出，既探讨了中介影响员工知识共享的行为，又阐明了变量之间的相互作用机制，为更好的引导企业员工知识共享行为的无私奉献有利于企业组织朝良性方向发展。

1.3 研究意义

1.3.1 理论意义

(1) 构建了变革型领导风格、组织公平感、自我效能感和知识共享行为的理论模型。

当下关于变革型领导行为对员工知识共享行为的研究仍处于起步阶段，针对从不同的角度出发对于该影响过程的中介变量有不同的观点。本研究旨在建构一个以组织公平感为中介、自我效能感为调节的理论模型，探究变革型领导对员工知识共享行为的影响，巩固了现有理论对于知识共享行为的了解同时也拓展了组织公平感和知识共享行为的前因研究。

(2) 基于新颖的视角角度细化了相关领域的研究结果。

组织公平感的研究视角是基于员工个体的领导行为方式，且结果变量为知识共享行为，而不是员工知识创新行为，这在一定程度上使得该领域的研究得到了深化，同时也丰富了研究成果。

(3) 丰富了变革型领导在中国情境的本土化研究。

1970年代后期，变革型领导理论诞生了，在整个领导领域掀起了一场伟大的革命，也成为学术界和企业界关注的焦点。本研究将立足于中国当下经济环境情境为背景，采用中国学者现有开发的变革型领导测量量表，符合中国实际情况，并在一定程度上丰富了领导理论的中国本土化研究。

1.3.2 实践意义

从实践的角度来看，这项研究对管理者的管理实践也有一定的启示。员工的知识共享行为是企业文化发展的基石，对企业改革创新、提升自身价值具有重要作用。员工知识共享行为与变革型领导二者之间存在着必然的联系，进一步深入探讨两者之间的作用机制很有必要。因此，研究变革型领导对员工知识共享行为的影响，对于领导理论的发展和中国的管理实践都具有重要的现实意义。

企业领导者关注员工的知识共享行为，对于企业采取措施留住有用之才，提高员工对企业的忠诚度具有重要的意义。在日益复杂变化的市场经济条件下生存的企业之间的竞争不仅来自于市场份额、地域、品牌影响力，更多的来自于优秀人才的竞争，员工对企业看重知识共享行为的决定性是企业间竞争的核心关键点，企业领导者能够激发员工的知识共享行为意愿，可以促进企业经济快速发展、降低其离职率、提高工作绩效的目的及员工对自身知识水平的升华，促使企业实现与员工的互利共赢。

1.4 研究内容与框架

本研究以企业员工为研究对象，本文从个体角度方面探究了变革型领导影响员工知识共享行为的中介变量、自我效能感的调节变量影响机制及变革型领导与组织公平感的互动关系，自我效能感与员工知识共享行为，力图探究以下问题：变革型领导对组织公平感和员工知识共享行为有何影响；组织公平感有何中介作用；自我效能感如何发挥调节作用。以此得出有关结论与建议。本研究分为六大部分：

第一章：绪论。阐明研究背景，提出研究问题，明析研究意义，设计研究内容、框架，提出研究思路及研究方法和创新点。

第二章：文献综述。在对有关变革型领导、组织公平感、自我效能感和知识共享行为等概念的实证研究和文献梳理后，进行了分析述评。

第三章：理论模型与研究假设。本研究立足于社会交换理论和激励理论视角，探究了变革型领导对员工知识共享行为的影响，提出四个变量，以此为维度，且进行了概念阐述。指出了变革型领导、组织公平感、自我效能感与知识共享行为关系的理论模型，由此并提出了本文的假设内容。

第四章：研究方法。对量表设计，问卷创设、数据收集，Spss26.0、amos25.0等相关软件的采用进行了分析说明。对问卷的信度与效度进行了科学检验，对有关数据进行了相关性分析和回归分析。

第五章：结果与分析。对假设内容进行数据效验并验证分析，尝试验证变量之间的关系，对中介变量和调节变量的作用进行了探讨。

第六章：研究结论与展望。通过本研究，能够为企业的管理实践提供启示和参考，指出本研究的理论贡献、局限性及未来的研究方向。

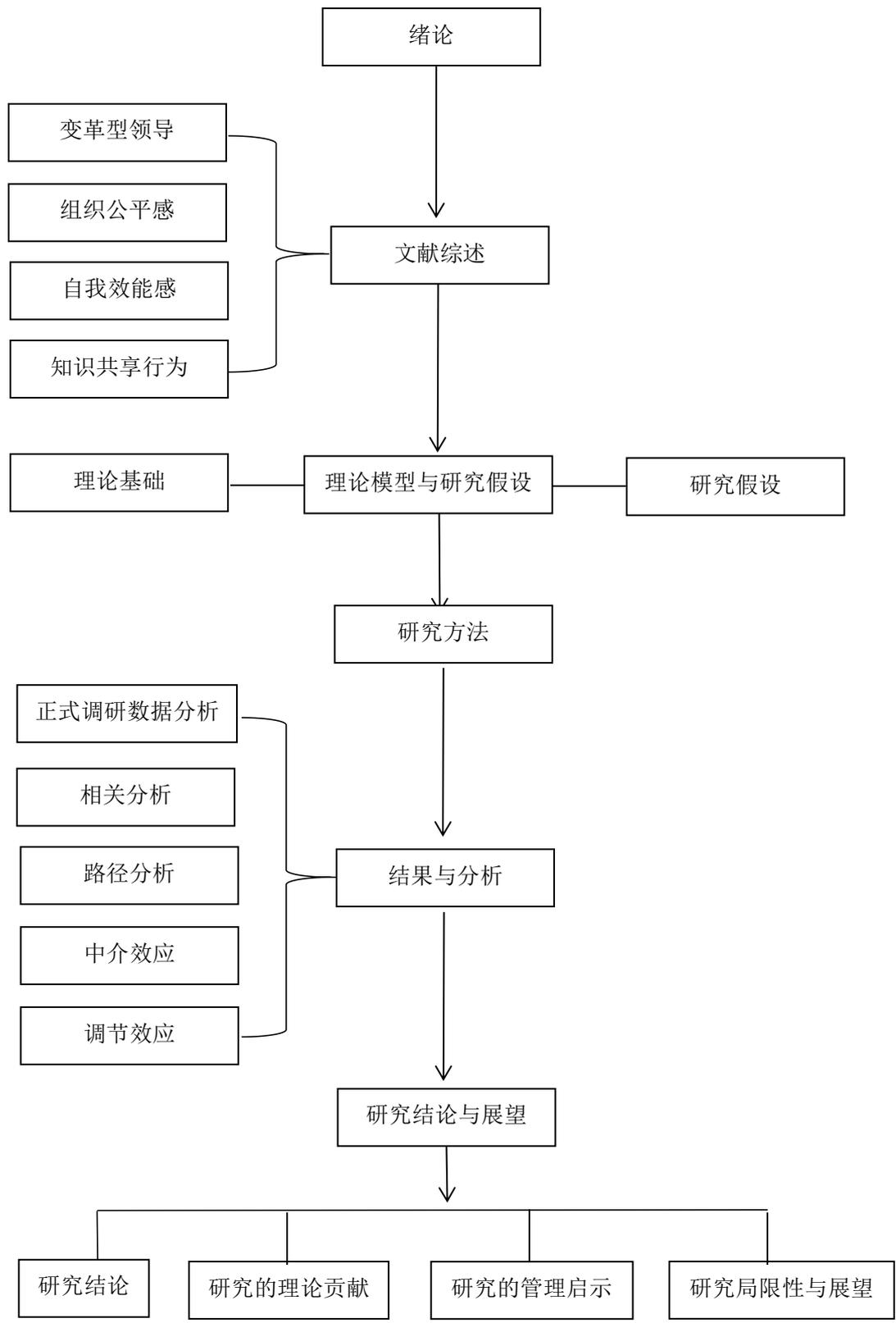


图 1.1 结构框架图

1.5 研究思路与研究方法

1.5.1 研究思路

本研究采用理论与实证研究相结合方式，采用文献检索→命题→假设形成→抽样调查→实证检验的研究思路，研究变革型领导、组织公平感、自我效能感与知识共享行为的关系模型“结论形成”。

具体步骤就是，本文首先回顾了变革型领导、组织公平感、自我效能感、知识共享行为等相关概念，并对相关概念进行了界定。然后，在已有研究成果的基础上，理清了各种概念之间的逻辑关系，并提出了相关假设。在问卷调查数据的基础上，对假设进行了检验，并运用 SPSS26.0 统计软件进行回归分析，验证了变革型领导对员工知识共享行为的影响及组织公平感中介和自我效能感的调节作用。

1.5.2 研究方法

本研究以问卷调查方式收集样本资料，并透过问卷星型平台发放电子问卷，调研对象主要以企业员工为主，样本涵盖多地区各个行业单位。

实证研究是本论文研究基本手段，在回顾过去文献的基础上，提出本论文的研究模型与假设，形成本研究框架。对调查问卷进行了设计，为确保问卷的信度和效度，使用的较为成熟的量表，先进行预调研，回收小样本数据进行预测试，检验小样本数据信效度，量表确定后，并对正式调查问卷进行发放，采集大样本数据。统计分析软件 spss26.0 和 amos25.0 用于分析收集的有效数据。测试了理论模型和假设，得出了实证分析的结果并进行了讨论。本文的具体研究方法如下：

(1) 文献研究法

文献分析方法充分利用 CNKI（中国知网），万方数据库，COVIP(维普数据库)等各种数据库收集相关文献。充分阅读，整理国内外一般结论性问题的研究现状，寻找研究空缺出要研究的问题，汇总了自变量、中介变量、调节变量、结果变量的理论基础、结构纬度和研究现状，并作为本研究的理论依据和实证基础。

(2) 问卷调查法

开展问卷调查。问卷设计基于自变量，中间变量，调节变量和结果变量之间的关系，对企业员工进行整体问卷调查，获得原始数据。

(3) 统计分析法

在数据分析阶段，统计分析软件 spss26.0 和 amos25.0 用于对收集的有效数

据进行信效度，对相关性，探索性要素，路径和验证性因子等进行了分析。对得出的实证分析结果进行了讨论。

1.6 创新之处

本研究通过构建变革型领导、组织公平感、自我效能感、知识共享行为这四个变量之间的理论模型，探究以企业员工为研究对象，在这四个变量之间的相互影响机制。跟已有的研究作比较，本研究的不同之处主要有以下三点，也就是下文中的三个创新点。

一是，之前对于变革型领导对员工知识创新行为影响的研究大多集中在领导与成员交换关系的中介作用方面，阐述的是在员工知识创新行为过程中领导如何有效发挥作用，激发员工产生更多与组织目标一致的知识创新行为。变革型领导会通过其自身的人文关怀、智力激发、领导魅力和领导感召力提高企业员工的组织公平感，这在很大程度上消除了员工对知识共享行为消极的顾虑，当组织公平感得到上升时员工才会更有意愿的跟组织内其他成员分享自己的知识和经验。本研究证实作为中介变量的组织公平感，在变革型领导与员工知识共享行为中的介作用，充实了社会交换理论和激励理论内涵。

二是，研究员工知识共享行为的较少。至此，本文关于自我效能感对员工知识共享行为的影响进行了有意义的研究，提出了其影响是在什么样的自我效能感下发生的，并对三者之间的变量关系进行了验证。

三是，基于社会交换理论和激励理论，引入组织公平感的中介作用。知识共享行为涉及到员工个体方面和组织层面，而企业领导者作为组织层面的代表，要通过组织公平感，将组织和个体有效连接起来。由此，研究了变革型领导行为对员工知识共享行为的影响机制。

第二章 文献综述

2.1 变革型领导研究综述

2.1.1 领导的概念与内涵

领导者及其领导活动被称为领导者。在组织中有影响力的人。他们可以是在各种管理活动中具有法律地位和决策权的高级管理人员，包括无明确职位的权威人士。领导是指领导者运用权力或权威，引导或影响组织成员，使成员和领导者自觉实现组织目标的过程。领导是管理的基本职能，贯穿于管理活动全过程。

学者们对领导的概念有不同的解释。张永新（2011）认为，一个好的领导者要想让商界生动起来，光靠权力的影响力是远远不够的。相反，他应该用自己优秀的品质、才华、知识和真情实感渗透到自己的工作中，这样他的工作就会轻松自如；郭爱玲（2019）认为，领导的工作就是控制下属不能改变的现状，还有一些因素是下属可以改变的，比如工作态度、经验、认知能力等，以便提供必要的指导和支持，扫清前进道路上的各种障碍，确保各自的目标与集团的目标一致。郭峰和曾国平（2005）认为，领导者是责任的象征。权利的获取可以指导和规范人员和工作，从而负责团队活动。他们也可能是领导职位的临时替代品，并成为承担担保活动责任的临时责任人。他们的工作包括计划，组织，指导，监督和其他过程，可以确保小组成员活动的协调，成员之间的团结，发展和维持工作热情，并使组织更加一体化。

大多数学者们关于领导的定义的侧重点互不相同，经过对文献的梳理汇总，本文将领导的概念定义为：领导是战略性的、超然的。它更注重重大政策的决策和人和事的统筹。它强调通过与下属的沟通和鼓励来实现组织目标。领导者不需要处理具体和琐碎的具体事务，而主要是从根本和宏观的角度来把握组织活动。

2.1.2 变革型领导的概念与内涵

变革型领导是美国政治社会学家詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯在 20 世纪 80 年代的《领导经典》中提出的一种领导类型，它遵循领导特征、领导行为和领导权变理论。变革型领导理论，始于政治社会学家伯恩斯的经典著作《领导》。伯恩斯把领导者描述为能够激发追随者热情、更好地实现领导者和追随者目标的个人。此外，变革型领导是指通过对员工所执行任务的重要性和责任的理解，激发下属的需求和欲望，或扩大下属的需求和欲望，使下属团队，组织和成员可以获

得超越自身利益的政治利益。巴斯等人将变革型领导分为六个维度，然后又将其归纳为三个关键要素。Avolio 将变革型领导行为归纳为四个方面：理想化影响、激励动机、智力激励和个性化关怀（个性化考虑）。变革型领导可以有效激励员工为团队的伟大目标而通力合作，而不仅仅是为个人利益。

基于中国文化背景，中国学者较晚开始研究变革型领导，最具代表性的学者是李超平、时勘等。李超平、时勘（2005）认为领导者可以通过建立相互尊重和信任的上下级关系来满足员工的需求，为员工描绘未来愿景，激励员工将需求提升到自我实现的层面，提高工作积极性，努力组织起来他们的目标和实现他们的自我价值。其他研究人员使用不同的样本获得不同的结构模型，因此未来的研究应着眼于中国独特文化背景下的领导行为。李超平、时勘（2005）提出的四个维度如表 2-1 所示：

表 2.1 李超平和时勘（2005）变革型领导具体内容

维度	具体内容
德行垂范	领导者的奉献精神、以身作则，通过自身的品质和行为影响下属，并激励他们为实现组织目标而努力工作。
愿景激励	领导者通过员工描述清晰的未来以及组织愿景，帮助员工认识到工作的重要意义，使员工明确发展目标和努力方向，激发员工内在的动机，创造更高的绩效，从而实现组织的目标。
个性化关怀	领导者在工作中，关心员工的家庭和生活，重视员工的成长和潜力的开发，满足员工需求，给员工提供工作和生活上的帮助，为员工创造成长的环境，增加员工的归属感。
领导魅力	领导者有很强的业务能力，有较强的事业心和创新意识，自身具有与众不同的个人魅力，以此在组织中扩大领导者的影响力。

来源于：本文梳理归纳

本研究主要探究在日益复杂的中国经济市场新形势下，变革型领导对员工知识共享行为的影响。顾此，本研究采用李超平、时勘提出的变革型领导作为理论基础。

2.1.3 变革型领导的结构维度与测量

巴斯首先提出了变革型领导的维度划分。巴斯将变革型领导划分为两个研究阶段：第一阶段，他将变革型领导划分为三个维度，即智力动机，领导魅力和个性化关怀。在第二阶段，他将变革型领导分为三维度，例如 Bass（1990）进一步提出，变革型领导应分为四个方面，即智力动机，领导魅力，个性化关怀和领导魅力。智力动力意味着领导者鼓励员工创新和敢于挑战自己。领导者向员工灌输新想法和新想法；鼓励员工表达新想法；鼓励员工使用新的方法和方法来解决工作中遇到的问题。通过智力激励领导者可以激发员工的意识，信念和价值取向，并使他们改变。领导魅力是指领导者的魅力吸引员工敬拜、向往、信任等行为，并得到员工的认可、尊敬。在企业发展规划过程中，每一位员工非常认同领导提及的愿景规划，并对愿景充满着期望，从而实现领导与员工之间的和谐关系，使员工对组织目标更加热情。个性化关怀体现了领导对下属的体谅，时时刻刻的关心下属的工作状况、能力和愿望，并耐心且认真地倾听每位基层员工的声音，并根据每个员工的不同情况和需求对工作进行培训和指导。目前，领导应该帮助员工应对工作和生活中的困难和挑战。领导感召力是指领导者要严于律己，为人表率，不断完善自我，成为员工在工作中的标兵。领导者对员工的认同，达成共识后，给员工布置任务工作，才能内化为员工的意愿，使员工并为之努力工作，共同完成组织目标。同时，巴斯通过对变革型领导力的分类建立了许多因素领导力调查表（MLQ），这是最早的相关评估工具。一些经验研究也证实了问卷的有效性，因此被广泛采用和应用。

鉴于 Bass 理论的单一文化背景，一些学渣渣分析并验证了 Bass 的维度划分在中国的适用性，并得出了相应的结论。Carless（1998）以澳大利亚为背景，对 1,440 名银行人员进行了调查。在验证了 Bass 理论之后，他发现在澳大利亚的国情下，只能使用一个维度，而其他维度则不适用。Chen 和 FARH（2000）基于中国环境的背景分析，发现中国可以分为任务型领导和关系型领导。从学校情境的角度，Leithwood 等人将其划分为六维度，有愿景动机、模范行为、培养共同目标、个性化关怀、高期望、智力激励。

在不同的国家、地区或行业，变革型领导的细分可能有所不同，中国学者从中国自身的角度出发，讨论了中国本土文化背景下变革型领导的维度划分。孟慧等（2013）探讨了变革型领导的结构维度，并将变革型领导分为两级四维度的结构，即包括愿景动机、智力动机、个性化关怀和影响力，每个维度均被细分为两个子维度。孙建国（2006）和徐琳（2010）基于地方文化对转型领导的尺度进行

了修正和完善，但结果与 Bass 的四维结构没有本质区别。张丽华（2002）构建了领导魅力、激励、个体关怀、智力激励、倡导合作和创新思维的六维度模型。

表 2.2 变革型领导结构维度

研究者	维度
Bass 和 Avolio (1996)	领导魅力、个性化关怀、智力激发、愿景激励。
Podsakoff & Mackenzie (1990)	愿景激励、促进合作、行为示范、智力激发、高绩效期望、个性化关怀
Kouzes 和 Posne (1992)	达成一致的共识、挑战已有的城规、极大调动成员、其模范作用带头作用、激发下属的热情。
Leithwood 和 Jantzi (1994)	培养共同目标、愿景激励、榜样行为、寄予厚望、个性化关怀、智力激发。
Careless (2000)	给予员工支持、树立自己的影响力、标榜示范、给予员工一定权利、鼓励、前景构建、创新意识。
Rafferty A E, Griffin M A. (2004)	明确愿景、鼓舞性交流、智力激发、关怀支持、认同下属。
张丽华 (2002)	领袖魅力、激发鼓舞、个别关怀、智力启发、倡导合作和创新思维。
李超平、时勘 (2005)	愿景激励、个性化关怀、领导魅力、德行垂范。
孟慧, 宋继文, 徐琳, 田京, 钱进 (2013)	影响力 (子维度: 德行素养和领导魅力)、愿景激励 (子维度: 愿景和认可)、个性化关怀 (子维度: 发展关怀和生活关怀)、智力激发 (子维度: 创新和纳谏)。
张雪红, 沈雨婷, 陈硕 (2016)	价值追求、领导魅力、团队激励、个性与品格

来源: 本文梳理归纳

综上所述，国内外学者对变革型领导维度有着丰富的研究成果，不同的学者对变革型领导维度的研究也不尽相同。由于文化背景、地区差异等原因，本研究采用李超平、时勘提出的具有中国特色的变革型领导四个维度，包括愿景动机、个性化关怀、领导魅力、德行垂范及相关测量量表。

2.1.4 变革型领导相关研究

从关于变革型领导成果的可变文献研究中，现有研究主要探讨了变革型领导

对其创造力、工作投入、工作激情、情感承诺、工作幸福感、执行能力、工作满意度、员工与组织价值观匹配等方面的影响机制。具体如下：

(1) 创造力。谢俊，储小平（2016）认为团队导向的变革型领导对团队创造力有积极影响，而结构授权在团队导向型变革型领导与团队创造力之间的关系中起完全中介作用。个体导向的变革型领导对团队创造力有积极的影响。个人创造力和心理授权在个体导向的变革型领导与个人创造力之间起中介作用。蔡亚华、贾良定、万国光（2015）发现：探讨不同压力知觉形式对变革型领导与员工创造力关系的正、负调节作用；挑战性工作作为一种压力具有正向中介效应，而负荷压力作为另一种压力类型具有正中介作用具有正中介效应和负中介效应。

(2) 敬业度。李超平等（2018）指出：领导的愿景动机（T1）对新员工敬业度（T2）有正向影响，角色认同（T2）在愿景动机（T1）和敬业度（T2）之间具有完全的中介作用；领导者道德榜样（T1）对新员工敬业度（T2）有正向影响，组织认同（T2）发挥作用美德模型（T1）与敬业度（T2）之间的完全中介作用；角色认同（T2）对组织认同（T2）有正向影响。

(3) 创新自我效能感。于淼等（2018）指出：① 变革型领导对团队创新气氛和创新自我效能感有正向影响，团队创新气氛对团队创新自我效能感有正向影响；② 团队创新气氛在变革型领导与创新自我效能感的关系中起完全中介作用；③ 在中国大学共同体的背景下，团队创新氛围起着完全的中介作用，团队创新氛围是一个包括愿景、任务导向、参与安全和互动频率的四要素结构。

(4) 工作激情。杨可可（2019）发现：① 变革型领导对员工的积极性产生积极影响；② 工作自主性和工作意义在这一路径中起中介作用，工作意义的中介作用更强；③ 权力距离负向调节变革型领导与员工自主工作、变革型领导与员工工作意义的关系。

(5) 工作幸福感。王大伟，刘怡欣，朱丽萍，郝垒垒（2016）指出，变革型领导对员工的工作幸福感有正向影响，而变革型领导通过组织承诺的中介作用影响员工的工作幸福感。领导者不仅要在工作中以身作则，提升自我业务能力，关心员工生活，营造积极的工作氛围，提升员工的幸福感；还要提高员工对组织的归属感和组织承诺度，从而提高他们的工作幸福感。

(6) 执行能力。洪艳（2019）发现：① 变革型领导对基层员工的执行力有积极影响；其中，激励和个性化对基层员工的执行力产生积极影响，而领导的美德和魅力对积极影响产生积极影响。② 变革型领导的愿景动机，个性化和领导魅力对总体自我效能有积极影响；道德榜样对总体自我效能没有显著影响。③ 一般的自我效能感对基层员工的执行有显著的积极影响。④ 一般自我效能感在

一定程度上调节了基层员工的视觉动机和执行力之间的关系,在一定程度上调节了基层员工的个人照顾和执行力之间的关系。

(7) 工作满意度。刘祺(2018)指出:还是其在中国情境下细分的四个结构变量,两者都与工作满意度成正比。在这种积极的关系中,也已经假设和检验了自我效能感的中介作用和程序正义的调节作用。

(8) 组织价值观匹配。吴玮(2019)发现:①领导的德性模式、愿景激励、个性化关怀和魅力对领导-成员交换关系和员工-组织价值匹配有积极影响。②领导-成员交换关系的情感、忠诚和职业尊重对员工-组织价值匹配有正向促进作用,而领导-成员交换关系的贡献维度对员工-组织价值匹配没有显著影响。③其中,情感和职业尊重维度对员工组织价值匹配的影响具有部分中介作用;忠诚和贡献维度在员工组织价值匹配关系中没有中介作用。④领导力量在领导交流关系、员工与组织价值观匹配上存在显著差异。相对而言,有较强领导能力的领导者更容易形成高质量的领导-成员交换关系,更有效提升员工与组织价值观的匹配度。

表 2.3 变革型领导对员工的影响研究

研究者	研究样本		研究层面	自变量	中介变量	调节变量	结果变量	理论/视角
	对象	地区						
杨可可 (2019)	员工	中国	团队层面	变革型领导	工作自主性、工作意义	权力距离	工作激情	自我决定理论、变革型领导理论、社会认知理论、领导权变理论

续表 2.3 变革型领导对员工的影响研究

研究者	研究样本		研究层面	自变量	中介变量	调节变量	结果变量	理论/视角
	对象	地区						
王大伟, 刘怡欣, 朱丽萍, 郝垒垒 (2016)	员工	中国	团队层面	变革型领导	组织承诺	——	工作幸福感	员工单边投入理论、变革型领导理论
谢俊, 储小平 (2016)	员工领导	中国	团队层面	团队导向: 变革型领导、 个体导向: 变革型领导	团队: 结构授权、 个体: 心理授权	——	团队: 团队创造力、 个体: 个体创造力	自我决定理论
洪艳 (2019)	员工	中国	团队层面	变革型领导	一般自我效能感	——	基层员工执行力	一般自我效能感理论、自我决定理论
吴玮 (2019)	员工	中国	团队层面	变革型领导	领导成员交换关系	——	员工与组织价值观匹配	ASA 理论、组织社会化理论、社会交换理论

续表 2.3 变革型领导对员工的影响研究

研究者	研究样本		研究层面	自变量	中介变量	调节变量	结果变量	理论/视角
	对象	地区						
于淼， 马长龙 (2018)	员工	中国	团队层面	变革型领导	团队创新气氛	——	创新自我效能感	自我效能感理论、创造力理论
刘祺 (2018)	员工	中国	团队层面	变革型领导	自我效能感	程序公平感	员工工作满意度	社会认知理论、社会交换理论
蔡亚华，贾良定，万国光 (2015)	员工	中国	团队层面	变革型领导	挑战性工作、负荷性压力	——	创造力	社会信息加工理论

来源：本文梳理归纳

2.2 员工知识共享行为研究综述

2.2.1 知识共享行为的概念与内涵

Hoff and Ridder (2004) 认为，团队或组织中的个人之间的显性知识和隐性知识的交换是组织内部的知识共享。获得知识后，个人将与他人一起创造新知识并激发自己的创新行为。Hansen 和 Avital (2005) 认为这是一种“自愿”行为，它是指组织中的个人行为，将其默认或隐性知识自愿转移或贡献给组织内外的其他人。应力和钱省三 (2001) 研究认为，知识共享的前提是双方愿意共享知识，而隐性知识则不容易共享。林钰琴等 (2005) 研究认为这是指一个组织通过

口头、书面或个人示范，将其显性和隐性知识分享给他人，并为他人所理解和使用。曾萍等（2006）研究认为知识共享行为是知识共享双方相互沟通、互相学习的历程。杨玉洁等（2008）研究并认识到知识共享意味着个人以适当的方式有选择地将自己或组织的隐性知识和显性知识转移给其他组织或个人，并使这些知识得到利用或以新的方式出现。

表 2.4 知识共享行为的概念内涵

学者	年份	概念内涵
Hoff 和 Ridder	2004	团队或组织中的个人之间的显性知识和隐性知识的交换是组织内部的知识共享。个人获得知识后，便会与其他人一起创造新知识并激发自己的创新行为。
Bock 等	2005	知识分享行为包括内隐知识分享行为和外显知识分享行为。
Hansen 和 Avital	2005	这是一种“自愿”行为，是指组织中的个人自愿将其隐性和显性知识转移或贡献给组织内外的其他个人的行为。
应力和钱省三	2001	知识共享的前提是双方愿意共享知识，而隐性知识则不容易共享。
林钰琴等	2005	这是指一个组织通过口头、书面或个人示范，将其显性和隐性知识分享给他人，并为他人所理解和使用。
曾萍等	2006	这是知识共享双方相互沟通、互相学习的历程。
杨玉洁等	2008	是指个人有选择地将自己或组织的隐性知识和显性知识以适当的方式传递给其他组织或个人，使这些知识以新的方式被利用或出现。

来源：本文梳理归纳

综上所述，从行为学的角度定义为知识共享。它是知识共享、转移和转化的行为，属于角色之外的行为。从领导风格的角度影响个体，强调组织内部知识转移与共享的过程，从而提高员工的工作效率。因此，在本研究中，知识共享行为定义为员工之间交换的知识，这意味着知识将个人经验传播到组织级别。这样，员工可以在组织内部查询组织收集的知识以获得解决方案和工具。

2.2.2 知识共享行为的结构维度与测量

中外学者由于研究背景和关注焦点的不同，其他他们的概念定义理解也就有所不同，因而对该定义的结构维度也就有着不同理解，并没有形成同一标准的维度

和测量量表。

①单维度

Bock(2002)、Lu 等 (2006)、Lin(2007)等大多数学者将其划分为是单维度结构。

②二维度

Bock 等 (2005) 研究构建了二维量表, 包括共享显性知识和共享隐性知识。King 等 (2005) 界定分为知识共享的频率和共享努力的程度二维量表。Kurt & Birgit (2006) 划分为内部与外部知识共享二维度。

③三维度

Senge (1998) 细分了三个维度, 分别是学习机会共享、鼓励他人学习、个人知识共享三维度。杨玉洁和龙君伟 (2008) 细分为共享质量、合作精神和绩效三维度。

④四维度

Hooff (2004) 细分为部门内部的知识贡献, 部门外部的知识贡献, 部门内部的知识获取和部门外部的知识获取四维度。Lin (2009) 细分为书面贡献、组织沟通、个人互动和实践社团四维度。王国宝 (2016) 构建了一个四维度的一般知识贡献、一般知识收集、关键知识贡献和关键知识收集量表。

表 2.5 知识共享行为的维度

维度	研究者	知识共享行为的维度
单维度	Bock(2002)、Lu 等 (2006)、Lin(2007)	知识共享行为单维度
二维度	Bock 等 (2005)	共享显性知识、共享隐性知识
	King 等 (2005)	知识共享的频率、共享努力的程度
	Kurt & Birgit (2006)	内部、外部知识共享
	Tseng 和 Kuo(2014)	知识给予行为、知识接收行为
三维度	Senge (1998)	个人知识共享、学习机会共享、鼓励他人学习
	杨玉洁和龙君伟 (2008)	共享质量、协同精神、躬行表现
	黄芳等 (2010)	非正式交流、正式交流、书面交流

续表 2.5 知识共享行为的维度

维度	研究者	知识共享行为的维度
四维度	Hooff (2004)	部门内知识贡献、部门外知识贡献、部门内知识获取、部门外知识获取
	Lin (2009)	书面贡献、组织沟通、个人互动、实践社团
	王国保 (2016)	一般知识贡献、一般知识收集、关键知识贡献、关键知识收集

来源: 作者自己整理

结合本研究的目的, 本文将使用 Hooff&Ridder (2004) 的二维测量方法研究变革型领导与员工知识共享行为之间的关系。

2.2.3 知识共享行为的影响因素

根据文献研究, 影响知识共享行为的主要因素是个人因素, 组织团队因素和文化知识因素。

①个体因素

Wang 和 Hou (2015) 研究指出出于个人不同的心理动机 (个人名誉和物质奖励) 会对知识共享行为产生影响。Kurt matzler (2011) 指出, 来自个人的随和、责任感和开放性的人格特征会对共享行为产生积极影响。

②组织团队因素

越来越多的国内外学者关于组织承诺和组织氛围对知识共享行为的影响进行了不同深度的实证研究。Lu 等 (2006) 指出当个人意识到组织对知识共享的支持时, 它将促进信息技术在组织中的广泛应用, 这有利于员工知识共享行为的发生。陈凌涛 (2012) 发现, 团队氛围作为激励因素和员工感知因素, 对团队成员的知识共享行为具有重要影响。王仙雅等 (2014) 发现, 企业建立相互信任, 顺畅沟通, 公平正义的组织氛围将大大提高员工共享知识的意愿, 从而促进创新绩效的提高。Marianne kukko (2013) 研究指出友好和谐的沟通氛围可以减少员工之间的障碍, 有利于员工的知识共享行为。

③知识水平因素

学术界将知识分类为显性知识和隐性知识, 隐性知识来自于管理实践和实际操作, 显性知识出现在书本文本中。汪长玉和左美云 (2018) 发现, 年长员工与年轻员工分享更多经验诀窍, 这有利于对青年员工的创新行为产生积极影响。IPE

(2003)指出,如果一个人的知识是不可替代的,那么这种知识就会成为他独特的竞争资源,他不会为了自己的利益而愿意把它传递给他们。

综上所述,影响员工知识共享行为的因素很多,但关键因素是个人因素、组织团队因素和知识水平因素相互作用的结果。本研究将从领导风格的角度探讨了变革型领导和员工知识共享行为之间的相互关系。

2.3 组织公平感研究综述

2.3.1 组织公平感的概念与内涵

人们对涉及个人利益的组织或单位的组织制度、政策和措施的公平感称为组织公平感。它可分为两个层面:第一是组织公平的客观状态。在此层面上,人们可以不断完善和发展各种组织制度,以此建立相适宜的程序和措施来实现组织公正(但难以实现绝对的、最终的组织公平)。第二是组织公平感,即组织成员的主观感受。两者是相关的,但也有区别。如果“公平制度”未被员工认可和接受,那么它对员工行为的影响就无法充分发挥。因此,从组织行为的角度来看,组织公平感更为重要。它起源于亚当斯(Adams)于1965年在《社会交换中的不公平》一书中首次提出的分配公平理论。他认为,在企业环境下,员工可以通过薪酬是否反映自己的绩效,薪酬分配是否合理公平,组织是否公平对待,以了解组织是否公平。Greenberg(1990)认为这是组织公平的一种主观感觉。员工通常根据他们是否认为自己受到组织的公平对待来判断组织是否公平。而不是根据他们是否真的受到了公平对待。James(1993)认为这是指个人或群体对他们所接受的组织待遇是否公平以及他们对这些意见的行为反应的看法。李超平和时勘(2003)指出个人或团队对组织公平性的感知才是组织公平感。李晔和龙立荣(2003)指出,这是组织或部门中的人员对参与组织系统,政策和措施的个人利益所具有的公平感。

综上所述的观点,本研究将其定义为:在公司组织中,企业员工对组织对待他们的公平程度的感受,而这种感受同时会影响员工对组织的看法,并影响他们对工作的态度和积极性,员工对组织公平的主观感知程度也就是组织公平感。

2.3.2 组织公平感的结构维度与测量

组织公平的结构维度是影响组织公平的主要因素。在阅读了大量有关文献的研究后,发现大多数学者主要从四个维度来阐述和分析:一个维度,二个维度,三个维度和四个维度。

①单维度

在相关的研究中,当时的研究者认为分配正义与程序正义之间存在着高度的相关性,因而无法区分其独立性,两者的单维度界定模糊,无法区分开来。Adams(1965)指出在某种交换情境下个体将会有所投入,也应有所回报,同时会将自己的投入与回报同其他成员进行比较,由此得出对分配结果的公平认识。Tsui(1992)提出了单维度,这个变量既包括分配公平,也包括程序公正。Cropanzano, R.等人(1989)提出了程序公平和分配公平两者之间划分存有差异不能加以区分。同时,本研究验证了组织公平的单因素模型。Smith(1983)指出强调分配公平是基于员工个人的投入产出比值与其他员工的对比而得到的公平感知。

②双维度

Thibaut 和 Walker(1975)提出了分配公平和程序公平二个维度。分配公平强调员工感受的最终层面,而程序公正则强调让员工感受到公平的方法和工具。Folger等(1989)研究认为分配公平与程序公平不同义,后者可以作为单变量进行研究。并且,两者可以预测不同的结果变量。

③三维度

Masterson(2000)研究认为,除了分配公平和程序公平之外,还有一个重要的“互动公平”(人际公正)。他认为,个体公平性的判断也是建立在对人际关系知觉的基础上的,处理反馈在实施的某一过程中。Colquitt 和 Chertkoff(2002)指出在不利情况和有利情况下,对互动公平进行研究,结果表明在不利情况下互动公平将会带来更多的积极影响。

④四维度

Greenberg(1993)指出,将交互公平分类为人际公平和信息公平,这支持了人为因素与程序公平,分配公平之间的差异。Colquitt(2001)研究验证了实证分析,这四个维度可以从经验上加以区分。

综上所述,不同的学者对组织公平的维度不同。因此,本研究选取组织公平感的分配公平、程序公平和互动公平这三个维度进行探究。职员对组织薪酬分配的公平性的看法称为分配公平;职员对薪酬决定中所用方法(程序)的公平性的理解称为程序公平;互动公平是指个人经历的人际交流质量。

2.3.3 组织公平感相关研究

纵观国际和中国国内的文献资料,研究者们对组织公平感进行了大量的研究,同时也积累了丰富的数据资料,得到了有价值的结论,对它的产生极其对个体的影响也有了进一步的认识。本研究梳理出相关研究的结果变量主要有建言行

为、沉默行为、敬业度、满意度、信任、离职意愿等。Konovsky 和 Pugh (1994) 研究指出程序公平对关系绩效的正相关作业提供了实证。吕晓俊、严文华 (2009) 指出, 组织公平与公务员工作绩效之间存在显著的正向影响关系, 其分配公平、互动公平和信息公平对工作绩效也存在显著的正向影响关系。Moorman 等 (1993) 指出, 组织公平感对组织公民行为具有较强的预测能力。McFarlin & Sweeney (1992) 指出, 分配公平与程序公平在工作满意度上的相关性对比有差异, 分配公平略要高于程序公平。刘亚、龙立荣和李晔 (2003) 指出, 组织公民行为和组织承诺是可以预测的。此时, 信息公平能对组织公民行为进行预测, 程序公平未能对组织公民行为进行预测, 并且没有显著影响。James (1993) 认为在组织环境下能确保公平感, 员工可以更积极地参与工作。秦燕等 (2013) 指出程序公正与离职意愿之间存在负相关。潘璐 (2013) 指出, 在员工沉默行为的研究中, 组织公平对其有显著的负相关影响。

综上所述, 组织公平会影响员工在知识共享行为上的工作态度和工作行为。企业领导者应营造一个合理公平竞争的良好企业环境, 提高企业员工对组织公平的认知, 增强全局观念和集体利益, 提高工作积极性和工作效率, 为企业做大做强做出贡献。

2.4 自我效能感研究综述

2.4.1 自我效能感的概念与内涵

美国著名心理学家班杜拉 (Bandura, 1977) 在认知心理学的影响下, 提出了自我效能感的概念。他总结了以往研究中的重要概念, 指出传统的学习理论侧重于能力和知识获取过程, 将知识或技能转化为行为和行为。动机和行为之间的调解过程 (周文霞等, 2006) 被忽略了。生活中会有这样一种情况, 面对同一个目标或任务, 给予相同的激励, 不同的人在行为表现上却可能截然相反。有些人干劲十足, 制定详细计划并付诸行动; 有些人消极怠慢, 不愿主动寻找解决办法。Midgley (1993) 认为个人会对自己的行为做出有效或无效的判断。Vecchio & Appelbaum (1995) 的研究认为, 是权衡, 整合和评估个人能力信息后的结果, 而这一结果反过来又决定了人们所做的选择以及他们对给定任务所付出的努力大小。Wood & Bandura (1989) 认为是个人必须调动认知动机资源并满足特定情况需求的自信程度。Tierney (2002) 认为, 是关于个人是否可以取得创新成果的信息, 并且是个人能否进行创新的前提。在班杜拉研究的基础上, 中国学者也对其概念进行了深入的研究。杨心德等 (1993) 认为应该将自我效能转变为一种自

自我效能感，即个人对自己行为的态度会影响行为结果所维持的有效或无效的自我体验。周国涛等（1993）认为，对一个人执行某种行为的能力的推测或判断意味着一个人是否确信他或她可以成功地进行某种行为，从而带来某种结果。高申春（1998）指出，是指个人对环境事件的反应或处理的有效性。张鼎昆等（1999）指出，人必须有一定的行动力和决心，这样他们才能在提高自我效能之后有所成就。陈长彬等（2007）认为是评估一个人的综合能力的结果数据。它具有自我主观性。自我效能感的水平将影响个人完成任务的表现。王东等（2008）认为是个人必须成功完成一项任务的信心和期望。中外学者根据不同的视角和实际情况对自我效能的概念进行了界定，本研究梳理归纳：

表 2.6 自我效能感概念内涵

学者	年份	概念内涵
Bandura	1977	个人对解决问题或实现特定目标的信念反映了个人对其能力与目标之间差距的衡量。这种测量结果将影响个人为实现目标所付出的努力和行为。
Ashton & Webb	1986	个体对特定环境反应的心理表现。
Midgley	1993	个人对自己行为的影响而做出的有效或无效的判断。
Vecchio & Appelbaum	1995	自我效能感是衡量、整合和评价个人能力信息的结果，而个人能力信息又决定了人们对某一特定任务的选择和努力程度。
Wood & Bandura	1989	自我效能感是个体具有调动认知动机资源和满足特定情境需要的自信心程度。
Tierney	2002	自我效能感是个体能否取得创新成果的信息，也是个体能否创新的前提。
杨心德等	1993	认为应该将自我效能转变为一种自我效能感，即个人对自己行为的态度会影响行为结果所维持的有效或无效的自我体验。
周国涛等	1993	对一个人执行某种行为的能力的推测或判断意味着一个人是否确信他或她可以成功地进行某种行为，从而带来某种结果。
高申春	1998	是指个人对环境事件的反应或处理的有效性。

续表 2.6 自我效能感概念内涵

学者	年份	概念内涵
张鼎昆等	1999	人必须有一定的行动和决心，这样才能体现自我效能感，才能完成某件事。
陆昌勤等	2006	自我效能感是对一个人完成任务的能力和信心的综合评价。
陈长彬等	2007	是评估一个人的综合能力的结果数据。它具有自我主观性。自我效能感的水平将影响个人完成任务的表现。
王东等	2008	是个人必须成功完成一项任务的信心和期望。

来源: 本文梳理归纳

总而言之, 在这项研究中, 自我效能感被定义为个人在一定水平, 判断, 信念或自我控制和感觉上进行一项活动的能力。

2.4.2 自我效能感的结构维度与测量

(1) 单维度

Schwarzer(1991), Van (2004), Trougakos (2007), Wangrberg (2010) 和中国学者宋国学 (2013) 研究将自我效能作为单维度来研究的。

(2) 多维度

Gist (1987) 将自我效能细分为三维度: 水平、强度和普遍性。Denobel (1999) 将其细分为创新环境、产品创新、资源获取、机会识别、人际网络和风险管理六个维度。Bandura(2001)研究将其细分为三维度, 主要有数量、强度和广度。龙立荣 (2001) 将其分为五个维度, 主要包括自我评价、信息收集、计划、目标选择以及问题解决。汤明 (2009) 将其分为五个维度, 包括组织承诺、协调关系、机会识别、风险承担和创新效率。李永周等 (2015) 将其细分三维度, 主要包括工作认知与激励、人际沟通与工作、恢复与创新能力。

Schwarzer (1981) 的研究中, 用 10 个项目来测量自我效能。Chen 等人 (1997) 编制了一个包含八类问题的一般自我效能量表。实证检验结果得出, 表明该量表具有较好的信度和效度。中国学者唐锦等 (2013) 选用自我效能量表以问卷调查的形式发放问卷进行数据收集, 并进行因子分析得出三个常见因子, 即自信、毅力和困惑。张建新 (1995) 将一般效能感量表翻译成中文, 并检验了在中国本土的适用性, 实证检验得出该量表内部一致性为 0.91, 具有较高的信度和效度。

综上所述，结合本研究的研究目的，本文选用了 Schwarzer（1999）编制的成熟测量量表，并以 Lu 等人（2006）的量表为基础，以衡量员工的自我效能进行研究。

2.4.3 自我效能感相关研究

自 1986 年 Bandura 定义自我效能感以来，许多学者开始研究自我效能感的来源及其对员工行为和态度的影响。班杜拉（1986）和 McDonald（2012）发现自我效能提高了员工满意度，增强了员工对组织的承诺，降低了员工离职意愿，并对工作倦怠产生了负面预测。Wood（1989）指出，随着能力的提高，管理者将对管理自我效能有更高的认识。Leiter（1992）认为自我效能感的高低与个人选择应对压力的方式直接相关。Siu, Lu & Spector（2007）指出，自我效能感对员工的身心健康有积极影响，并调节压力源与身心健康之间的关系。张慧（2008）指出，自我效能感对员工的工作满意度有积极的影响，但对工作压力的整体变量却有显著的负影响。张韞黎等（2009）认为自我效能对身心压力、阻塞性压力和工作满意度之间的关系有调节作用，但对离职意向没有显著影响。贺伟婕等（2016）认为在对组织认同的研究中，自我效能感呈正相关影响。

通过对上述研究成果的梳理总结，不难发现自我效能的作用机制主要包括员工的行为态度和动机过程等方面。中外学者将自我效能感作为调节变量或者中介变量来测量其对领导风格和员工行为的作用。因此，本研究将探讨变革型领导与自我效能感对员工知识分享行为的调节作用。

2.5 研究述评

本章回顾了变革型领导、组织公平感、自我效能感和知识共享行为的相关文献，梳理了各变量的概念内涵和相关研究。从内容上可以看出，虽然学者们在变革型领导、组织公平感、自我效能感、知识共享行为等方面的独立研究取得了一定的进展，但对它们四者之间的相互关系探究较少。通过对文献分析和整理，对以下几点进行了研究述评：

①对于变革型领导，通过对现有文献的梳理和总结，认为中外学者从不同角度对其概念内涵和维度结构测度进行了深入的研究和阐述。本研究主要探讨在中国市场经济日益复杂的形势下，变革型领导对员工知识共享行为的影响。那么，变革型领导是否会影响员工的知识共享行为呢？本文对这一问题进行了深入的研究。

②在组织公平感方面，由于对组织公平感的研究还处于起步阶段，对组织公平感的实证研究较少。虽然西方国家学者对该方面的研究已经取得了丰富的成果，也形成了成熟的测量量表，但鉴于中西方地域文化差异和组织环境的不同，西方国家成熟的计量器具量表在我国的适用性有待进一步验证。因此，组织公平感是否在变革型领导与员工知识分享行为之间起中介作用呢？还需值得进一步研究。

③对于自我效能感，国内外许多学者在不同层面上探索了自我效能感的调节效应，并形成了较为成熟的测量量表。自我效能感的研究领域已从心理层面逐渐转移到组织行为层面。大多数学术研究关注自我效能感与员工职业发展之间的关系，但缺乏自我效能感与员工知识共享行为之间的关联。根据研究的需要并结合中国企业的具体国情实际出发，本研究引入自我效能感作为调节因子，探讨自我效能感在变革型领导与知识共享行为之间是否起到调节作用呢？还需值得进一步研究。

④对于知识共享行为，以前对知识共享行为的研究表明，知识共享行为可以提高组织团队的个人知识水平，并能给企业带来积极的影响。因此，企业领导者应该从全局出发，鼓励员工，尤其是公司的老员工与新一代员工分享知识。对其进行研究有助于企业领导者加强对企业员工的管理制度和人性化工作安排提供参考意见，对在今后的企业管理的运用之中，不论是在理论还是实践方面创造更多的价值。

因此，为了探讨变革型领导对员工知识共享行为的影响，了解变革型领导与组织公平感、自我效能感和知识共享行为之间的关系。本研究以企业员工为研究对象，运用相关学者的测量工具对其信度和效度进行检验，设计了合适的问卷，并对其进行了定量的深入研究，检验了组织公平感的中介变量和自我效能感的调节变量，从而进一步理清二者之间的关系。

第三章 理论模型与研究假设

3.1 模型构建的理论基础

基于对以往文献的研究梳理,本研究认为以下社会交换理论和激励理论为理论模型提供了参考与借鉴:

3.1.1 社会交换理论

社会交换理论是20世纪60年代在美国出现并在世界范围内广泛传播的一种社会学理论。社会交换理论强调的是行为中的人的心理因素,也称行为主义社会心理学理论。人类的所有社会活动都可视为一种交换,社会交往中形成的社会关系也是一种交换关系。霍曼斯创立了社会交换理论,其主要代表人物是布劳和埃默森。布劳接受霍曼斯倡导的社会交往的基本心理学原则。他认为,大多数人的行为都是以社会交往为导向的,但并不是所有的人的行为都是这样,社会交往只是人类行为的一部分。

Blau认为,社会交换是“当别人回应时发生的行为,当其他人不再回应时停止”。社会交往是个人与群体关系、权利分配与伙伴与群体关系、对立力量之间的冲突与合作、社区成员之间的间接接触与亲密关系的基础。社会的微观结构来自个人对社会回报的期望交换。个人互动的原因是他们通过交流获得所需。

霍曼斯的社会交换理论极度关注人的需求和情感在人际和社会交往中的地位与作用,以及理性人的选择。指出理性和非理性在人际交往中的作用,并试图从这个角度探索整个人类社会的存在机制。

霍曼斯偏向“个人主义方法论”和心理还原论,而布劳更侧重集体主义方法论和整体结构理论。霍曼斯用匹配等价原理解释社会交往,而布劳用等价解释某些社会交往,用不平等来解释其他社会交往。布劳认为,不平等的交换导致了社会力量的差异与分层。于是运用社会交换理论解决了从微观到宏观的转变。根据Eisenberger et al., (1990)和Wayne et al., (1997)的研究指出社会交换理论被用于解释员工对工作场所的感知和他们工作态度和行为结果之间的联系。Gouldner(1960)研究指出人们之间相互帮助是为了得到相互回报并持久保持彼此的关系。Aryee et al., (2002)研究指出通过双方反复的利益交换从而产生的信任,致使员工的工作产出会受到一定的影响。本文结合社会交换理论知识,从实际的角度出发,员工之间的社会互动可以被视为一种社会交换关系。外部和内部奖励是人类社会交流的主要动力和基础。领导者和员工在日常工作中也有社会

交往。领导者要求员工提高工作绩效。同时，员工们也希望领导者能够给予物质上和精神上的奖励，以实现自己的利益和目标，从而促进交流的完成。

3.1.2 激励理论

激励理论解释的是如何满足人们的需求及调动人们积极性的原则和方法。激励的目的是激发人的正确行为动机，调动人的积极性和创造性，充分发挥人的智力功能，并为企业和组织创造更大的绩效。激励理论分为，过程激励理论、内容激励理论和行为修正激励理论。过程激励理论主要体现的是弗洛姆的希望理论和亚当斯的公平理论；内容激励理论主要包括的是马斯洛的需求层次理论、奥德弗的 ERG 理论、麦克利兰的成就需求理论和赫茨伯格的双因素理论。行为修正动机理论主要包括亚当斯的抑郁理论、斯金纳的强化理论和海德的归因理论。薛姣（2016）可以通过运用激励理论调动员工的潜力和热情，更好地发挥员工的作用，提高他们的绩效，并充分挖掘员工的潜力。这项研究将介绍动机理论知识，这对公司管理尤为重要。在员工的日常工作中，公司应注意通过多种方式激发员工的积极性，使员工真正感受到归属感，并努力实现个人价值和才能。有效地规范员工分享知识的意愿，从而促进公司发展和员工个人成长。

3.2 理论模型的构建

前一章回顾了变革型领导、组织公平感、自我效能感和知识共享行为的相关文献，为本研究提供了良好的理论基础。在文献回顾的基础上，本章将探讨变革型领导、组织公平感、自我效能感与知识分享行为之间的关系模型与假设，如图 3.1 所示。该模型揭示了变革型领导对员工知识共享行为的影响机制。变革型领导可能会对员工知识共享行为产生一定的影响，并可能受到组织公平感的中介和自我效能感的调节。在此基础上，本文提出了研究假设。

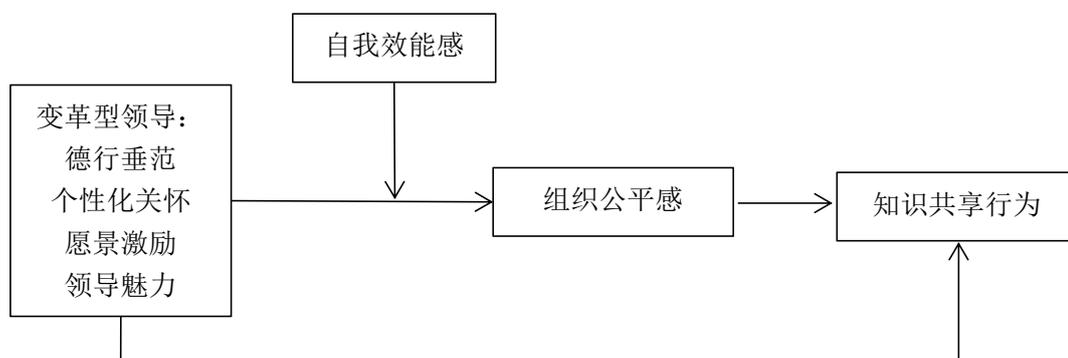


图 3.1 研究模型图

3.3 研究假设

3.3.1 变革型领导与员工知识共享行为的影响

有学者从领导风格的视角方面进行了研究。高铭悦（2018）研究诚信领导与员工知识共享行为的关系中指出，真诚领导对员工知识共享行为影响具有显著的正相关。黄彦婷（2014）的问卷调查法研究发现，授权领导对员工知识共享行为具有正向影响。秦传燕（2018）对谦虚领导与员工知识共享行为关系的研究，发现谦卑领导对知识共享存在显著正相关。郭蕾（2018）研究的魅力领导与员工知识共享行为，指出魅力领导对员工知识共享行为及其维度具有显著的正向影响。李雯（2017）的伦理领导与员工知识共享行为的相关分析和回归分析，发现伦理领导对员工知识共享行为具有显著的正向影响。尽管对不同领导风格方面进行了研究，但是仍然很少有对变革型领导与员工知识共享行为之间的关系进行实证研究。

变革型领导可以通过建立上下级相互尊重和信任的关系来满足员工的需求，描绘员工的未来愿景，鼓励员工将自己的需求提高到自我实现的水平，并提高他们的工作热情，努力组织目标，达成自我价值目标（李超平，时勘，2005）。变革型领导可以利用自我优良行为榜样对下属进行人文关怀以此来激发员工互动。根据社会交换理论和激励理论的相关研究，在有效实现组织目标的过程中，共同创建和增强组织愿景，营造组织变革的氛围，并促进组织适应性变革。有学者发现，在对员工的影响要素中，内含着创新行为、持续创生行为、变革导向组织公民行为、学习失败行为、“内创业”行为、组织公民行为、个人即兴行为、亲社会性违规行为等各种行为（徐骁，2019；张寒，2019；黄佳信，2019；庞立君，2018；王楚涵，2018；马筱涵，2018；文峰，2018；徐洋，2016；张玉叶，2015；陆茜茜，2014）。

综上所述，员工的创新行为、“内创业”行为、建言行为、组织公民行为、反馈寻求行为、个人即兴行为、亲社会性违规行为等各种行为都属于角色外行为。员工的知识共享行为是符合变革型领导的内涵，变革型领导通过对企业组织内的适应性变革和变革管理体系的激励机制，让领导与员工、员工与员工之间能有效的沟通互动，这样才能让员工有归属感，在这种情况下，员工对知识共享行为的意愿较强。所以本文认为变革型领导对员工知识共享行为具有显著的正向影响关系。

基于上述分析，本文提出了研究假设：

H1：变革型领导对员工知识共享行为具有显著的积极影响。

3.3.2 变革型领导与组织公平感的影响

近年来，变革型领导与组织公平感的研究一直是学者们关注的焦点，中外学者对其进行了研究，Tansky(1993)研究指出，在团队里，下属和领导的关系良好，可能会获得更多资源分配的信息，并得到实际更多的资源。Lee（2001）指出，分配公平、程序公正与变革型领导行为之间存在高度的相关性。Jeewon Cho（2010）对韩国一家大型跨国银行进行了研究，发现程序公平感受到执行程序所伴随的领导风格的影响。领导者通常会更改组织的系统和程序，而变革型领导者往往以团队为导向，并且可以始终如一地平等对待每一位员工。Ji Hoon Song（2012）指出，变革型领导者很重视员工的价值体现和公平对待，并在工作中营造出公平的环境氛围。员工认为他们在工作中受到公平对待。变革型领导增强了员工对组织公平的认识。覃洁（2011）指出，变革型领导与员工的组织公平感具有显著的积极影响。领导者在工作中给员工做好德行垂范，帮助员工解决工作中所遇到问题外，还可以侧面的通过其他行为方式来影响员工，比如展现个人魅力、认可员工在工作中的敬业、了解员工的生活观念、价值观念以及对工作的行为态度、对员工的关怀、激励员工积极工作，深入基层，让员工心理认知为有归属感，愿意追随领导，心甘情愿为组织利益积极工作。领导者在向员工传达明确的组织目标和发展方向蓝图的同时，首先自身要端正态度，明确自身职责，这样员工才能够接受。为了赢得员工的信任，领导者必须确保员工劳动成果的公平性，并让员工在公平分配，公平程序和公平互动方面感受到组织公平感。所以本文认为变革型领导对组织公平感具有显著的积极影响。

基于上述分析，本文提出了研究假设：

H2：变革型领导对组织公平感具有显著的积极影响。

3.3.3 组织公平感的中介作用

组织公平感是一个比较成熟的概念。在一定程度上，个人感知到的对组织和他人的真诚、公正的对待，体现了个人在组织中的尊重和存在价值，满足了员工的个性化需求，促进员工为实现企业组织目标而更加积极地奋斗。组织公平感的中介效应已被许多研究所证实。Pillai, schriesheim-Williams（1999）指出，在变革型领导与组织公民行为的影响关系中，程序公平在其中起着完全的作用。Podsakoff, Bommer 和 Mackenzie（2006）指出，公平感在领导行为和员工的态度

度行为影响关系中起中介作用。曾贱吉、胡培和蒋玉石（2010）指出，在变革型领导和组织信任的影响关系中，组织公平在其中起中介作用。沈绿野（2009）指出，在领导——成员交换与员工工作满意度之间起到了中介作用，说明领导与员工之间相互信任、尊敬，可以影响到员工对组织公平的感知程度，从而增强员工对组织更加信任，促使下属职员在工作中表现突出，提高满意度。余彦等（2013）发现在参与式管理对和谐劳动关系氛围的影响中，组织公平起着中介作用。当员工对组织公平的感知增强时，一方面，员工对组织的看法会发生变化，员工也会有更多积极的工作行为。当员工认为自己受到尊重和支持时，他们就更容易投入到工作中，努力提高工作效率。另一方面，还可以提升员工的情绪，良好的情绪状态使员工具有积极的态度，愿意帮助他人做出贡献。通过对组织公平感的中介作用的上述综述，本研究试图进一步证明变革型领导，组织公平感与知识共享行为之间的关系，并探索组织公平感在变革型领导与知识共享行为中的作用。因此，本文认为组织公平感对员工知识共享行为具有显著的积极影响，组织公平感在变革型领导与员工知识共享行为之间起着中介作用。

基于上述分析，本文提出了研究假设：

H3：组织公平感对员工知识共享行为具有显著的积极影响。

H4：组织公平感在变革型领导与员工知识共享行为之间起中介作用。

3.3.4 自我效能感的调节作用

自我效能的本质是一种态度，即一个人可以运用其技能完成任务的信心程度。自我效能感主要通过个人思考的方式影响人们的行为，进而影响人们的生产力和创造力。Bandura（2003）等学者提出自我效能感会影响个人的注意力。自我效能感低下的人更担心工作中可能出现的故障和不良后果，从而产生预防行为的动机。因此，自我效能感低下的人不敢尝试艰巨的任务，而受变革型领导行为的影响也较小。周浩等（2013）指出，在环境因素与员工价值观的影响关系中，自我效能感存在调节作用；在领导风格与员工行为影响关系中，同样也存在调节作用。王宁等（2014）指出，在领导风格和个人寻求反馈行为的关系中存在着自我效能感这一调节变量，即领导风格与自我效能感之间的交互作用对下属行为有重要影响。共享行为是可以使组织知识技能产生利益扩大化，在工作中，部分员工常常对其自己掌握的知识有所保留，不愿过多的去传授给他人，这是出于自身利益考虑，担心自己的共享行为没有得到相应的回报和报酬。于是员工的态度很消极，将自己所掌握的知识和技术隐藏起来。企业领导者要想打破这种局面，就必须对企业组织内的适应性变革和颁布一整套的奖励机制制度规则，为了让员工觉

得这是可行的、可信的，员工对企业所作出的贡献不仅会得到公平公正的奖励，而且值得鼓励、表扬和提升。具有较高自我效能感的员工更有可能做出有益于组织的知识共享行为。相反，自我效能感低下的员工会怀疑自己的控制权和决策权，这会产生强烈的焦虑感并减少知识共享行为。因此，自我效能感在变革型领导和员工知识共享行为之间起调节作用。

基于上述分析，本文提出了研究假设：

H5：自我效能感在变革型领导与员工知识共享行为之间起调节作用。

表 3.1 假设汇总表

假设	假设内容
H1	变革型领导对员工知识共享行为具有显著的积极影响。
H2	变革型领导对组织公平感具有显著的积极影响。
H3	组织公平感对员工知识共享行为具有显著的积极影响。
H4	组织公平感在变革型领导与员工知识共享行为之间起中介作用。
H5	自我效能感在变革型领导与员工知识共享行为之间起调节作用。

来源：本文梳理归纳

第四章 研究方法

4.1 调查对象与数据收集

本研究以企业员工为调查对象，采取整群随机抽样方法，综合考虑性别、年龄、职务等人口统计学变量选取湖南省邵阳地区于 2020 年 8 月 1 日-10 月 30 日进行发放和回收调查问卷，其中预调研共发放 180 份问卷，回收 172 份问卷，有效问卷 165 份，有效回收率为 95.9%。正式调研共发放 400 份问卷，回收 386 份问卷，有效问卷 374 份，有效回收率为 96.9%。本章节将对正式问卷调查的 374 份样本进行描述性分析、信度分析、效度分析、相关性分析、结构方程模型分析与假设的检验。

4.2 样本描述性统计分析

本次测试使用正式问卷抽取样本，一共发放了 400 份问卷，回收 386 份问卷，有效问卷 374 份，有效回收率为 96.9%。被试样本分布概况见表 4.1。

表 4.1 正式问卷被试分布概况表

		个案数	百分比
性别	男	262	70.05%
	女	112	29.95%
年龄	25 岁以下	57	15.24%
	26-35 岁	124	33.16%
	36-55 岁	123	32.89%
	55 岁及以上	70	18.71%
职务	普通员工	249	66.58%
	基层管理者	75	20.05%
	中层管理者	38	10.16%
	高层管理者	12	3.21%

续表 4.1 正式问卷被试分布概况表

		个案数	百分比
学历	高中	73	19.52%
	大专	150	40.11%
	本科	113	30.21%
	硕士以上	38	10.16%
工作年限	半年	10	2.67%
	0.5-1 年	57	15.24%
	1-3 年	112	29.95%
	3-5 年	75	20.05%
	5 年以上	120	32.09%

在被调查人员填写的有效问卷中，男性员工占 70.05%，女性员工占 29.95%。从年龄组成来看，25 岁以下的员工占 15.24%，26—35 岁的员工占 33.16%，36—55 岁员工占 32.89%，55 岁及以上员工占 18.71%。从职务来看，普通员工占 66.58%，基层管理者占 20.05%，中层管理者占 10.16%，高层管理者占 3.21%。从学历来看，高中学历占 19.52%，大专学历占 40.11%，本科学历占 30.21%，硕士以上占 10.16%。从工作年限来看，工作半年占 2.67%，工作 0.5-1 年占 15.24%，工作 1-3 年占 29.95%，工作 3-5 年占 20.05%，工作 5 年以上占 32.09%。以上统计数据反映了该样本具有男性较多，员工年轻化和学历偏高的特征。

4.3 测量工具

本研究通过查阅文献，借鉴与本研究有关的变革型领导量表、组织公平感量表、自我效能感量表、知识共享行为量表进行实证分析。问卷分为五大部分，第一部分为：基本信息，包括性别、年龄、职务、学历、工作年限；第二部分为：变革型领导，共 24 个题项；第三部分为组织公平感，共 20 个题项；第四部分为自我效能感，共 10 个题项；第五部分为知识共享行为，共 6 个题项。

①基本信息

这个部分主要是获取人口统计学变量，区分不同变量之间的差异性。基本信息包括性别、年龄、职务、学历、工作年限。

- 1 性别：男，女
- 2 您的年龄：25 岁以下，26-35 岁，36-55 岁，55 岁以上
- 3 您的职务：普通员工，基层管理者，中层管理者，高层管理者
- 4 您的学历：高中，大专，本科，硕士以上
- 5 您的工作年限：半年以下，0.5-1 年，1-3 年，3-5 年，5 年以上

②变革型领导量表

变革型领导一直是国内外研究的焦点。由于本研究立足于本土化的视角，倾向于选择适合中国国情的量表，国外学者发展了许多成熟的量表。经过比较研究，选取李超平（2005）的量表。该量表由 26 个条目和 4 个维度组成，符合我国管理科学的实际。通过员工评价，考察了员工对直接上属领导风格的感知。具体测量问题如下：

表 4.2 变革型领导量表

维度	题项	
德行垂范	A1	廉洁奉公，不图私利
	A2	吃苦在前，享受在后
	A3	不计较个人得失，尽心尽力工作
	A4	为了部门利益，能牺牲个人利益
	A5	不会把别人的劳动成果据为己有
	A6	能与员工同甘共苦
个性化关怀	B1	在与员工打交道的过程中，会考虑员工个人的实际情况
	B2	愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题
	B3	能经常与员工沟通交流，以了解员工的工作、生活和家庭情况
	B4	耐心地教导员工，为员工答疑解惑
	B5	关心员工的工作、生活和成长，真诚地为他/她们的发展提建议
	B6	注重创造条件，让员工发挥自己的特长

续表 4.2 变革型领导量表

维度	题项	
愿景激励	C1	能让员工了解单位的发展前景
	C2	能让员工了解单位的经营理念和发展目标
	C3	会向员工解释所做工作的长远意义
	C4	向大家描绘了令人向往的未来
	C5	能给员工指明奋斗目标和前进方向
	C6	经常与员工一起分析其工作对单位总体目标的影响
领导魅力	D1	业务能过硬
	D2	思想开明，具有较强的创新意识
	D3	热爱自己的工作，具有很强的事业心和进取心
	D4	对工作非常投入，始终保持高度的热情
	D5	能不断学习，以充实提高自己
	D6	敢抓敢管，善于处理棘手问题

③组织公平感量表

该测量量表是基于 Niehoff&Moorman 提出的，该量表后来被许多学者验证。学者张鹏、骆旭江等将此量表用于组织公正的研究，具有一定的权威性。量表项目主要包括 20 个，包括程序公正的 6 个方面，分配公正的 5 个方面，互动公平的 9 个方面。采用 liker 五点测量法，从“非常不同意”到“非常同意”，得分为 1 到 5。得分由低到高，说明员工的组织公平感由低到高。具体测量问题如下：

表 4.3 组织公平感量表

维度	题项	
程序公平	1	我的工作时间是公平的
	2	我的工资水平是公平的

续表 4.3 组织公平感量表

维度	题项	
程序公平	3	我的工作负荷相当公平的
	4	我的报酬是相当公平的
	5	我的工作职责是公平的
	6	领导对工作决定的方式是无偏见的
分配公平	7	领导在决定前会聆听所有员工关心的事情
	8	在工作决定前，领导会要搜集准确完整的信息
	9	领导会对决定进行解释，合理时还要添加辅助信息
	10	工作决定都是致力于所有员工
	11	领导允许员工对工作决定进行质疑和申诉
互动公平	12	当涉及自己的工作决定时，领导对我和蔼，并体谅我
	13	对于涉及自己的工作决定，领导对我很尊重，会考虑我的尊严
	14	对于涉及自己的工作决定，领导对我的个人需求很关心
	15	对于涉及自己的工作决定，领导对我的态度很诚实
	16	对于涉及自己的工作决定，领导对我应有的权利给予关心
	17	出于对自己工作决定的关心，领导会和我讨论决定的含意
	18	对于自己工作决定的关心，领导会给我充足的理由
	19	制定有关自己的工作决定时，领导会给出有价值的说明
	20	领导对我的任何决定，都会给予清楚的解释

④自我效能感量表

本研究采用 Schwarzer（1999）编制的一般自我效能量表（GSEs）。该量表由 Schwarzer 和他的同事于 1981 年首次编制。最初有 20 个项目，后来改进为 10 个项目。具体测量问题如下：

表 4.4 自我效能感量表

维度	题项	
自我效能感	1	如果我尽力去做的话，我总是能够解决难题的
	2	即使别人反对我，我仍有办法取得我所要的
	3	对我来说，坚持理想和达成目标是轻而易举的
	4	我自信我能有效地应对任何突如其来的事情
	5	以我的才智，我定能应付意料之外的情况
	6	如果我付出必要的努力，我一定能解决大多数的难题
	7	我能冷静地面对困难，因为我可以信赖自己具有处理问题的能力
	8	面对一个难题时，我通常能想到一些应付的方法
	9	有麻烦的时候，我通常能想到一些应付的方法
	10	无论什么事在我身上发生，我都能应付自如

⑤知识共享行为量表

研究者们根据自己的专业知识提出了不同的研究视角，对其维度的划分和度量方法的相关理论研究进行了探讨。Hooff&Ridder（2004）并编制了相应的知识共享行为成熟量表。在本文的研究过程中，主要参考了 Hooff&Ridder 的成熟测量量表的方法，并结合研究实践，将员工的知识共享行为视为一个系统。具体题型如下：

表 4.5 知识共享行为量表

维度	题项	
知识共享行为	1	我经常把自己从报刊、杂志和书籍中学到的知识告诉给同事

续表 4.5 知识共享行为量表

维度	题项	
知识共享行为	2	我经常将从教育或培训中获取的专业知识告诉给同事
	3	我会将在工作中积累的工作经验和业务诀窍告诉给同事
	4	同事经常将从报刊、杂志以及书籍中学到的知识告诉给我
	5	同事经常将从教育或培训中学到的专业知识告诉给我
	6	同事会将在工作中积攒的工作经验和业务诀窍告诉给我

4.4 数据处理

信度、探索性因子分析、相关分析、调节效应采用 SPSS26.0 软件，验证性因子分析和路径分析、中介效应采用 AMOS25.0 软件。

第五章 结果与分析

5.1 正式调研数据分析

5.1.1 验证性因子分析

本研究采用验证性因素分析（CFA）以此验证结构效度。其目的是证实量表所得结果与量表设计中假设的理论之间的一致性。验证性因子分析通过数据拟合对已建立的量表结构进行评价，并通过验证性因子分析得出的模型中的因子载荷值计算组合信度和收敛效度。以平均方差提取（AVE）>0.5 作为收敛有效性的统计标准。组合可靠性以 Cr 值大于 0.7 为基础。

从正式问卷中获得的 374 个样本数据用于验证性因子分析，得到了测量模型的适配度指标。

5.1.1.1 变革型领导

表 5.1 变革型领导验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
χ^2		306.966
df		248
RMSEA	<0.08	0.025
GFI	>0.90	0.937
AGFI	>0.90	0.923
NFI	>0.90	0.943
IFI	>0.90	0.988
TLI	>0.90	0.987
CFI	>0.90	0.988
PGFI	>0.50	0.774

续表 5.1 变革型领导验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
PNFI	>0.50	0.847
PCFI	>0.50	0.888
χ^2/df	<3.00	1.238

由此得出:Cmin-DF 为 1.238,GFI 为 0.937,AGFI 为 0.923, RMSEA 为 0.025, pgfi 为 0.774。该模型的拟合指数达到标准值,说明测量模型的结构效度符合统计标准。

5.1.1.2 组织公平感

表 5.2 组织公平感验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
χ^2		184.545
df		132
RMSEA	<0.08	0.033
GFI	>0.90	0.949
AGFI	>0.90	0.934
NFI	>0.90	0.951
IFI	>0.90	0.985
TLI	>0.90	0.983
CFI	>0.90	0.985

续表 5.2 组织公平感验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
PGFI	>0.50	0.732
PNFI	>0.50	0.820
PCFI	>0.50	0.850
χ^2/df	<3.00	1.398

由此得出：Cmin DF 为 1.398，GFI 为 0.949，AGFI 为 0.934，RMSEA 为 0.033，pgfi 为 0.732。该测量模型的拟合指数达到标准值，说明该测量模型的结构效度符合统计标准。

5.1.1.3 知识共享行为

表 5.3 知识共享行为验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
χ^2		10.061
df		9
RMSEA	<0.08	0.018
GFI	>0.90	0.991
AGFI	>0.90	0.980
NFI	>0.90	0.991
IFI	>0.90	0.999
TLI	>0.90	0.998
CFI	>0.90	0.999

续表 5.3 知识共享行为验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
PGFI	>0.50	0.425
PNFI	>0.50	0.594
PCFI	>0.50	0.599
χ^2/df	<3.00	1.118

由此得出：Cmin-DF 为 1.118，GFI 为 0.991，AGFI 为 0.980，RMSEA 为 0.018，pgfi 为 0.425。该测量模型的拟合指标基本达到标准值，说明测量模型的结构效度符合统计标准。

5.1.1.4 自我效能感

表 5.4 自我效能感验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
χ^2		55.567
df		35
RMSEA	<0.08	0.040
GFI	>0.90	0.971
AGFI	>0.90	0.955
NFI	>0.90	0.975
IFI	>0.90	0.991
TLI	>0.90	0.988

续表 5.4 自我效能感验证性因子分析拟合指标

指标	标准值	模型值
CFI	>0.90	0.991
PGFI	>0.50	0.618
PNFI	>0.50	0.758
PCFI	>0.50	0.770
χ^2/df	<3.00	1.588

由此得出:Cmin-DF 为 1.588,GFI 为 0.971,AGFI 为 0.955,RMSEA 为 0.040,pgfi 为 0.618, 该测量模型的拟合指标均达到标准值, 说明测量模型的结构效度符合统计标准。

5.2 相关分析

相关分析采用 pearson 相关系数估计, pearson 相关系数的绝对值介于 0 到 1 之间, 一般而言相关系数的绝对值在 0.3 以下为低相关, 0.3 到 0.6 为中等程度的相关, 0.6 以上为高相关:

表 5.5 相关性分析

	性别	年龄	职务	学历	工作年限	变革型领导	组织公平感	自我效能感	知识共享行为
性别	1								
年龄	0.005	1							
职务	0.047	0.467**	1						
学历	-0.051	-0.022	0.061	1					
工作年限	-0.004	0.533**	0.340**	0.066	1				
变革型领导	-0.095	-0.007	0.075	-0.046	-0.195**	1			
组织公平	-0.133**	0.028	0.081	-0.031	-0.045	0.649**	1		

续表 5.5 相关性分析

	性别	年龄	职务	学历	工作年限	变革型领导	组织公平感	自我效能感	知识共享行为
自我效能感	-0.097	0.088	0.120*	0.006	0.005	0.514**	0.716**	1	
知识共享行为	-0.107*	0.078	0.081	-0.113*	0.004	0.554**	0.539**	0.497**	1
**P<0.01, *P<0.05									

从表中可以看出：变革型领导（ $r=0.554, P<0.01$ ）、组织公平感（ $r=0.539, P<0.01$ ）、自我效能感（ $r=0.497, P<0.01$ ）与知识共享行为均存在显著正相关关系。

5.3 路径分析

路径分析的主要特征是基于专业知识假设模型中变量之间的关系，然后根据因变量的数量调整线性回归方程，并通过路径系数确定变量之间的影响。假设出模型中各变量间的相互关系，最终结果通常是以图形的形式描述变量之间的关系，路径分析的重要优势在于它可以同时评估多个自变量和因变量之间的关系，而且该模型不仅可以处理内生变量的结果（因变量）在外生变量（自变量）的直接影响下，还测试了后者对前者的间接影响的结果。此外，以这种方式建立的模型还涵盖了测量误差，从而确保的分析结果的说服力和可靠度。与传统的统计方法相比，该建模技术已经趋于精进和成熟，不仅可以研究变量间的直接路径效应，还可以检验间接路径效应。它可以同时对模型中的测量指标和潜在变量进行评估。此外，还可以评估指标变量的测量误差，并给出模型的可靠性和有效性。与传统的多元统计方法相比，结构方程模型具有以下优点：①潜在变量作为主要研究变量纳入结构方程，打破传统因变量数目限制，可以分析多个内生变量与其他变量间的因果关系。②参数估计中允许有测量误差；③可以同时研究变量间的直接路径和间接路径关系。

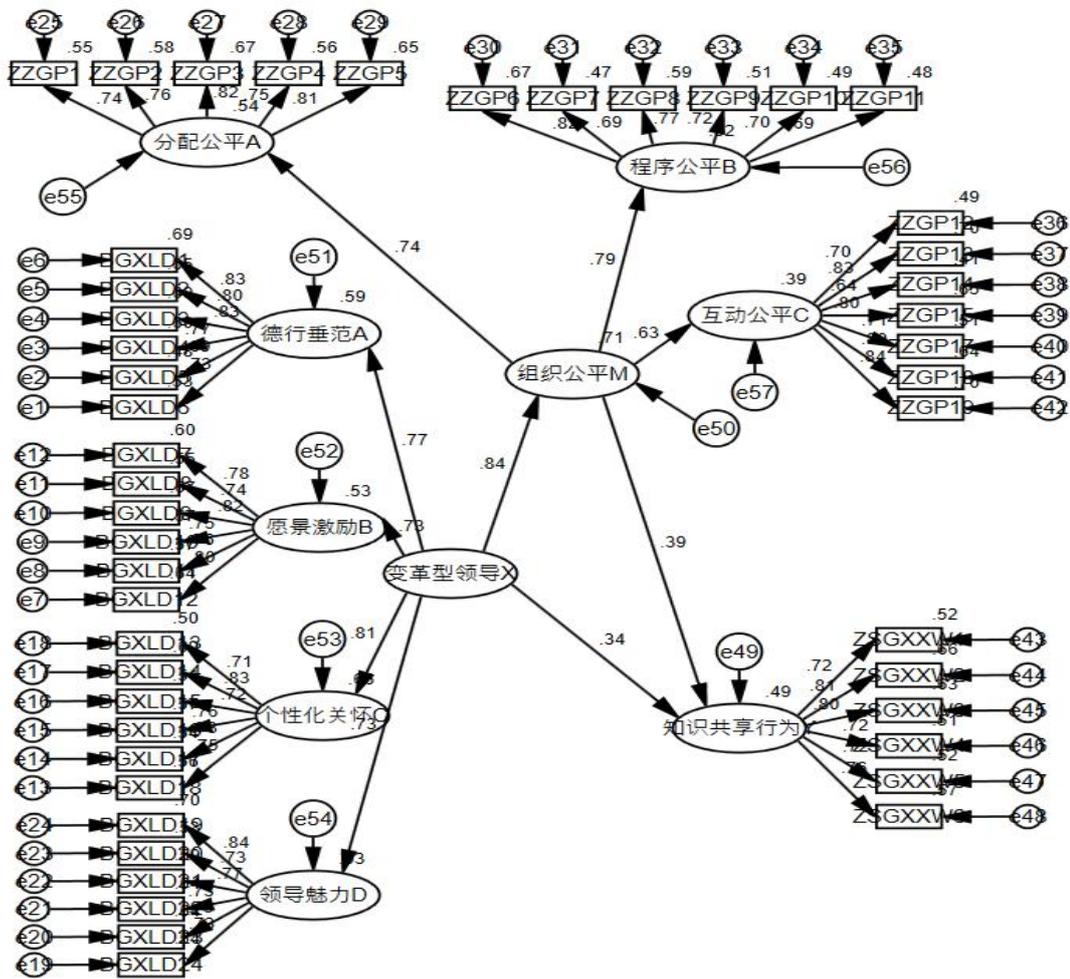


图 5.1 路径分析图

表 5.6 结构方程模型拟合指标

	X ²	df	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
标准值			1-5	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	>0.9	<0.09
结构方程	1255.302	1070	1.173	0.880	0.869	0.889	0.982	0.981	0.982	0.022

结构方程的拟合指标有绝对、增量简约和指数，标准值和实际模型拟合结果见上表。结果表明，该结构方程拟合指标均在参考标准范围或接近临界值基本达到理想值，说明该模型拟合度较好。

表 5.7 假设检验

			Estimate	S.E.	C.R.	标准化路径系数	P	假设
组织公平 M	<---	变革型领导 X	0.762	0.1	7.614	0.845	***	成立
知识共享 行为 Y	<---	组织公平 M	0.546	0.207	2.643	0.392	0.008	成立
知识共享 行为 Y	<---	变革型领导 X	0.421	0.179	2.356	0.335	0.018	成立
注: ***P<0.001								

由上表可知：变革型领导（ $\beta = 0.845$ ， $P < 0.001$ ）对组织公平感存在显著的积极影响。

假设成立；组织公平感（ $\beta = 0.392$ ， $P < 0.01$ ）对知识共享行为存在显著积极影响；变革型领导（ $\beta = 0.335$ ， $P < 0.05$ ）对知识共享行为存在显著的积极影响。

5.4 中介效应

为了进一步研究组织公平感在变革型领导对知识共享行为的影响中是否起到中介作用，采用 AMOS 里面的 Bootstrap 法进行验证，其中执行次数 5000 次，采用 Bias Corrected，置信区间设为 95%，若置信区间不包含 0，则表明路径显著。

表 5.8 中介效应检验

	Standardized Estimate	S.E.	Percentile method (95%)		
			Lower Bounds	Upper Bounds	P
直接效应	0.335	0.188	-0.047	0.711	0.083
间接效应	0.331	0.157	0.039	0.667	0.029
总效应	0.666	0.053	0.550	0.764	0.001

由上表可以看出，间接效应值为 0.331，置信区间为[0.039,0.667]，不含 0， $P < 0.05$ ，说明中介效应显著。由此，也表明了组织公平感在变革型领导与知识共

享行为之间起到了中介作用，故假设 H4 成立。

5.5 调节效应

为了研究自我效能感在变革型领导对知识共享行为的影响中是否起到调节作用，本文使用分层回归的方法来检验这种调节作用。层次回归是基于回归分析的方法。其基本思想是在模型中加入不同类型的变量，以考察变量对回归方程的贡献，而不考虑其他变量的贡献。若一个变量仍有显著贡献，就可以判定，该变量确实具有其他变量无法替代的独特作用。该方法的主要目的是在排除前一个自变量对因变量的影响后，找出新变量是否对因变量有影响。

根据调节变量分析理论，当调节变量与自变量为连续变量时，应先将调节变量与连续变量集中，再将二者的乘积作为新变量。设自变量为 x ，调节变量为 m ，则集中数据为 $x - \bar{x}$ ， $m - \bar{m}$ ，二者的乘积为 $(x - \bar{x}) \times (m - \bar{m})$ ，也称为交叉项。用交叉项作为自变量对因变量进行回归。如果标准化回归系数显著，说明它具有调节作用。

表 5.9 调节效应检验

模型	未标准化系数		标准化系数	t	显著性	R	△R2	F	
	B	标准错误	Beta						
1	(常量)	1.316	.187		.000				
	变革型领导	.646	.050	.554	12.830	.000			
2	(常量)	.938	.189		4.954	.000	0.307	0.305	164.604***
	变革型领导	.473	.056	.406	8.429	.000			
	自我效能感	.286	.048	.288	5.988	.000	0.368	0.364	107.943***
3	(常量)	.877	.188		4.658	.000			
	变革型领导	.475	.056	.407	8.552	.000			
	自我效能感	.289	.047	.292	6.129	.000	0.383	0.378	76.470***
	变革型领导 ×自我效能感	.078	.026	.122	2.986	.003			

注：因变量：知识共享行为；***P<0.001

从上表可以看出,模型 3 在模型 2 的基础上增加了一个调节效应。结果表明, R 为 0.383, 校正 R 为 0.378, F 值为 76.470, 在 0.001 水平上具有显著性。变革型领导×自我效能感对知识共享行为有显著的积极影响 ($\beta = 0.122$, $P < 0.01$), 表明存在调节效应, 故假设 H5 成立。

第六章 研究结论与展望

6.1 研究结论

基于社会交换理论和激励理论,本研究从组织公平感的角度探讨了变革型领导对员工知识共享行为的中介机制,尤其是自我效能感对员工知识共享行为的调节作用。在这项研究中,将 374 个样本数据用于验证性因子分析,以获得测量模型的适应性指标可知,结论如下:

(1) 变革型领导对员工知识共享行为具有显著的积极影响。变革型领导($\beta = 0.335$, $P < 0.05$)对知识共享行为具有显著的积极影响。

(2) 变革型领导对组织公平感具有显著的积极影响。变革型领导($\beta = 0.845$, $P < 0.001$)对组织公平感具有显著的积极影响。

(3) 组织公平感对员工知识共享行为具有显著的积极影响。组织公平感($\beta = 0.392$, $P < 0.01$)对知识共享行为具有显著的积极影响。

(4) 组织公平感在变革型领导与员工知识共享行为之间起中介作用。组织公平感对变革型领导对知识共享行为影响的间接影响为 0.331, 置信区间为 [0.039, 0.667], 不包括 0, $P < 0.05$, 表明中介作用显著。因此,变革型领导对知识共享行为具有重大影响,存在组织公平感的中介作用。

(5) 自我效能感在变革型领导和员工知识共享行为之间起调节作用。变革型领导 \times 自我效能感对知识共享行为具有显著的积极影响($\beta = 0.283$, $P < 0.01$), 表明存在调节作用。

表 6.1 研究结论

假设	研究假设	检验结果
H1	变革型领导对员工知识共享行为具有显著的积极影响。	支持
H2	变革型领导对组织公平感具有显著的积极影响。	支持
H3	组织公平感对员工知识共享行为具有显著的积极影响。	支持
H4	组织公平感在变革型领导与员工知识共享行为之间起中介作用。	支持
H5	自我效能感在变革型领导与员工知识共享行为之间起调节作用。	支持

6.2 研究的理论贡献

通过文献综述和实证通过文献综述和实证分析，验证了本文提出的假设和模型，得出的研究结论具有以下理论贡献：

(1) 变革型领导是根据西方文化背景提出的，它对中国组织不同情况的适用性需要进一步验证。研究结论表明，变革型领导也适用于中国公司，可以有效地激发员工的知识共享行为。它不仅丰富了国内有关变革型领导的实证研究，而且扩大了不同领导方式对员工知识共享行为的影响。

(2) 本文探讨了变革型领导与员工知识共享行为两者之间的影响关系。同时，以组织公平感为中介，以自我效能感为调节变量来探索其内部机制。变革型领导风格影响着员工知识共享行为的内在机制，提供了一种新的研究思路。此时，它为组织公平感和自我效能感的学术研究提供了补充。

(3) 本研究运用社会交换理论和激励理论，立足于员工的内在需求，仔细探究员工行为的心理变化，深入研讨员工行为驱动的内在机理，为学术界提供理论建构，并探讨影响员工行为的因素。本研究将社会交换理论和激励理论应用于员工知识共享行为的研究，拓宽了理论知识的应用范围。研究结果也证实了社会交换理论和激励理论在员工知识共享行为研究中的合理性。

(4) 本文验证了变革型领导作为一种领导行为可以有效增强员工的知识共享行为，并进一步验证了变革型领导与其他领导风格（自我牺牲型领导，包容性领导和侮辱性领导等）类似。同时，它对员工知识共享行为具有激励作用，也扩大了影响员工知识共享因素的讨论，促进了领导风格与员工知识共享行为之间关系的研究。

6.3 研究的管理启示

本研究的主要目的是为了验证变革型领导对员工知识共享行为的影响机制，为企业管理者提供全面、多层次的建议。从社会交换理论和激励理论来看，变革型领导对员工的影响行为是一个复杂的过程。受组织工作环境的影响，企业领导需要管理层领导、团队成员和员工自身的共同努力，加强领导、组织和个人之间的关系，营造良好的工作氛围和人与人之间的关爱与互信的态度非常重要。研究结论对企业管者的管理实践有如下启示：

第一，企业管理者在现实的管理实践中，组织应该怎样挑选和培养一名有助于开展变革行为的领导者是十分重要的。变革型领导者的行为应使员工清楚地了解到，她们之间的知识共享行为为组织目标的发展做出了巨大贡献，激发员工共

享的意愿，促进共享行为的发生，并扩大共享行为带来的效果。只有这样，企业员工才能信任领导，愿意与组织成员分享知识，共同进步，才有利于企业的良性发展。

第二，构建良好的工作情境氛围，为企业员工的知识共享行为创造良好的工作环境。自我效能感高的人会设定更高的目标，冒险尝试更多要求苛刻的工作，有更强的目标参与度，并付出更多的努力来完成任务，从而达到更高的水平；相反，自我效能感低下的人不敢尝试艰巨的任务，个人要求低，容易实现既定目标。成就使他们的工作效果非常差。领导者要不断地促使其员工的自我效能得以提升，努力满足员工的心理需求，使组织成员从内心深处领悟到组织是一个“温暖的大家庭”，并帮助员工解决实际困难和困境，从而进一步的使员工发挥个人能力水平和充分展示，越来越多的表现出自己与他人共享的行为。

第三，企业领导者应注意组织公平对员工知识共享行为的影响。企业内部应多开展人文关怀活动和团队竞赛活动，进一步加强领导与员工、员工与员工之间的相互了解与沟通，减轻他们之间的心理沟通阻碍。当企业员工需要参加培训和参与决策事务的时候，管理者应当注意公平原则来采取轮岗制度进行确认名单，要让员工对企业的整体工作流程有一个全面的了解，这样才能扩大知识共享的范围，让每个员工都能得到学习的机会。

第四，企业领导者应注意自我效能对员工知识共享行为的影响。通过提高员工的自我效能，企业管理者可以促进员工建立对美好未来的信心和希望。他们习惯于挑战自我，不怕困难，有很强的战斗精神和意志。当员工对自己的愿景充满激情和信心时，他们越愿意分享自己多年工作积累的经验、技术、诀窍和方法，从而促进组织的知识共享。

第五，企业应注意尊重员工的知识产权，在企业组织内部建立知识产权保护制度机制；建立一套多功能学习型智库，让员工参与到企业的发展战略、实行一整套晋升制度和奖励考核制度，员工才参与的过程中了解到制度制定的原则，就会感到被尊重，公平感也会提高，也愿意为企业发展做出自身贡献，分享自身知识技能和专业知识，减轻员工的心理负担，让需要学习的其他员工进一步地提升自身技能水平和知识能力水平，避免了领导与员工、员工与员工在交流的过程产生隔阂和面子需要的阻碍，在学习智库中也更多的调动了其他员工的学习积极性，更好的为企业管理者提供便捷性。

6.4 研究的局限性与展望

尽管本论文研究在理论和实践上做出了一定的贡献，并取得了一定的成果，但由于个人能力，精力和时间的限制，本文的研究仍存在以下主要局限性，有待进一步研究：

(1) 在研究设计上，本论文主要采用问卷调查法进行分析。所有问卷均由参与调查的员工自行评定，同时可以得出，其一，员工个人在填写调查问卷的过程中，掺杂着一些主观能动性，这在一定程度上可能会影响调查问卷的可靠性，比如随意的盲目填写应付了事，或者夸大自己的领导行为风格等，进而对结果产生一定的影响；其二，各变量测量量表也缺乏客观的量化指标衡量，也可能影响到调查结果的准确性。第三，工作人员在完成调查的同时，可能存在方法上的常见偏差。因此，今后学者们可以采取其他方便有效的方式进行问卷调查分析，为领导理论的发展提供更多的实证研究成果。

(2) 其它领导行为方式类型的局限性。当本研究探讨变革型领导对员工知识共享行为的影响时，它没有控制其他领导类型对员工知识共享行为的影响。因此，为了更好地研究变革型领导对员工知识共享行为的影响，在未来的研究中应添加其他比较型领导方式（例如自我牺牲型领导，包容性领导和辱骂性领导）。

(3) 样本数据来源的局限性。由于自身条件和资源的限制，本研究选择的大多数样本公司都是湖南省的本地企业，它们都是通过在线问卷获得的。公司地理位置和样本来源的限制可能会对研究结果产生一定的影响，不利于研究结果的推广。因此，在未来，我们应该尽力选择不同性质，不同地区的企业，并采用多种问卷收集方法，以促进研究成果的产生。

(4) 中介变量和调节变量的影响机制不够深入。尽管组织公平感被视为研究影响过程中的中介变量，但自我效能感被用作分析的调节变量，但其他特征变量并未被排除为影响本研究因果关系的调节变量，本文的研究和分析还不够深入。未来，我们可以使用更丰富的相关中介变量和调节变量，探索它们的深层机制。

针对本研究所存在的局限性，未来可以考虑从以下几个方面进行完善：第一，尝试对其他中介变量进行研究，在中国特色文化大背景下，人们对知识共享的表现形势取决于组织内的客观条件，如成就动机、组织政治知觉等，今后的研究可以尝试从这几个角度入手进行深层研究。第二，我们尝试用社会网络分析来衡量变革领导，不仅可以获得问卷调查难以获得的数据，而且可以从另一个角度验证和分析所测量表的问卷。第三，可以选用分层取样的方法进行研究分析，这样可以以期数据能更好的代表总体，从而可以使研究结果更具推广性。第四，改善测量量表方式。采用适合与中国文化背景下的研究量表，这样才能增强收集回来数

据的客观性和准确性，并避免来自同一来源的错误的的影响。相关文献指出，道德型领导和仁慈型领导也可能会对员工知识共享行为产生正向影响。因此，后续研究可以比较和分析不同领导风格对员工知识共享行为的影响。希望未来的研究可以扩大样本量，进一步探讨变革型领导对员工知识共享行为的影响是否在不同地区和不同行业有所不同，并得出更深入的研究结论。

参考文献

- 陈长彬, 郇瞻.自我效能感研究进展.劳动保障世界, 2007 (17) : 26-30.
- 蔡亚华,贾良定,万国光.变革型领导与员工创造力:压力的中介作用.科研管理,2015,36(08):112-119.
- 陈彦羽.变革型领导对员工追随力的影响研究.北京交通大学,2018.
- 冯彩玲, 刘兰华, 张丽华.国内变革型领导近十年的研究进展.心理与行为研究, 2016 (1) :134-139.
- 樊耘, 阎亮, 季峰.基于权力动机的组织文化对员工组织情感承诺的影响.西安交通大学学报(社科类), 2010, (4) : 37-43.
- 郭爱玲;对领导的几点认识;中外企业家;2019年13期
- 郭峰、曾国平:《未来企业领导所必备的八种能力》,领导科学,2005年第8期.
- 郭杰,秦晓利,黄瑾,尹吉成.变革型领导对员工离职倾向的影响研究.山东社会科学,2018(11):166-171.
- 郭蕾.魅力型领导对员工知识共享行为的影响机制研究.哈尔滨工业大学,2018.
- 高铭悦.真诚型领导对员工知识共享行为的影响研究.华南理工大学,2018.
- 高申春.论自我效能感的主体作用机制.外国教育研究, 1998 (6., 1-5.) .
- 黄芳, 马剑虹, 霍荣棉, 等.企业员工知识共享的理性行为模型.科研管理, 2010,31 (3) : 120-126.
- 黄佳信.变革型领导对员工变革导向组织公民行为的影响研究.华南理工大学,2019.
- 贺伟婕, 何华敏, 张林.销售人员自我效能感、组织认同与情绪劳动的关系研究.人力资源管理, 2016 (11) : 227-229.

- 洪艳. 变革型领导对基层员工执行力的影响研究.华南理工大学,2019.
- 黄彦婷. 授权型领导对员工知识共享行为的影响研究.南京大学,2014.
- 洪张青. 变革型领导对员工创新行为的影响研究.上海外国语大学,2018.
- 李超平, 时勘.分配公平与程序公平对工作倦怠的影响.心理学报, 2003 (5) : 677-684.
- 李超平, 时勘.变革型领导的结构与测量. 心理学报, 2005,37 (6) :803-811.
- 李超平、时勘.变革型领导的结构与测量.心理学报, 2015,37 (6) :803-811.
- 李超平,毛凯贤.变革型领导对新员工敬业度的影响:认同视角下的研究.管理评论,2018,30(07):136-147.
- 陆昌勤, 凌文铨, 方俐洛.管理自我效能感与管理者工作态度和绩效的关系.北京大学学报(自然科学版), 2006,42 (2) , 276-280.
- 龙立荣.大学生职业决策自我效能测评的研究.应用心理学, 2001 (02) : 38-43.
- 刘璞, 井润田, 刘煜.基于组织支持的组织公平与组织承诺关系的实证研究.管理评论, 2008 (11) : 31-36.
- 刘祺. 变革型领导对员工工作满意度的影响:自我效能感的中介作用及程序公平感的调节作用.西南大学,2018.
- 李雯. 伦理型领导对员工知识共享行为的影响研究.西安外国语大学,2017.
- 凌文铨, 杨海军, 方俐洛.企业员工的组织支持感.心理学报, 2006,38 (2) : 281-283.
- 陆茜茜. 变革型领导对员工亲社会性违规行为的影响研究.中国科学技术大学,2014.
- 李晓临.农业科技人员自我效能感与职业倦怠关系研究.江苏农业科学, 2018,46(11): 302-305.

- 吕晓俊, 严文华.组织公平感对工作绩效的影响研究.上海行政学院学报, 2009 (1) : 75-81.
- 李晔, 龙立荣.组织公平感研究对人力资源管理的启示.外国经济与管理, 2003 (2) : 12-17.
- 刘亚, 龙立荣, 李晔.组织公平感对组织效果变量的影响.管理世界, 2003 (03) : 126-132.
- 李永占.变革型领导对员工创新行为的影响:心理授权与情感承诺的作用.科研管理,2018,39(07):123-130.
- 李永周, 王月, 阳静宁.自我效能感、工作投入对高新技术企业研发人员工作绩效的影响研究.科学与科学技术管理, 2015,36 (02) : 173-180.
- 林钰琴, 萧淑月, 何慧清. (2005) .社会交换理论观点下组织支持、组织躬行表现与组织公民行为相关因素之研究:以信任与关系为切入点.人力资源管理学报, 5 (1) , 77-110.
- 孟慧, 宋继文, 徐琳, 田京, 钱静.中国情境下变革型领导的内涵与测量的再探讨.管理学报, 2013,10 (03) : 375-383.
- 孟慧, 宋继文, 徐琳, 田京, 钱静.中国情境下变革型领导的内涵与测量的再探讨.管理学报, 2013,10 (3) : 375.
- 孟慧, 梁巧飞, 时艳阳.目标定向、自我效能感与主观幸福感的关系.心理科学, 2010 (1) : 96-99.
- 马筱涵. 变革型领导对员工建言行为的影响研究.北方工业大学,2018.
- 马筱涵. 变革型领导对员工建言行为的影响研究.北方工业大学,2018.
- 潘璐.铁路职工组织公平感、组织内信任对组织沉默的关系研究.硕士论文, 南京师范大学, 2013.
- 庞立君. 变革型领导对员工失败学习行为的影响机制研究.吉林大学,2018.
- 秦传燕. 谦卑型领导对企业员工知识共享行为影响的研究.广东财经大学,2018.
- 覃洁. 变革型领导与销售人员的组织公平感及销售行为关系实证研究.广西大学,2011.

- 邱茜, 张春悦, 魏云刚, 战乃新, 孙波. 国外知识共享研究综述. 情报理论与实践, 2010, (03): 120-124+90.
- 秦燕, 吕康银. 程序公平对离职倾向的影响: 工作不安全感的中介作用. 经济研究导刊, 2013 (24): 79-80.
- 宋国学. 求职自我效能对求职成功的预测力研究: 以行动——状态导向为调节变量. 商业经济与管理, 2013, 10 (12): 54-63.
- 孙建国, 田宝. 变革型领导及其对创新文化的影响. 管理评论, 2006, 18 (5): 15-22.
- 沈绿野. 领导—成员交换对工作满意度的影响: 组织公平感的中介作用. 厦门大学, 2009.
- 沈雨庭, 陈硕, 张雪红. 中小型企业创始人变革型领导风格因素构建的质性扎根理论研究. 中国人力资源开发, 2016 (6) 68-77.
- 唐锦, 余勇. 档案工作人员的工作动机与自我效能研究. 广西教育学院学报, 2013, 第 2 期, 59-61.
- 汤明. 创业自我效能感的维度划分及其与创业之关系探究. 邵阳学院学报 (社会科学版), 2009, 8 (02): 66-68.
- 王楚涵. 变革型领导对员工“内创业”行为的影响研究. 广东财经大学, 2018.
- 汪长玉, 左美云. 代际和同辈知识转移对年轻员工创新行为的影响研究. 管理学报, 2018, 15 (6): 893-900.
- 王东, 郭本禹. 自我的整合观——雅克布森对自我心理学理论的发展. 南京晓庄学院学报, 2008 (02): 86-91.
- 王大伟, 刘怡欣, 朱丽萍, 郝垒垒. 变革型领导对员工工作幸福感的影响: 组织承诺的中介作用. 山东财经大学学报, 2016, 28(04): 69-78+102.
- 文峰. 变革型领导风格对员工组织公民行为的影响研究. 武汉理工大学, 2018.

- 王国保.我国知识型员工知识共享多维度量表编制与信效度检验——兼顾内容与方向的探索性研究.科技进步与对策, 2016,33 (10) : 127-133.
- 王赫, 杨迪.激励理论在企业管理中的运用研究.科技经济导刊, 2019,27(34),6-7+54.
- 万裴蕾. 变革型领导对员工情感承诺的影响研究.山东大学,2019.
- 王宁, 赵西萍, 周密, 沈雅静.领导风格、自我效能感对个体反馈寻求的影响研究.软科学, 2014,28 (05) : 37-42.
- 王培云. 变革型领导对员工工作投入的影响机制研究.河南大学,2018.
- 汪群,陈静.变革型领导对员工建言行为的影响机制研究.企业经济,2016(09):104-110.
- 吴玮. 变革型领导对员工-组织价值观匹配的影响机制研究.浙江财经大学,2019.
- 王晓琪. 变革型领导对团队绩效的影响研究.内蒙古财经大学,2018.
- 王仙雅, 林盛, 陈立芸, 等.组织氛围、隐性知识共享行为与员工创新绩效关系的实证研究.软科学, 2014,28 (5) : 43-47.
- 谢俊,储小平.多层次导向的变革型领导对个体及团队创造力的影响:授权的中介作用.管理工程学报,2016,30(01):161-167.
- 徐琳. 中国变革型领导的结构探索与问卷再发展.华东师范大学,2010.
- 薛姣.分析激励理论在企业管理中的运用.经营管理者,2016(30).
- 徐骁. 变革型领导对员工创新行为的影响研究.电子科技大学,2019.
- 徐洋. 基于心理授权的变革型领导对员工反馈寻求行为的影响研究.南京航空航天大学,2016.
- 杨可可. 变革型领导对员工工作激情的影响研究.安徽工业大学,2019.
- 应力, 钱省三.企业知识体系分析.研究与发展管理.2001, (05) : 13-17+47.

- 于淼,陈瑾,马长龙.变革型领导对创新自我效能感的影响——团队创新气氛的中介作用.教育观察,2018,7(21):22-24+49.
- 于淼,陈瑾,马长龙.变革型领导对创新自我效能感的影响——团队创新气氛的中介作用.现代管理科学,2017(05):106-108.
- 杨心德,徐钟庚,陈朝阳.初中生的自我有效感及其对学习目标的影响.心理发展与教育,1993,9(3),11-17.
- 杨玉洁,龙君伟.企业员工知识分享行为的结构与测量.心理学报,2008,40(3):350-357.
- 余彦,陈万思,丁珏.参与式管理对和谐劳资关系氛围的影响:组织公平感的中介作用与实际调节效应.南开管理评论,2013,16(6):47-58.
- 张鼎昆,方俐洛,凌文铨.自我效能感的理论及研究现状.心理学动态,1999(01):39-43.
- 周国涛、戚立夫.人类行为的控制与调节——班杜拉自我效能感理论书评.东北师范大学学报,1993(4):56-61.
- 周浩,龙立荣.基于自我效能感调节作用的工作不安全感对建言行为的影响研究.管理学报,2013,10(11):1604-1610.
- 张慧.企业员工一般自我效能感、工作压力和工作态度的相关研究.东北师范大学,2008.
- 张寒.变革型领导对员工变革支持行为的影响研究.天津商业大学,2019.
- 张红丽,王婷.变革型领导对新生代员工离职倾向的作用机制研究:心理授权的中介作用.领导科学,2017(14):26-29.
- 曾贱吉,胡培,蒋玉石.变革型领导对企业组织信任影响的实证研究.商业经济与管理,2010(2):24-29.
- 张丽华.改造型领导与组织变革过程互动模型的实证与案例研究.大连:大连理工大学,2002.
- 曾萍,蓝海林,谢洪明.(2006).企业知识分享影响因素模型及对策研究.商业研究(4),

24-27.

周文霞,郭桂萍.自我效能感:概念、理论和应用.中国人民大学学报,2006(01):91-97.

张韞黎, 陆昌勤.挑战性-阻碍性压力(源)与员工心理和行为的关系:自我效能感的调节作用.心理学报, 2009,41(06): 501-509.

张永新;;班级民主管理实施策略;科技创新导报;2011年18期

张玉叶.变革型领导对员工个人即兴行为的影响机制研究.东北师范大学,2015.

Adams.Inequity in social exchange.Advances in experimental social psychology,1965(2).

Adams,J.S.1965.Inequity in social exchange.In L.Berkowitz (Ed.) ,Advances in Experimental Social Psychology,2:267-299.New York:Academic Press.

Aryee S,Budhwar P S & Chen Z X.Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes:Test of A Social Exchange Model.Journal of Organizational Behavior,2002,23,267-285.

Ashton,Webb R B.Making a Difference:Teacher ' s Sense of Efficacy and Student Achievement.1986.

Avolio B J, Zhu, Koh, et al.Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.Journal of Organizational Behavior,2004,25(8):951-968.

Bandura,A.Self-efficacy:toward a unifying theory of behavioral change.Psychol Rev,1977,84(4), 139-161.

Bandura A.Social cognitive theory:An agentic perspective.Annual review of psychology,2001,52(1):1-26.

Bandura A.Social Foundations of Thought and Action:A Social Cognitive Theory.Englewood Cliffs,NJ:Prentice-Hall,1986.

- Bart, Van Den Hooff, and D.L.V.W.Femke. "Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing." 2004:13-24.
- BASS B M, AVOLIO B J. Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto: consulting psychologists press, 1996.
- Blau P M. Exchange and power in social life. New York: Wiley, 1964.
- Bock G W, Zmud R W, Kim, Y G. Behavior intention formation knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. MIS Quarterly, 2005, 29(1):87-111.
- Bock G W, Kim Y G. Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing. Information Resources Management Journal, 2002, 15(2):14-21.
- Bycio P, Hackett R D, Allen J S. Further Assessments of Bass' s (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. Journal of Applied Psychology, 1995, 80(4):468-478.
- Bryant S E. The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. The Journal of Leadership and Organizational Studies, 2003, 9(4):32-44.
- Carless, S. A. Assessing the discriminant validity of transformational leader behavior as measured by the MLQ. Journal of occupational and organizational psychology, 1998(71).
- Carless S A, Wearing A J, Mann L. A Short Measure of Transformational Leadership. Journal of Business & Psychology, 2000, 14(3):389-405.
- Chen, G., Gully, S. M., Whiteman, J. A., et al. Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. Journal of Applied Psychology, 1997, 85(6):835-847.
- CHEN L Y. An Examination of the Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment at Steel Companies. Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 2002, 7(2):122-142.

- Chen X P , Farh , J.L., The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations:Evidence from Taiwan, Academy of Management, 2000.
- Cohen-Church,Y.,Spector,P.E.The Role of Justice in Organizations:a Meta-Analysis.Organization Behavior and Human Decision Processes,2001(86):283.
- Colquitt,J.A.,Conlon,D.E.,Wesson,M.J.,Porter,C.O. & Ng,K.Justice at the millennium:A meta-analytic review of 25 years of organization justice research.(2001)Journal of Applied Psychology,86:425-445.
- Colquitt,J.A.On the dimensionality of organizational justice:A construct validation of a measurement.Journal of Applied Psychology,2001,86:386-400.
- Cropanzano,R.,Folger,R.Referent cognitions and task decision autonomy:Beyond equity theory.Journal of Applied Psychology,1989,74:293-299.
- Damodaran L & Olphert W.Barriers and Facilitators to the Use of Knowledge Management Systems.Behavior & Information Technology,2000,19(6):405-413.
- DeNoble,A.,Jung,D.,& Ehrlich,S. Entrepreneurial self-efficacy:The development of a measure and its relationship to entrepreneurial action.1999.
- Dubinsky,A.J..Yammarino.F.J..Jolson,M.A.,& Spangler,W.D.Transformational leadership:An initial investigation in sales management.The Journal of Personal Selling and Sales Management,1995.1(1).17-31.
- Eisenberger R,Fasolo P M & Davis-LaMastro V.Effects of Perceived Organizational Support on Employee Diligence,Innovation,and Commitment[J].Journal of Applied Psychology,1990,53:51-59.
- Folger R,Konovsky M A.Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions.Academy of Management Journal,1989,32:11-130.
- Gist,& M.,E.Self-efficacy:implications for organizational behavior and human resource management.Academy of Management Review,1987,12(3),472-485.
- Gouldner A.The Norm of Reciprocity.American Sociological Review,1960,25:161-178.

- Greenberg. Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal Of Management*, 1990(16):399-432.
- Greenberg J. The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1993.
- Hansen S, Avital M. Share and share alike: The social and technological influences on knowledge sharing behavior. *Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations*, 2005, 5(1):1-19.
- Hooff B, Ridder J. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 2004, 8(6):117-130.
- Ipe M. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2003, 2(4):337-359.
- James. Deconinck, C. Dean Stilwell. Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 2004, 57:225-231.
- James, K. The social context of organizational justice: Culture, intergroup, and structural effects on justice behaviors and perceptions. NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993:21-50.
- Jeewon Cho, Fred Dansereau. Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 2010, (21) : 409-421.
- Ji Hoon Song, In Gu Kang, Yeon Ho Shin. The Impact of an Organization's Procedural Justice and Transformational Leadership on Employees' Citizenship Behaviors in the Korean Business Context. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2012, (1) : 1-13.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 765-780.

- King, William R., and P.V.Maeks. "Motivating Knowledge Sharing Through A Knowledge Management System." *Omega* 36.1(2008):131-146.
- Konovsky M A, Pugh S D, Konovsky M A. Citizenship behavior and social exchange. *Acad Manage J*, 1994, 37(3):656-669.
- Kouzes J M, Posner B Z. *The team leadership practices inventory: measuring leadership of teams*. San Francisco: An imprint of Jossey-Bass Inc. publisher, 1992.
- Kukko M. Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study From a Software Company. *The Journal of High Technology Management Research*, 2013, 24(1):18-29.
- Kurt Matzler, Birgit Renzl. The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2006, 17(10):1264-1271.
- Lee J. Leader-member exchange, perceived organization justice, and cooperative communication. *Management Communication Quarterly*, 2001 14(4):574-589.
- Leiter M P. Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns. *Journal of Organizational Behavior*, 1991, 12(2):123-144.
- Leithwood, K. & Jantzi, D.. Toward an explanation in teachers' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 1996, 32(4), 512-534.
- Leithwood, Kenneth. *Leadership for school Restructuring*. Educational Administration Quarterly. 1994.
- Lin H F. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*, 2007, 33(2):135-149.
- Lin H F, Lee G. Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing. *Management Decision*, 2004, 42(1):108-125.
- Lu L, Leung K, Koch P T. Managerial knowledge sharing: The role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*. 2006, 2(1):15-41.

- Masteron, S.S., & Kyle Lewis et al. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 4, 738-748.
- McDonald T, Siegall M. The Effects of Technological Self-Efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitudes, and Withdrawal Behaviors. *Journal of Psychology*, 2012, 1126(5): 465-475.
- McFarlin, D.B., Sweeney, P.D. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 1992, 35(2): 626-637.
- Midgley C, Wigfield A. Development during adolescence. The impact of stage-environment fit on young adolescent's experiences in schools and in families. *Am Psychol*. 1993. 48(2): 90-101.
- Moderating Effects of General Self-efficacy. *Applied Psychology*, 2007, (2): 288-301.
- Moorman R H, Blakely G L, Niehoff B P. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 1998, 41(3): 351-357.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff P M, Mackenzie S B, Bommer W H. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 1996, 22(2): 259-298.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P., MacKenzie, S.B. Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors; A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2006, 99: 113-142.
- Rafferty A E, Griffin M A. Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 2004, 15 (3) : 0-354.

- Rajnandini Pillai, Chester A., Schriesheim, Eric, S., Williams. Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. *Journal of Management*, 1999(25):897-933.
- Schwarzer R, Leppin A. Social Support and Health: A Theoretical and Empirical Overview. *Journal of Social and Personal Relationships*, 1991, 8(1):99-127.
- Schwarzer, R. Optimistic self beliefs: assessment of general perceived self-efficacy in thirteen cultures. *Word Psychology*, 1997, 3(1):177-190.
- Senge P M. Sharing knowledge. *Executive Excellence*, 1997, 14(11):17-18.
- Smith C A, Organ D W, Near J P. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68(8):655-663.
- Siu O., Lu C., Spector P.E. Employees' Well-being in Greater China: The Direct and Indirect Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1):82-111.
- Tansky J W. Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1993, 6(3):195-207.
- Thibaut, J & Walker L. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1975.
- Tierney P, Farmer S M. Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(6):1137-1148.
- Tseng F C, Kuo F Y. A study of social participation and knowledge sharing in the teachers' online professional community of practice. *Computers & Education*. 2014, 72:37-47.
- Tsui, A.S., Egan, t.d., O'Reilly, C.A. Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37(4):549-589.
- Trougakos J.P., Bull R.A., Green S.G., etc. Influences on job search self-efficacy of spouses of enlisted military personnel. *Human Performance*, 2007, 20(4):391-413.

- Van Hooff, Born M. Ph, Taris T. W, etc. Job search and theory of planned behavior: Minority majority group differences in The Netherlands. *Journal of Vocational Behavior*, 2004, 65: 366-390.
- Vecchio, R. P., & Appelbaum, S. H. Managing organizational behaviour: A Canadian perspective. Toronto: Dryden, 1995, 23-89.
- Wanberg C. R.. The job search grind: perceives progress, self-reaction, and self-regulation of search effort. *Academy of Management Journal*, 2010, 53(4): 788-780.
- Wang H, Law K S, Hackett R D, et al. Leader-member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 2005, 48 (3) : 420-432.
- Wang W T, Hou Y P. Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 2015, 25: 1-26.
- Wood, R., & Bandura, A. Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 1989, 14(3), 361-384.
- Wood R, Bandura A. Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality & Social Psychology*, 1989, 56(3): 407-15.
- Zhang J X, Schwarzer R. Measuring optimistic self-beliefs: A Chinese adaptation of the General Self-Efficacy Scale. *Psychologia*, 1995, 38(3): 174-181.

附录 变革型领导对员工知识共享行为的影响研究

尊敬的先生/女士：

您好！这是一项硕士毕业论文的调查研究，主要关注的是变革型领导对鱼啊弄知识共享行为的影响，为企业和领导者在人力资源管理过程中提供参考，在未来企业管理的应用中创造更多的价值，无论是理论上还是实践上。感谢您在百忙之中抽空参与本次匿名调查，您所填答的数据仅用于本研究分析，绝不外泄，请您放心作答，答案是对是错，不会对您的工作和生活产生任何负面影响。您的真实回答对我工作的顺利进行非常重要。非常感谢您的参与和支持！

第一部分：基本资料

请在符合实际情况处打“√”。

1.您的性别：（单选）

A. 男 B. 女

2.您的年龄（单选）

A. 25岁以下 B. 26-35岁 C. 36-55岁 D. 55岁以上

3.您的职务（单选）

A. 普通员工 B. 基层管理者

B. 中层管理者 D. 高层管理者

4.您的学历（单选）

A. 高中 B. 大专 C. 本科 D. 硕士以上

5.您的工作年限（单选）

A. 半年 B. 0.5-1年 C. 1-3年

D. 3-5年 E. 5年以上

第二部分：变革型领导

请在符合实际情况处打“√”。1-非常不认同，2-不太认同，3-一般认同，4-比较认同，5-非常认同。具体的测量题型如下所示：

维度 1：德行垂范						
A1	廉洁奉公，不图私利	1	2	3	4	5
A2	吃苦在前，享受在后	1	2	3	4	5
A3	不计较个人得失，尽心尽力工作	1	2	3	4	5

维度 1: 德行垂范						
A4	为了部门利益, 能牺牲个人利益	1	2	3	4	5
A5	不会把别人的劳动成果据为己有	1	2	3	4	5
A6	能与员工同甘共苦	1	2	3	4	5
维度 2. 个性化关怀						
B1	在与员工打交道的过程中, 会考虑员工个人的实际情况	1	2	3	4	5
B2	愿意帮助员工解决生活和家庭方面的难题	1	2	3	4	5
B3	能经常与员工沟通交流, 以了解员工的工作、生活和家庭情况	1	2	3	4	5
B4	耐心地教导员工, 为员工答疑解惑	1	2	3	4	5
B5	关心员工的工作、生活和成长, 真诚地为他/她们的发展提建议	1	2	3	4	5
B6	注重创造条件, 让员工发挥自己的特长	1	2	3	4	5
维度 3. 愿景激励						
C1	能让员工了解单位的发展前景	1	2	3	4	5
C2	能让员工了解单位的经营理念和发展目标	1	2	3	4	5
C3	会向员工解释所做工作的长远意义	1	2	3	4	5
C4	向大家描绘了令人向往的未来	1	2	3	4	5
C5	能给员工指明奋斗目标和前进方向	1	2	3	4	5
C6	经常与员工一起分析其工作对单位总体目标的影响	1	2	3	4	5
维度 4. 领导魅力						
D1	业务能过硬	1	2	3	4	5
D2	思想开明, 具有较强的创新意识	1	2	3	4	5
D3	热爱自己的工作, 具有很强的事业心和进取心	1	2	3	4	5
D4	对工作非常投入, 始终保持高度的热情	1	2	3	4	5
D5	能不断学习, 以充实提高自己	1	2	3	4	5
D6	敢抓敢管, 善于处理棘手问题	1	2	3	4	5

第三部分: 组织公平感

请在符合实际情况处打“√”。1-非常不认同, 2-不太认同, 3-一般认同, 4-比较认同, 5-非常认同。具体的测量题型如下所示:

1	我的工作时间是公平的	1	2	3	4	5
2	我的工资水平是公平的	1	2	3	4	5
3	我的工作负荷相当公平的	1	2	3	4	5
4	我的报酬是相当公平的	1	2	3	4	5

5	我的工作职责是公平的	1	2	3	4	5
6	领导对工作决定的方式是无偏见的	1	2	3	4	5
7	领导在决定前会聆听所有员工关心的事情	1	2	3	4	5
8	在工作决定前，领导会要搜集准确完整的信息	1	2	3	4	5
9	领导会对决定进行解释，合理时还要添加辅助信息	1	2	3	4	5
10	工作决定都是致力于所有员工	1	2	3	4	5
11	领导允许员工对工作决定进行质疑和申诉	1	2	3	4	5
12	当涉及自己的工作决定时，领导对我和蔼，并体谅我	1	2	3	4	5
13	对于涉及自己的工作决定，领导对我很尊重，会考虑我的尊严	1	2	3	4	5
14	对于涉及自己的工作决定，领导对我的个人需求很关心	1	2	3	4	5
15	对于涉及自己的工作决定，领导对我的态度很诚实	1	2	3	4	5
16	对于涉及自己的工作决定，领导对我应有的权利给予关心	1	2	3	4	5
17	出于对自己工作决定的关心，领导会和我讨论决定的含意	1	2	3	4	5
18	对于自己工作决定的关心，领导会给我充足的理由	1	2	3	4	5
19	制定有关自己的工作决定时，领导会给出有价值的说明	1	2	3	4	5
20	领导对我的任何决定，都会给予清楚的解释	1	2	3	4	5

第四部分：自我效能感

请在符合实际情况处打“√”。1-非常不认同，2-不太认同，3-一般认同，4-比较认同，5-非常认同。具体的测量题型如下所示：

1	如果我尽力去做的话，我总是能够解决难题的	1	2	3	4	5
2	即使别人反对我，我仍有办法取得我所要的	1	2	3	4	5
3	对我来说，坚持理想和达成目标是轻而易举的	1	2	3	4	5
4	我自信我能有效地应对任何突如其来的事情	1	2	3	4	5
5	以我的才智，我定能应付意料之外的情况	1	2	3	4	5

6	如果我付出必要的努力，我一定能解决大多数的难题	1	2	3	4	5
7	我能冷静地面对困难，因为我可以信赖自己具有处理问题的能力	1	2	3	4	5
8	面对一个难题时，我通常能想到一些应付的方法	1	2	3	4	5
9	有麻烦的时候，我通常能想到一些应付的方法	1	2	3	4	5
10	无论什么事在我身上发生，我都能应付自如	1	2	3	4	5

第五部分:知识共享行为

请在符合实际情况处打“√”。1-非常不认同，2-不太认同，3-一般认同，4-比较认同，5-非常认同。具体的测量题型如下所示：

1	我经常把自己从报刊、杂志和书籍中学到的知识告诉给同事	1	2	3	4	5
2	我经常将从教育或培训中获取的专业知识告诉给同事	1	2	3	4	5
3	我会将在工作中积累的工作经验和业务诀窍告诉给同事	1	2	3	4	5
4	同事经常将从报刊、杂志以及书籍中学到的知识告诉给我	1	2	3	4	5
5	同事经常将从教育或培训中学到的专业知识告诉给我	1	2	3	4	5
6	同事会将在工作中积攒的工作经验和业务诀窍告诉给我	1	2	3	4	5

调查问卷到此全部结束，再次感谢您的配合！

致 谢

时光飞逝，随缘如梭，转眼两年的研究生生涯即将结束，求学路上的往事历历在目，仿佛就发生在昨天。

感谢正大管理学院给了我继续深造的机会，使我的知识储备更加丰富。感谢导师张亚军教授在我撰写硕士论文过程中的严格要求和细心指导。本研究是在笔者导师张亚军教授的指导下成功定稿的，感谢导师耐心解答的指导，不管从论文的选题和设计，还是论文的写作，都倾注了他大量的心血。回想留学的时光，使笔者受益颇丰，不仅学到了知识，还收获了友谊，正是因为教授们、同学们的支持和帮助，才使得留学生活变得丰富多彩。感谢参与调查的朋友，没有你们，我的研究将无法顺利完成。

最后，我要特别感谢我的父母，是他们在背后默默的支持着我，父母的激励是我不断前进的动力，谢谢你们为我付出了那么多，让我在异国他乡也倍感温暖，让我有勇气和力量克服困难，完成学业。

周立君

二〇二一年二月二十五日

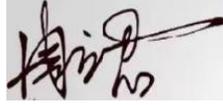
声 明

作者郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下进行研究工作所取得的成果。尽我所知，除文中已经注明引用内容和致谢的地方外，本论文不包含其他个人或集体已经发表的研究成果，也不包含其他已申请学位或其他用途使用过的成果。与我一同工作的同志对本研究所做的贡献均已在论文中做了明确的说明并表示了谢意。

若有不实之处，本人愿意承担相关法律责任。

学位论文题目：变革型领导对员工知识共享行为的影响研究

作者签名：



日期：二〇二一年二月二十五日

个人简历

姓名：周立君
学历：硕士研究生
毕业年份：2021 工商管理硕士学位 工商管理专业
院校：泰国正大管理学院中国研究生院
毕业年份：2016 管理学学士学位 旅游管理专业
院校：铜仁学院
职业：教师
工作地点：贵州省铜仁市碧江区铜仁学院（新校区）
E-mail: 136750141@qq.com