

# 数字领导力对员工创造力的影响——基于工作繁荣的中介作用

## THE INFLUENCE OF E-LEADERSHIP ON EMPLOYEE CREATIVITY WITH THRIVING AT WORK AS A MEDIATOR

赵亮

Liang Zhao

泰国正大管理学院中国研究生院

Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management, Thailand

Received: March 4, 2022 / Revised: April 5, 2022 / Accepted: April 21, 2022

### 摘要

数字时代背景下，人们的生产和生活方式都发生着日新月异的深刻变革，相应的在组织形态和领导过程也发生了变化。本研究选取中国有代表性的企业员工开展问卷调查，共发放问卷650份，其中有效问卷627份。运用层次回归分析方法探讨了数字领导力、工作繁荣、员工创造力之间的关系。研究表明：1) 数字领导力与员工创造力正相关；2) 数字领导力与工作繁荣正相关；3) 工作繁荣与员工创造力正相关；4) 工作繁荣在数字领导力与员工创造力之间发挥中介作用。通过对研究结果的总结和提炼，为今后奠定了研究的理论依据和方向。

**关键词：**数字领导力 员工创造力 工作繁荣

### Abstract

Under the conditions of the digital era, people's production and lifestyles are undergoing profound changes with each passing day, and the corresponding organizational forms and leadership processes have also changed. In this study, 627 Chinese employees were selected for a questionnaire survey, and hierarchical regression analysis was used to explore the relationships among E-leadership, thriving at work, and employee creativity. The results show that: 1) E-leadership is positively correlated with employee creativity, 2) E-leadership is positively related to thriving at work, 3) Thriving at work is positively correlated with employee creativity, and 4) Thriving at work mediates between E-leadership

and employee creativity. Through the summary of the research results, this study offers a theoretical basis and direction for future research.

**Keywords:** E-Leadership, Employee Creativity, Thriving at Work

## 引言

信息技术实现了全球政治、经济和文化互联的可能性，尤其是新型冠状病毒传播环境下，人类命运共同体的意识进一步增强，网络办公、远程学习也成为了一种新型的生活方式。在企业管理领域，组织开展利益链接和市场开拓的方式也都随之发生了巨大变化，而变化的核心力量便是信息通信技术 (Information and Communication Technologies, 简称 ICT) 的发展，可以说，信息通信技术改变了现实世界和虚拟世界中人们工作和创造价值的方式。在中国大力发展数字经济的背景下，数字领导力是否成为了影响员工创造力的因素之一，数字领导力又是如何影响员工的创造力，以及如何通过提升数字领导力来激发员工的创造力？这些都是学者们试图探索以及要解决的新问题。

## 研究目的

本研究基于社会信息加工理论，采用问卷调研的方法，探讨数字领导力与员工创造力的关系，通过深度访谈开展数字领导力对员工创造力的关系探索，对访谈内容进行质化的分析，进而开展问卷调研、数据分析实现检验假设与模型验证的目的。探讨领导者在与信息技术互动的过程中，如何运用信息通信技术，有效改变了领导结构在内的组织运行，使得组织中的领导过程中实现姿态转换，提升员工创造力，以保证组织的高效运转。

## 文献综述

从宏观的分析层面，目前学者们对数字领导力的探讨集中在个体和组织两个维度上，涵盖的领域有教育、公共管理和工商管理，但切入的微观视角不尽相同，主要分散在领导者特质、领导者与追随者的互动、情境及领导力作用机制等方面。

数字领导力的界定始于 2000 年，自美国学者 Avolio (2000) 首次提出了 E-Leadership 这一概念仅过去 20 年的时间，可以说是数字领导力是一个比较新的概念。Avolio (2000) 学者认为“AIT (Advanced Information Technology) 改变了领导结构在内的组织结构，使得组织中的领导过程不得不适应信息技术的发展以保证组织的高效运转；此外，在与信息技术互动的过程中，领导者的态度、能力等传统特质也影响了组织是否以及如何应用 AIT”，他将这一领导领域的新变化定义为 E-Leadership，即“在信息技术中介下，促使个体、团体及组织在态度、情感、思维、行为及绩

效方面发生变化的社会影响过程”。作为与信息化伴生的领导力研究,已有关于数字化和领导力的相关研究主要从三方面展开。一是数字领导力的概念内涵及结构维度,如数字领导力的不同维度研究(Zigurs, 2003),数字治理(Li, 2020)、数字领导力矩阵分析(Ju, 2021);二是数字技术对领导力的影响研究,比如信息技术使领导者与追随者在情感交流与沟通方面面临的挑战研究(Kahai, 2012);性别、自我效能与互联网相关的外向性对数字领导力影响的研究(Jackson et al., 2003);三是数字化情境下领导力的影响,此类研究有数字化领导者与下属的研究(Avolio & Kahai, 2003),数字化导师制的研究(Hamilton & Scandura, 2003),领导与虚拟团队的研究(Cascio & Shurygailo, 2003)。研究的领域除了在工商管理领域,更多的发生在教育领域(Sathithada & Niramitchainont, 2019)和公共治理领域(Yudha & Susanto, 2019)。

本文结合中国企业管理的实际情境,将数字领导力定义为:数字时代背景下,领导者运用信息技术等先进的数字化工具和方法,促使个体、团体及组织在态度、情感、思维、行为及绩效方面发生变化的能力及其影响过程。同时,本研究采用Roman et al. (2018)开发的量表,该量表包含了数字社会、数字沟通、数字团队、数字变革、数字技术、数字信任共计6个维度,该量表的内在一致性达到CFI(比较拟合指数)为0.95,模型拟合度较好。

员工创造力就是指个体在工作环境中,提出新颖的、有用的、具有突破性的想法、产品及服务,能够有效的改善组织绩效(Amabile et al., 1996)。按照美国心理学家罗杰斯的观点,创造性人人皆有。目前实证研究中出现的典型个体特征因素包括人格特征、认知风格、内在动机、知识、自我效能和角色认同等都可以影响创造力,个体的创造力包括有关领域的技能、有关创造性的技能和工作动机三个成分。本文使用Scott和Bruce(1994)开发的6个题项的量表来进行员工创造力的测量。

工作繁荣的概念最早出现在医学领域,学者Verdery(1995)和Bergland和Kirkevold(2001)等关于“无法繁荣”的概念,主要是指人的健康状态非常糟糕。心理学领域的学者(Joseph & Linley, 2008)和Saakvitne et al. (2010)则把繁荣定义为积极成长的心理层面,且它包括个体存活的同时,还包括了个体的成长。Spreitzer et al. (2005)通过对多个领域的文献整理分析以及大量的定量研究基础上,首次对工作繁荣(Thriving at Work)的概念进行了归纳总结,把工作繁荣的维度分为活力和学习,其中,活力维度是指员工工作过程中表现的热情的、积极的状态;学习维度是指员工的一种能力,一种获取知识以及利用知识和技能的能力。中国学者从2012年才开始对工作繁荣进行研究,Shi et al. (2015)研究了工作繁荣的生成机制,Zhou et al. (2017)研究发现,包容型领导各个维度对员工在工作中的学习和活力体验均具有显著正向影响。本研究使用Porath et al. (2012)开发的两个维度量表来测量工作繁荣,量表共计10题,两个维度分别是学习和活力各5题,量表的内部一致性系数分别为0.92和0.88,具有良好的信效度。

本研究基于社会信息加工理论 (Social Information Processing Theory) 开展数字领导力的相关研究。社会信息加工理论是在吸收了归因理论、决策制定理论、信息加工理论和社会学习理论等相关研究成果基础上提出的。它认为复杂模糊的社会环境是影响个体行为的重要因素, 包括两个核心观点: 一是对社会环境中信息的处理与理解影响人的态度与行为, 二是在环境不确定性的调节机制方面, 环境的不确定性加强了人对社会环境提供信息的依赖 (Pfeffer & Salancik, 1978), 社会环境能够产生各种各样的社会信息, 个体通过对社会信息进行编译和解读后, 形成对社会环境中信息的处理与理解影响人的态度与行为。

## 研究方法

### 研究对象

本研究在文献梳理和数据分析的理论基础下, 展开问卷设计和调查问卷发放及收集, 本研究通过使用 SPSS 25.0 软件对信效度、描述性统计、相关性、中介调节等进行分析。本研究涵盖了中国信息通信技术行业及大型国企等多家企业人员, 采用网络问卷发放的形式, 涉及企业有易点天下、中电投、中建、华为、阿里等。共发放问卷 650 份, 收集问卷 627 份, 有效问卷达到 96.4%。问卷设计时, 选取了人口统计学变量, 性别、年龄、教育程度, 任职时长及与主管领导共事时间对进行假设检验结果汇总与讨论。

### 研究假设

本研究的研究内容是数字领导力对员工创造力的影响机制, 在文献回顾的基础上, 本文拟将学习目标导向作为中介变量, 并且通过对企业员工开展深度访谈, 寻找相关因素的控制变量, 探讨数字领导力与员工创造力的关系, 构建一个数字领导力对员工创造力的影响机理的解释框架。

#### 1. 数字领导力与员工创造力的关系

信息技术媒介增强了领导力发挥的便利性与效果, 数字领导力对个体创造力也具有积极的影响作用, 具备数字领导力的企业领导更注重员工的能力发展和个人成长, 也更强调对虚拟团队的建设和发展 (Li, 2020)。倡导推动的企业文化的数字化变革、组织的平台化赋能, 各种信息和知识变得更有形可见和易于分享, 员工享有更大的自主性和参与性。从而, 这为员工创新能力的开发、挖掘和利用提供了平台, 有利于员工的创新能力发展和工作绩效的提升。与此同时, 数字领导者在虚拟环境中能够更轻松地改变领导风格以匹配控制机制, 进而影响下属创造力, 促进员工创新行为。

因此, 我们发现数字领导力有可能成为员工创造力的前因变量, 数字领导力包含的领导者数字化素养、数字化沟通、数字化激励以及数字化的任务推行有可能使个体在态度、情感、思维、行为方面发生变化。数字领导力与员工创造力之间可能存在关联性, 于是提出以下假设:

H1: 数字领导力与员工创造力正相关。

## 2. 数字领导力与工作繁荣的关系

Spreitzer et al. (2005) 提出工作繁荣的社会嵌入模型, 指出自主决策、广泛的信息共享、信任和尊重氛围对员工工作繁荣有影响, 而领导又在营造这种组织情境(氛围)上起到直接驱动作用。Chen (2015) 研究创业型领导中的人文关怀维度能影响员工的积极性, 促进员工的学习。Zhang et al. (2015) 发现威权领导喜欢控制团队内的重要信息, 对隐形知识共享有负面效应, 影响了员工的学习积极性, 从而很可能影响员工工作繁荣。

数字化背景下领导者对于数字化的理解, 呈现的数字化素养、数字化沟通方式、数字化激励手段和数字化任务的推行, 都深刻的影响着员工的态度和行为。不同领导风格对于员工的工作繁荣有着密切的联系, 广泛的信息共享、信任和尊重氛围对员工工作繁荣有影响, 同时领导也会通过追随者的模仿行为使员工的态度和行为发生相应的改变。故本研究提出假设:

H2: 数字领导力与工作繁荣正相关。

## 3. 工作繁荣与员工创造力的关系

当员工个体热情投入到本职工作中时, 注意力是高度集中的, 精力水平和情绪都呈现积极的表现, 主动性学习的愿望强烈, 并愿意在学习中收获成长和进行知识分享, 整体呈现出积极向上的活力氛围, 能够展现出更多亲社会的行为, 容易获得工作中的信心, 从而激发员工的创造力。Spreitzer et al. (2005) 研究发现工作繁荣的员工通常会有积极的表现, 且能够密切关注他人, 发现他人的需要, 并与之合作。Porath et al. (2012) 的研究还表明, 与工作繁荣水平低的员工相比, 工作繁荣水平高的员工对组织忠诚度高出 32%, 工作满意度高出 46%, 同时还发现, 工作繁荣水平高的员工表现出更多的组织公民行为。Carmeli 和 Spreitzer (2011) 发现在组织中, 信心对员工工作繁荣的影响是通过影响连通性来实现的, 信心度越高, 员工的工作繁荣越强, 进而也能促进员工的创新行为。综上所述, 提出以下假设:

H3: 工作繁荣与员工创造力正相关。

## 4. 工作繁荣的中介作用

信息技术能带来更大程度的透明性, 这会影响人们怎样看待自己的领导者和同事(Kahai, 2012), 在与领导者交流畅通的情况下, 追随者更易形成与该领导者相同的决策风格。同时, 员工通过感受外部管理环境的变化, 感受到领导者数字化的沟通、任务和激励的具体行为, 而激发其内在动机, 增强提升个人能力的倾向, 积极开展任务的学习和掌握。工作繁荣内在地驱使个体寻找更多的经历和以提高胜任力为目标的工作任务来增长知识技能(Bandura, 1997), 最终达到学习新技能的目的倾向。员工更愿把困难当作机遇, 通过各种机会与方式习得新知识和提高新技能, 因而更易在知识共享中拓展新思维和激发新思想。数字化激励和数字化沟通, 使领导者为员工提供更多智力支持, 因而他们在工作中积极性更高, 更愿意主动学习并在工作中提升个人能力, 与团队其他成员积极互动(Van de Walle, 1997)。

因此，本研究认为工作繁荣可能在数字领导力对员工创造力的影响中起到中介作用，据此提出假设：

H4：工作繁荣在数字领导力促进员工创造力的关系中起中介作用。

研究模型

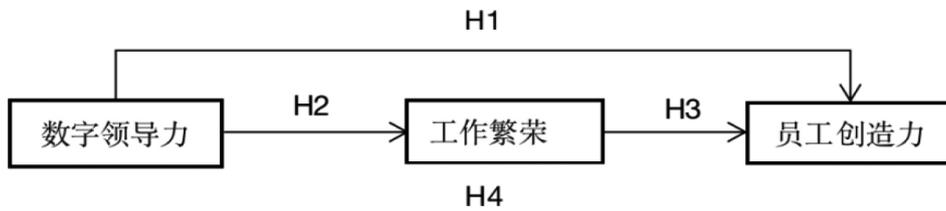


图 1 研究模型

研究结果

量表信效度检验

本次研究中各变量的测量维度 Cronbach’s  $\alpha$  系数在 0.759-0.854 范围内，信度可以接受，变量 Cronbach’s  $\alpha$  系数均大于 0.9，信度较好。各量表的 KMO 和 Bartlett 球形检验结果显示，除工作繁荣外（两个测量维度，KMO 值固定为 0.500），数字领导力、主动性人格、员工创新行为等量表的 KMO 值均在 0.7 以上，Bartlett 球形检验显著性均在 0.01 的显著性上显著，这充分说明本文研究所制作的量表在信度以及效度上都是非常可靠的。

表 1 量表信、效度检验结果

量表	量表 Cronbach’s $\alpha$ 系数	测量维度	维度 Cronbach’s $\alpha$ 系数	测量问项	KMO	巴特利特球形度检验		
						近似卡方	自由度	显著性
数字领导力	0.963	数字沟通	0.77	2	0.940	4354.098	15	0.000
		数字社交	0.82	3				
		数字团队	0.771	2				
		数字变革	0.82	3				
		数字技术	0.759	2				
		数字信任	0.821	3				
工作繁荣	0.919	学习潜能	0.841	4	0.500	861.255	1	0.000
		活力潜能	0.854	4				
员工创造力	0.919	-	-	6	0.925	2450.728	15	0.000

## 相关性分析

通过线性相关分析得出，对各变量都有着非常明显的作用，所有变量之间均存在非常明显的一致性的发展。如表所示，数字领导力和主动性人格、工作繁荣、员工创造力之间显著正相关 ( $r=0.443, p<0.01$ ;  $r=0.540, p<0.01$ ;  $r=0.543, p<0.01$ ;  $r=0.629, p<0.01$ )，主动性人格与工作繁荣、员工创造力显著正相关 ( $r=0.490, p<0.01$ ;  $r=0.481, p<0.01$ )；工作繁荣与员工创造力显著正相关 ( $r=0.509, p<0.01$ )。见表 2。

表 2 相关性分析

变量	1	2	3	4	5	6	7	8
性别	1							
年龄	0.018	1						
学历	-0.059	-.087*	1					
工作年限	0.079*	0.480**	-0.007	1				
共事时间	0.065	0.543**	-0.034	.863**	1			
数字领导力	0.048	-.104**	.228**	-0.059	-0.058	1		
工作繁荣	0.003	-.122**	.304**	-0.050	-0.076	0.540**	1	
员工创造力	0.012	-.102*	.266**	-.086*	-.079*	0.543**	0.509**	1

注：1-8 分别代表性别、年龄、学历、工作年限、共事时间数字领导力、工作繁荣、员工创造力。\*\*，在 0.01 级别（双尾），相关性显著。\*，在 0.05 级别（双尾），相关性显著。

## 假设检验

本研究需要验证 4 项假设是否成立，假设分别为：H1：数字领导力与员工创造力正相关；H2：数字领导力与工作繁荣正相关；H3：工作繁荣与员工创造力正相关；H4：工作繁荣中介了数字领导力与员工创造力之间的关系。

### 1. 数字领导力与员工创造力之间的关系检验

通过 SPSS 25.0 软件进行数据回归分析，验证数字领导力对员工创造力的影响，在模型 M1 中模型  $R^2$  为 0.301，调整  $R^2$  为 0.289，F 统计量为 24.115 ( $P<0.01$ )，模型显著。模型 M2 在 M1 基础上加入变量数字领导力后，模型的  $R^2$  为 0.368，调整  $R^2$  为 0.356， $R^2$  变化量为 0.067 ( $P<0.01$ )，加入数字领导力后的模型 M2 对员工创造力的信息解释量为 35.6%，较模型 M1 的解释能力有显著性的增强，F 统计量为 29.827 ( $P<0.01$ )，模型 M2 依然显著。在模型 M2 中数字领导力的标准化回归系数为 0.310， $P<0.01$ ，数字领导力正向影响员工创造力，假设 H1 得到了验证。主要数据分析见表 3。

表3 数字领导力与员工创造力的回归分析

变量	因变量：员工创造力		
	M1	M2	
控制变量	常量	6.772**	4.671**
	性别	0.032	0.013
	年龄	0.024	0.023
	学历	0.066	0.059
	工作年限	-0.275**	-0.196**
	与领导共事时间	0.035	0.024
	自变量	数字领导力	0.310**
模型拟合参数	R <sup>2</sup>	0.301	0.368
	调整 R <sup>2</sup>	0.289	0.356
	F	24.115**	29.827**
	R <sup>2</sup> 变化量	-	0.067**
	DW	-	1.856

注：\*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01

## 2. 数字领导力与工作繁荣之间的关系检验

通过数据回归分析，验证了数字领导力对工作繁荣的影响。通过层次回归分析，在模型 M3 中模型 R<sup>2</sup> 为 0.37，调整 R<sup>2</sup> 为 0.359，F 统计量为 32.864 (P<0.01)，模型显著。模型 M4 在 M3 基础上加入变量数字领导力后，模型的 R<sup>2</sup> 为 0.418，调整 R<sup>2</sup> 为 0.407，R<sup>2</sup> 变化量为 0.048 (P<0.01)，加入数字领导力后的模型 M4 对工作繁荣的信息解释量为 41.8%，较模型 M3 的解释能力有显著性的增强，F 统计量为 36.807 (P<0.01)，模型 M4 依然显著。数字领导力的标准化回归系数为 0.263，P<0.01，数字领导力正向影响工作繁荣，假设 H2：数字领导力与工作繁荣正相关关系得到了验证。

表4 数字领导力对工作繁荣的回归分析

变量	因变量：工作繁荣		
	M3	M4	
控制变量	常量	6.741**	5.125**
	性别	0.014	-0.002
	年龄	0.021	0.020
	学历	0.084*	0.078*
	工作年限	-0.174**	-0.108
	与领导共事时间	-0.038	-0.047
	自变量	数字领导力	0.263**

表 4 数字领导力对工作繁荣的回归分析（续表）

变量	因变量：工作繁荣	
	M3	M4
R <sup>2</sup>	0.370	0.418
调整 R <sup>2</sup>	0.359	0.407
模型拟合参数	F	32.864**
	R <sup>2</sup> 变化量	0.048**
	DW	1.984

注：\*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01

### 3. 工作繁荣与员工创造力的关系检验

在模型 M5 中工作繁荣的标准化回归系数为 0.234, P<0.01, 工作繁荣正向影响员工创造力, 假设 H3 得到了验证。另外控制变量中, 工作类型和工作年限负向影响员工创造力, 工作身份正向影响员工创造力, 为研究假设证明假设 H3, 工作繁荣与员工创造力之间的回归分析, 模型 M1 中纳入控制基本特征变量, M5 在 M1 的基础上纳入工作繁荣。控制变量中工作类型和工作年限负向影响员工创造力, 工作身份正向影响员工创造力, 其他控制变量对员工创造力影响不显著。

表 5 工作繁荣对员工创造力的影响回归分析

变量	因变量：员工创造力	
	M1	M5
控制变量	常量	6.772**
	性别	0.032
	年龄	0.024
	学历	0.066
	工作年限	-0.275**
	与领导共事时间	0.035
自变量	工作繁荣	0.234**
模型拟合参数	R <sup>2</sup>	0.301
	调整 R <sup>2</sup>	0.289
	F	24.115**
	R <sup>2</sup> 变化量	0.034**
	DW	1.890

注：\*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01

## 4. 工作繁荣在数字领导力与员工创造力之间的中介作用检验

为研究假设证明假设 H4，工作繁荣在数字领导力与员工创造力之间的中介作用，根据中介作用研究思路，第一步研究数字领导力对员工创造力的影响，结果为 M2，第二步研究数字领导力对工作繁荣的影响，结果为 M4，第三步研究数字领导力、工作繁荣对员工创造力的共同影响，结果为 M6，各模型均控制了人体特征变量的影响。

表 6 工作繁荣在数字领导力与员工创造力之间的中介作用分析

变量	因变量：工作繁荣			因变量：员工创造力		
	M3	M4	M1	M2	M6	
控制变量	常量	6.741**	5.125**	6.772**	4.671**	3.791**
	性别	0.014	-0.002	0.032	0.013	0.013
	年龄	0.021	0.02	0.024	0.023	0.020
	学历	0.084*	0.078*	0.066	0.059	0.047
	工作年限	-0.174**	-0.108	-0.275**	-0.196**	-0.180**
	共事时间	-0.038	-0.047	0.035	0.024	0.032
自变量	数字领导力		0.263**		0.310**	0.269**
中介变量	工作繁荣					0.156**
模型拟合参数	R <sup>2</sup>	0.37	0.418	0.301	0.368	0.382
	调整 R <sup>2</sup>	0.359	0.407	0.289	0.356	0.369
	F	32.864**	36.807**	24.115**	29.827**	29.19**
	R <sup>2</sup> 变化量	-	0.048**	-	0.067**	0.014**
	DW	-	1.984	-	1.856	1.852

注：\*表示 P<0.05，\*\*表示 P<0.01

从模型 M1-M4 和上文的分析，已经证明了数字领导力对工作繁荣、员工创造力有正向影响，下面主要研究数字领导力、工作繁荣同时对员工创造力的影响。结果 M6 所示，在模型 M2 的基础上加入中介变量工作繁荣后，M6 中模型 R<sup>2</sup> 为 0.382，调整 R<sup>2</sup> 为 0.369，F 统计量为 29.190 (P<0.01)，模型显著。模型 M6 较模型 M2 的 R<sup>2</sup> 变化量为 0.014，P<0.01，模型解释能力有显著性增加。模型中多重共线性检验各变量的方差膨胀性因子 VIF 均低于 5，DW 值为 1.852 模型整体拟合较好。

数字领导力正向影响员工创造力 ( $\beta = 0.269$ , P<0.01)，工作繁荣正向影响员工创造力 ( $\beta = 0.263$ , P<0.01)，自变量和中介变量均同时成立，证明了工作繁荣在数字领导力与员工创造力之间存在部分中介作用，假设 H6 成立。

进一步通过 Process 进行中介效应分析，数字领导力对工作繁荣的正向影响为 0.263，工作繁荣对员工创造力的正向影响为 0.156，得出中介效应值为 0.041，95% CI 为

[0.014,0.090], 区间不包含 0, 中介作用成立, 数字领导力对员工创造力的总效应为 0.310, 直接效应为 0.269, a 和 b 显著, 则直接效应 c, 显著, 且  $a*b$  与 c, 同号, 则为部分中介作用, 中介效应占比为 13.23%。

表 7 工作繁荣中介效应的检验

中介路径	c 总效应	a	b	$a*b$ 中介效应	$a*b$ (95% BootCI)	C' 直接效应
数字领导力→工作 繁荣→员工创造力	0.31	0.263	0.156	0.041	[0.014, 0.090]	0.269
	结论	效应占比计算公式	效应占比			
	部分中介	$a * b / c$	13.23%			

## 讨论

数字领导力对员工创造力具有显著正向影响。领导者的数字领导力水平越高, 对于员工创造能力的促进力度就越大, 越能激发员工的创造力。Roman et al. (2018) 的“SEC 模型”中提到的, 数字领导力是虚拟的, 是在组织管理中一种重要且独特的能力, 可以导致更有效的组织运作。从创造力发生的过程看, 也是如此, 个体在领导者利用新技术推动组织进行变革的过程中, 员工个体敢于对前人的观点和思想提出质疑与挑战, 而且敢于超越他人和自己, 在创造过程中遇到困难也能够积极应对, 可以坚持不懈地从事创造性工作并获得创造性成果, 从而有利于创造力提升。

数字领导力对工作繁荣具有显著正向影响。数据分析结果表明, 数字领导力对员工的工作繁荣程度具有显著的积极影响。即领导者的数字领导力水平越高, 对于员工工作繁荣的促进力度就越大, 越能激发员工在工作中的学习潜能和活力。在与领导者频繁的数字化社交互动中, 领导者与员工都不断的澄清工作的目标及任务, 增进相互间的理解, 达成共识。这便使员工更加具有工作的愿望和成长的期许, 增强其工作的活力, 进而更愿意在工作中投入更多的精力。

工作繁荣对员工创造力有显著正向影响。同时工作年限负向影响员工创造力, 也就是随着员工工作年限的增加员工的创造力会降低。当员工处于繁荣状态时, 不仅会表现出更多的组织公民行为, 同样会表现出更多的适应性行为, 如职业发展主动性和同事间相互支持行为, 这使得员工更容易在工作中得到放松, 更容易面对困难和挑战, 不惧怕挑战性行为所带来的负面影响, 促进员工对工作问题的持久地关注和积极地投入, 激发出他们的创造力获得持久的积极行为。

工作繁荣中介了数字领导力与员工创造力, 成正比例关系。具有较高数字领导能力的领导者对员工的影响更加积极, 更能够促使员工沉浸在工作中, 更加专注于工作本身, 探索实现工作发展的新技术, 而领导者也通过数字领导力所传递的信息, 影响着员工对工作形成积极探索的态度, 并作出勇于创新的行为。

## 总结与建议

本研究采用的是翻译的成熟量表进行测量, 经过翻译并回译后, 根据管理学和心理学专家的建议进行了修订后使用, 但不能回避, 这种问卷的使用依然是有文化差异的存在, 尤其是每个国家数字化发展水平不同, 组织使用的数字化技术手段及数字化管理的发展阶段也不尽相同, 从而对数字领导力的理解并不相同, 尤其是涉及到具体的管理情境中, 文化背景上的理解偏差客观存在, 基于中国文化情境下的数字领导力量表的制定和测量是未来可以研究的内容, 也是本文的不足之处。

数字领导力与员工创造力的研究使用的是问卷调查法基于员工自评的结果, 与纵向研究相比, 本研究选取的是一个时间段内的数据, 属于一次性收集, 在数据的说服力上相对较弱。未来的研究可以尝试跨时间段的数据收集, 同时也可以采用配对数据等方式来进行数据收集, 以提高研究结论的准确性和严谨性。未来可以持续探索新型的企业人才培养模式、人才培养方式、人力资源构成, 以确保在数字化时代既能激发员工的创造力又可以避免数字化带来的焦虑、紧张及耗竭, 使员工实现幸福工作, 乐于创新, 对组织充满责任和归属, 增强组织的黏性。

## References

- Amabile, T. M., Collins, M. A., Conti, R., Phillips, E., Picariello, M., Ruscio, J., & Whitney, D. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Avolio, B. J. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “e” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bergland, A., & Kirkevold, M. (2001). Thriving – A useful theoretical perspective to capture the experience of well-being among frail elderly in nursing homes? *Journal of Advanced Nursing*, 36(3), 426-432.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2011). Trust, Connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
- Chen, W. P. (2015). Comparison of multiple mediating effects of entrepreneurial leadership on employees' innovation behavior. *Journal of Technology Economics*, (10), 29-33, 41. [in Chinese]
- Hamilton, B. A., & Scandura, T. A. (2003). E-mentoring: Implications for organizational learning and development in a wired world. *Organizational Dynamics*, 31(4), 388-402.
- Jackson, L. A., Von Eye, A., Biocca, F. A., Barbatsis, G., Fitzgerald, H. E., & Zhao, Y. (2003). Personality and use of the internet's information and communication tools: Findings from the home NetToo project. *Swiss Journal of Psychology*, 62(2), 79-90.

- Joseph, S., & Linley, P. A. (2008). *Trauma, recovery, and growth: Positive psychological perspectives on posttraumatic stress*. John Wiley and Sons Inc.
- Ju, Y. P. (2021). Digital leadership matrix analysis and promotion path research in the digital age. *Leadership Science*, (8), 47-50. [in Chinese]
- Kahai, S. S. (2012). Leading in a digital age: What's different, issues raised, and what we know. *in Exploring distance in leader-follower relationships: When near is far and far is near* (pp. 63-108). Taylor and Francis.
- Li, S. L. (2020). Leading cadres should pay attention to improving the ability of digital governance. *Chinese Cadres Tribune*, (5), 90-92. [in Chinese]
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Roman, A. V., Wart, M. V., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866.
- Saakvitne, K. W., Tennen, H., & Affleck, G. (2010). Exploring thriving in the context of clinical trauma theory: Constructivist self-development theory. *Journal of Social Issues*, 54(2), 279-299.
- Sathithada, K., & Niramitchainont, P. (2019). Scenarios of a sustainable E-leadership for Thai Higher Educational Institution Leaders in 2027. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 10(1), 81-90.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative behavior: A path model of individual in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shi, K., Wan, J., & Cui, Y. B. (2015). The generation mechanism of job exuberance based on human-situational interaction China. *Human Resources Development of China*, (17), 65-72, 83. [in Chinese]
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., & Grant, S. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Van de Walle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.
- Verdery, R. B. (1995). Failure to thrive in the elderly. *Clinics in Geriatric Medicine*, 11(4), 653-659.
- Yudha, H. C. P., & Susanto, T. D. (2019). E-leadership: The effect of e-government success in Indonesia. *Journal of Physics: Conference Series*, 1201(1), 2025-2029.
- Zhang, Y. J., Zhang, J. L., Zhang, Q. F., & Zhang, J. W. (2015). Research on the influence of authoritarian and authorized leadership on employees' tacit knowledge sharing. *Management Review*, (9), 130-139. [in Chinese]

- Zhou, X., Liu, X. Q., & Zhang, X. F. (2017). Measurement of inclusive leadership and its impact on employees' job prosperity and creativity. *Scientific Management Research*, (2), 81-84. [in Chinese]
- Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics*, 31(4), 339-351.



**Name and Surname:** Liang Zhao

**Highest Education:** Doctoral Candidate

**Affiliation:** Chinese Graduate School, Panyapiwat Institute of Management

**Field of Expertise:** Leadership, Management Psychology, and  
Education Management