

Research on the Influence of Quantum-type Leadership and Organizational Citizenship Behavior on Organizational Resiliency

Boyu Ma

Boren University, Bangkok, 10100, Thailand

Abstract

This study explores the role of quantum leadership theory in enhancing organizational dynamic capabilities, particularly in promoting innovation, flexibility, and effectiveness in dealing with uncertain environments. The paper constructs a theoretical model of content subtype leadership, organizational resilience, organizational citizenship behavior, and power distance, and uses quantitative methods to analyze 405 valid questionnaires in the Chinese context. Research has confirmed that quantum leadership has a positive impact on organizational citizenship behavior and organizational resilience, with organizational citizenship behavior playing a mediating role; The power distance regulates the impact of quantum leadership on organizational citizenship behavior. The research results provide empirical evidence for optimizing leadership style and enhancing organizational resiliency, and advocate quantum thinking model to drive sustainable development and success of organizations.

Keywords

quantum leadership; tissue elasticity; organizational citizenship behavior; sense of power distance

量子型领导、组织公民行为对组织弹性的影响研究

马博宇

博仁大学, 泰国·曼谷 10100

摘要

本研究探讨量子领导理论在提升组织动态能力中的作用,特别是在促进创新、灵活性及应对不确定性环境中的效能。论文通过构建含量子型领导、组织弹性、组织公民行为与权力距离感的理论模型,基于中国情境下的405份有效问卷,采用量化方法分析。研究证实,量子型领导正向影响组织公民行为与组织弹性,其中组织公民行为起到中介作用;权力距离感调节量子领导对组织公民行为的影响。研究成果为优化领导风格、增强组织弹性提供实证依据,倡导量子思维模式以驱动组织可持续发展与成功。

关键词

量子型领导; 组织弹性; 组织公民行为; 权力距离感

1 引言

近年来,全球政治、经济、社会环境变幻莫测,随着全球化进程不断加深以及信息与科技的爆炸式增长,“VUCA”即不稳定(Volatile)、不确定(Uncertain)、复杂(Complex)、模糊(Ambiguous)一词也被众多学者用以形容当前的整体经济环境。随着外部环境不确定性的增加,组织弹性(Organizational Resilience)也开始成为战略管理文献中的核心关注点,作为组织确保连续性、可持续性和未来成功的重要概念^[1]。

领导者作为组织的核心人物,对组织弹性的影响不可忽视。不同的领导风格通过塑造正向组织文化或氛围,提升员工参与和动力,强化沟通信任和推行组织和个体学习等,

【作者简介】马博宇(1995-),男,中国新疆人,硕士,从事工商管理研究。

直接或间接影响组织弹性^[2]。常规基于经典力学原理为基础的管理方式,在变化和不确定性充斥着今天的世界,逐渐开始暴露出弊端和显得力不从心。

量子型领导作为一种新兴的领导方法,为组织提供了一种独特的视角来理解组织的结构。Jacobs^[3]提出量子型领导其领导力的本质可以用量子的理论中无序性、混沌性、不确定性和不连续性等特征进行解释。Zohar^[4]认为量子型领导是一种自下而上的领导风格,是组织和企业的服务者,要求组织打破传统自上而下的层级权力结构,将权力分散到整个组织系统。在量子领导的视角下,企业不再被视为独立的孤岛,而是作为一个开放且动态的网络,组织中的成员如同物理学中的“波”,相互影响息息相关;也如同“粒子”,具备独立性和特殊性。

员工高效地完成其个人角色内的任务,也只是当商业环境下竞争的基础。而如何进一步提升员工角色外行为和角

色外绩效,则成为当今组织与企业提高进一步绩效、生存能力和跨越式发展的关键因素之一^[5]。组织的核心价值在于最大化地释放每个成员的活力、善意与潜能,并将其转化为企业的内在动力^[6]。企业的可持续发展不仅依赖于员工履行基本职责,更关键的是激发员工主动展现出超越正式职责范围的额外贡献。

Hofstede^[7]认为,中国是权力距离感较高的国家的代表之一。文化因素在管理有效性中有着关键作用,不同文化背景的员工对于权力的偏好以及对于权力分配的意愿是不同的,在管理实践中直接应用其他文化背景下的理论和方法可能不适合另一种文化环境。郭晓薇^[8]提出在中国文化中,“感恩”是一个重要的价值观。当员工感觉到组织给予他们权力和公平对待时,他们可能会出于感恩心理而表现出更多的组织公民行为。因此,本研究引入权力距离感作为组织公民行为这一中介的调节变量。

综上所述,本研究以动态能力理论、自我决定理论和社会信息加工理论为基础,探究量子型领导对组织弹性的影响机制。并且将员工的组织公民行为和权力距离感纳入研究框架并构建理论模型,旨在揭示量子型领导如何借助量子思维、互联性和整体观等特质来增强组织的弹性。

2 文献综述与研究假设

2.1 量子型领导与组织弹性

辛杰等人^[9](2020)基于VUCA的时代特征和中国文化背景,通过定性和定量研究,将量子型领导归纳总结为7项特质和维度,强调领导者具备自觉觉他、连接交互、探索求新、和合共赢、利他包容、赋能无为和重建秩序的行为意识和价值观。

组织弹性是指当组织和企业处于不确定环境中面临不利因素时,企业可以抵抗压力从危机中恢复,甚至获得进一步发展的能力^[1]。基于动态能力理论,领导者对组织和企业的适应动态变化能力的提升起着至关重要的作用,自身的性格特征以及展现的领导方式深刻地影响着企业的成长和发展^[9]。

量子领导者通过赋予团队以梦想和意义,激发成员的创造力和潜能,强化成员间联系,促进高效沟通与合作,促进了组织的持续学习和成长。组织的学习能力是提高弹性的关键,组织从经验中吸取教训,有助于快速适应并克服挑战^[10]。

在逆境中,领导者通过鼓励探索、共享资源、建立广泛合作网络,以及展现对团队的真切关怀,增强团队精神和组织凝聚力,团队精神是组织适应性和弹性的关键^[11],促使组织从被动应对转为主动学习和适应。量子型领导的利他性和包容性使得组织更能够适应环境变化,通过赋予员工自主权并重视其意见,创建一个去中心化、无边界的灵活组织结构,利于快速市场响应与内部创新^[6]。在危急时刻,领导者的冷静与乐观为明智决策提供了指引,快速反应能力确保了组织在动荡中的稳定与连续^[12]。综上,量子领导不仅确

保组织在逆境中生存,还推动其在复杂多变的环境中持续成长与繁荣。

据此,本研究提出以下假设:

H1:量子型领导对组织弹性有着显著正向影响。

2.2 量子型领导与组织公民行为

组织公民行为(Organizational Citizenship Behavior)是指没有被组织正式奖惩制度直接或间接明确规定的,有助于组织有效运作的可自主决定的角色外行为^[13]。根据自我决定理论,个体的行为源于其对自主、胜任、归属的需要,当三种需要同时被满足时,个体更容易展现出组织行为^[14]。

量子型领导通过“赋能无为”赋予员工更多自主决策的空间,“连接交互”鼓励成员间自发性的沟通和协作,增强员工的工作满意度和组织承诺,满足员工自主实现,促使他们自愿承担更多职责^[15]。“探索求新”支持员工创新,倡导“和合共赢”的理念,推动建立一种共创、共享和共赢的关系,让员工达成自我实现满足其胜任的需要。“自觉觉他”明确愿景和使命增强成员的自主性与责任感^[16],鼓励个人成长和潜能开发。“利他包容”体现了一种深层次的人文关怀和对多样性的接纳,有助于提升员工正面的工作态度,提升员工的归属感,员工基于互惠原理也会自发地展现出利组织的行为。

据此,本研究提出以下假设:

H2:量子型领导对员工组织公民行为有着显著正向影响。

2.3 组织公民行为的中介效应

组织公民行为在量子型领导对组织弹性影响中起到关键的中介作用。根据社会信息加工理论“信息输入—行为反应—组织结果”这一路径。领导作为组织的关键成员,当组织在面临挑战、危机和机遇时,领导者的言行对员工行为产生正面影响进而有利于组织弹性的提升^[17]。

在消极环境中,领导者积极乐观的态度通过开放沟通和互动交流激发员工的积极情绪与行为,形成一种积极的情绪氛围,通过团队内部的知识共享、学习倾向和合作精神,从而促进组织公民行为的发生^[1]。量子型领导通过价值共创共享、赋予员工自主权以及价值观引导等方式,增强了员工对组织的认同感、信任感和责任感,这有助于补充个体因压力而消耗的心理资源,提高其在不确定情境下的适应性。这种心理资源的积累转化为实际行动,表现为员工更愿意在危急时刻主动参与超出职责范围的工作,展现出组织公民行为^[18]。

组织中的组织公民行为普遍存在时,会显著提升整个组织的运营效率、生产力、服务质量以及创新能力等。此外,组织公民行为还能够促进组织文化的建设、减少冲突并增强组织对外部环境变化的适应能力^[19]。高水平的组织公民行为不仅能够优化内部协作效率,还能够有效利用组织内外部信息资源,快速响应环境变化,增强组织对外部冲击的恢复能力和适应能力,从而提升组织弹性。

基于以上分析,本研究提出以下假设:

H3: 组织公民行为在量子型领导对组织弹性的影响中存在部分中介作用。

2.4 权力距离感的调节效应

在郭晓薇^[20]的研究中,她探讨了中国文化背景下的权力距离导向对员工行为和组织效果的影响。研究表明,在高权力距离的文化背景下,当员工感受到来自领导的公平待遇和关心支持时,他们往往会萌生强烈的感激与报答心理。这种情感反应能够激发员工超越常规职责范围,主动参与并展现出组织公民行为。

在量子型领导风格影响下,高权力距离导向的员工更可能因感受到被尊重和信任而愿意以实际行动回报组织,从而在面对不确定性环境和危机时,更加积极地贡献于组织弹性提升,通过展现更多的组织公民行为来促进组织内部资源优化、信息流通及快速响应市场变化的能力。

基于以上分析,本研究提出以下假设:

H4: 权力距离感在量子型领导对组织公民行为的影响中存在调节作用;且个体权力距离感越高量子型领导对员工组织公民行为的影响越强。

本研究具体研究框架如图1所示。

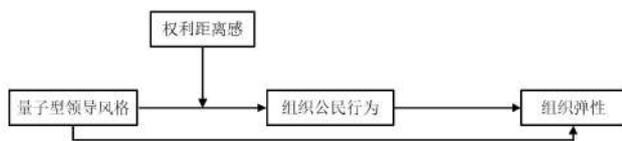


图1 研究框架图

3 研究方法

3.1 研究样本

本研究采用问卷调查法,且运用立意抽样(Purposive Sampling)的方法来选取研究样本。实际操作中,有目的地选取曾经遭受过VUCA环境影响,遭遇不利环境影响和冲击的企业。调查时间从2023年7月初至9月底,研究者不仅利用网络渠道(微信、QQ、邮箱和工作群等)向全国不同规模、运营年限及类型的企业各级管理者发送问卷链接。同时,进行了实地走访调研,在广州、四川和新疆等地的部分一、二和三线城市采取随机访谈和有偿填写的方式增加样本多样性。同时,为确保问卷的有效性,仅接受年龄18岁及以上且在当前岗位工作一年以上的管理者填写,并排除存在明显重复或矛盾回答的问卷。研究选取了工作年限超过一年的高层、中层和基层管理者作为研究对象。最终共发出问卷528份,经过严格筛选剔除无效问卷后,得到有效问卷405份,问卷有效回收率为76.7%。

在有效样本中,在性别分布上,男性受访者占比为

54.1%,女性占比为45.9%。年龄分布上,18~25岁占比为10.4%,26~35岁占比为49.6%,36~45岁占比为25.7%,45岁以上占比为14.3%。在学历构成方面,专科及以下占比为24.7%,本科占比为59.5%,硕士研究生占比为14.8%,博士及以上占比为1.0%。工作年限方面,1~3年的占比为61.0%,4~6年的占比为24.9%,7~9年的占比为9.6%,10年以上的占比为4.4%。职位层级的分布方面,基层管理者的占比为60%,中层管理者占比为29.4%,而高层管理者则为10.6%。

3.2 变量测量

本研究主要采用Likert五点计分法进行记分,由最低分1至最高分5,依次为“1:完全不符合”“2:比较不符合”“3:不确定”“4:比较符合”“5:完全符合”。

①量子型领导。采用辛杰等人^[6]的基于VUCA背景下,适合中国情景的量子型领导问卷,共7个维度34个题项。

②组织弹性。采用Kantur和Say^[11](2015)等开发的量表,结合中国情境进行翻译修改,共三个维度,9个题项。

③组织公民行为。采用Lee等^[21](2002)提出的量表。该量表将组织公民行为(OCB)分为“利个人的公民行为(OCBI)”和“利组织的公民行为(OCBO)”两个维度,共16个题项。

④权利距离感。采用Dorfman和Howel^[22](1988)开发的量表。该量表共1个维度,6个题项。

4 假设检验

4.1 共同方法偏差与信度分析

本研究采用Harman单因素检验法,结果提取出特征根大于1,检验最终共提取出13个因子,解释了总变异量的70.64%,最大因子方差解释率为19.731%(<40%),因此认为本研究不存在较大的共同方法偏差。

量子型领导的Cronbach's α 值为0.901,组织弹性的Cronbach's α 值为0.744,组织公民行为的Cronbach's α 值为0.949,权力距离感的Cronbach's α 值为0.86。各个变量信度均大于0.7,说明均具备良好的信度。

4.2 验证性因子分析与效度分析

首先进行KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)样本测度与Bartlett's球型检验,数据的整体KMO为0.889,大于0.7,并且显著性在0.001达到显著,所以适应做因子分析。利用最大方差法对数据进行旋转,最终抽取13个指标,因子载荷都在0.5以上,因子负荷量良好与采用的量表结构的设想一致。13个因子累计解释70.572%的总变异可以解释大部分方差。

本研究使用AMOS 25对一系列标准化的拟合度指标进行评估。具体内容见表1所示。

四因子拟合模型指标均达到良好的拟合度,说明研究模型具有良好的区分效度。

表 1 验证性因子分析模型拟合指标表

指标	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	NFI	IFI	CFI
理想指标			< 3	< 0.06	< 0.08	> 0.8	> 0.8	> 0.8	> 0.8	> 0.8
模型指标	3530.075	1997	1.768	0.044	0.0673	0.799	0.784	0.814	0.909	0.909

4.3 相关系数分析

由表 2 可知,量子型领导与组织弹性显示出正相关关系 ($\beta=0.622, P < 0.01$)。量子型领导与组织公民行为显示出正向相关关系 ($\beta=0.392, P < 0.01$)。组织公民行为和组织弹性显示正向相关 ($\beta=0.238, P < 0.01$)。由此可知,各个变量之间的相关关系基本符合研究的理论预期。

表 2 各变量相关性分析

变量	平均值	标准差	1	2	3	4
量子型领导	3.3774	0.52251	1			
组织弹性	3.3053	0.65292	0.622**	1		
公民行为	3.4806	0.73449	0.392**	0.238**	1	
权利距离感	3.6321	0.80105	-0.007	0.027	0.124**	1

注: * 在 0.05 级别 (双尾), 相关性显著; ** 在 0.01 级别 (双尾), 相关性显著。

4.4 研究假设检验

4.4.1 主效应检验

主效应检验如表 3 所示。

表 3 主效应检验表

变量名称	组织弹性				组织公民行为	
	M1		M2		M3	
	β	t	β	t	β	t
量子型领导	0.583***	14.403	0.444***	10.063	0.486***	11.173
组织公民行为			0.285***	6.464		
R ²	0.34		0.402		0.237	
调整后 R ²	0.338		0.399		0.235	
F 值	207.449***		41.787***		124.838***	
DW 值	1.925		1.986		2.107	

注: * 在 0.05 级别 (双尾), 相关性显著; ** 在 0.01 级别 (双尾), 相关性显著; *** 在 0.001 级别 (双尾), 相关性显著。

由模型 M1 可知,量子型领导 ($\beta=0.583, P < 0.001$) 对组织弹性存在显著的正向影响作用。假设 H1 得以验证。

由模型 M2 可知,在量子型领导对组织弹性的基础上,加入组织公民行为, R² 变化显著,调整后 R² 为 0.399,说明量子型领导和组织公民行为对组织弹性存在 39.9% 的变异解释量,量子型领导 ($\beta=0.444$ 且 $P < 0.001$),说明组织公民行为在量子型领导对组织弹性影响的过程中起到部分中介作用,本研究的假设 H2 得以初步验证。

由模型 M4 可知,量子型领导 ($\beta=0.486, P < 0.001$) 对组织公民行为有着非常显著的正向影响。假设 H1、H2 得到验证。

4.4.2 中介效应检验

考虑数据的准确性,Bootstrap 法也被学术界普遍运用。本研究借助 SPSS25.0 及 PROCESS 4.3 插件进行二次中介效应检验。以量子型领导作为自变量,组织公民行为作为中介变量,组织弹性作为因变量,采用 Process 的模型 4 选择 Bootstrap Samples=5000 次进行中介检验,分析结果如表 4 所示。

表 4 Bootstrap 中介作用检验

效应	效应值	标准误	95% 置信区间	
			下限	上限
直接效应	0.555	0.0552	0.4466	0.6635
间接效应	0.1734	0.0319	0.1132	0.2378
总效应	0.7284	0.0506	0.629	0.8279

根据表 4 可知:量子型领导对员工组织公民行为对组织弹性的中介效应值为 0.1734, Bootstrap 95% 的下限是 0.1132, Bootstrap 95% 上限是 0.2378,不包含 0,所以组织公民行为在量子型领导和组织弹性之间起中介作用。其中,量子型领导对组织弹性的直接效应值为 0.5567, Bootstrap 95% 的下限是 0.4466, Bootstrap 95% 上限是 0.6635,不包含 0,中介效应显著。根据以上分析可得,组织公民行为在量子型领导和组织弹性之间存在部分中介作用, H3 得以再次验证。

4.4.3 调节效应检验

本研究采用 SPSS 插件 Process 4.2 使用 model 1, Bootstrap 5000 次,检验权力距离感在量子型领导对组织公民行为影响作用中的调节作用,结果如表 5 所示。

表 5 调节效应 Bootstrap 检验

变量	效应值	标准差	95% 置信区间	
			下限	上限
量子型领导	0.652	0.062	0.530	0.774
权利距离感	0.136	0.040	0.057	0.214
量子型领导 X 权利距离感	0.161	0.069	0.025	0.297

由上表可知交互项效应值为 0.161, 95% 置信区间为 [0.025, 0.297], 调节效应显著。为更为直观地表现调节效应,绘制调节效应图如图 2 所示。

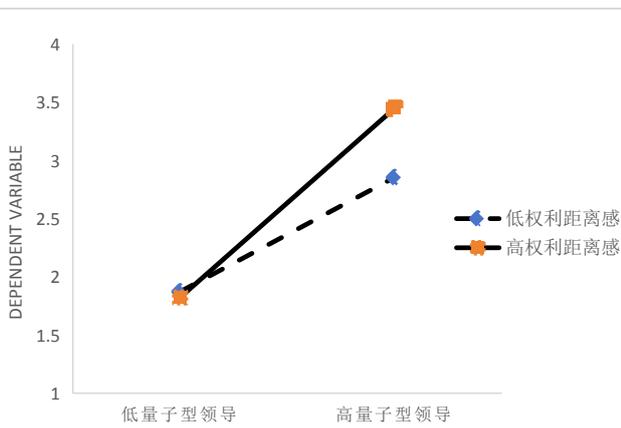


图2 调节效应图

5 研究结论

5.1 研究结论

在瞬息万变的全球市场经济环境中，组织弹性成为企业生存与发展的重要能力。具备良好弹性的组织能够在遭遇突发危机或面对未知挑战时迅速适应并抓住新的机遇，从而在激烈的市场竞争中占据优势。基于Kantur和Say^[1]提出的组织弹性理论框架，包含了稳健性、敏捷性和完整性三个核心维度，分别体现了组织在压力下的抵抗力、快速适应环境变化的能力以及维持核心价值和组织架构完整性的能力。量子型领导通过其独特的方式应对当前环境的高度不确定性且积极地影响了组织弹性，为组织领导提供了新的视角。同时，并且权力距离感作为员工的文化背景，在组织管理的过程中也需要领导者的关注。据此本研究的研究结论与建议主要有以下几点：

①面对当前VUCA的环境特征，量子型领导以其独特的方式显著且积极地影响了组织弹性。企业应积极推动量子型领导的普及与实施，把领导者定位为团队的催化剂和赋能者，而非传统意义上的指挥者。领导者应具备激发创新思维、搭建开放沟通平台以及灵活应对市场环境变化的能力，进而帮助企业提升组织弹性。

②要提升组织弹性，不仅需要全体员工共享统一的愿景和目标，而且每位成员都需提升和展现其组织公民行为，并通力合作以达成集体目标。倡导开放沟通、团队协作以及个人成长，这种领导方式能够激励员工积极参与到组织的发展进程中，通过赋予员工更大的自主权和参与决策的机会，提升了其责任感和归属感，进而有助于提高员工的工作满意度和组织公民行为的展现。

③在中国，由于员工普遍对权力结构持较高的接纳程度，当量子型领导通过赋权和参与来鼓励创新时，员工更容易对领导的积极行为产生感激之情，从而更愿意表现出组织公民行为，支持团队和组织的利益。中国强调集体主义和社会和谐的文化背景进一步强化了这一现象，使得员工在量子型领导的影响下更愿意为集体利益付出额外的努力。

总之，本研究阐明了量子型领导通过促进组织公民行为的产生，增强员工的积极性和创造性，从而有效提升组织应对复杂挑战和持续变化环境的能力。同时，员工的权利距离感在中国文化情境下对这一过程发挥了积极的调节作用。这些发现为今后有关领导力、组织弹性以及跨文化管理等相关领域的研究提供了新的视角和理论支持。

5.2 研究的不足与展望

当前的研究基于特定理论框架和实证数据分析，尽管本研究取得了一定的发现和结论，但也暴露出一些有待改进和完善之处。为了进一步推动该领域的学术发展及实践应用，下文将针对本研究的主要不足之处进行梳理，并提出未来研究的发展方向与展望。首先，指出样本数据与收集方法需要优化，以更全面反映不同组织特性和减少主观偏见。其次，理论模型与机制探索应进一步深化，包括量子型领导影响组织弹性的具体路径及潜在的负面效应。最后，未来研究应纳入外部环境因素和情境变量，分析量子型领导在多样环境下的适用性和表现，以提炼出普适性与情境化的领导策略。期待未来的研究者能在这些薄弱环节上取得突破性进展，推动量子型领导理论与实践进入一个新的发展阶段。

参考文献

- [1] Kantur D, Say A I. Measuring organizational resilience: A scale development[J]. Journal of Business Economics and Finance, 2015,4(3).
- [2] Ayoko O. Resiliency and Leadership in Organizations[J]. Journal of Management & Organization, 2021,27(3):417-421.
- [3] JACOBS R. Using real time strategic change: How to involve an entire organization in fast and far reaching change[M]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers,1994.
- [4] Zohar Danah.量子领导者: 商业思维和实践的革命[M].杨壮,施诺,译.北京:北京机械工业出版社,2016.
- [5] Hart T A, Gilstrap J, Bruce B, et al. Organizational Citizenship Behavior and the Enhancement of Absorptive Capacity[J]. Journal of Business Research, 2016,69(10):3981-3988.
- [6] 辛杰,谢永珍,范蕾.VUCA背景下量子型领导的源起、维度与测量[J].商业经济与管理,2020,4(342):39-51.
- [7] Hofstede G, Hofstede G J, Minkov M. Cultures and organizations: Software of the mind (Vol. 2)[M].New York: Mcgraw-hill,2005.
- [8] 郭晓薇.权力距离感对公平感与组织公民行为关系的调节作用研究[J].心理科学,2006(2):433-436.
- [9] Fourné S P, Jansen J J, Mom T J. Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions to Capture Opportunities Across Emerging and Established Markets[J]. California Management Review, 2014,56(3):13-38.
- [10] Linnenluecke M K. Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda[J]. International Journal of Management Reviews, 2017,19(2):107-123.

- 2017,19(1):4-30.
- [11] Kahn W A, Barton M A, Fisher C M, et al. The geography of strain: Organizational resilience as a function of intergroup relations[J]. *Academy of management review*, 2018,43(3):509-529.
- [12] Hamel G, Valikangas L. The quest for resilience. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, 2004(62):355-358.
- [13] Organ D W. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com, 1988.
- [14] Deci E L, Ryan R M. The general causality orientations scale: Self-determination in personality[J]. *Journal of research in personality*, 1985,19(2):109-134.
- [15] 石磊. 工作满意度与组织公民行为关系研究[D]. 西安:西安理工大学, 2008.
- [16] Graham J W. An essay on organizational citizenship behavior[J]. *Employee responsibilities and rights journal*, 1991(4):249-270.
- [17] 杨智艳, 陶建宏, 刘娅娅. 变革型领导, 组织公民行为对组织韧性的影响研究——自我效能感的调节[J]. *中国人事科学*, 2022,49(5):65.
- [18] Somers S. Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning[J]. *Journal of contingencies and crisis management*, 2009,17(1):12-23.
- [19] Podsakoff N P, Whiting S W, Podsakoff P M, et al. Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis[J]. *Journal of applied Psychology*, 2009,94(1):122.
- [20] 郭晓薇. 权力距离感对公平感与组织公民行为关系的调节作用研究[J]. *心理科学*, 2006(2):433-436.
- [21] Lee K, Allen N J. Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Affect and Cognitions[J]. *Journal of Applied Psychology*, 2002,87(1):131-142.
- [22] Dorfman P W, Howell J P. Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited[J]. *Advances in International Comparative Management*, 1988(3):127-150.