

# 家长式领导与员工离职意向： 组织认同的中介作用\*

务凯<sup>1</sup> 张再玄<sup>2</sup> 李永鑫<sup>1</sup>

(1 河南大学心理与行为研究所, 开封 475000) (2 哈尔滨工程大学人文社会科学学院, 哈尔滨 150001)

**摘要** 为了探讨家长式领导影响员工离职意向的内在作用机制, 采用家长式领导量表、组织认同量表和离职意向量表对某企业 176 名员工分 3 个时间点进行测试, 结果发现家长式领导中的德行领导、仁慈领导和组织认同显著正相关, 和离职意向显著负相关, 威权领导和离职意向显著正相关, 组织认同和离职意向显著负相关; 使用层次回归法发现, 在控制组织认同后, 德行领导对离职意向的预测作用不显著; 运用 Bootstrap 法发现, 组织认同在德行领导、威权领导与离职意向间是唯一的中介变量。因此, 组织认同在家长式领导中的德行领导、威权领导和离职意向间起完全中介作用。

**关键词** 家长式领导, 组织认同, 离职意向。

**分类号** B849

## 1 问题提出

在长期的管理实践中, 领导扮演着至关重要的作用, 有资料表明, 领导可以解释组织成败 45%–65% 的变异性 (Bass, 1990)。然而, 也有许多研究证实, 领导是嵌套于文化之中的一种特殊现象, 领导的内涵、风格及实践确实会受到文化的影响 (Hofstede & Bond, 1988)。近几十年来, 伴随着中国经济社会的快速发展, 也逐渐出现了基于中国文化的领导研究, 这其中, 影响比较大的当属家长式领导理论。家长式领导理论起源于华人传统社会文化, 广泛存在于各类华人组织中, 它以道德自律为前提, 要求领导者显现出强烈的纪律性和权威、父亲般的仁慈, 包含威权领导、仁慈领导和德行领导三个维度 (务凯, 李永鑫, 刘霞, 2016)。具体来说, 就是领导者在工作中做到公私分明和以身作则, 对待下级能如同其家长一样从严要求, 在生活上则给予大量的关怀和照顾, 海内外许多研究表明, 家长式领导方式在华人组织中发挥了许多积极作用, 对于组织节约成本、降低离职率和提高员工的组织认同与组织忠诚成效显著 (曾楚宏, 李青, 朱仁宏, 2009)。在管理研究中, 组织认同日益引起学者们的普遍关

注, 组织认同是指个体根据某一特定的组织成员身份对自我进行定义的一种状态, 或是一种归属于群体的知觉 (Ashforth & Mael, 1989)。组织认同既是员工认同组织的过程, 也是组织影响员工形成其自我定义的过程 (Dukerich, Golden, & Shortell, 2002), 是从“我”变成“我们”的过程。已有研究表明, 组织认同感高的员工, 会展现出高的绩效以及组织公民行为, 其离职率以及实际的离职意向则比较低 (韩雪松, 江云, 袁冰, 2007)。也有研究发现, 组织认同在组织支持感与离职意向间起部分中介作用, 在领导-成员交换与离职意向间起完全中介作用 (沈伊默, 2007), 是领导的替代力量, 在组织当中能够代替领导而发挥作用 (Wang, Demerouti, & Le Blanc, 2017)。具体分析, 家长式领导中的德行领导在组织中能塑造公平公正的氛围, 仁慈领导则使员工产生强烈的归属感和依靠感, 员工进而会认为组织与自己具有共同的价值观, 最终将自己看作是组织的一员, 从而产生强烈的组织认同感。家长式领导之所以会影响员工的离职意向, 主要是因为其通过德行领导为员工树立了良好榜样, 通过仁慈领导对员工的幸福和利益做出个别、全面而长久的关怀, 进而促使员工产生泛化而不想离开组织, 而

收稿日期: 2017-11-13

\* 基金项目: 河南省高校科技创新人才 (人文社科类) 资助项目 (教科科[2013]404 号)、河南大学教育科学学院青年科研基金项目 (2014-JKJJ-10)。

通讯作者: 李永鑫, E-mail: liyongxin@henu.edu.cn。

威权领导往往导致员工产生敬畏与羞愧的行为,一旦员工不愿意扮演其应扮演的角色,而领导者又坚持采用威权领导时,则会导致冲突而产生离职意向。

目前,人们对于家长式领导的认识大多源于它与某些变量之间的相关关系或因果关系,同时由于家长式领导受到多种情境因素的影响,研究者应从不同角度进一步探究家长式领导的影响及作用机制(张振刚,徐洋洋,余传鹏,2013)。特别是关于家长式领导与下属员工离职意向的作用机制,国内研究还处在空白状态,而基于上述研究结果和理论分析可知,家长式领导与离职意向、家长式领导与组织认同、组织认同与离职意向均存在密切关系,组织认同有可能中介家长式领导与离职意向的关系,即家长式领导对离职意向的影响,是通过下属组织认同间接起作用的,本研究将通过实证研究对此假设加以检验。

## 2 研究方法

### 2.1 被试

本研究以一家中国纳斯达克上市企业的202名员工为被试,最终分析样本由176份员工的有效问卷构成,有效率87%。其中,男性116人,女性60人。从年龄上看,25岁以下的33人,26岁至35岁124人,36岁以上的19人;从受教育程度来看,高中或中专学历13人,专科学历45人,本科学历104人,研究生学历14人;从工作年限看,2年以下的27人,3~5年的105人,6年以上的44人。

### 2.2 研究工具

#### 2.2.1 家长式领导量表

采用务凯和赵国祥(2009)基于中国大陆样本编制的家长式领导量表,该量表包括30个项目,由德行领导、仁慈领导和威权领导三个维度构成。在本研究中,德行领导分量表的Cronbach  $\alpha$  系数为0.96,仁慈领导分量表的Cronbach  $\alpha$  系数为0.94,威权领导分量表的Cronbach  $\alpha$  系数为0.81。

#### 2.2.2 组织认同量表

采用被多数学者认可和使用的Mael和Ashforth(1992)所编制的组织认同量表。量表包括“我很想了解别人是如何评价我所在的工作单位”等6个项目,该量表在李永鑫、张娜和申继亮(2007)的研究中得到了充分检验,具有较好的信、效度。

在本研究中,该量表的Cronbach  $\alpha$  系数为0.90。

### 2.2.3 离职意向量表

采用李永鑫和李艺敏(2007)在参考国内外相关研究的基础上自行编制的量表,该量表包括3个项目(我最近在考虑辞职问题;如果有机会的话,我不会选择现在的工作;如果有可能的话,我会考虑换一个工作单位)。在本研究中,该量表的Cronbach  $\alpha$  系数为0.93。

以上测量工具均为Likert量表,除了离职意向量表为“7”级计分,其他均采用“5”级计分,且都为正向计分。

### 2.3 施测

利用员工学习或会议间隙进行问卷调查,强调问卷填写的匿名性,告知调查仅供学术研究分析之用,要求被试根据自身的实际情况进行作答。为了减少研究中共同方法偏差效应的影响,变事后消极补救为事前积极控制,变量数据分三个时间节点采集,时间点1进行家长式领导量表测试,时间点2进行组织认同量表测试,时间3进行离职意向量表测试。三次测试的时间间隔均在30天左右。

### 2.4 数据处理

采用SPSS 20.0进行数据处理和统计分析,统计方法为描述统计、相关分析、层次回归分析和Bootstrap置信区间估计法。

## 3 结果

### 3.1 各变量的描述统计及相关分析

表1总结了人口学变量、德行领导、仁慈领导、威权领导、组织认同和离职意向的平均数、标准差以及它们之间的相关系数。在人口学变量与主变量的关系中,员工年龄与组织认同( $r=0.17, p<0.05$ )相关显著,教育程度与除威权领导之外的五个主变量相关显著,工作年限与组织认同( $r=0.16, p<0.05$ )相关显著,这提示研究者,在进行后续的回归分析时,需要考虑人口学变量的影响。在研究的主变量间,德行领导与其他变量的两两相关均较为显著,除了与威权领导负相关,与其他均为正相关,仁慈领导与其他变量的两两相关也非常显著,除了与组织认同正相关,与其他均为负相关,威权领导则与组织认同( $r=-0.17, p<0.05$ )显著负相关,组织认同与离职意向( $r=-0.52, p<0.001$ )相关显著。这些关系为后续的中介效应分析提供了前提条件。

表1 家长式领导、组织认同和离职意向的均值、标准差和相关 ( $N=176$ )

变量	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.员工性别	0.66	0.48									
2.员工年龄	1.92	0.54	-0.11								
3.教育程度	2.68	0.73	-0.12	0.12							
4.工作年限	2.10	0.63	0.02	0.60***	-0.15*						
5.德行领导	3.46	0.83	-0.01	0.12	0.18*	0.12	(0.96)				
6.仁慈领导	2.97	0.81	0.11	0.08	0.17*	0.07	0.81***	(0.94)			
7.威权领导	3.14	0.94	0.00	0.08	0.03	0.14	-0.24**	-0.24**	(0.81)		
8.组织认同	3.74	0.76	-0.09	0.17*	0.31***	0.16*	0.68***	0.59***	-0.02	(0.90)	
9.离职意向	2.65	1.29	0.04	-0.07	-0.15*	-0.04	-0.52***	-0.46***	0.17*	-0.52***	(0.93)

注：\* $p<0.05$ ；\*\* $p<0.01$ ；\*\*\* $p<0.001$ ，以下同；对角线括号内为Cronbach  $\alpha$ 系数。员工性别：0=女，1=男；员工年龄：1=25岁及以下，2=26-35岁，3=36岁以上；教育程度：1=高中/中专及以下，2=大专，3=本科，4=硕士和博士；工作年限：1=2年以下，2=2-5年，3=6年以上。

### 3.2 组织认同对家长式领导和离职意向的中介作用检验

#### 3.2.1 基于层次回归分析法的检验

首先采用层级回归法分析检验家长式领导对下级离职意向的影响。从表2可知，在控制了性别、年龄、教育程度以及工作年限的效应后，德行领导对下级的离职意向具有显著负向影响 ( $\beta=-0.4$ ,  $p<0.001$ )，对下级的组织认同具有显著积极影响 ( $\beta=0.55$ ,  $p<0.001$ )；威权领导对下级的组织认同具有显著积极影响 ( $\beta=0.12$ ,  $p<0.05$ )；把家长式领导和组织认同同时纳入回归方程式时，组织认同对离职意向影响显著 ( $\beta=-0.33$ ,  $p<0.001$ )，而家长式领导对离职意向的影响均不显著。温忠麟、

张雷、侯杰泰和刘红云(2004)将中介效应检验方法进行了系统总结，梳理出经典的中介效应检验程序和具体的操作步骤。按照此方法，从表2中可以看出，只有德行领导满足了中介效应的相关条件。根据表2数据显示，在回归模型中加入中介变量(组织认同)后，德行领导对下级离职意向的影响 ( $\beta=-0.22$ , NS) 不显著，由此可以推断，组织认同在德行领导和离职意向间起完全中介作用。

#### 3.2.2 基于Bootstrap置信区间估计法的检验

上述经典的检验程序存在一定不足，特别是当条件为自变量对因变量影响不显著时。有很多涉及统计检验方法的文章指出中介效应的存在并不需要主效应显著，因此我们使用不对称置信区间法中的Bootstrap法进行中介效应检验，该检验并不假设 $a \times b$ 服从正态分布，而是依据实际的分布进行检验，Bootstrapping程序可以通过SPSS插件直接操作(陈瑞、郑毓煌、刘文静, 2013)。按照Zhao, Lynch和Chen(2010)提出的中介效应检验程序，参照Hayes(2013)提出的Bootstrap方法，样本量选择5000，在95%置信区间下，进行中介效应检验，分析结果如表3所示，在控制了人口统计学变量后，以德行领导为自变量，离职意向为因变量，中介检验的结果的确没有包含0 ( $LLCI=-0.52$ ,  $ULCI=-0.13$ )，表明组织认同中介效应显著，其中介效应大小为-0.29。此外，在控制中介变量组织认同之后，自变量德行领导对因变量离职意向的影响不显著，区间 ( $LLCI=-0.72$ ,  $ULCI=0.03$ ) 包含0，所以组织认同在德行领导对离职意向影响中发挥了中介作用，且是唯一的中介变量。从表3还可以发现，以威权领导为自变量，离职意

表2 层级回归分析结果 ( $N=176$ )

变量	离职意向 (因变量)	组织认同 (中介变量)	离职意向 (因变量)
控制变量			
员工性别	0.04	-0.08	0.02
员工年龄	0.00	0.00	0.00
教育程度	-0.06	0.19***	0.00
工作年限	0.00	0.09	0.03
自变量			
德行领导	-0.41***	0.55***	-0.22
仁慈领导	-0.11	0.14	-0.07
威权领导	0.04	0.12*	0.09
中介变量			
组织认同			-0.33***
$R^2$	0.28	0.54	0.33
$\Delta R^2$			0.05***
$\Delta F$			12.93***



向为因变量, 中介检验的结果的确没有包含 0 ( $LLCI=-0.15$ ,  $ULCI=-0.01$ ), 表明组织认同中介效应显著, 其中介效应大小为 $-0.06$ 。此外, 在控制中介变量组织认同之后, 自变量威权领导对因变量离职意向的影响不显著, 区间 ( $LLCI=-0.07$ ,  $ULCI=0.30$ ) 包含 0, 因此组织认同在威权领导对离职意向影响中发挥了中介作用, 且是唯一的中介变量。

表 3 组织认同在家长式领导和离职意向间的中介效应检验  
(Bootstrap=5000)

	离职意向							
	中介 效应	<i>Boot</i> <i>SE</i>	<i>Boot</i> <i>LLCI</i>	<i>Boot</i> <i>ULCI</i>	直接效应	<i>SE</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
德行领导	-0.29	0.10	-0.52	-0.13	-0.35	0.19	-0.72	0.03
仁慈领导	-0.08	0.06	-0.24	0.01	-0.11	0.18	-0.46	0.25
威权领导	-0.06	0.03	-0.15	-0.01	0.11	0.09	-0.07	0.30

## 4 讨论

本研究主要从组织认同角度探讨了基于中华文化背景的家长式领导对员工离职意向的影响和作用机制。我们的研究结果主要包括: (1) 家长式领导中德行领导对离职意向和组织认同的直接效应显著。(2) 威权领导对组织认同的直接效应显著。(3) 组织认同在德行领导、威权领导与离职意向间起完全中介作用。总体而言, 本研究的贡献与启示主要表现在:

第一, 在家长式领导中只有德行领导对离职意向发挥了显著作用, 德行领导大大降低了员工的离职意向, 使员工不愿意离开组织, 这与海内外以往的研究基本一致 (马蕾, 2012; Liao, Widowati, Hu, & Tasman, 2017), 又一次反映出德行领导是家长式领导有效性的核心力量 (务凯, 2014)。并且诸多研究都发现, 当德行领导、仁慈领导和威权领导同时进入回归方程预测因变量时, 德行领导的回归系数最高 (Farh, Cheng, Chou, & Chu, 2006), 也说明其效用最大, 本研究也再次验证了这一结论。但也有不一致的地方, 即在本研究中, 除了德行领导, 威权领导也对组织认同发挥了积极作用。德行领导指领导者展现出较高的个人操守和道德品质, 以赢得部属的尊重与效仿, 高德行的上级领导往往公私分明、以身作则、胸襟开阔, 自然成为下级认同内化的对象和榜样,

下级发自内心的认同和效法一旦形成, 将具有稳定持久的效果, 会激发出下级员工的工作热情及对组织的归属感和忠诚, 进而形成强烈的组织认同。一般来说, 威权领导是指领导者强调个人的绝对权威, 贬损下属能力, 并对下级进行严密控制, 下级相应会做出敬畏、顺从、忍气吞声及羞愧等行为反应, 对组织则心生不满进而产生离职意向。但本研究结果却与之相反, 威权领导对组织认同有积极作用, 长期以来研究者普遍认为, 威权领导对组织结果变量起负面作用, 但近期的研究却发现, 威权领导也有积极的一面 (于海波, 郑晓明, 李永瑞, 2009; Ning, Zhou, Lu, & Wen, 2012), 因此其作用机制有待进一步研究探讨。在本研究中, 仁慈领导对组织认同和离职意向均无显著影响, 一方面, 可能是由于德行领导光环效应的存在, 掩盖了仁慈领导的作用; 另一方面, 也可能与本研究选取的样本有关, 值得进一步探究。

第二, 本研究提出并检验了家长式领导对员工离职意向的作用机制, 发现了组织认同在德行领导、威权领导与离职意向间起中介作用。从古至今的管理实践经验铸就了中国社会对领导者的期望和要求, “德才兼备, 以德为先”, “德”始终是我们对领导者第一位和最重要的要求, 在实践中德行也往往能对组织绩效起到增幅放大的作用 (李明, 凌文铨, 柳士顺, 2013)。本研究发现德行领导能大大提升员工的组织认同水平, 进而降低其离职意向, 这一发现与前人研究有相似之处 (王一争, 祝庆, 李艺敏, 李永鑫, 2013; 张品茹, 2016; 张淑华, 刘兆延, 2016), 特别是本研究进一步发现, 组织认同在德行领导与离职意向间起完全中介作用, 德行领导者“其身正, 不令而行”, 如春风化雨, 为员工树立了榜样, 在潜移默化间塑造和增强了员工的组织认同, 进而降低了他们的离职意愿。在管理实践中, 领导活动主要为了实现两大功能: 团队维系和目标达成, 在中国本土特有的管理情境中, 仁慈领导与团队维系功能有密切关联, 而威权领导的存在则是为了组织目标的达成, 其在组织中发挥作用也是应有之意, 本研究发现威权领导对下级员工离职意向不会产生直接影响, 而是通过下级员工组织认同的中介作用, 继而对其施加影响的, 即下级员工认可领导者这种强调个人的绝对权威、并对下级进行严密控制的领导方式, 而建立在这种认可之上的组织认同能减低下级员工的离职意向, 组织认同积

极作用愈加显著。这种现象的产生可能与我们调查企业的性质有关联，如樊景立等曾指出，威权领导在家族企业、所有权与经营权不分、创业性的结构、企业经营环境简单、且技术稳定的组织中体现得更为明显（樊景立，郑伯坝，2000），在这些企业中员工更有可能接受威权领导方式，这也提示，在中国文化和现阶段管理情境中，威权领导的多重作用机制值得进一步探究。

本研究仍存在一些局限性。首先是关于组织认同的测量，本研究中家长式领导量表是基于本土化需要开发的，而组织认同量表源自西方，对中国样本人群测评的适切性值得考量。其次，在家长式领导对离职意向的作用机制方面，本研究虽然发现组织认同在德行领导、威权领导与离职意向间起中介作用，但研究结果则提示，仁慈领导与离职意向间应存在其他未知的作用机制，有待进一步探讨与验证；在中国特殊的管理实践中，可能还有一些调节变量的存在影响着威权领导发挥作用，对威权领导还应有全面、完整和系统的认识。最后，本研究的样本源自同一家企业，在数据收集和代表性方面存在一定局限性。

## 5 结论

本研究得到以下几点结论：（1）家长式领导中的德行领导、仁慈领导和组织认同显著正相关，和离职意向显著负相关，威权领导和离职意向显著正相关，组织认同和离职意向显著负相关。（2）使用层次回归法发现，在控制组织认同后，德行领导对离职意向的预测作用不显著。（3）运用 Bootstrap 法发现，组织认同在德行领导、威权领导与离职意向间是唯一的中介变量，组织认同在家长式领导中的德行领导、威权领导和离职意向间起完全中介作用。

## 参考文献

- 陈瑞，郑毓煌，刘文静. (2013). 中介效应分析：原理、程序、bootstrap 方法及其应用. *营销科学学报*, 9(4), 120-135.
- 樊景立，郑伯坝. (2000). 华人组织的家长式领导：一项文化观点的分析. *本土心理学研究*, 13(1), 127-180.
- 韩雪松，江云，袁冰. (2007). 组织认同研究述评及展望. *商业研究*, (3), 58-61.
- 李明，凌文轻，柳士顺. (2013). CPM 领导理论三因素动力机制的情境模拟实验研究. *南开管理评论*, 16(2), 16-25.
- 李永鑫，李艺敏. (2007). 护士倦怠与自尊、健康和离职意向的相关性研究. *中华护理杂志*, 42(5), 392-395.
- 李永鑫，张娜，申继亮. (2007). Mael 组织认同问卷的修订及其与教师情感承诺的关系. *教育学报*, 3(6), 29-33.
- 马蕾. (2012). 基于主管信任的家长式领导与员工工作态度的实证探析. *淮北师范大学学报(哲学社会科学版)*, 33(3), 76-79.
- 沈伊默. (2007). 从社会交换的角度看组织认同的来源及效益. *心理学报*, 39(5), 918-925.
- 王一争，祝庆，李艺敏，李永鑫. (2013). 不同领导行为对员工组织认同的预测效果——基于优势分析的比较. *心理研究*, 6(6), 71-80.
- 温忠麟，张雷，侯杰泰，刘红云. (2004). 中介效应检验程序及其应用. *心理学报*, 36(5), 614-620.
- 务凯. (2014). 德行领导：探索与反思. *心理科学进展*, 22(2), 314-322.
- 务凯，李永鑫，刘霞. (2016). 家长式领导与员工建言行为：领导-成员交换的中介作用. *心理与行为研究*, 14(3), 384-389.
- 务凯，赵国祥. (2009). 中国大陆地区家长式领导的结构与测量. *心理研究*, 2(2), 56-59.
- 于海波，郑晓明，李永瑞. (2009). 家长式领导对组织学习的作用——基于家长式领导三元理论的观点. *管理学报*, 6(5), 664-670.
- 曾楚宏，李青，朱仁宏. (2009). 家长式领导研究述评. *外国经济与管理*, 31(5), 38-44.
- 张品茹. (2016). 家长式领导与部门绩效、离职意愿的关系研究. *中国劳动*, (18), 72-77.
- 张淑华，刘兆延. (2016). 组织认同与离职意向关系的元分析. *心理学报*, 48(12), 1561-1573.
- 张振刚，徐洋洋，余传鹏. (2013). 家长式领导研究述评与展望. *中国人力资源开发*, (13), 22-30.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Bass, B. M. (1990). *The Bass and Stogdill handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Farh, J. L., Cheng, B. S., Chou, L. F., & Chu, X. P. (2006). Authority and benevolence: Employees' responses to paternalistic leadership in China. In A. S. Tsui, Y. J. Bian, & L. Cheng (Eds.), *China's domestic private firms: Multidisciplinary perspectives on management and performance* (pp. 230-260). New York: M. E. Sharpe.
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4),

- 5-21.
- Liao, S. H., Widowati, R., Hu, D. C., & Tasman, L. (2017). The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 80-87.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Ning, H. Y., Zhou, M. J., Lu, Q., & Wen, L. Q. (2012). Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China: The role of collectivism. *Chinese Management Studies*, 6(2), 231-244.
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185-195.
- Zhao, X. S., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. M. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

## The Effect of Paternalistic Leadership on the Turnover Intention of Employees: Mediated by Organizational Identification

WU Kai <sup>1</sup>, ZHANG Zaixuan <sup>2</sup>, LI Yongxin <sup>1</sup>

(1 Institute of Psychology & Behavior, Henan University, Kaifeng 475000, China;

2 College of Humanities and social sciences, Harbin Engineering University, Harbin 150001, China)

### Abstract

The aim of the present research is to explore the mediating effect of organizational identification between paternalistic leadership and turnover intention. Using paternalistic leadership scale, organizational identification scale and turnover intention scale, we investigated 202 employees in which there were 176 valid questionnaires at three different time points. Moral leadership and benevolence leadership both have obviously positive correlation with organizational identification, and obviously negative correlation with turnover intention. Authoritarianism leadership have obviously positive correlation with turnover intention. There exists significant negative correlation between organizational identification and turnover intention. The results of hierarchical regression analysis(HRA) showed that superior's moral leadership has significant positive effect on turnover intention and organizational identification of subordinates. Authoritarianism has significant positive effect on organizational identification. Then, Bootstrap analysis procedures were used to test the mediation relationships among the study variables. Moral leadership's negative effect on turnover intention was fully mediated by organizational identification, and authoritarianism leadership's positive effect on turnover intention was fully mediated by organizational identification.

**Key words** paternalistic leadership, organizational identification, turnover intention.