领导 AI 符号化对员工越轨创新行为的影响

靳珊珊，马 璐

（广西民族大学管理学院，南宁 530006）

摘要：在数字化转型背景下，领导 AI(人工智能)符号化作为新型领导实践，其对员工创新行为的影响成为研究热点。为探究领导 AI 符号化与员工越轨创新行为的关系及内在作用机制，基于自我决定理论，对 414 份样本进行实证分析，构建有调节的中介模型，探讨领导 AI 符号化如何影响员工越轨创新行为。结果表明：领导 AI 符号化通过工作重塑正向影响员工越轨创新行为；AI 自我效能感正向调节领导 AI 符号化与工作重塑的关系；同时 AI 自我效能感会强化工作重塑的中介效应，即 AI 自我效能感越高，领导 AI 符号化通过工作重塑对员工越轨创新行为的影响越突出。

关键词：领导 AI 符号化；员工越轨创新行为；工作重塑；AI 自我效能感

中图分类号：F272.92；F273.1；TP18 **文献标志码**：A **文章编号**：1671－1807(2026)13－0235－07

数字化转型浪潮下，人工智能(AI)技术已深度渗透企业管理各环节，从流程自动化到决策智能化，深刻改变了组织运行模式与领导行为形态[1]。AI 不再是单纯的技术工具，更成为塑造组织文化、引导员工行为的重要载体[2]。在此背景下，领导 AI 符号化作为数字化时代的新型领导实践应运而生，指领导者通过语言引导、行为示范、资源倾斜等方式，向员工传递 AI 应用的价值导向、行为规范与创新期望，塑造组织内 AI 应用的整体氛围[3]。这种新型领导行为的本质，是领导者借助符号传递实现对员工的隐性引导，其对员工创新行为的影响，已成为数字化转型背景下领导研究与创新管理的核心议题之一[4]。

在市场竞争日趋激烈的当下，创新是企业维持核心竞争力的关键支撑，而员工越轨创新行为作为常规创新的重要补充，逐渐受到学界与业界的广泛关注[5]。越轨创新行为特指员工在未经上级正式批准、突破组织现有规范、流程与资源限制的前提下，主动践行创新想法、开展创新实践的行为[6]。自我决定理论指出，个体行为的产生与发展，核心在于自主、胜任、关联 3 大基本心理需求的满足程度[7]。作为一种主动突破规范的创新行为，员工越轨创新行为也深受外部环境对其基本心理需求满足程度的影响。已有研究多聚焦于传统领导风格对员工越轨创新的影响[8]，却忽视了数字化背景下领导 AI 符号化这一新型环境刺激的作用，也未结合自我决定理论，系统探讨其影响员工越轨创新行为的内在路径与边界条件。

自我决定理论强调，当组织环境能够满足员工的自主性、胜任感和关联性需求时，会激发员工的内在动机，促使其产生积极的自我导向行为[7]。工作重塑作为员工主动调整工作内容、关系与意义的自我导向行为，是员工在心理需求得到满足后自然产生的主动性表现[9]。工作重塑的核心是员工基于自身认知，主动重构工作边界、赋予工作新意义、调整工作方式，其行为选择深受外部环境信号的影响[10]。领导 AI 符号化作为一种重要的环境线索，通过传递 AI 赋能创新、鼓励突破常规的符号信号，能够引导员工重新认知工作价值，激发其主动重塑工作流程、拓展工作内容的意愿[11]；而员工通过工作重塑打破现有工作局限，积累创新经验，进而更易产生突破组织规范的越轨创新行为[12]。因此，选取工作重塑作为中介变量，探究领导 AI 符号化对员工越轨创新行为的影响路径。

根据自我决定理论，个体在工作中寻求自主、胜任的心理需求是其内在动机和行为表现的关键驱动因素[7]。AI 自我效能感作为员工对自身运用 AI 技术完成工作、实现创新能力的信心感知[13]，是

收稿日期：2026-03-19

作者简介：靳珊珊(1999—)，女，天津人，硕士研究生，研究方向为组织战略与管理；通信作者马璐(1965—)，女，云南昆明人，博士，教授，博士研究生导师，研究方向为组织战略与人力资源管理。

调节领导AI符号化与工作重塑之间关系的关键个人因素。具有高AI自我效能感的员工,能够更准确地解读领导AI符号所传递的创新导向[14],更有信心通过工作重塑整合AI资源、突破工作局限,进而强化领导AI符号化对工作重塑的正向影响[15]。因此,研究选取AI自我效能感作为调节变量,揭示其在领导AI符号化与工作重塑、员工越轨创新行为之间的调节效应。

综上,从自我决定理论视角出发,分析领导AI符号化对员工越轨创新行为的影响效应,以及工作重塑在其中的中介作用,并探讨AI自我效能感的调节作用,探究在不同AI自我效能感水平下,领导AI符号化、工作重塑与员工越轨创新行为的关系边界。

1 理论基础与研究假设

1.1 领导AI符号化与员工越轨创新行为

越轨创新行为是员工突破组织现有规章制度、流程规范的约束,主动开展的具有探索性、突破性的创新行为,其核心是突破规范与创造价值的统一[6]。基于自我决定理论,个体行为的产生源于内在动机的驱动,而内在动机的激发依赖于外部环境对个体基本心理需求的满足[7]。对于进行越轨创新的员工而言,是一种有较大风险的行为,并相对难以获得必要的资源和组织认可,需要员工有较强的动机水平驱动其实施越轨创新。领导AI符号化是AI工作场景中的新型领导范式。首先,领导者的AI符号化传递了对技术变革的开放态度与创新支持信号[3],组织中营造的创新氛围会鼓励员工敢于主动承担变革风险,使员工更愿意尝试未经授权但有益的越轨创新[16]。其次,领导者通过分享AI知识、展示AI工具为员工提供了学习资源与能力发展机会,提升了员工应对综合任务的胜任心,强化了其突破传统工作边界的能力感知,进而激发其突破既有规则束缚的创新意愿与行为[14]。最后,领导AI符号化创造了共同的技术语言和兴趣点,让员工感到与领导者在数字化变革目标上保持一致[3],从而将越轨创新从“个人冒险”转化为“为集体贡献”的亲组织行为,员工更有可能产生具有“违规性”和“创新性”的越轨创新行为[17]。据此,提出如下假设。

H1:领导AI符号化正向影响员工越轨创新行为。

1.2 工作重塑的中介作用

工作重塑是员工主动调整工作任务边界、重构工作关系与优化工作认知,以更好地适配自身需求、能力与价值追求的自我调节行为[18]。基于自我决定理论,个体行为动机受外部环境给予的自主、胜任与关联感支持影响,领导AI符号化作为重要的环境线索,通过向员工清晰传递组织重视AI应用、鼓励突破传统工作模式的信号,有效提升员工的自主感,让员工感知到组织对其打破常规、尝试新工作方式的支持[11],同时也能增强员工的胜任感,使其相信自身能够借助AI相关理念与方法优化工作[4]。这种积极的认知评价会打破员工传统工作认知的束缚,显著激发员工主动开展工作重塑的内在动机,促使员工主动调整工作内容、优化工作流程、重构工作协作方式[11]。

工作重塑能够让员工在自主调整工作的过程中,获得更多的自主决策空间,积累更贴合自身能力的工作经验,进一步提升自身的工作能力与创新素养[19],这种能力与空间的提升会不断强化员工打破常规、尝试创新的意愿。当员工具备足够的自主决策权与能力支撑时,会更敢于突破组织既定的规章制度与现有工作流程,进而产生越轨创新行为[20]。

基于上述分析,提出如下假设。

H2:领导AI符号化正向影响员工工作重塑;

H3:工作重塑正向影响员工越轨创新行为;

H4:工作重塑在领导AI符号化与员工越轨创新行为之间发挥中介作用。

1.3 AI自我效能感的调节作用

AI自我效能感是指个体对自身运用AI相关知识、技能处理工作任务、应对AI应用过程中各类挑战的能力所持有的信心与自我判断,是个体在AI应用场景中核心的自我认知变量[21]。基于自我决定理论,个体内在动机与积极行为的产生依赖于自主、胜任、关系3种基本心理需求。AI自我效能感作为个体自我认知的重要体现,当员工AI自我效能感较高时,他们会相信自己可以更好地掌握AI技术[22],更易解读出领导AI符号化所传递的组织支持信号[14],增强自身运用AI优化工作的胜任感与自主感,进而强化领导AI符号化对工作重塑的正向激励作用,更主动地开展工作任务、关系与认知的重塑[11]。反之,当员工AI自我效能感较低时,会对自身运用AI开展工作的能力缺乏信心[21],难以有效解读领导AI符号化的积极意义,甚至产生畏难情绪,从而削弱领导AI符号化对工作重塑的正向影响。

同时,基于自我决定理论,高 AI 自我效能感会强化员工对领导 AI 符号化的积极认知,放大其对工作重塑的激励作用,使得工作重塑的中介效应更突出,进而更有力地推动领导 AI 符号化通过工作重塑,激发员工的越轨创新行为。因此,提出如下假设。

H5:AI 自我效能感在领导 AI 符号化与工作重塑之间发挥调节作用,相比低 AI 自我效能感的员工,领导 AI 符号化对高 AI 自我效能感员工工作重塑的正向影响更显著;

H6:AI 自我效能感调节领导 AI 符号化通过工作重塑影响员工越轨创新行为的中介效应。即 AI 自我效能感越高,领导 AI 符号化越能通过工作重塑影响员工越轨创新行为。

综上所述,构建理论模型,如图 1 所示。

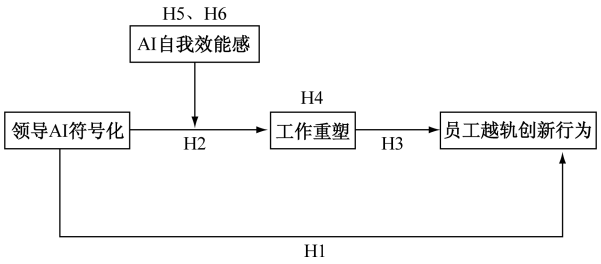


图 1　理论模型

2　研究设计

2.1　样本选取与数据收集

研究数据收集主要通过问卷调查的形式对来自全国不同省份的企业员工进行研究。研究对象包括从事销售、市场、技术、研发、管理等在职人员。采取了两阶段问卷调查法。第 1 阶段收集被试者的个人基本信息、领导 AI 符号化及 AI 自我效能感。总共发放 500 份,回收有效问卷 414 份,有效回收率为 82.8%。其中,男性占 56%,女性占 44%;大专及以下占 12.3%,本科占 68.8%,硕士及以上占 18.8%。

2.2　变量测量

除个人基本信息外,领导 AI 符号化、AI 自我效能感、工作重塑、员工越轨创新行为 4 个变量的测量均选取在国际权威期刊上公开发表的成熟量表,采用 Likert 5 点计分法,其中,1 表示“非常不同意”,5 表示“非常同意”。

(1)领导 AI 符号化。采用 He 等[3]的 6 题项量表,如“领导会与我分享关于 AI 的新闻资讯和最新消息”。研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.899。

(2)AI 自我效能感。该变量的测量采用 Kim 和 Lee[22]开发的 5 题项量表,如“我有信心在工作中适当地使用人工智能技术”。研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.891。

(3)工作重塑。使用 Leana 等[23]设计的四题项量表,如“我会通过引进新的工作方法进而改善我的工作”。研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.837。

(4)员工越轨创新行为。采用 Criscuolo 等[6]编制的 5 题量表,如“我能基于工作计划灵活地安排工作任务,从而挖掘新的、潜在的、有价值的商业机会”等。研究中,该量表的 Cronbach's α 系数为 0.724。

(5)控制变量。根据以往关于领导 AI 符号化对员工行为影响的研究,选取性别、年龄、学历、工作年限、行业类型作为控制变量。

3　数据分析

3.1　验证性因子分析与共同方法偏差检验

为验证各潜变量的区分效度,采用 AMOS 27.0 统计工具软件,通过构建各潜变量的嵌套结构方程模型开展验证性因子分析,具体分析结果见表 1。验证性因子分析结果表明,研究假设的四因子模型拟合效果良好(卡方/自由度 $\chi^2/df=1.165$,非规范拟合指数 TLI=0.992,拟合优度指数 CFI=0.993,近似误差均方根 RMSEA=0.020,标准化残差均方根 SRMR=0.032 4),且显著优于其他备选模型,这表明研究所采用的测量量表具有良好的区分效度,各潜变量之间能够有效区分。此外,为规避共同方法偏差对研究结果的干扰,采用 Harman 单因子检验法对共同方法偏差问题进行检验。检验结果显示,共提取出 7 个特征值大于 1 的公因子,其中第 1 个公因子的方差解释率为 29.764%,该数值低于 40%的临界标准,表明研究不存在严重的共同方法偏差,数据具有良好的可靠性,可用于后续假设检验分析。

3.2　描述性统计与相关分析

各变量的描述性统计和相关性分析结果见表 2。由表 2 可知,领导 AI 符号化与员工越轨创新行为显著正相关($\gamma=0.463$,$P<0.01$),领导 AI 符号化与工作重塑显著正相关($\gamma=0.469$,$P<0.01$),工作重塑与员工越轨创新行为显著正相关($\gamma=0.556$,$P<0.01$),变量间关系初步满足假设,为进一步分析奠定了基础。

表 1　验证性因子分析结果

测量模型及指标	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	TLI	CFI
四因子模型(LA、SE、JC、DI)	191.110	164	1.165	0.020	0.032 4	0.992	0.993
三因子模型(LA、SE+JC、DI)	930.718	167	5.573	0.105	0.145 9	0.790	0.815
二因子模型(LA+SE+JC、DI)	1 983.262	169	11.735	0.161	0.173 2	0.507	0.561
单因子模型(LA+SE+JC+DI)	2 166.223	170	12.742	0.169	0.169 1	0.460	0.517

注:LA 表示领导 AI 符号化;SE 表示 AI 自我效能感;JC 表示工作重塑;DI 表示员工越轨创新行为;+表示将不同的因子合成一个因子。

表 2　描述性统计与相关性分析结果

变量	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 性别	1								
2. 年龄	−0.054	1							
3. 学历	−0.095	0.037	1						
4. 工作年限	−0.037	0.010	−0.073	1					
5. 行业	−0.030	0.033	−0.112*	−0.006	1				
6. 领导 AI 符号化	−0.011	0.059	−0.049	0.041	−0.004	1			
7. 工作重塑	−0.040	0.071	0.040	−0.020	0.011	0.469**	1		
8. AI 自我效能感	0.011	0.037	0.055	0.024	0.010	−0.028	0.426**	1	
9. 员工越轨创新行为	−0.091	0.080	0.065	−0.049	0.028	0.463**	0.556**	0.161**	1
平均值	1.440	2.367	2.065	2.713	4.191	3.598	3.760	3.705	3.801
标准差	0.497	1.062	0.555	1.269	1.917	0.736	0.565	0.702	0.452

注:*、**、***分别表示 $P<0.05$、$P<0.01$、$P<0.001$。

3.3　假设检验

3.3.1　主效应及中介效应检验

采用 SPSS 27.0 统计软件,运用层次回归分析方法对研究假设进行检验,将性别、年龄、学历、工作年限及行业类型作为控制变量纳入回归模型,具体检验结果见表 3。

由表 3 中模型 6 的检验结果可知,领导 AI 符号化对员工越轨创新行为具有显著正向预测作用($B=0.286$,$P<0.001$),据此假设 H1 得到验证;结合模型 2 的结果可知,领导 AI 符号化对工作重塑同样具有显著正向影响($B=0.361$,$P<0.001$),假设 H2 顺利通过验证。

为检验工作重塑的中介效应,进一步观察模型 7的检验结果:将自变量(领导 AI 符号化)与中介变量(工作重塑)同时纳入回归方程后,领导 AI 符号化对员工越轨创新行为的回归系数由模型 6 中的 0.286($P<0.001$)降至 0.164($P<0.001$),且工作重塑对员工越轨创新行为仍具有显著正向影响($B=0.338$,$P<0.001$)。上述结果表明,工作重塑在领导 AI 符号化与员工越轨创新行为之间发挥部

表 3　层次回归分析结果

变量	中介变量:工作重塑				结果变量:员工越轨创新行为		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6	模型 7
性别	−0.038	−0.032	−0.041	−0.060	−0.076	−0.071	−0.060
年龄	0.036	0.021	0.013	0.011	0.031	0.019	0.012
学历	0.035	0.060	0.034	0.022	0.044	0.064	0.044
工作年限	−0.008	−0.016	−0.022	−0.026	−0.017	−0.023	−0.018
行业	0.003	0.005	0.003	0.005	0.007	0.008	0.006
自变量							
领导 AI 符号化		0.361***	0.371***	0.364***		0.286***	0.164***
调节变量							
AI 自我效能感			0.354***	0.352***			
交互项							
领导 AI 符号化 * AI 自我效能感				0.191***			
中介变量							
工作重塑							0.338***
R^2	0.008	0.228	0.419	0.446	0.020	0.236	0.374
ΔR^2	0.008	0.220	0.191	0.027	0.020	0.216	0.138
F	0.663	19.986***	41.802***	40.764***	0.139	20.973***	34.705***

注:*、**、***分别表示 $P<0.05$、$P<0.01$、$P<0.001$。

分中介作用,假设 H3、H4 得到初步验证。

为进一步验证中介效应,运用 SPSS 软件中的 Process 插件,对工作重塑的中介效应进行 Bootstrap 抽样检验,具体检验结果见表 4。数据显示,领导 AI 符号化通过工作重塑对员工越轨创新行为产生的间接效应值为 0.125,其 95% 置信区间为[0.092, 0.162],该区间不包含 0,进一步证实了工作重塑的中介作用,假设 H4 得到充分支持。

表 4 中介效应检验结果

效应类型	路径:领导 AI 符号化→工作重塑→员工越轨创新行为		
	效应值	标准误	95%置信区间
总效应	0.284	0.027	[0.232,0.337]
直接效应	0.159	0.027	[0.106,0.213]
间接效应	0.125	0.018	[0.092,0.162]

3.3.2 调节效应检验

调节效应检验同样基于表 3 的层次回归结果。由模型 4 的数据可知,领导 AI 符号化与 AI 自我效能感的交互项对工作重塑具有显著正向影响(B=0.191,P<0.001),这表明 AI 自我效能感在领导 AI 符号化与工作重塑的关系中发挥正向调节作用。

为进一步明确调节效应的具体强度与作用方向,以 AI 自我效能感的均值加减 1 个标准差为划分标准,将样本划分为 AI 自我效能感高分组与低分组,分别分析两组中领导 AI 符号化与工作重塑的关联关系,并绘制调节效应图(图 2)。检验结果显示,在 AI 自我效能感高分组中,领导 AI 符号化对工作重塑的正向影响更为显著且强度更高(B=0.492,t=12.257,P<0.001);而在 AI 自我效能感低分组中,领导 AI 符号化对工作重塑仍具有显著正向影响,但作用强度相对较弱(B=0.234,t=5.547,P<0.001)。

综上,AI 自我效能感能够强化领导 AI 符号化对员工工作重塑的正向影响,即员工的 AI 自我效能感越高,领导 AI 符号化对其工作重塑的促进作用越明显,据此,假设 H5 得到充分验证。

3.3.3 有调节的中介效应检验

使用 Process 插件进一步检验 AI 自我效能感对工作重塑在领导 AI 符号化与员工越轨创新行为间中介效应的调节作用,结果见表 5。由表 5 可知,在高 AI 自我效能感下,领导 AI 符号化→工作重塑→员工越轨创新行为的中介效应值为 0.346,95% 置信区间为[0.309,0.383],不包含 0;在低 AI 自我效能感下,领导 AI 符号化→工作重塑→员工越轨创新行为的中介效应值为 0.346,95% 置信区间为[0.309,0.383],不包含 0。同时,领导 AI 符号化的高低差异值显著,表明 AI 自我效能感增强了工作重塑在领导 AI 符号化与员工越轨创新行为之间的间接效应,因此假设 H6 得到支持。

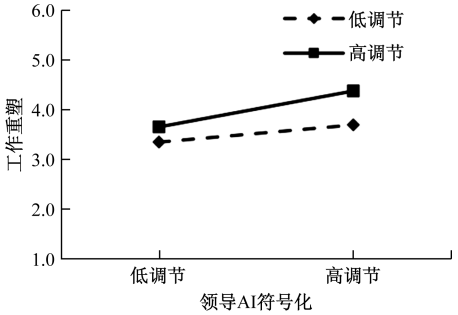


图 2 不同水平下 AI 自我效能感的调节作用

表 5 被调节的中介效应检验结果

中介变量	调节变量	效应值	标准误	95%置信区间
工作重塑	低 AI 自我效能感	0.081	0.016	[0.051,0.116]
	高 AI 自我效能感	0.171	0.022	[0.128,0.217]
	组间差异	0.089	0.021	[0.049,0.133]

4 研究结论与讨论

4.1 研究结论

基于自我决定理论,以 414 名企业员工为研究样本,实证检验了领导 AI 符号化对员工越轨创新行为的影响效应,以及工作重塑的中介作用和 AI 自我效能感的调节作用,得到如下研究结论。

(1)领导 AI 符号化正向影响员工越轨创新行为。领导者通过分享 AI 资讯、表达对 AI 的接受与支持、传递 AI 应用的创新导向等符号化行为,能够打破员工对传统工作模式的路径依赖,降低员工对突破组织规范的顾虑,为员工越轨创新提供心理支撑,进而有效激发员工的越轨创新行为。

(2)工作重塑在领导 AI 符号化与员工越轨创新行为之间发挥中介作用。领导 AI 符号化作为重要的外部环境线索,能够提升员工的自主感与胜任感,激发员工主动开展工作重塑的内在动机,促使员工调整工作内容、优化工作流程、重构工作协作方式;而员工在工作重塑过程中积累的创新经验、获得的自主决策空间,会进一步强化其突破组织规范的意愿,最终推动越轨创新行为的形成。

(3)AI 自我效能感正向调节领导 AI 符号化与工作重塑之间的关系。相较于低 AI 自我效能感的员工,高 AI 自我效能感的员工更能准确解读领导 AI 符号化传递的组织支持信号,对自身运用 AI 技术优化工作、突破工作局限更有信心,因此领导 AI

符号化对其工作重塑的正向激励作用更为显著；而低AI自我效能感的员工易对AI应用产生畏难情绪，难以有效感知领导AI符号化的积极意义，使得该激励作用被削弱。

(4)AI自我效能感能够强化工作重塑在领导AI符号化与员工越轨创新行为之间的中介效应，即存在有调节的中介效应。在高AI自我效能感的情境下，领导AI符号化对工作重塑的正向影响更强，工作重塑向员工越轨创新行为的转化效率也更高，领导AI符号化通过工作重塑对员工越轨创新行为的间接影响更为突出；而低AI自我效能感会弱化这一中介传导过程的效果。

4.2 理论贡献

(1)丰富了领导AI符号化研究外延，填补了数字化领导行为对员工越轨创新行为影响的研究空白。现有研究多关注领导AI符号化对员工常规创新、数字化创造力的作用，本文的研究将视角延伸至越轨创新领域，证实该新型领导实践对员工突破性创新的积极影响，拓展了其影响边界，也为数字化转型下的领导行为研究提供新的实证证据。

(2)揭示了领导AI符号化影响员工越轨创新行为的内在机制，完善了相关中介路径。研究基于自我决定理论引入工作重塑作为中介变量，验证了外部环境刺激通过个体自我导向行为调整作用于创新行为的传导逻辑，明确了工作重塑的关键中介作用，弥补了现有研究对该影响内在路径阐释不足的缺陷。

(3)识别了领导AI符号化与工作重塑关系的关键边界条件，丰富了创新行为研究的权变因素。研究以AI自我效能感为调节变量，证实了AI应用场景下的个体自我认知会影响其对领导符号化行为的感知与反应，解释了该行为对员工工作重塑的差异化影响，也将自我效能感研究延伸至AI场景，丰富了数字化背景下员工创新行为的权变理论。

4.3 管理启示

在人工智能深度渗透企业管理、创新成为企业核心竞争力的背景下，研究结论为企业通过数字化领导实践激发员工越轨创新行为、提升组织创新活力提供了具体管理启示。

(1)企业管理者应积极践行领导AI符号化行为，打造AI导向的创新领导氛围。可通过分享AI行业资讯、参与企业AI项目、表达对AI技术的支持、示范AI工具应用等方式，传递组织对AI应用的重视与创新导向；同时明确鼓励突破、宽容试错的态度，降低员工突破组织规范的心理顾虑，营造利于越轨创新的领导环境。

(2)引导员工主动开展工作重塑，为越轨创新积累能力与资源基础。企业要尊重员工工作自主决策权，鼓励其结合AI技术与自身能力，调整工作任务边界、优化流程、重构协作关系；并开放部分工作资源、搭建跨部门协作平台，为员工工作重塑提供支持，让其在实践中积累创新经验、提升能力，实现从工作重塑到越轨创新的行为转化。

(3)多措并举提升员工AI自我效能感，强化领导AI符号化的激励效果。针对员工AI基础开展分层分类的技能培训，涵盖AI工具应用与思维培养，提升员工运用AI处理工作的实际能力；同时搭建AI应用实践平台，鼓励员工将AI融入日常工作，对其尝试给予正向反馈与及时指导，增强员工AI应用信心，使其更好地感知并响应领导AI符号化传递的创新信号。

4.4 研究不足与未来展望

研究揭示了领导AI符号化对员工越轨创新行为的影响机制与边界条件，但仍存在不足。①研究采用两阶段横截面数据，难以捕捉变量动态变化、验证因果关系，后续可采用纵向追踪与面板数据，多时间点收集数据，借助面板模型严谨检验变量间的因果与动态关联；②数据以问卷调查为主，依赖员工自我报告，易受主观因素影响，后续可结合深度访谈、案例分析等质性方法，引入企业创新成果、员工AI应用记录等客观指标，丰富数据来源；③研究模型变量体系较单一，仅选取工作重塑、AI自我效能感作为中介与调节变量，后续可拓展变量体系，引入心理安全感等探究链式中介，纳入组织创新氛围等分析调节效应，亦可对领导AI符号化维度划分，剖析不同维度的差异化作用。

参考文献

[1] 刘翔宇，成红梅. 人工智能应用对员工创新的双刃剑影响研究：有调节的双中介模型[J]. 现代管理科学，2025(2)：120-131.

[2] 蒋建武，龙晗寰，胡洁宇. 工作场所人工智能应用对员工影响的元分析[J]. 心理科学进展，2024，32(10)：1621-1639.

[3] HE G H，LIU P，ZHENG X N，et al. Being proactive in the age of AI：exploring the effectiveness of leaders' AI symbolization in stimulating employee job crafting[J]. Management Decision，2023，61(10)：2896-2919.

[4] 高中华，张恒. 领导AI符号化与AI驱动员工创新行为：一个有调节的双中介模型[J]. 科技进步与对策，2025，

42(21):151-160.
[5] 刘龙均,龙静,柳汝泓,等. 创造力自我效能感及心理安全感组合对员工越轨创新行为的影响机制研究[J]. 管理评论,2024,36(4):75-87.
[6] CRISCUOLO P, SALTER A, TER WAL A L J. Going underground: bootlegging and individual innovative performance[J]. Organization Science, 2014, 25(5): 1287-1305.
[7] DECI E L, RYAN R M. The"what"and"why"of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior[J]. Psychological Inquiry, 2000, 11(4): 227-268.
[8] 李国昊,王成宇. 授权型领导与新生代员工越轨创新:领导幽默的调节作用[J]. 经营与管理,2025(4):160-167.
[9] 林新月,孟亮. 嵌入于社会情境的工作重塑[J]. 心理科学进展,2022,30(4):888-905.
[10] TIMS M, DERKS D, BAKKER A B. Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: a three-wave study[J]. Journal of Vocational Behavior, 2016, 92(2): 44-53.
[11] 周燕华,李子龙. 主动拥抱 AI:领导 AI 符号化、员工 AI 重塑与工作行为[J]. 领导科学,2025(6):70-78.
[12] 李欣欣,胡峰,肖骏,等. 悖论式领导对员工越轨创新行为的影响研究:工作重塑和前摄型人格的作用[J]. 沿海企业与科技,2024,29(1):57-66.
[13] KIM B J, KIM M J, LEE J. The impact of an unstable job on mental health: the critical role of self-efficacy in artificial intelligenceuse[J]. Current Psychology, 2024, 43(18): 16445-16462.
[14] 高中华,张恒. 领导 AI 符号化与员工数字化创造力:基于认知-情感个性系统理论[J]. 财经论丛,2026(3):1-16.
[15] 邓昕才,韩月,叶一娇,等. 顾客授权行为对员工工作重塑的影响:有调节的中介模型[J]. 心理科学,2024,47(1):211-219.
[16] 段成龙,张亚军,张军伟. 领导风格与员工越轨创新的关系:一项元分析[J]. 科技进步与对策,2025,42(6):141-150.
[17] 陈晓暾,李崟,鹿祎璇. 变革型领导对员工越轨创新行为的影响:基于中国管理情境的实证分析[J]. 华东经济管理,2022,36(9):45-54.
[18] DUTTON J E, DEBEBE G, WRZESNIEWSKI A. A social valuing perspective on relationship sensemaking [R]. Michigan: Working Paper of University of Michigan, 2000.
[19] LUKASZ K, LUKASZ B. What is job crafting: review of theoretical models of job crafting[J]. Medycyna Pracy, 2021, 72(4): 423-436.
[20] 蒋兵,王文竹,王心娟. 平台型领导对员工越轨创新的影响:一个有调节的链式中介模型[J]. 科技进步与对策,2023,40(6):140-150.
[21] KIM B J, LEE D. Self-efficacy in using artificial intelligence as a shield: mitigating the detrimental effects of organizationally prescribed perfectionism on employee stress and anxiety[J]. Current Psychology, 2025, 44(3): 1-27.
[22] 蔡文著,余晓花. 主动求变还是被动反应? AI 助手智能化对员工工作重塑的影响研究[J]. 软科学,2024,38(12):1-6,25.
[23] LEANA C, APPELBAUM E, SHEVCHUK I. Work process and quality of care in early childhood education: the role of job crafting[J]. Academy of Management Journal, 2009, 52: 1169-1192.

Influence of Leader AI Symbolization on Employees' Deviant Innovation Behavior

JIN Shanshan, MA Lu

(School of Management, Guangxi Minzu University, Nanning 530006, China)

Abstract: In the context of digital transformation, leader AI(artificial intelligence) symbolization is treated as a new leadership practice. Its influence on employees' innovation behavior is regarded as a research hotspot. To explore the relationship and internal mechanism between leader AI symbolization and employees' deviant innovation behavior, an empirical analysis was conducted on 414 samples based on self-determination theory. A moderated mediation model was constructed to discuss how leader AI symbolization affects employees' deviant innovation behavior. It is found that leader AI symbolization positively influences employees' deviant innovation behavior through job crafting. The relationship between leader AI symbolization and job crafting is positively moderated by AI self-efficacy. Meanwhile, the mediating effect of job crafting is strengthened by AI self-efficacy. That is, the higher the AI self-efficacy is, the more prominent the influence of leader AI symbolization on employees' deviant innovation behavior through job crafting will be.

Keywords: leader AI symbolization; employees' deviant innovation behavior; job crafting; AI self-efficacy