

领导 - 成员交换质量对高校教师 工作满意度的影响

——组织公平感的中介作用

孙 岑

大连海洋大学党政办公室, 辽宁 大连

收稿日期: 2024年3月18日; 录用日期: 2024年3月27日; 发布日期: 2024年4月30日

摘 要

本研究以高校教师为调查对象, 探究了领导 - 成员交换质量、组织公平感对高校教师工作满意度的影响, 构建了领导 - 成员交换质量和组织公平感各个维度对工作满意度影响的具体路径。研究表明, 领导 - 成员交换质量会正向影响高校教师的工作满意度, 领导 - 成员交换关系中的忠诚维度最值得关注。组织公平感在领导 - 成员交换质量对工作满意度的影响中发挥完全中介作用。回归分析结果还证实了组织公平感在对工作满意度的影响中, 分配公平的影响最大, 程序公平的影响最小。本研究不仅能够丰富领导 - 成员交换质量与高校教师工作满意度的相关研究, 还能从领导 - 成员交换质量对高校教师组织公平感和工作满意度产生影响的作用机制的角度, 为提高高校教师管理效能提供实践指导。

关键词

领导 - 成员交换质量, 组织公平感, 工作满意度, 中介作用, 高校教师

The Impact of Leader-Member Exchange Quality on Job Satisfaction of College Teachers

—The Mediating Role of Organizational Justice

Cen Sun

Party and Government Office, Dalian Ocean University, Dalian Liaoning

Received: Mar. 18th, 2024; accepted: Mar. 27th, 2024; published: Apr. 30th, 2024

Abstract

Taking college teachers as the survey object, this study explores the impact of leadership-member exchange quality and organizational justice on college teachers' job satisfaction, and constructs the specific path of the impact of leader-member exchange quality and each dimension of organizational justice on job satisfaction. The results show that the quality of leader-member exchange will positively affect the job satisfaction of college teachers, and the loyalty dimension in the leader-member exchange relationship deserves the most attention. Organizational justice plays a complete mediating role in the impact of leader-member exchange quality on job satisfaction. The results of regression analysis also confirmed that among the effects of organizational justice on job satisfaction, distributive justice had the greatest impact and procedural justice had the least impact. This study can not only enrich the relevant research on leader-member exchange quality and college teachers' job satisfaction, but also provide practical guidance for improving college teachers' management from the perspective of the mechanism of the impact of leader-member exchange quality on college teachers' organizational fairness and job satisfaction.

Keywords

Leader-Member Exchange Quality, Organizational Justice, Job Satisfaction, Mediation Role, College Teachers

Copyright © 2024 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

全球化和信息化时代，现代组织面临的竞争日趋激烈、环境动态多变。人力资本作为最具竞争力和活力的因素对于组织的重要性不言而喻。有效的人力资源管理取决于理解人们在组织内的行为方式，并确定使他们努力实现组织目标的关键变量。良好的员工态度是管理层所期望的关键变量之一，因为它们往往与一些积极的组织成果有关。工作满意度是管理良好的组织的一个标志，与员工绩效、离职和旷工有关[1]。

工作满意度可以定义为与员工职责相关的情绪反应，是员工用以表达他们对工作的喜欢或不喜欢的情感态度。确保员工满意是培养生产力、创造力和创新力的关键。因此，在过去四十年左右的时间里，关于工作满意度决定因素的争论一直存在于组织和职业心理学领域。员工满意度的主要决定因素是员工面临的工作固有因素，如认可、成就、责任、晋升、个人成长、能力提升和工作意义[1]。

综合以往学者们对工作满意度的前因研究，对员工工作满意度有实质性影响的一个关键情境因素便是领导力。特别是刚刚过去的几年里，受到新冠肺炎疫情的影响，无论是在传统办公环境还是在远程和线上办公，与工作生活相关的困难都增加了组织领导人在减轻工作场所环境功能失调的影响以及补偿不完善或正在发展的工作场所系统方面的重要性。在组织领导力领域，包括组织层面的实证研究在内的组织研究认为，领导风格对工作满意度有影响。而在若干领导力理论当中，领导-成员交换理论(Leader-Member Exchange, LMX)已经发展成为研究领导过程和组织结果之间的假设联系的更有趣和有用的方法之一。领导-成员交换理论与其他领导理论的区别在于它关注领导者和成员之间的二元关系。与传统理论不同，传统理论试图将领导力解释为领导者的个人特征、情境特征或两者之间的相互作用的

函数，领导-成员交换理论在采用二元关系作为分析层次方面是独一无二的。领导-成员交换质量高的员工被划分为“圈内人”，而领导-成员交换质量低的员工则被划分为“圈外人”。领导-成员交换理论通常与积极的绩效和态度变量相关，尤其是对成员而言。研究表明，领导-成员交换质量可能对员工的工作满意度有重要影响[2] [3] [4]。领导者将更多的决策权委以圈内成员，圈内成员将获得更多的奖励和更高的工作满意度，包括更高的总体满意度和更高的对主管的满意度。因此，建立良好的领导-成员交换关系对提高员工的工作满意度具有更强的作用，研究领导-成员交换对员工工作满意度的具体影响机制也就更有意义。

就目前的研究而言，大多数理论和实证研究倾向于探讨领导-成员交换对员工工作满意度的直接影响[5] [6]，而较少关注两者之间是否存在中介变量或调节变量，这便成为本研究的一个焦点所在。领导会根据关系、工作能力等的判断将员工划分为“圈内人”和“圈外人”，形成不同的领导-成员交换关系，这种对员工的区别对待可能在组织中带来不公平的结果，进而影响到员工的组织公平感[7]。高质量的领导-成员交换之所以会提高员工工作满意度，很可能是改善了员工的组织公平感知。我们需要更深入地理解组织公平感如何干预社会交换要素和关系对工作相关结果的影响。

鉴于此，本研究旨在探讨领导-成员交换质量对员工工作满意度的影响以及组织公平的中介作用。本研究选取了高校教师作为研究对象。因为高等教育是国家创新驱动发展的重要人才基石。高校教师作为教育教学的主要实施者和参与者，将直接影响学生和高校的发展。高校教师工作满意度是检验高校教师工作有效性的重要内容，是影响高校教师流动和发展的重要因素。工作满意度影响教师的工作绩效、工作效率和工作稳定性。工作满意度低会降低工作绩效，导致工作倦怠，进而影响教师的心理健康，降低教育的有效性。提高教师的工作满意度对于加强教师队伍建设的稳定性，提高高等教育质量是十分迫切和必要的。研究结果被分析和总结为一些有用的建议，以创建有效的管理实践，帮助高等教育机构解决低领导-成员交换质量、组织公平和工作满意度的问题。

2. 文献综述与假设提出

2.1. 领导-成员交换

基于社会交换理论，领导者-成员交换指的是领导者和追随者之间交换关系的质量。领导-成员交换理论的概念最早源于新员工组织社会化的研究，研究结果表明，领导者对新员工角色的关注对于新员工的发展是相当重要的。后来领导-成员交换理论由 Graen 等正式提出，将其定义为“领导成员之间基于关系的社会交换” [8]。

在此之前，领导理论大多是从领导者的角度强调领导(例如特质理论、技能理论和风格理论)，或从追随者和情境的角度强调领导(例如情境理论、权变理论、路径-目标理论)。领导-成员交换理论则采用了另外一种方法，即把领导定义为一种过程，关注领导者和追随者之间的相互作用，将领导者和追随者之间的这种二元关系，视为领导关系的核心。领导-成员交换理论的基本假设认为：领导会以不同的方式对待下属，同时下属也会做出不同的反馈，因此领导和下属之间会发展出不同类型的关系。组织成员关系的集合中往往会包括一小部分高质量的交换关系，和大部分低质量的交换关系。根据领导-成员交换理论，领导与其下属之间的领导-成员交换关系质量越高，对工作的影响就越积极[9]。领导-成员交换理论是当今西方管理者最为熟知的关系型领导框架之一。

Liden 和 Maslyn 提供了一个由经验数据支持的四维概念化模型[10]。该模型由情感(彼此喜欢)、忠诚(彼此忠诚)、贡献(任务相关行为)和专业尊重(基于工作中的声誉)等四个维度组成，该观点目前在学术界被广泛接受和认可。

2.2. 领导成员交换与工作满意度的关系

领导 - 成员交换反映的是组织中员工与直接领导之间的一种交换关系, 从社会交换角度来说, 这是一个相互提供好处和利益的互惠过程。除了互惠之外, 高质量的领导 - 成员交换的积极影响还有很多。有高质量的领导 - 成员交换关系的员工享有更高的尊重和信任、反馈和支持、奖励和更好的职业机会[11]。这些好处反过来会使员工表现出进一步的积极态度和行为, 如工作投入、工作承诺和组织公民行为, 以及减少职业倦怠。出于所有这些原因, 领导 - 成员交换被认为是工作场所社交网络的重要组成部分。

这些利益和好处便会导致员工对工作、领导甚至组织保持更加积极的态度, 从而高质量的领导 - 成员交换关系下的员工会表现出更高的工作满意度; 相反, 在低质量的领导 - 成员交换关系中, 员工会由于与领导互动较少、获得的利益和好处也相对较少, 从而对工作、领导和组织环境表现出较低的满意度。Gerstner 和 Day 通过元分析得出, 领导 - 成员交换和对领导的满意度是正相关关系, 并且通过分析发现, “圈内”员工的工作满意度明显高于“圈外”员工, 大约高出 50%左右, 这一差异已被各种不同的工作类型所验证[12]。

基于上述论述, 提出如下研究假设:

H1: 领导 - 成员交换质量正向影响工作满意度。基于情感、忠诚、贡献、专业尊重四个方面的领导 - 成员交换质量均正向影响工作满意度。

2.3. 组织公平感的中介作用

在组织科学文献中, 公平被认为是组织有效性的的重要组成部分。组织公平感描述员工如何看待他们在工作场所受到的待遇, 以及他们的感知如何影响其他与工作相关的变量。一般来说, 高组织公平感表明, 员工对他们收到的信息、资源和反馈水平或上级给予他们的尊重程度感到满意[13]。

早期公平研究的焦点集中在分配的“结果”, 即分配公平或结果公平的问题上(即对结果分配是否公平的感知)。鉴于分配公平忽略了分配结果之前的分配程序, Thibaut 和 Walker 提出了程序公平的概念(即对决定分配结果的程序是否公平的感知) [14]。Bies 和 Moag 把公平的概念从结果、过程增加了互动过程中的感受(关注的是在程序实行过程中程序的执行者对待员工的态度、方式等对员工的公平知觉的影响) [15], 而后 Greenberg 又提出人际公平和信息公平。从最初从单维度的“分配公平”, 到“程序公平”, 最后增加了“互动公平”, 研究学者对于组织公平感的研究维度基本定位为这三个维度。

领导 - 成员交换与组织公平感的关系。领导 - 成员交换是与组织公平感有关的领导方法之一。公平感知建立在两个基础上, 即领导者的实际行动和追随者与其领导者之间交流的质量[16]。高质量的领导 - 成员交换的特点是追随者对公平的真正期望。这些期望被认为是为了使下属对他们在工作中接受的人际关系和程序性处理更加敏感。此外, 之前的研究认为, 在高质量的交流中, 追随者更有可能信任他们的领导人, 并在不公平发生时给予他们“怀疑的好处”(benefit of the doubt)。Tekleab 等认为, 领导 - 成员交换是组织公平感的结果变量或是组织公平感和结果变量之间的中介变量[17]。但组织公平感和领导 - 成员交换之间的关系是有时间性的, 即在下属刚刚进入组织的时候, 组织公平感是领导 - 成员交换关系的前因变量。一旦下属的角色稳定下来, 领导 - 成员交换就不活跃了。由于不同的下属和领导有不同质量的交换关系, 他们对公平的感知也不一样, 所以领导 - 成员交换可能影响下属的公平感。

Vecchio 和 Gobdel 指出领导 - 成员交换和分配公平呈正相关关系[18]。组织的领导者是组织资源的分配者, 也是下属工作的分配和安排者。高工作和情感交换的下属不管是在工作中还是工作之外都和领导有较好的沟通和交流, 而其他下属会认为领导没有给自己足够的机会、资源和信息等, 因此, 他们的分配公平感会受到打击。程序公平强调的是在资源分配过程中所使用的程序、过程的公平性。拥有高质量的领导 - 成员交换关系的员工与领导者建立了更为良好的个人关系, 信息沟通渠道更加顺畅, 有更多决

策的参与权和发言权,更能够感知到领导决策中的程序公平与互动公平。

据此,本研究提出 H2a 假设:

H2a: 领导 - 成员交换关系正向影响组织公平感。基于情感、忠诚、贡献、专业尊重四个方面的领导 - 成员交换质量正向影响分配公平;基于情感、忠诚、贡献、专业尊重四个方面的领导 - 成员交换质量正向影响程序公平;基于情感、忠诚、贡献、专业尊重四个方面的领导 - 成员交换质量正向影响互动公平。

有学者提出,由于资源和信息的不对称性,“圈外”员工倾向于关注分配公平,并按照他们在这种正式的雇佣关系中所得到的回报来决定下一步的行为和态度。而“圈内”成员更重视程序公平。这是由于“圈内”员工与领导者建立了更为良好的个人关系,能够获得更多的信息,因而他们更能够感知到领导者在评价及决策制定过程中的程序公平,更加重视决策制定过程中的参与权。同时“圈内”成员也更重视互动公平。虽然研究者们区分了组织公平的不同维度对“圈内”、“圈外”成员的不同意义,但在实证研究中却很少涉及。不同质量领导 - 成员交换关系下的下属对组织公平的感知存在差异。据此,本研究提出 H2b 假设:

H2b: 不同质量(高、低)的领导 - 成员交换关系的下属对组织公平感的感知存在显著差异。

组织公平感和工作满意度的关系。在许多与组织公平感相关的工作结果变量中,工作满意度具有重要的地位和份额(job satisfaction has its significant place and share) [19]。组织公平感作为员工的一种主观感受,取决于员工对公平的评价。这种公平的感知影响员工对他们在组织中的待遇的积极或消极感受。作为回报,如果员工认为自己的待遇是公平和公正的,他们就会变得充满激励和满意,反之亦然。Cohen-Charash 和 Spector 在他们对组织公平感在组织中的作用的元分析中强调,对正义和公平的积极感知与积极的员工和组织结果有关[20]。

已有的研究主要通过实证研究证明了组织公平感各维度对工作满意度的显著积极影响。如果下属成员认为自己的投入与回报不成正比或者与同事比较后发现不平衡,员工的心理期望没能得到满足,这时员工便会缺乏分配公平感,激发消极情绪,导致工作满意度降低。而如果下属成员通过比较发现自己所得到的报酬结果是公平合理的,便容易产生积极的工作态度。员工对组织公平的感知除了依赖其已得到的分配结果外,还会依据分配程序。当员工将不公平的分配结果归因于程序不公平时,员工往往会表现出怨恨等消极情绪,从而导致工作满意度下降[21]。如果员工享有更多的参与权和发言权,员工能够感受到程序公平的话,他们往往能够更客观地评价自己的工作并保持积极的工作态度,从而员工工作满意度因为程序公平得以提高。除了分配公平和程序公平外,近年来员工越来越关注互动公平,其实质上关注的是组织领导对其的重视程度。倘若领导者给予足够的支持与信任,让员工体验到被尊重的感觉,作为回馈,员工也会对领导和组织充满信任,表现出更高的工作满意感。同时,感知到互动公平的员工也能在一定程度上缓解其工作压力并降低其工作不确定感,从而有利于工作满意度的提高。于是,本文提出第三个假设:

H3: 组织公平感正向影响工作满意度。分配公平感、程序公平感、互动公平感均正向影响工作满意度。

组织公平感在领导 - 成员交换关系对工作满意度的影响中的中介作用

尽管已有许多研究探讨了领导 - 成员交换和员工工作满意度的关系,但很少有实证研究关注领导 - 成员交换对员工工作满意度的影响过程。有学者提出,在领导 - 成员交换与众多组织效果变量之间可能不是单纯的直接影响关系,而是存在某种中介介质[19]。由于组织公平感反映的是组织成员的一种主观感受,员工对组织公平的感知与个人的主观评价密切相关,因而有很多学者试图将其作为中介变量来考察,组织公平感的中介作用也逐渐受到国内外学者们的关注,组织公平感已被用于扩展领导 - 成员交换与有

价值的组织现象和产出的关联的有效性的研究当中。

与强调“平权观”的西方组织不同，中国组织中关系文化表现更为突出。中国的领导-成员交换关系中“圈内”“圈外”成员差别对待相比于西方表现更为突出。在中国组织的员工眼中，领导者就是组织的代言人，是组织管理活动、程序，政策的决策者，导致员工更倾向于把对领导者的感知类推于整个组织。因此，“圈内”成员对领导者的这种喜爱和高度评价便很容易上升到组织水平上，下属对领导公平的感知便转化为对组织公平的感知，从而增强员工对组织的心理依赖感和信任感，使员工在工作上有更好的表现，提高了其工作满意度。相反地，在低质量的领导-成员交换关系中，领导者和组织成员之间的心理距离较大，交换关系更倾向于正式的雇佣关系，员工更多的表现为服从，情感成分较少，“圈外”成员在与他人比较时，很容易产生委屈和不服气，认为领导不公平，进而影响到员工对组织的公平感知，导致消极情绪滋生，工作满意度下降。据此，本研究提出第四个假设：

H4: 组织公平感在领导-成员交换关系对员工工作满意度的影响中起中介作用。

关于领导-成员交换质量的研究更多的应用于企业管理领域和商业组织当中。以教育机构，特别是研究高校领导者和教师交换质量的文献数量并不多。领导-成员交换效应是领导理论研究的新范式，是一种从管理资源角度观察和分析领导行为非常现实的理论，在国内的研究还处于起步阶段，并多用在企业管理领域。中国的管理学者也已经认识到领导-成员交换效应理论的重要性，并开始了相关研究。

国内的教师工作满意度研究虽然比较丰富，也获得了一定的发展，但在研究的深度和广度上仍无法与国外相比。在研究视角上，由于工作满意度的研究多是针对企业，都是从企业管理的实际需要出发的，因而多是以组织管理学视角展开研究，多为研究现状，在影响因素上主要考察个人特征，对组织、环境因素关注不够，在教师工作满意度的研究领域也是如此。在研究对象上，以往的教师工作满意度的研究多笼统地将教师归为一起考察，忽视了不同教育阶段性必然导致的教师工作满意度的差异。因此研究领导-成员交换对高校教师工作满意度的影响机理也更有意义。

综上所述，本研究建立“领导-成员交换-组织公平-工作满意度”的概念模型(见图1)。

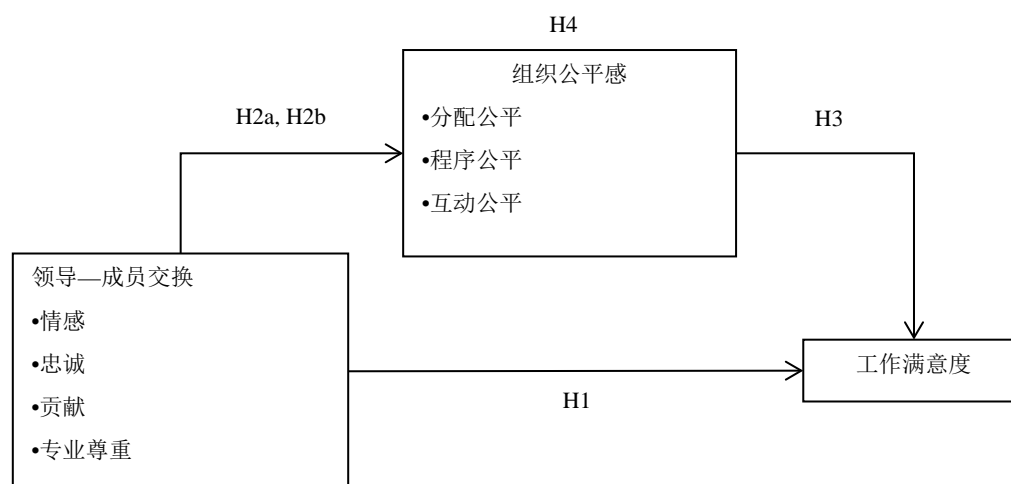


Figure 1. Conceptual model
图 1. 概念模型

3. 研究方法

3.1. 被试

这项研究是在中国辽宁的一所省属高校进行的，于2021年10月27日至11月6日开展了在线问卷

调查对数据进行收集。本次问卷调查采用随机抽样的方式,参加者从下属(members)的角度来作答问卷,以测量他们对领导-成员交换质量、组织公平感和工作满意度的看法。调查是在匿名性、保密性和自愿性的原则下进行的。共收集了 111 份有效问卷,约占该校教师总数的 10%。

在 111 名被试中,66 名(59.46%)为男性。几乎所有受访者(96.40%)年龄在 26~45 岁之间,89 人(80.18%)已婚。教育程度方面,本科 6 人(5.41%),硕士 69 人(62.16%),博士 36 人(32.43%);工作年限方面,5 年及以下 18 人(16.22%),6~10 年 52 人(46.85%),10~20 年 52 人(31.53%),20 年及以上 6 人(5.41%)。职位类型在整个样本中分布均匀,49.55%是专任教师,50.45%是行政人员。

3.2. 测量工具

调查问卷由三个独立部分组成,所有项目均采用李克特五点量表进行测量,范围从 1 分(非常不同意)到 5 分(非常同意)。

领导-成员交换质量通过 Liden 和 Maslyn 于 1998 年编制的 LMX 多维测量进行测量[10],并由王辉等人修订。该量表从员工的角度表达了成员与领导者之间的交流关系。它有四个维度:情感、忠诚、贡献和专业尊重。每个维度有四个项目,整个量表有 16 个项目。例如,“如果我犯了一个诚实的错误,我的主管会向组织中的另一个人为我辩护”。受访者需要从不同维度评估自己与领导者之间的交流质量。LMX 量表的 Cronbach's alpha 值为 0.984 ($M = 3.90, SD = 0.97$)。

组织公平感采用三维结构量表进行测量。在组织公平感的三维测量中,本研究中采用了汪新艳的适应量表[22],并做了适当调整。该量表共有 15 个项目,其目的是提供对不同类型组织公平感的看法。被调查者需要从不同的维度评估他们的组织公平感。如下面的例子:1) 分配公平——“我认为我的工作相当公平”;2) 程序公平——“所有工作决策在所有受影响的员工中得到一致的应用”;3) 互动公平——“当对我的工作做出决定时,领导会尊重和尊重我”。分配公平量表的 Cronbach's alpha 值为 0.917 ($M = 3.37, SD = 1.17$),程序公平量表的 Cronbach's alpha 值为 0.955 ($M = 3.87, SD = 0.99$),互动公平量表的 Cronbach's alpha 值为 0.980 ($M = 3.90, SD = 0.90$)。

工作满意度采用整体评价法来衡量。这种测量方法可以使被试更好地理解主题。同时,它更具包容性,更接近真实的工作满意度。本研究采用总体工作满意度指数量表,主要评估员工的总体工作满意度,即综合满意度。该量表主要从差距、员工对工作环境的总体看法以及“预期满意度”和“实际满意度”之间的差距的角度进行研究。该量表共有 6 个项目用于衡量员工对工作本身、上级、同事、工资、晋升机会和整个工作的满意度。一个例子是“总的来说,我对我的工作很满意”。工作满意度量表的 Cronbach's alpha 值为 0.877 ($M = 3.54, SD = 0.88$)。

最后,我们还使用问卷的第一部分测量了前面提到的人口统计学变量。在分析中,参与者的人口统计学变量,包括性别、年龄、婚姻状况、教育程度、工作年限和职位类型被用作控制变量,因为之前的研究表明这些变量可能与我们研究的变量有关。

4. 研究结果

4.1. 效度分析

因子分析是检测效度的重要技术,在此之前,需根据 KMO 统计量与 Bartlett 球形检验结果判断数据能否进行因子分析。本研究中,各变量的 KMO 统计值符合要求,且在 1%显著性水平通过了 Bartlett 球形检验,说明原有变量适合进行因子分析。

在此基础上,对领导-成员交换、组织公平感、工作满意度量表进行验证性因子分析。运用主成分分析法,并使用斜交旋转法(Promax)进行因子旋转,得到因子载荷矩阵(见表 1~3),从而对量表维度进行

检验。从表 3 可以看出,领导 - 成员交换提取的 4 个因子,每个因子在各原始变量上的载荷均大于 0.677。与前文领导 - 成员交换质量的量表设计吻合,四个因子的总方差解释率为 92.334%,所以认为领导 - 成员交换量表效度良好。从表 4 可以看出,组织公平感提取的 3 个因子,每个因子在各原始变量上的载荷均大于 0.563。与前文组织公平感的量表设计吻合,三个因子的总方差解释率为 88.140%,所以认为组织公平感量表效度良好。从表 5 可以看出,工作满意度量表也得到了验证,6 个项目在 1 个因子上的载荷均大于 0.673,一个因子的总方差解释率为 63.092%,所以认为工作满意度量表效度良好,是个单维度概念。

Table 1. Load matrix of leader-member exchange factor

表 1. 领导 - 成员交换因子载荷矩阵

| 题项 | 因子 1 专业尊重 | 因子 2 贡献 | 因子 3 忠诚 | 因子 4 情感 |
|--------|--------------|------------|------------|------------|
| LMX4-1 | 1.042 | | | |
| LMX4-3 | 0.920 | | | |
| LMX4-2 | 0.759 | | | |
| LMX4-4 | 0.744 | | | |
| LMX3-3 | | 0.937 | | |
| LMX3-2 | | 0.891 | | |
| LMX3-4 | | 0.852 | | |
| LMX3-1 | | 0.770 | | |
| LMX2-4 | | | 0.935 | |
| LMX2-3 | | | 0.817 | |
| LMX2-2 | | | 0.789 | |
| LMX2-1 | | | 0.784 | |
| LMX1-4 | | | | 0.821 |
| LMX1-3 | | | | 0.810 |
| LMX1-2 | | | | 0.761 |
| LMX1-1 | | | | 0.677 |

注:提取方法:主成分分析。旋转方法:Promax 与 Kaiser 标准化。a.旋转在 6 次迭代中收敛。

Table 2. Load matrix of organizational justice factor

表 2. 组织公平感因子载荷矩阵

| 题项 | 因子 1 互动公平 | 因子 2 分配公平 | 因子 3 程序公平 |
|-------|--------------|--------------|--------------|
| OJ3-7 | 1.021 | | |
| OJ3-8 | 0.978 | | |
| OJ3-1 | 0.975 | | |
| OJ3-4 | 0.944 | | |
| OJ3-5 | 0.873 | | |
| OJ3-6 | 0.842 | | |

续表

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| OJ3-2 | 0.808 | | |
| OJ3-3 | 0.635 | | |
| OJ1-1 | | 1.018 | |
| OJ1-3 | | 0.863 | |
| OJ1-2 | | 0.829 | |
| OJ2-1 | | | 0.871 |
| OJ2-2 | | | 0.754 |
| OJ2-4 | | | 0.590 |
| OJ2-3 | | | 0.563 |

注：提取方法：主成分分析。旋转方法：Promax 与 Kaiser 归一化。a.旋转收敛于 5 次迭代。

Table 3. Load matrix of job satisfaction factor
表 3. 工作满意度因子载荷矩阵

| 题项 | Component | |
|-----|-----------|---------|
| | 因子 1 | 总体工作满意度 |
| JS5 | 0.838 | |
| JS6 | 0.830 | |
| JS1 | 0.826 | |
| JS3 | 0.794 | |
| JS2 | 0.793 | |
| JS4 | 0.673 | |

注：提取方法：主成分分析法。a.提取 1 个成分。

Table 4. Mean value, standard deviation and correlation coefficient of each variable
表 4. 各变量均值、标准差及相关系数

| | 均值 | 标准差 | 情感 | 忠诚 | 贡献 | 专业尊重 | 领导 - 成员交换 | 分配公平 | 程序公平 | 互动公平 | 组织公平感 | 工作满意度 |
|-----------|------|------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 情感 | 3.95 | 1.05 | 1 | | | | | | | | | |
| 忠诚 | 3.78 | 1.03 | 0.883** | 1 | | | | | | | | |
| 贡献 | 3.75 | 1.08 | 0.846** | 0.817** | 1 | | | | | | | |
| 专业尊重 | 4.11 | 0.98 | 0.855** | 0.804** | 0.804** | 1 | | | | | | |
| 领导 - 成员交换 | 3.90 | 0.97 | 0.958** | 0.936** | 0.928** | 0.922** | 1 | | | | | |
| 分配公平 | 3.37 | 1.17 | 0.470** | 0.554** | 0.490** | 0.490** | 0.535** | 1 | | | | |
| 程序公平 | 3.87 | 0.99 | 0.710** | 0.747** | 0.672** | 0.678** | 0.749** | 0.653** | 1 | | | |
| 互动公平 | 3.91 | 0.90 | 0.773** | 0.774** | 0.769** | 0.766** | 0.823** | 0.594** | 0.895** | 1 | | |
| 组织公平感 | 3.72 | 0.91 | 0.711** | 0.760** | 0.705** | 0.705** | 0.769** | 0.857** | 0.934** | 0.905** | 1 | |
| 工作满意度 | 3.54 | 0.88 | 0.674** | 0.698** | 0.698** | 0.668** | 0.731** | 0.781** | 0.761** | 0.779** | 0.863** | 1 |

注：*p < 0.1, **p < 0.05, ***p < 0.01。

Table 5. Test of mediating effect model
表 5. 中介效应模型检验

| | 模型 1 | 模型 2 | 模型 3 | 模型 4 | 模型 5 |
|----------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| | 工作满意度 | 分配公平 | 程序公平 | 互动公平 | 工作满意度 |
| 常数 | 0.970*** (3.895) | 0.829** (2.056) | 0.899*** (3.327) | 0.907*** (4.233) | 0.387** (2.040) |
| 情感 | -0.031 (-0.215) | -0.315 (-1.362) | 0.075 (0.484) | 0.073 (0.595) | 0.059 (0.580) |
| 忠诚 | 0.274** (2.203) | 0.615*** (3.051) | 0.463*** (3.421) | 0.238** (2.218) | -0.031 (-0.331) |
| 贡献 | 0.257** (2.380) | 0.151 (0.864) | 0.085 (0.722) | 0.222** (2.397) | 0.139 (1.755) |
| 专业尊重 | 0.167 (1.403) | 0.218 (1.132) | 0.149 (1.153) | 0.238** (2.323) | 0.018 (0.205) |
| 分配公平 | | | | | 0.359*** (7.658) |
| 程序公平 | | | | | 0.044 (0.437) |
| 互动公平 | | | | | 0.271** (2.252) |
| 样本量 | 111 | 111 | 111 | 111 | 111 |
| R^2 | 0.545 | 0.326 | 0.579 | 0.680 | 0.781 |
| 调整 R^2 | 0.528 | 0.300 | 0.563 | 0.668 | 0.766 |
| F 值 | $F(4, 106) = 31.729,$ $p = 0.000$ | $F(4, 106) = 12.798,$ $p = 0.000$ | $F(4, 106) = 36.411,$ $p = 0.000$ | $F(4, 106) = 56.349,$ $p = 0.000$ | $F(7, 103) = 52.502,$ $p = 0.000$ |

注: ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$, 括号里面为 t 值。

4.2. 描述性统计量和相关性分析

采用 Pearson 相关系数分析各变量间的相关关系, 各变量均值、标准差及相关系数结果见表 4。

由表 4 可知, 领导 - 成员交换质量总体均值为 3.90, 高于平均水平 3, 表明被试对组织中领导 - 成员交换质量感知较好。其中关于专业尊重(基于工作中的声誉)的感知得分最高, 为 4.11, 对贡献(任务相关行为)的感知得分最低, 为 3.75。进一步以领导 - 成员交换的均值 3.90 作为分界点, 将样本中的领导 - 成员交换质量分为高、低两类, 高于均值的视为高质量的领导 - 成员交换关系, 低于均值的视为低质量的领导 - 成员交换关系。数据显示, 在被调查的 111 人中, 62 人得分处于 3.90 分以上, 视为高质量的领导 - 成员交换关系, 49 人得分处于 3.90 分以下, 视为低质量的领导 - 成员交换关系。

组织公平感的总体均值为 3.72 分, 分配公平、程序公平、互动公平的均值分别为 3.37、3.87、3.91, 均高于平均水平 3, 说明被试对所在组织中的公平感知适中, 分配公平感知最低, 互动公平感知最高。工作满意度的均值为 3.54, 略高于平均水平, 表明被试对所在组织的工作满意度处于中等水平。

相关分析结果显示, 领导 - 成员交换的总体水平与各维度与组织公平感的总体水平和各维度均呈显著正相关, 与工作满意度正相关。说明领导 - 成员交换质量越高, 组织公平感越高, 工作满意度也越高; 组织公平感与工作满意度正相关, 表明组织公平感越高则工作满意度越高。另外, 研究也将控制变量加入进去进行了相关分析, 所有控制变量均与研究变量不存在显著相关关系。

4.3. 假设检验

本研究采用层次回归分析对研究假设进行验证, 回归结果见表 5。模型 1 自变量是领导 - 成员交换质量的四个维度, 因变量是工作满意度。模型 2~4 是以领导 - 成员交换质量的四个维度作为自变量, 分

别以分配公平、程序公平、互动公平为因变量。模型 5 是将领导 - 成员交换质量的四个维度和组织公平感的三个维度作为自变量, 因变量是工作满意度。

由模型 1 可知, 回归模型的调整 R^2 为 52.8%, 模型对应的 F 值为 31.729 ($p = 0.000$), 因此领导 - 成员交换显著正向影响工作满意度, 即领导 - 成员交换的质量越高, 员工越容易获得工作满意度, 假设 H1 前半部分成立。分维度来看, 领导 - 成员交换的忠诚($\beta = 0.274, p < 0.05$)和贡献($\beta = 0.257, p < 0.05$)维度系数显著, 说明真正影响工作满意度的是领导 - 成员交换中的忠诚和贡献内涵, 即① 下属感知的领导 - 成员交换的忠诚质量影响下属的工作满意度, 下属对领导的目标和个人品质公开表示越支持时, 下属的工作满意度越高; ② 下属感知的领导 - 成员交换的贡献质量影响下属的工作满意度, 下属愿意为共同目标所付出努力的数量、方向和质量越多、越高, 下属的工作满意度越高; ③ 下属感知的领导 - 成员交换的情感质量和职业贡献质量不会对工作满意度产生显著影响。故假设 H1 后半部分成立。

中介作用的成立必须满足以下三个条件: 自变量对因变量具有显著影响; 自变量对中介变量具有显著影响; 自变量与中介变量同时进入方程时, 自变量对因变量的显著性影响消失(完全中介作用)或减弱(部分中介作用)。表 5 中模型 2~4 的结果显示, 领导 - 成员交换对组织公平感产生了显著正向影响, 三个模型对应的 F 值依次为 12.798 ($p = 0.000$)、36.411 ($p = 0.000$)、56.349 ($p = 0.000$)。随着领导 - 成员交换质量的改善, 员工可从领导者中获取诸如物质报酬、职位上升等利益, 得到领导的“肯定”后增加了对组织公平的感知, 故假设 H2a 前半部分成立。分维度来看, 领导 - 成员交换的忠诚维度对分配公平($\beta = 0.615, p < 0.01$)、程序公平($\beta = 0.463, p < 0.01$)、互动公平($\beta = 0.238, p < 0.05$)影响显著, 其中对分配公平的影响系数最大。领导 - 成员交换的贡献维度对互动公平($\beta = 0.222, p < 0.05$)影响显著。其他领导 - 成员交换维度对组织公平感的影响不显著。说明真正影响组织公平感的也是领导 - 成员交换中的忠诚和贡献内涵, 即① 下属感知的领导 - 成员交换的忠诚质量影响下属的组织公平感, 下属对领导的目标和个人品质公开表示越支持时, 下属的分配公平、程序公平、互动公平感均更高; ② 下属感知的领导 - 成员交换的贡献质量影响下属的互动公平感知, 下属愿意为共同目标所付出努力的数量、方向和质量越多、越高, 下属对领导者对待员工的态度、方式等对员工的公平知觉的影响的公平感知就越高; ③ 下属感知的领导 - 成员交换的职业贡献质量影响下属的互动公平感知, 下属对领导所拥有的在工作领域中的声誉的知觉程度越高, 下属对领导者对待员工的态度、方式等对员工的公平知觉的影响的公平感知就越高; ④ 下属感知的领导 - 成员交换的情感质量不会对组织公平感产生显著影响。故假设 H2a 后半部分成立。

模型 5 结果显示, 将领导 - 成员交换和组织公平感同时放入模型进行回归, 分配公平和互动公平的系数在 0.05 水平下显著, 充分说明组织公平感显著正向影响员工工作满意度, 表明当员工认为组织公平时, 意味着员工获得了与其付出劳动相符合的劳动报酬, 并且在绩效评估中拥有更多的参与权和知情权, 工作积极性大大提高, 有利于消除工作中的负面情绪, 提升了工作满意度, 假设 H3 成立。

另外, 加入组织公平感后, 领导 - 成员交换的忠诚维度和贡献维度系数均由 0.05 水平下的显著变为不显著, 结合假设 H1、H2、H3, 可以发现, 组织公平感在领导 - 成员交换和工作满意度之间起着完全中介作用, 中介作用检验结果汇总见表 6, 分维度的影响路径中, 有四个完全中介作用路径, 其他路径中介作用不显著。① 分配公平在忠诚对工作满意度的影响中起完全中介作用; ② 互动公平在忠诚对工作满意度的影响中起完全中介作用; ③ 互动公平在贡献对工作满意度的影响中起完全中介作用; ④ 互动公平在职业贡献对工作满意度的影响中起完全中介作用。综上, 高质量的领导 - 成员交换能够提高员工的组织公平感, 进而提升员工的工作满意度。故假设 H4 成立。

为了验证 H2b, 使用独立样本 t 检验的方法以检验高质量 LMX (即圈内人)和低质量 LMX (即圈外人)的群体的组织公平感是否存在组间显著差异。 t 检验分析结果见表 7。拥有高质量 LMX 的员工, 在组织

公平感的三个维度上得分均显著高于低质量 LMX 的员工，而差值均在 1 分以上。也就意味着，高质量 LMX 的员工比低质量 LMX 的员工的组织公平感高出 20% 以上。

Table 6. Summary of mediation test results

表 6. 中介作用检验结果汇总

| 项 | c 总效应 | a | b | a*b 中介效应值 (Boot SE) | a*b (z 值) | a*b (p 值) | a*b (95% BootCI) | c' 直接效应 | 检验结论 | |
|----------------------|----------|----------|----------|------------------------|--------------|--------------|---------------------|--------------|--------|---------|
| LMX1 => OJ1 => JS | -0.031 | -0.315 | 0.359*** | -0.113 | 0.013 | -8.931 | 0.000 | -0.399~0.116 | 0.059 | 中介作用不显著 |
| LMX1 => OJ2 => JS | -0.031 | 0.075 | 0.044 | 0.003 | 0.003 | 1.039 | 0.299 | -0.066~0.079 | 0.059 | 中介作用不显著 |
| LMX1 => OJ3 => JS | -0.031 | 0.073 | 0.271** | 0.020 | 0.005 | 4.029 | 0.000 | -0.064~0.149 | 0.059 | 中介作用不显著 |
| LMX2 => OJ1 => JS | 0.274** | 0.615*** | 0.359*** | 0.221 | 0.010 | 23.218 | 0.000 | 0.064~0.453 | -0.031 | 完全中介 |
| LMX2 => OJ2 => JS | 0.274** | 0.463*** | 0.044 | 0.020 | 0.006 | 3.328 | 0.001 | -0.107~0.160 | -0.031 | 中介作用不显著 |
| LMX2 => OJ3 => JS | 0.274** | 0.238** | 0.271** | 0.064 | 0.005 | 13.323 | 0.000 | -0.016~0.180 | -0.031 | 完全中介 |
| LMX3 => OJ1 => JS | 0.257** | 0.151 | 0.359*** | 0.054 | 0.008 | 6.578 | 0.000 | -0.093~0.251 | 0.139 | 中介作用不显著 |
| LMX3 => OJ2 => JS | 0.257** | 0.085 | 0.044 | 0.004 | 0.002 | 1.700 | 0.089 | -0.043~0.058 | 0.139 | 中介作用不显著 |
| LMX3 => OJ3 => JS | 0.257** | 0.222** | 0.271** | 0.060 | 0.006 | 10.332 | 0.000 | -0.009~0.217 | 0.139 | 完全中介 |
| LMX4 => OJ1 => JS | 0.167 | 0.218 | 0.359*** | 0.078 | 0.008 | 9.818 | 0.000 | -0.079~0.255 | 0.018 | 中介作用不显著 |
| LMX4 => OJ2 => JS | 0.167 | 0.149 | 0.044 | 0.007 | 0.003 | 2.086 | 0.037 | -0.048~0.092 | 0.018 | 中介作用不显著 |
| LMX4 => OJ3 => JS | 0.167 | 0.238** | 0.271** | 0.065 | 0.004 | 14.836 | 0.000 | -0.016~0.159 | 0.018 | 完全中介 |

注: **p < 0.05, ***p < 0.01。c 表示 X 对 Y 时的回归系数(模型中没有中介变量 M 时), 即总效应; a 表示 X 对 M 时的回归系数, b 表示 M 对 Y 时的回归系数, a*b 为 a 与 b 的乘积即中介效应; 95% BootCI 表示 Bootstrap 抽样计算得到的 95% 置信区间, 如果区间不包括 0 则说明显著; c' 表示 X 对 Y 时的回归系数(模型中有中介变量 M 时), 即直接效应。本研究中 X 是领导 - 成员交换质量, M 是组织公平感, Y 是工作满意度。表中, LMX1 情感, LMX2 忠诚, LMX3 贡献, LMX4 专业尊重, OJ1 分配公平, OJ2 程序公平, OJ3 互动公平, JS 工作满意度。

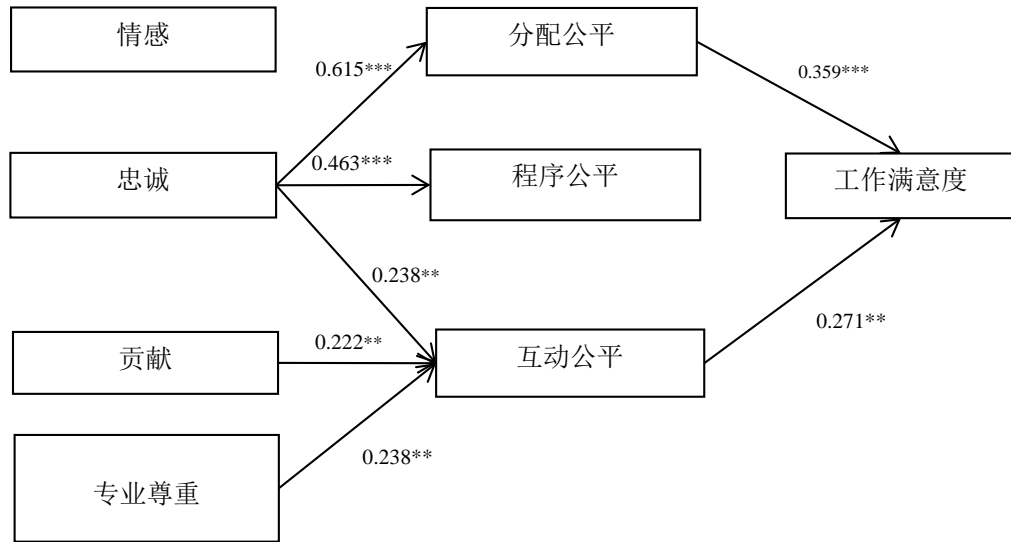
Table 7. Analysis results of independent sample t-test

表 7. 独立样本 t 检验分析结果

| | LMX level (平均值 ± 标准差) | | t | p |
|------|-----------------------|-------------|--------|----------|
| | 低(n = 49) | 高(n = 62) | | |
| 分配公平 | 2.74 ± 1.11 | 3.87 ± 0.96 | -5.730 | 0.000*** |
| 程序公平 | 3.26 ± 0.94 | 4.36 ± 0.72 | -7.033 | 0.000*** |
| 互动公平 | 3.33 ± 0.86 | 4.37 ± 0.62 | -7.373 | 0.000*** |

注: **p < 0.05, ***p < 0.01。

综上，本研究最终验证的假设模型如下图 2 所示。



注：不显著的路径未在图中标注；** $p < 0.05$ ，*** $p < 0.01$ 。

Figure 2. Path diagram of the impact of leader-member exchange quality on college teachers' job satisfaction based on the mediating role of organizational justice

图 2. 基于组织公平感中介作用的领导 - 成员交换质量对高校教师工作满意度影响的途径图

5. 结论与讨论

5.1. 研究结论

本研究在以往研究基础上，立足于中国文化背景，以高校教师为调查对象，探究了领导 - 成员交换质量、组织公平感、工作满意度之间的影响关系。研究表明，领导 - 成员交换质量会正向影响高校教师的工作满意度。组织公平感在领导 - 成员交换质量对工作满意度的影响中发挥完全中介作用。

总体来看，现代高校组织中不同成员和领导的交换质量是不一样的，普遍存在“圈内”和“圈外”现象。当高校教师感知到的领导 - 成员交换质量较高时，他们的组织公平感会有一定程度的提升，从而进一步使其表现出较高的工作满意度；当高校教师感知到的领导 - 成员交换质量较低时，他们的组织公平感会表现出较低水平，最终使其表现出较低的工作满意度。另一方面，考虑组织公平感之后，领导 - 成员交换质量对工作满意度的直接影响关系消失，组织公平感发挥了完全中介作用，表明组织公平感与高校教师工作满意度有较强的关系，领导 - 成员交换质量并不是直接影响高校教师工作满意度的因素。

以往研究对领导 - 成员交换关系的四个维度和组织公平感的三个维度对工作满意度影响的作用机制探究不够充分，本研究更进一步说明了工作满意度究竟受哪些领导 - 成员交换关系和组织公平感哪些要素的影响，从而为针对性地提高高校教师工作满意度提供了依据。

领导 - 成员交换关系中的忠诚维度最值得关注。研究发现，领导 - 成员交换关系中的忠诚、贡献维度均对工作满意度有显著正向影响，但情感和专业尊重维度对工作满意度的影响不显著。领导 - 成员交换关系中的忠诚维度对分配公平、程序公平、互动公平均有显著正向影响，贡献维度和专业尊重维度只对互动公平有显著影响，情感维度对组织公平感无显著影响。

本研究相关分析发现，组织公平感各维度与工作满意度存在显著正相关，即组织公平感的程度越高，教师的工作满意度越高。分配结果的公平性、分配程序的公平性以及互动公平程度越高，工作满意度越

强。这一研究结果与先前研究结论是一致的(刘亚等, 2003)。回归分析结果还证实了组织公平感在对工作满意度的影响中, 分配公平的影响最大, 程序公平的影响最小。组织公平感的中介作用主要体现在分配公平和互动公平上, 两者均显著正向影响工作满意度, 分配公平和互动公平对工作满意度的预测力要高于程序公平。

在本研究中, 可以看出在“圈内”员工中组织公平感普遍较高, 因此提高组织公平感是减小低质量领导-成员交换关系不良影响的重要手段之一。本研究还发现组织公平感中的互动公平同领导-成员交换关系之间的联系最为密切。一般说来, 建立结构行为和关心体谅行为均高的领导者能使下属满意水平提高。但相比之下, 领导的关心体谅更能令下属满意, 下属也可能有较少的旷工和辞职行为。可能的原因是同西方国家相比, 在中国文化背景下, 中国人通常注重人际关系、看重人情, 人际关系更为重要, 在组织内影响更为广泛, 良好的人际关系最能使中国员工得到满足感, 这是具有中国特色的。同时, 中国文化是个注重等级制度、泛家族主义的文化, 领导在组织中的作用和地位更加突出, 上级和下级关系明显地不对称, 不管上级的观点正确与错误, 上级都可以通过命令指挥下级。上级控制了下级的各种资源和命运, 下级唯有服从, 否则就会导致近期的或者远期的个人利益的损失, 这就决定了领导与下级的关系如何是影响员工公平感受、工作满意度的重要因素。

5.2. 理论意义

本研究不仅能够丰富领导-成员交换质量与高校教师工作满意度的相关研究, 还能从领导-成员交换质量对高校教师组织公平感和工作满意度产生影响的作用机制的角度, 为提高高校教师管理提供实践指导。首先, 本文充实了工作满意度的前因领域的研究, 证实了领导-成员交换质量对工作满意度的正向影响作用; 其次, 纳入组织公平感作为中介变量, 以更深入地探讨领导-成员交换对工作满意度的影响机理, 这在一定程度上拓展了关于中介作用机制的研究; 最后, 本文综合考虑了领导-成员交换质量和组织公平感各个维度对工作满意度影响的具体路径。

5.3. 实践意义

随着经济全球化带来的各种波动, 越来越多的教育组织开始运用企业管理理论和企业管理思维关注教师的管理。领导和成员之间的关系质量在提高员工工作满意度, 进而提升员工效能和组织效能方面发挥着重要作用。本文的研究结论对高等教育组织教师管理实践有以下启示:

1) 重视关系在高等教育组织人力资源管理中的作用。高质量的领导-成员交换关系有助于提升下属成员对组织公平的感知程度以及其工作满意度。当工作保障不足时, 领导-成员交换的质量变得更加重要, 在这种情况下, 高质量的领导-成员交换关系对于试图改善员工福利和满意度的组织来说至关重要, 推广领导-成员交换尤其有效[23]。因此, 作为领导者应该注重与下属良好互动关系的培养, 发展强有力的领导-成员关系。领导-成员交换理论证实了组织中内团体和外团体的存在, 但它也让我们注意到了领导过程中交流的重要性。高质量的交换与有效的交流紧密相关。领导者要公正平等地对待所有下属, 不能单纯以亲疏关系划分“圈内人”和“圈外人”, 而应一视同仁, 努力探索将所有成员都变成“圈内人”的途径。本研究发现, 忠诚因素的影响作用最大, 因此领导者应充分重视与员工忠诚关系的培养, 通过与下属的真诚沟通与交流, 给予成员更多鼓励、支持和赞扬, 增加员工对领导者的信任程度。另外, 应对员工广开言路, 引导他们参与组织建设的各个方面, 为组织发展贡献自己的力量, 只有领导与成员的双向互动才能发展为高质量领导-成员交换, 从而提高员工的组织公平和工作满意度。

2) 领导者应高度关注下属的组织公平感, 并致力于找到提高下属组织公平感的管理措施。因为组织公平感是工作满意度的一个重要预测变量。领导者应倡导公平公正的管理方式, 从下属的角度出发, 坚

持以公平为主要政策导向,从分配公平、程序公平、互动公平三个角度进行全面的考虑,在组织内部倡导公平公正的管理氛围。分配公平在本文的研究中被证实是对工作满意度最具解释力的组织公平感因素,组织可以通过建立公平的分配规则来确保分配结果的公平性,比如建立以绩效为导向的薪资制度,在组织内部遵从“效益优先、按劳分配,以贡献为基础”的分配原则,降低员工的不公平感。互动公平在本文的研究中被证实可以被领导-成员交换关系的三个维度影响。这与中国人追求的“和谐”文化有着密切的关系,中国员工视领导者为组织的代表,因而领导者对其是否尊重和认可是他们评判其与领导关系的一个重要标准,也是公平感的一个重要来源。因此,在管理实践中应提倡人性化管理,管理者应学会换位思考,设身处地为员工着想,以礼待人,真正关心员工、尊重员工,加强与员工的沟通和交流,当员工的工作表现有进步或取得不错的成绩时,领导者要善于运用表扬、鼓励和奖赏的方式及时给予肯定与赞许,进而提高员工的成就感和满意度,而当员工在工作中表现不佳或出现失误的时候,领导者应尽量避免斥责、批评、否定等态度,而应就事论事,心平气和地与他们进行沟通交流,指出他们的错误,并帮助他们改正。程序公平方面,虽然本研究证实程序公平的工作满意度的影响不显著,但组织仍应努力提高所有员工参与内部决策的机会,尝试建立一个有效的内部沟通机制和申诉机制,比如意见箱、网络平台等,增进上下级之间的双向沟通,让领导者能及时听取员工意见,了解员工的心声,从而提高员工对公司发展战略和各项制度制定的参与度;同时领导者应尽量避免独裁式决策,可以考虑在制定与员工自身利益相关的决策时,组织员工参与自由讨论并发表意见。

3) 研究结果有助于审视组织中领导者与下属成员的关系质量,并为将领导-成员交换作为组织中领导者绩效考核的参考性指标提供证据支持。研究证实了领导-成员交换关系在影响组织公平感进而影响工作满意度中的重要作用,因此,高等教育组织在考察领导者管理绩效水平时,可以关注领导-成员交换关系的质量。

6. 研究不足与展望

即使这项研究是第一次尝试探索中国高校教师的领导-成员交换质量与工作满意度的关系,并探讨组织公平感在其中发挥的中介作用,但本研究仍存在一定局限性:

本研究采用的是横断研究设计,虽然能够反映一定时期内变量间的影响,但因果关系无法推断。我们根据先前的研究为预期关系和假设的方向关联进行了理论论证,我们的发现与这些预期一致。未来研究可采用纵向追踪研究设计,以真正揭示变量之间的动态变化和作用机制。

本研究仅使用了一种类型的数据,即自我报告测量,这可能会产生共同法方差问题。未来的研究可以通过增加调查对象基数及构成多样化,来缓解这种可能的影响。

本研究主要使用问卷调查法,量化的数据分析能够较大程度上克服研究者的主观倾向,但没有充分反映教师工作满意度影响因素的全面情况,今后可考虑将量化与质性研究方法相结合,以深化对作用机制的理解。

本研究只收集了来自中国辽宁的一所省属高校的教师样本,这可能会引起人们对研究结果普遍性的担忧,也就是说,我们的研究结果将在多大程度上推广到其他组织,以及其他国家文化群体。Kazlauskaitė等建议从多个组织收集数据[24]。作为回应,未来的研究应以一个以上的组织为研究对象,并有大量样本。建议今后通过研究不同教育水平(学前、小学、中学、大学)对更大样本进行比较研究,并探索在不同的文化背景下重复调查,以研究本研究的变量,以及考虑可能存在的人口统计学变量和情境变量的影响。

本研究对领导-成员交换质量的测量采取的是单一的下属成员视角,未来的研究应该增加领导者视角,考虑两个视角的领导-成员交换关系的吻合程度。越来越多的研究者已注意到对领导-成员交换一致性研究的重要性,并将它作为反映领导-成员关系质量的一个指标。因此,作为影响领导-成员交换

关系质量的一个因素，一致性的复杂性应得到进一步的认识。

此外，关于领导-成员交换质量的概念化测量，很多研究采用的都是单一维度的 LMX-7 量表，但它可能忽略了领导-成员交换的其他重要方面。领导-成员交换质量还可能包括情感、忠诚、贡献和专业尊重等因素。本研究使用了这一四维度的划分来对领导-成员交换质量进行测量，未来的研究也应该考虑使用领导-成员交换的更广泛的测量量表，以增进对领导-成员交换关系的进一步理解。

基金项目

中国学位与研究生教育学会农林学科工作委员会资助项目(2019-NLZX-YB29); 辽宁省哲学社会科学青年人才培养对象资助项目。

参考文献

- [1] Bitmiş, M.G. and Ergeneli, A. (2011) Contingency Approach to Strategic Management: A Test of the Mediating Effect of Leader Member Exchange on the Relationship between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, **24**, 1143-1153. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.081>
- [2] Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S. (2000) A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, **26**, 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- [3] Lapierre, L.M. and Hackett, R.D. (2007) Trait Conscientiousness, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: A Test of an Integrative Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **80**, 539-554. <https://doi.org/10.1348/096317906X154892>
- [4] Akdol, B. and Arikboga, F.S. (2017) Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction: A Research on Turkish ICT Companies. *International Journal of Organizational Leadership*, **6**, 525-535. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60226>
- [5] Fisk, G.M. and Friesen, J.P. (2012) Perceptions of Leader Emotion Regulation and LMX as Predictors of Followers' Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, **23**, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.001>
- [6] Little, L.M., Gooty, J. and Williams, M. (2016) The Role of Leader Emotion Management in Leader-Member Exchange and Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, **27**, 85-97. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.007>
- [7] Chernyak-Hai, L. and Tziner, A. (2014) Relationships between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader-Member Exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, **30**, 1-12. <https://doi.org/10.5093/tr2014a1>
- [8] Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995) Relationship Based Approach to Leadership Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory. *Leadership Quarterly*, **6**, 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- [9] Cogliser, C., Schriesheim, C., Scandura, T. and Gardner, W. (2009) Balance in Leader and Follower Perceptions of Leader-Member Exchange: Relationships with Performance and Work Attitudes. *The Leadership Quarterly*, **20**, 452-465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.010>
- [10] Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998) Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, **24**, 43-72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- [11] Clarke, N. and Mahadi, N. (2017) The Significance of Mutual Recognition Respect in Mediating the Relationships between Trait Emotional Intelligence, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Personality and Individual Differences*, **105**, 129-134. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.028>
- [12] Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1994) Cross-Cultural Comparison of Leadership Prototypes. *The Leadership Quarterly*, **5**, 121-134. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90024-8](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90024-8)
- [13] Ambrose, M.L. and Schminke, M. (2009) The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *Journal of Applied Psychology*, **94**, 491-500. <https://doi.org/10.1037/a0013203>
- [14] Thibaut, J. W. and Walker, L. (1978) Procedural Justice: A Psychological Analysis. *Duke Law Journal*, **1977**, 1289-1296. <https://doi.org/10.2307/1371953>
- [15] Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986) *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*. JAI Press, Stamford, CT.
- [16] Al-Shammari, M. and Ebrahim, E.H. (2014) The Relationship between Leader-Member Exchange and Organizational Justice: Empirical Evidence from Bahrain. *European Journal of Business and Management*, **6**, 285-293.

-
- [17] Tekleab, A.G., Takeuchi, R. and Susan, M. (2005) Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *The Academy of Management Journal*, **48**, 146-157. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993162>
- [18] Vecchio, R.P. and Gobdel, B.C. (1984) The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, **34**, 5-20. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90035-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90035-7)
- [19] 余倩倩. 领导-成员交换、组织公平感与员工工作满意度——中国银行业员工的实证研究[J]. 东南大学学报(哲学社会科学版), 2014, 16(S2): 37-42+63.
- [20] Cohen-Charash, Y. and Spector, P.E. (2001) The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **86**, 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- [21] Zeinabadi, H. and Salehi, K. (2011) Role of Procedural Justice, Trust, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teachers: Proposing a Modified Social Exchange Model. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, **29**, 1472-1481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>
- [22] 汪新艳. 中国员工组织公平感结构和现状的实证解析[J]. 管理评论, 2009, 21(9): 39-47.
- [23] Di Stefano, G., Venza, G. and Aiello, D. (2020) Associations of Job Insecurity with Perceived Work-Related Symptoms, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Leader-Member Exchange and the Moderating Role of Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, **11**, Article No. 1329. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01329>
- [24] Kazlauskaite, R., Buciniene, I. and Turauskas, L. (2011) Organisational and Psychological Empowerment in the HRM-Performance Linkage. *Employee Relations*, **34**, 138-158. <https://doi.org/10.1108/01425451211191869>