



**差序氛围感知对敬业度的影响研究：
以情感型职业承诺为中介变量，以包容性领导为调节变量**
**Research on the Influence of Perceived Differential Climate
on Engagement:
Affective Career Commitment as Mediating Variable and
Inclusive Leadership as Moderating Variable**

Mr. Xiaotian YAN (延晓添)

工商管理硕士独立专题研习

泰国博仁大学中国-东盟国际学院

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of Master of Business Administration
Graduate School, China-ASEAN International College**

Dhurakij Pundit University

二零二壹

2021



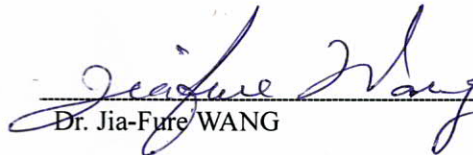
Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student

China-ASEAN International College, Dhurakij Pundit University
Master of Business Administration

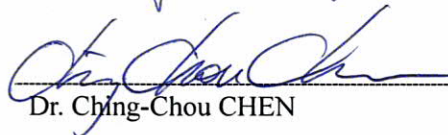
研究报告题目: 差序氛围感知对敬业度的影响研究: 以情感型职业承诺为中介变量, 以包容性领导为调节变量
Title of Independent Study: Research on the Influence of Perceived Differential Climate on Engagement: Affective Career Commitment as Mediating Variable and Inclusive Leadership as Moderating Variable
Researcher | 研究者: Mr. Xiaotian YAN
Program | 课程: Master of Business Administration
Principal Supervisor: Dr. Xiugang YANG

Co-supervisor:

The Committee, the below signed, hereby state our full approval of the independent study submitted by the above student (researcher) in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration in the China-ASEAN International College.


Dr. Jia-Fure WANG Committee President
评审委员会主席


Dr. Xiugang YANG Committee Examiner / Principal Supervisor
委员会考官 / 首席导师


Dr. Ching-Chou CHEN Committee Examiner
委员会考官

Committee Examiner / Co-supervisor
委员会考官 / 副导师

This is to certify the said independent study was approved by the China-ASEAN International College (CAIC).


Assist. Prof. Dr. Chun-Shuo CHEN Dean of China-ASEAN International College
中国—东盟国际学院院长

Date | 日期:

06 Sep. 2021

Form of Declaration of Independent Academic Work

I (Mr. / Ms. / Miss) Xiaotian Surname YAN
Student ID no. 629570010026 Program MBA Major --
undertake that Thesis Independent Study
this

titled Research on the Influence of Perceived Differential Climate on Engagement:
Affective Career Commitment as Mediating Variable and Inclusive Leadership
as Moderating Variable

hereby, presented for examination is my own work and has not been written for me, in whole or in part, by any other person(s). I also undertake that any quotation or paraphrase from the published or unpublished work of another person has been duly acknowledged and referenced in this research work.

I undertake to accept punishment in consequence of any breach of this declaration in accordance with the University regulation. Dhurakij Pundit University does not hold any obligation to take legal action on my behalf in the event of a breach of intellectual property rights, or any other right, in the material included in this research work.

Student's signature: xiaotian YAN
Name: (Xiaotian YAN)
Date: 30.04.2021

研究报告题目： 差序氛围感知对敬业度的影响研究：以情感型职业承诺为
中介变量，以包容性领导为调节变量
作者： 延晓添
主指导教师： 杨秀刚博士
学系： 工商管理硕士
学年： 二零二壹

摘要

差序氛围的格局在中国的本土组织环境中普遍的出现，并会对员工的工作结果产生负面影响。本研究将根据情感事件理论和自我调节理论，调查差序氛围感知的中介作用路径，以及能够缓解其负面影响的边界条件。根据研究问题，本研究选取山东东营市的员工作为主要研究对象，采用随机抽样的方法，回收了 500 份有效问卷进行调查研究，探讨差序氛围感知通过情感型职业承诺对员工敬业度的影响，以包容性领导对差序氛围感知负面影响的调节效果。研究结果表明员工感知差序氛围会导致员工产生对于组织领导的不信任，降低员工的情感型职业承诺，从而降低员工的敬业度，包容性领导不能缓解差序氛围造成的低情感型职业承诺，但长期来说能够缓解员工低情感型职业承诺对于员工敬业度的影响，建议组织中通过包容性领导来缓解差序氛围的不公平感的感知从而降低其所带来的负面影响，培养个人在组织中生存的能力。管理者应注意不同下属之间交往时的公平性，营造组织内公正氛围，充实组织内部的社会资本。

关键词：差序氛围感知；情感型职业承诺；敬业度；包容性领导

Independent Study Title: Research on the Influence of Perceived Differential Climate on Engagement: Affective Career Commitment as Mediating Variable and Inclusive Leadership as Moderating Variable
Author: Mr. Xiaotian YAN
Principal Advisor: Dr. Xiugang YANG
Department: Master of Business Administration
Academic Year: 2021

Abstract

The pattern of differential atmosphere is common in the local organizational environment in China, and it will have a negative impact on the work results of employees. Based on the emotional event theory and self-regulation theory, this research will investigate the mediating path of differential atmosphere perception and the boundary conditions that can alleviate its negative effects. According to the research question, this study selects employees in Dongying City, Shandong Province as the main research object, adopts random sampling method, collects 500 valid questionnaires for investigation and research, and explores the impact of differential atmosphere perception on employee engagement through emotional career commitment. The moderating effect of inclusive leadership on the negative influence of the perception of differential order atmosphere. The results of the study show that employees' perception of a poorly ordered atmosphere can lead to distrust of the organization's leadership and reduce employees' emotional professional commitment, thereby reducing employee engagement. Inclusive leadership cannot alleviate the low-emotional professional commitment caused by the poorly organized atmosphere. However, in the long run, it can alleviate the impact of low-emotional professional commitments on employee engagement. It is recommended that organizations use inclusive leadership to alleviate the perception of unfairness in a disordered atmosphere, thereby reducing its negative impact and cultivating personal experience. The ability to survive in the organization. Managers should pay attention to the fairness of interactions between different subordinates, create an atmosphere of justice within the organization,

and enrich the social capital within the organization.

Keywords: Perceived Difference Order Climate; Affective Career Commitment;
Engagement; Inclusive Leadership

致谢

本论文是在我的导师杨秀刚博士的指导下完成的。导师渊博的专业知识，严肃的科学态度，严谨的治学精神，诲人不倦的高尚师德都对我产生了深远的影响。从课题的选择到项目的最终完成，杨秀刚博士都始终给予了我悉心的指导，不仅使我树立了远大的学术目标，还使我明白了许多为人处世的道理，在此，谨向杨秀刚博士致以我最诚挚的谢意和最衷心的感谢！

此外，本论文的顺利完成，离不开博仁大学各位任课老师的知识传导。在此还要感谢各位老师的指导和帮助，感谢你们的辛苦付出，帮助我克服了一个个困难，非常感谢你们！

在生活和学习上我还得到了各位同学的关心和帮助，感谢你们！最后我还要感谢培养我长大含辛茹苦的父母，谢谢你们！

延晓添
CAIC
Dhurakij Pundit University
2021年4月19日

目录

Certificate of Independent Study (IS) Approval to Master's Student	i
Form of Declaration of Independent Academic Work	ii
致谢	iii
摘要	iv
Abstract	v
目录	vii
表目录	ix
图目录	x
第 1 章 引言	1
1.1 研究背景.....	1
1.2 研究动机.....	2
1.3 研究问题.....	3
1.4 研究意义.....	3
1.5 技术路线图.....	4
第 2 章 文献综述	5
2.1 理论依据.....	5
2.2 差序氛围感知.....	6
2.3 情感型职业承诺.....	8
2.4 员工敬业度.....	11
2.5 包容性领导.....	14
2.6 研究假设.....	16
2.7 研究框架.....	18
第 3 章 研究方法与设计	20
3.1 变量操作性定义.....	20
3.2 研究对象与数据收集的方式.....	23
3.3 数据分析方法.....	23
3.4 预测问卷分析.....	24
第 4 章 研究结果分析	27
4.1 样本基本信息.....	27
4.2 信度分析.....	28
4.3 效度检验.....	29
4.4 假设检定.....	31
4.5 中介检验.....	34
4.6 调节检验.....	36
4.7 研究结果.....	43
4.8 结果分析.....	44
第 5 章 结论与研究建议	47
5.1 研究结论.....	47
5.2 研究贡献.....	48

5.3 管理意涵.....	48
5.4 研究局限性与建议.....	49
5.5 管理建议.....	50
参考文献.....	53
附录：调研问卷.....	58

表目录

表 3.1 差序氛围感知量表.....	20
表 3.2 情感型职业承诺量表.....	21
表 3.3 敬业度量表.....	22
表 3.4 工作绩效量表.....	22
表 3.5 预测问卷检验.....	26
表 4.1 样本基本信息.....	28
表 4.2 信度分析.....	29
表 4.3 模型拟合度.....	29
表 4.4 聚合效度.....	30
表 4.5 区别效度.....	31
表 4.6 描述统计分析.....	32
表 4.7 差序氛围感知对情感型职业承诺的假设检定.....	33
表 4.8 情感型职业承诺对敬业度的假设检定.....	34
表 4.9 中介检验.....	35
表 4.10 中介检验汇总.....	35
表 4.11 包容性领导对相互依附感知与情感型职业承诺的调节检验.....	37
表 4.12 包容性领导对偏私对待感知与情感型职业承诺的调节检验.....	38
表 4.13 包容性领导对亲信角色感知与情感型职业承诺的调节检验.....	39
表 4.14 包容性领导对情感型职业承诺与活力的调节检验.....	41
表 4.15 包容性领导对情感型职业承诺与奉献的调节检验.....	42
表 4.16 包容性领导对情感型职业承诺与专心的调节检验.....	43
表 4.17 研究结果汇总表.....	44

图目录

图 1.1 技术路线图.....	4
图 2.1 研究框架图.....	19

第1章 引言

本研究对差序氛围文献梳理,探讨员工的差序氛围感知对敬业度的中介作用路径,调查缓解差序氛围感知负面作用的边界条件。本研究根据对文献的梳理,提出研究背景,动机与主要研究问题,并根据研究过程制成研究流程图。

1.1 研究背景

在管理界,差序氛围的格局在中国的本土组织环境中普遍的出现,并且在企业发展的进程中起着一定的影响,在员工管理中扮演着重要角色(陈志霞、典亚娇,2018)。其中,差序氛围的“差”,意为组织中出现的资源偏私分配以及对员工的区别对待,“序”意为根据权力的等级而使上下级尊卑有序的组织关系(马伟、苏杭,2020)。而差序氛围感知(Climate of Team Cha-Xu)是指组织员工对组织内部以领导为核心的人际关系疏远程度的感知(刘军等人,2009)。相关研究表明,员工的差序氛围感知会造成员工的组织信任降低(Wang *et al.*, 2012),从而影响员工的敬业度(陶厚永等人,2016),以及会造成员工沉默(朱瑜、谢斌斌,2018)和漠视(于伟、张鹏,2016)等,因此员工对差序氛围的感知所获得的信息,很有可能会使他们产生工作方面的负面影响,员工敬业度(Employee Engagement)就是其中之一。

工作环境中的因素可以让影响到个体的工作敬业度。工作环境创造的公平感,会给员工很大的信任感(Agarwal, 2014)。当人们信任管理层时,他们就会相信,他们可以依靠自己来保护他们,并为他们做有利的事情,即使他们不在场,不知道这是否真的会发生。当员工信任组织时,就会产生一种心理安全感,他们不害怕把精力投入工作,这回提高员工的工作敬业度(Engelbrecht *et al.*, 2017)。从情感事件理论的视角来看,情感事件理论体现在个体身上时,是指个体注意力脱离环境特征,转向活动近因的感性反应,首先是种本身直接的反应。差序氛围感知是员工感知到组织对他区别对待,自己没有办法享受到和部分同事同等的待遇以及感知到资源分配不均的问题(朱瑜、谢斌斌,2018),经历这些的员工会产生组织对自己不公平的认知和感觉,因为员工自身付出与其他人同等的努力,却被领导差别对待,无法融入到领导的圈子里,产生了与他人待遇不一致的感觉,个

体在这种情况下很容易造成自身的认知冲突,不断地怀疑自己,这样很容易产生负面的情绪,表现出对组织的不满(黄攸立等人,2018),这种消极情绪(Negative Emotions)是个体对特定压力源或需求的反应所产生的独特的不适感和情绪状态(Ridner,2004),随后,员工可能会无法像以前一样继续努力热情地工作降低员工对于组织对于当前职业的情感承诺降低,从而可能会降低自身的敬业程度。

目前已有不少研究证明差序氛围感知对员工的认知和行为都会产生显著的影响(于伟、张鹏,2016;朱瑜、谢斌斌,2018;黄攸立等人,2018)。如何缓解差序氛围感知对员工工作方面的负面影响是值得探讨的问题。从自我调节理论的视角来看,个体的自我调节过程都始于一个目标,这个目标是个体内心对于理想状态的描述,是基于现实状态而产生的(Lord *et al.*, 2010),而个体会根据“目标—表现”的差异,来整合行为以及努力的程度。当个体感知到这种差异越大时,个体就会激活更多的行为表现。而差序氛围感知是个体感知到领导通过个体能力和关系亲疏等对下属员工进行归类,对不同员工在资源分配与奖励提拔等方面实行差异化管理(刘军等人,2009),不公平对待的管理方式与员工公平公正的价值观相违背,易于导致员工认知失调,使员工产生压抑、愤怒等负面情绪(黄攸立等人,2018),而这也有可能只是员工的自我感知,而非事实,而包容性领导,能够感觉得到领导对于员工本身的相互尊重、平等、信任和员工一起共同制定目标完成目标,从而激发员工的工作满意,积极情绪(Carmeli *et al.*, 2010),从降低员工的消极的情绪,提高员工的情感型职业承诺。本研究以情感事件理论和自我调节理论为基础,探讨分析员工差序氛围感知在个体层面和组织层面对员工敬业度的影响,并引入员工由差序氛围感知产生的低情感型职业承诺作为中介变量,加入包容性领导作为调节变量,构建了有中介的调节模型。

1.2 研究动机

虽然已有的研究中,有不少学者证明差序氛围感知对员工的认知和行为都会产生显著的影响(于伟、张鹏,2016;朱瑜、谢斌斌,2018;黄攸立等人,2018),但是差序氛围感知通过什么运作机制、如何对员工产生负面影响,以及如何缓解差序氛围感知对员工工作方面的负面影响是值得探讨的问题。差序氛围作为中国本土化中的特色化的组织内部人际关系现象(陈志霞、典亚娇,2018),差序氛围感知对员工的影响中是否具有某些独特特征和内在规律,值得深入调查研究。

因此本文通过探讨员工对差序氛围的感知如何影响员工敬业度,研究差序氛围感知的中介路径,为员工差序氛围感知研究提供实证上的借鉴。同时,即便差序氛围感知会造成员工工作方面的负面影响,不同特质和能力水平的员工在面对相同组织环境时,可能也会造成影响程度上的不同。其中,包容性领导,能够感觉得到领导对于员工本身的相互尊重、平等、信任和员工一起共同制定目标完成目标,从而激发员工的工作满意,积极情绪(Carmeli *et al.*, 2010)。那么组织中的包容性领导对差序氛围感知下的情感型职业承诺能够起到怎样的作用?因此,本文提出并检验包容性领导对于在差序氛围感知中收到负面影响起到怎样的变化,探讨弱化组织中差序氛围感知的条件。

1.3 研究问题

本研究根据情感事件理论,探讨员工差序氛围感知对员工工作方面的负面影响,调查员工通过对差序氛围的感知而产生的低情感型职业承诺如何影响员工敬业度,研究差序氛围感知的中介路径和作用机制。同时在自我调节理论的角度,探讨包容性领导的作用。其中主要研究问题如下:

- (1).差序氛围感知如何影响员工的敬业度
- (2) 探讨差序氛围感知对情感型职业承诺的影响;
- (3) 探讨情感型职业承诺对员工敬业度的影响;
- (4) 探讨包容性领导的调节效果;

1.4 研究意义

1.4.1 理论意义

本研究通过调查研究证明差序氛围感知如何影响个体的工作表现,以情感事件理论为基础,发掘差序氛围感知的中介路径,通过感知不公平感产生低情感型职业承诺的形式,造成对敬业度的负面影响,探讨差序氛围感知对员工的影响中是否能够被包容性领导所影响降低,为员工差序氛围感知研究提供实证上的借鉴。本研究另一个理论贡献是包容性领导的缓解条件同时。本研究在情感事件理论和自我调节理论的基础下,通过关注员工对差序氛围的感知,以及不同特质对其产生影响差异,扩展了现有的差序氛围文献。

1.4.2 实务意义

对本土企业管理者而言,如何规避组织差序氛围带来的消极影响是需要慎重

应对的问题，以个人利益为中心的差序格局是华人进行人际交往的基本形态，但组织中员工对差序氛围的感知能够破坏组织内的公正氛围，强化员工的受排斥感，为此需要多举措并举加以化解（于伟、张鹏，2016）。根据本研究预测结果，员工或许可以利用包容性领导来缓解差序氛围的不公平感所带来的负面消极情绪。管理者应注意通过组织内的公平管理机制和监管举措，注意对不同下属之间交往时的程序公平、信息公平和互动公平，在激励晋升等涉及员工权益事项的决策时避免“暗箱操作”，营造组织内公正氛围，充实组织内部的社会资本。还可以通过对于包容性的招聘或者培养组织中产生包容性领导，减轻差序氛围对绩效的负面影响。

1.5 技术路线图

本文先对差序氛围进行文献梳理，基于理论基础，提出本研究的研究框架模型，对各变量进行定义与衡量的相关文献综述，选定各变量的定义与测量方式，根据选择的理论基础，提出变量间的假设关系并进行推论，以调查问卷的形式进行数据收集调查，结合各变量选用的量表，使用数据处理工具进行分析出变量间作用机制，并根据数据分析的结果，提出本研究的结论与建议（如图 1.1）

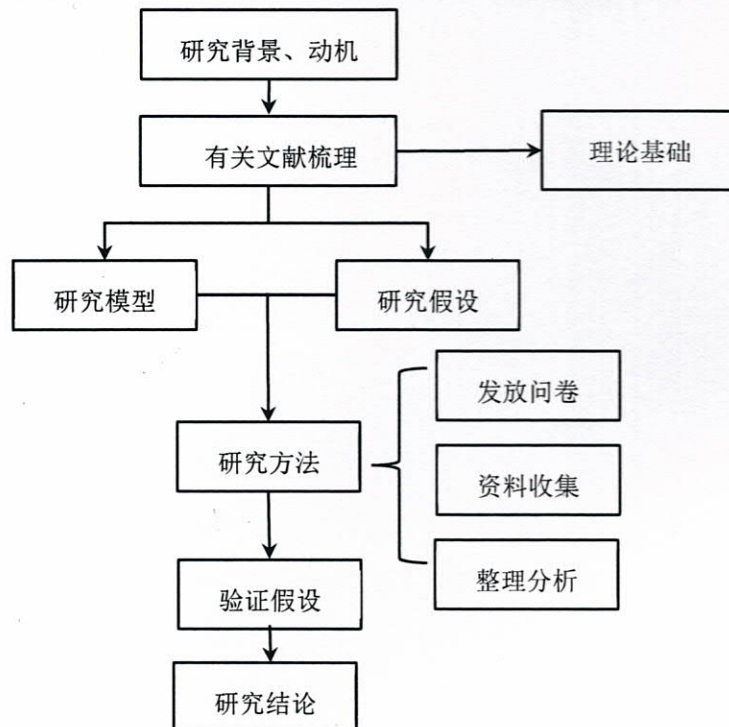


图 1.1 技术路线图

资料来源：本研究自行整理

第2章 文献综述

根据情感事件理论以及自我调节理论，建立本研究的框架模型，将差序氛围感知、情感型职业承诺、员工敬业度、包容性领导带入到框架中进行讨论，通过过去文献的回归进行对着4个变量进行梳理总结，然后进行假设推论。

2.1 理论依据

2.1.1 情感事件理论

情感事件理论(Affective Events Theory, AET)是由 Weiss and Cropanzano (1996)提出，该理论指出员工在工作场所遭遇的情感事件能够影响员工的情感反应以及行为后果。根据该理论的解释，个体在工作中经历积极或消极的情感事件之后，这些有关工作事件的体验会触发个体的情感反应，这些情感反应会对个体的工作行为产生刺激。

此外，情感事件理论进一步阐述了情感反应用于工作行为的两条路径，一条是直接影响个体的工作行为，称为情感驱动行为(Affect-driven Behaviors)，情感驱动行为的路径，即工作事件通过情感反应直接影响行为，如在工作中遇到问题或不愉快，因心情不好而迟到甚至是旷工。另一条是通过影响个体的工作态度直接作用于个体的工作行为，叫做判断驱动行为(Judgment-driven behaviors)，即通过工作事件引发情感反应影响工作满意度从而由此间接影响行为，这同时又被称为态度驱动行为，例如员工由于长期不断的积累消极情感体验导致工作满意度等工作态度发生变化，从而导致离职而不只是一时的情绪冲动，同时在经过考虑之后对工作现状做出整体的评价判断，例如“这样的工作下去并不会带来好的结果”，从而对目前的现状作出相应的决策(Weiss & Cropanzano, 1996)，而同样的当员工在感觉到包容性领导时，能够感觉得到领导对于员工本身的相互尊重、平等、信任和员工一起共同制定目标完成目标，从而激发员工的工作满意，积极情绪(Carmeli *et al.*, 2010)。

情感事件理论是指注意力脱离环境特征，转向活动近因的感性反应，首先是直接的反应，在本研究中差序氛围感知是员工感知到组织对他区别对待，自己没有办法享受到和部分同事同等的待遇以及感知到资源分配不均的问题(朱瑜、谢

斌斌, 2018), 这个时候员工会感觉组织对自己是不公平的, 为什么付出了与同事一样的努力, 但是还是被领导差别对待, 无法融入到领导的圈子里, 个体在这种情况下很容易造成自身的认知冲突, 不断地怀疑自己, 这样很容易产生消极的情绪, 表现出对组织的不满 (黄攸立等人, 2018), 随后, 员工可能会无法像以前一样继续好好的工作, 从而可能会降低自身的敬业程度, 但员工如果能够感觉到领导对于员工本身的相互尊重、平等、信任和员工一起共同制定目标完成目标, 从而激发员工的工作满意, 积极情绪(Carmeli *et al.*, 2010), 认为领导是公平的, 尊重自己的, 从而反过来思考自我是不是自我本身的原因导致的差异, 从而降低员工的差序氛围感知。

2.2 差序氛围感知

2.2.2 差序氛围感知的概念

差序格局是基于中国社会传统文化特征提出的社会心理学概念, 早期研究主要基于社会心理视角展开, 关注对象主要包括“人情”、“关系”与“面子”等(Hwang, 1987)。Hwang (1987)研究指出, 华人社会强调人际互动都应从亲疏和尊卑的认知层面衡量彼此间角色的关系。他以交换对象 (情感和物质)、关系的持久性和稳定性 (短暂、不稳定及持久、稳定) 作为考察维度将人情关系分为三种: 情感性关系、工具性关系和混合性关系。

由于“差序格局”涉及到人际间的关系, 逐渐有学者将其从社会学领域引入组织管理领域中, 郑伯坝 (1995) 研究“差序格局”与华人企业组织行为时, 开始关注围绕企业领导者产生的“差序”问题, 提出企业领导者会在信息共享、资源分配等方面不能对员工一视同仁, 这是因为领导者会根据关系亲疏、忠诚高低和才能大小三项归类标准对员工进行归类, 归类不同导致领导者与员工的互动存在差异。许惠龙与梁钧平 (2007) 研究指出, 领导会依据部属与其交换质量的高低将部属划分为三个圈子: “内圈”、“外圈”、“中间圈”, 不同圈层遵循不同的互动法则。事实上每一圈层都存在一定差序格局, 同一圈层内的部属可细分为核心区域成员、中间区域成员、边缘区域成员。

在差序氛围相关研究的推进中逐渐分化为两个层面的研究。第一, 个体层面的研究, 即从员工个体角度出发, 研究员工感知的组织内领导区别对待会对员工 (刘贞好, 2003), 第二, 组织层面的研究, 即以团队或组织为研究对象,

一方面研究团队或组织整体差序氛围的形成机制（刘军等人，2009）。本研究主要是从员工个体角度出发，探讨员工的差序氛围感知，差序氛围感知源于差序格局理论，该理论认为，以个体为核心的社会关系如“投石入水”泛起的水波纹，离核心越远的人与该个体关系越疏远，获取的资源与权力也越少（郑伯埙，2006）。对企业而言，管理者通过个体能力和关系亲疏等对下属员工进行归类，对不同员工在资源分配与奖励提拔等方面实行差异化管理，这些管理实践上升到组织层面形成组织差序氛围（刘军等人，2009）。差序氛围感知是指员工对组织内部以个体为核心的人际关系亲疏程度的感知，主要表现在两个方面，即对组织中“差”的感知，包括差别对待、偏私资源分配等；对组织中“序”的感知，包括权力尊卑有序、关系导向、对某些人支持与关心等（朱瑜、谢斌斌，2018）。

综上所述，本研究认为差序氛围感知指的是员工对团队中以领导为中心的人际关系疏密差异程度及分配不均的感知（朱瑜、谢斌斌，2018），主要是一种员工感知到组织不公平的一种内心感受。

2.2.3 差序氛围感知的主要文献

已有相关实证研究证明差序氛围感知对员工的认知和行为都会产生显著的影响（于伟、张鹏，2016；朱瑜、谢斌斌，2018；黄攸立等人，2018）。于伟与张鹏（2016）研究指出组织差序氛围会破坏员工彼此之间的横向关系，一方面组织内浓厚的差序氛围会放大员工对“人治”的认知，使其将资源投入到经营与管理者的关系中，并对同事行为保持有一定的敏感，这在较大权力距离的组织内部表现得将更为明显，另一方面差序氛围越严重意味着组织内员工的分化越明显，职场友谊的空间被压缩，距离权力核心较远的员工会对同伴产生嫉妒和情绪对抗，降低同事间的心理安全感，从而强化相互间的排斥。朱瑜与谢斌斌（2018）探讨差序氛围感知与员工沉默行为之间的影响，研究结果表明，当员工感知到的差序氛围越高的时候，会认为组织是存在不公平的，因此员工认为建言献策行为会伴随着较大的风险和不确定性，进而导致员工产生沉默行为。彭正龙与赵红丹（2011）指出，团队差序氛围与知识共享及团队创新绩效显著负相关，知识共享中介了差序氛围对团队创新绩效的作用，团队创新能力依赖于快速获取创新所需要的相关知识，而知识的获取则要求团队成员的知识共享。知识共享是基于个体间信任形成的团队互助行为，个体差序氛围感知会降低成员间的相互信任，因此差序氛围

浓厚的团队表现出低水平的交互活动,知识共享水平的降低使得组织创新绩效水平也随之降低。

黄攸立等人(2018)的研究指出员工在差序氛围的情境下,不公平对待的管理方式与员工公平公正的价值观相违背,易于导致员工认知失调,处理这种认知差异会消耗认知资源,资源倾斜的不公平感,人际冲突的情绪对立,易于使员工产生压抑、愤怒等负面情绪,处理这些负面情绪会消耗员工的情绪资源,从而会降低自身的心理授权。马伟与苏杭(2020)研究表明差序氛围感知对个体创新具有负向影响,是由于个体对组织资源非对等性配置感知越强烈,越容易形成组织排斥感并降低互动公平感知,且产生更多消极情感,当员工感知到从组织中获取的资源、信息和机会等与其他人存在差异时,将会感觉到组织对自身不公平,由此降低组织忠诚度,从而不愿意为组织发展付出,并易于采取一些消极行为。由于感知到不公平对待,员工会消极对待组织内创新合作行为,减少与他人合作,进而抑制自身创新行为。

综合所述,本研究认为,员工的差序氛围感知越高,个体会认为组织存在不公平的现象,对个体的情感、认知以及行为都会造成比较严重的负面影响。

2.2.4 差序氛围感知的测量方式

自郑伯坝(1995)开始关注企业管理中的“差序”后,刘贞好(2003)研究基于“差序”在企业管理中的研究提出了“差序氛围感知”的概念并开发了由员工填写的量表,来测量下属是否知觉到领导对待所有下属的方式和行为存在差异,该量表共计11个题项,分为相互依附、偏私对待、亲信角色三个维度,分别衡量员工在以下三方面感知的强弱:(1)领导与某些下属有较多的情感互动,发展较亲密的情感;(2)领导对下属不是一视同仁,存在区别对待,给予某些员工更多的资源或权利;(3)领导对下属信任水平不同,有“亲信”的存在,该量表在刘军等人(2009)、黄攸立等人(2018)、于伟与张鹏(2016)的有关员工个体层面差序氛围的研究都证明该量表具备良好的信效度。

2.3 情感型职业承诺

2.3.1 情感型职业承诺的概念

承诺领域的研究最早聚焦于组织承诺,直至Morrow(1983)在其研究工作中识别并区分了员工可能的承诺焦点,如工作本身(Work itself)、职业、团体(Union)

等, 该领域的研究焦点开始逐步扩展到个体对其他目标的承诺, 如职业承诺。然而, 在随后的将近 20 年内, 学者们在讨论职业承诺时, 往往将职业(Occupation)、专业(Profession)和事业(Career)等术语混用(Meyer *et al.*, 1993)。Lee *et al.* (2000)对相似的术语进行了梳理: “事业”指一些列工作、职业选择以及与个人职业生涯相关的其他工作相关活动(Arthur *et al.*, 1989), 所指代的范围过于广泛; “专业”的范围又过于狭隘, 一般指某些特定的专业活动。然而, 无论是否为专业人士, 人们都可能会对其所从事的一系列工作产生承诺; 而“职业”指是一系列可识别的特定的工作, 个体在某个特定的时间点从事这些工作用以谋生。因此, 选择“职业”而非“专业”或“事业”是最为恰当的。关于如何界定(情感型)职业承诺, 学者们也持不同的观点。部分学者将职业承诺看作是单一维度的变量, 认为职业承诺是指个体对当前职业或专业的态度(Blau, 1985; Aranya & Jacobson, 1975; Gould, 1979)。而 Meyer *et al.* (1993)及 Irving *et al.* (1997)认为职业承诺与组织承诺相似, 也是多维度变量, 并将职业承诺划分为情感、持续和规范三个维度。Lee *et al.* (2000)年的一篇元分析中, 归并了不同的观点, 最终将情感型职业承诺定义为“基于个体对当前职业的情感反应所产生的个体与职业间的心理纽带”。这一定义与职业承诺的主流定义及测量是较为一致的, 如 Blau (1985)提出职业承诺为“个体对当前职业或专业的态度”; Meyer *et al.* (1993)提出的职业承诺情感维度——“个体对留在当前职业的渴望”等, 因此, 本研究也将沿用 Lee *et al.* (2000)对情感型职业承诺的界定。

2.3.2 情感型职业承诺的主要文献

A. 研究进展

现有的情感型职业承诺的相关前因实证研究较为零散, 大多关注从事某一特定职业的个体其情感型职业承诺的可能前因, 缺乏普适性。西方学者将研究重点放在医护人员、教师等知识型群体, 并较为一致地发现职业压力、工作压力及工作经验等因素将影响医护人员和教师对其职业的情感态度(Gambino, 2010; Wang *et al.*, 2012; Klassen *et al.*, 2013)。Major *et al.* (2013)对 IT 人员情感型职业承诺的前因做了较为全面的探讨, 证实个人特质(如年龄、工龄)、对工作情境的满意度(如, 对工作本身的满意度、对总体工作的满意度及对薪酬的满意度)和工作情绪(如, 工作伦理、工作压力等)都对 IT 人员的情感型职业承诺有显著影响, 与 Blau

(1985)的观点相接近。而国内文献关注的群体更为广泛,除了医生、护士教师外,还探究了知识型员工(裴宇晶、赵曙明,2015)、警察(汤芙蓉,2018)、大学生(刘文萍等人,2018)及政府工作人员等(王颖、王笑宇,2016)的情感型职业承诺的影响因素。相较于情感型职业承诺的前因研究,关于其作用研究的文献更加丰富且具有系统性,主要分布在以下三个方面。首先,在工作态度方面,较为普遍的观点为情感型职业承诺越高的员工,其离职意向越低(Weng & McElroy, 2012; Lee *et al.*, 2000)。然而,也出现了一些不同的声音,例如,Chang (1999)及 Kim and Chang (2014)的研究发现个体的情感型职业承诺与离职倾向呈正相关关系,而 Cho and Huang (2012)的研究则显示情感型职业承诺与离职意愿并不相关。此外,学者们还发现高职业情感承诺的员工,往往有更高的工作满意度和职业满意度。Lee *et al.*(2000)的元分析发现情感型职业承诺可有效预测领导者评估的工作绩效。Cohen and Liu (2011)的研究结果表明情感型职业承诺对组织公民行为亦有显著的预测效度; Aryee *et al.* (1994)在对新加坡 415 名管理层及专业人员的研究中发现,情感型职业承诺对个体职业技能提升意愿具有正向预测作用。类似的, Snape and Redman (2003)对英国人力资源管理者进行调研,结果也表明情感型职业承诺越高的人力资源经理,主动及被动提升个人专业技能的概率越大。最后,学者们还探讨了情感型职业承诺对个体自身的职业发展状况的影响。例如,针对 233 名工作在不同企业的员工, Billingsley and Cross (2012)的横截面调查显示,对所从事的职业情感承诺越高的个体对目前职业的正面评价和期待越多,因而会主动进行更多的职业投入更易获得主观职业成功; Poon (2004)和 Bailout (2009)的研究均证实了情感型职业承诺与主、客职业成功间的正向显著关系,并分别检验了自我效能与情绪智力对这一关系的调节作用,结果表明,当个体的自我效能和情绪感知能力越高时,职业承诺——职业成功间相关性越强。

B.影响结果

在前因研究方面,现有研究主要从低阶交换因素(如薪酬)、组织社会化和高阶交换因素(如公平)三个方面展开(Cohen, 2007)。在低阶交换因素方面, Oliver (1990), Igarria and Greenhaus (1992)等学者在其研究中发现薪资水平及晋升机会对员工的情感型组织承诺均有正向影响; Bauer *et al.* (2007)的研究发现组织社会化策略有助于新员工对组织角色和自我效能产生更清晰的认知,从而增加其对组

织的情感承诺；而高阶交换因素在情感型承诺前因研究中占据最大比重，又可进一步细分为领导风格类、员工组织交换质量类及人力资源实践类。研究结果证实了交换型(Emery & Barker, 2007)、魅力型(吴维库等人, 2008)、服务型(Dierendonck, 2010)等领导风格会对员工情感型组织承诺产生促进作用；在员工组织交换质量方面，员工感知的组织交换公平(Cheng, 2014)、组织支持(Pazy & Ganzach, 2009)及组织信任(Wong & Sohal, 2002)等均被证实是情感型组织承诺的有效前因变量；此外，学者们还发现一些针对决策制定过程、管理技能培训、组织声誉提升及信息分享的入力资源实践措施对情感型组织承诺的形成也有正向影响(Chadwick *et al.*, 2015)。刘得格与时勤(2015)研究辱虐管理对员工情感承诺的研究当中，员工的消极情绪使员工从感情上脱离其所在的组织和工作环境，降低情感承诺。在朱瑜与谢斌斌(2018)差序氛围感知与沉默行为的关系的研究中，差序氛围感知通过使员工产生消极情绪从而降低员工在工作当中的情感承诺。

结果变量，情感型组织承诺的结果变量研究主要集中在员工工作态度和工作行为两个方面。例如，大量实证研究发现对组织情感承诺越高的员工往往对工作的满意度越高、离职倾向越低(Tett & Meyer, 1993)。在工作行为方面，已有元分析发现情感型组织承诺与离职、缺席、组织公民行为及知识分享(Therspoon *et al.*, 2013)等行为显著相关。相关实证研究还验证了情感型组织承诺对建言行为(Wang *et al.*, 2014)、创新性行为(Ng *et al.*, 2010)及管家行为(康勇军等人, 2018)等工作场所行为的正向影响。

2.3.3 情感型职业承诺的测量方式

依据不同观点，学者们开发了相应的量表对情感型职业承诺进行测量。如Blau (1985)在其研究中，通过整合 Green and Liden (1980)及 Price and Mueller (1981)等学者的量表，编制了 8 个题项测量个体对其职业或专业的态度。Meyer *et al.* (1993)，用“职业”替换 Meyer and Allen (1991)所开发的量表中的“组织”一词，最终使用 6 个题项对职业承诺的情感维度予以衡量。在 Meyer *et al.* (1993)的观点上，Blau (2003)进一步将职业承诺的持续维度进行细分，最终编制了 24 个题项的量表，其中 6 个题项用于测量情感型职业承诺。

2.4 员工敬业度

2.4.1 员工敬业度的概念

Kahn (1990)首先提出了员工敬业度的概念，该学者认为敬业的员工在身体、认知和情感上都参与其工作角色，并体验到一种意义感(投资于绩效表现的奖励)，心理安全感(一种信任感)，以及工作中的安全性和可用性(具有工作所需的生理和心理资源的感觉)，也就是说，人们把个人的自我融入到工作中。在此基础上，Kuok and Taormina (2017)对其身体、认知和情感进行定义：认知工作投入有意识的和积极的关注一个人的任务、目标或组织活动的意识，其特征是愿意唤起一个人的注意力，并对自己的工作有积极的想法，目的是提高一个人在这些任务、目标或活动中的效率；情感工作投入参与是基于工作中的情感劳动的思想，这是调节人的工作感觉的过程。特征在于对积极地执行和完成这些任务，目标或活动具有积极的感觉，例如自豪感，热情和兴奋；体力工作投入是从事体力劳动是基于身体参与任何一种职业的理念(Schaufeli *et al.*, 2002)。

随后，有学者认为，工作敬业度的概念是与倦怠截然相反的(Maslach *et al.*, 2001)，因此，Schaufeli *et al.* (2002)通过区分工作和组织参与来发展这一观点，以反映员工的不同角色，因此他将工作投入定义为一种积极、充实，与工作相关的心态，特点是充满活力，奉献和专心。精力充沛是指精力投入，精神韧性和敏锐度将奉献的时间和精力投入到工作中(Schaufeli *et al.*, 2002)。奉献精神暗示着有意义的工作，自豪感和热情。吸收涉及到完全专注并全神贯注于工作，注意不到时光的飞逝。敬业度高的员工从事工作的个人精力充沛，对工作充满热情，并完全沉浸于工作活动中(Schaufeli, 2006)，它不是一种短暂和特定的状态，而是一种更持久和普遍的情感认知状态，不关注任何特定的对象、事件、个人或行为。而与此相似的是，Schaufeli and Bakker (2010)认为，工作敬业度是一种精力充沛，对工作有强烈的认同感。它更是一种沉浸、奋斗、专注、专注和参与的精神动力，是一种可自由支配的努力，通过在工作角色中投入身体、认知和情感能量来实现。

2.4.2 员工敬业度的主要文献

工作敬业度与态度、心理方面以及各种生产性成果相关。Lu *et al.* (2016) 在研究酒店主管和直属员工之间的工作投入，工作满意度和离职意向时发现，工作敬业度很大的降低员工的离职意愿以及提高工作满意度。其中研究结果还发现工作敬业度的奉献精神要比其他两个的显著作用主要影响工作满意度和离职意向。因为奉献体现了工作投入的认知-情感状态，体现了对工作投入的心理认同，这

一特征反映了奉献的复杂性，而不是精神弹性(活力)和工作的集中状态(吸收)(Schaufeli *et al.*, 2002)。奉献描述了一种互动模式，在这种模式下，员工通过全身心投入到工作中来获得挑战、灵感、自豪和意义感。这种工作投入的交互模式主要有助于提高员工的工作满意度，抑制员工的离职意愿。除此之外，工作投入度，可以减少工作疏离感，进而提高了员工的工作绩效(Kartal, 2018)。更有学者认为工作投入是创新工作行为的先决条件(Nazir & Islam, 2020; De Spiegelaere, 2014)。此外，研究人员报告称，个人主动性和角色外行为与工作投入高度相关，导致员工积极工作，并对日常工作产生积极情绪(Bakker & Demerouti, 2008)。Isen (2001)认为，工作场所的积极情绪有助于发展员工之间的问题解决和创新工作行为，因为心理上的积极情绪会导致“一套多样化的认知”，使员工对问题有一个更全面和更广泛的观点，最终产生迄今尚未想到的解决方案。该研究认为，由于高工作投入（自我决定理论的视角理解），员工不仅会因为企业社会责任工作而受到高度激励(Schaufel *et al.*, 2009)，而且会参与到有的活动中巨大的创新潜力和成果。

工作环境中的因素可以让影响到个体的工作敬业度。Kahn (1990)发现与工作投入相关的心理条件有三种:意义、安全和可用性。换句话说，当员工在心理上更有意义、更安全的环境中工作时，他们会更投入工作。在唯一对 Kahn (1990)模型进行实证检验的研究中，May *et al.* (2004)发现，意义、安全性和可用性与敬业度显著相关，Karatepe *et al.* (2020)也发现，工作的不安全感，会大大降低员工的投入度。不仅如此，工作环境创造的公平感，会给员工很大的信任感(Agarwal, 2014)。当人们信任管理层时，他们就会相信，他们可以依靠自己来保护他们，并为他们做有利的事情，即使他们不在场，不知道这是否真的会发生。当员工信任组织时，就会产生一种心理安全感，他们不害怕把精力投入工作，这回提高员工的工作敬业度(Engelbrecht, *et al.*, 2017)。

除了环境会影响到个体的工作敬业度外，个体因素也会影响到员工的敬业度。情感资源作为一种个人资源的子类型，它能够诱发积极的态度和表现，因此它们也可能诱发投入(Brunetto *et al.*, 2012)。性格也会影响到工作投入度的形成。Akhtar *et al.* (2015)研究证明外向性和神经质作为工作参与的预测因素的重要性，从而支持了工作参与的情感动机状态。由于工作投入的要素描述了实现目标的内部动力，

因此尽职尽责会通过内部激励过程影响工作投入。这意味着有责任心的人更有可能具有较高的成就取向，并且受外界干扰（例如家庭）的影响较小，因此在工作中表现出更多的精力。此外，自我效能、心里契约等个体因素也都会影响到个体的工作敬业度(Soares & Mosquera, 2019; Chan *et al.*, 2019)。

2.4.3 员工敬业度的测量方式

由于人们对工作参与概念的理解方式不同，因此在度量方式上会出现不一致之处。Kahn (1990)提出，工作投入是一个不同的变量，可以有不同的水平，也就是说，它是沿着一个连续体的单一维度，可以从非常低到非常高。也就是说，工作投入是一个独立的结构，但员工在履行职责时，可以通过三种不同的方式参与和表达自己，即身体上、认知上和情感上的不同层次。尽管 Kahn (1990) 提出工作参与具有三个维度，但他并未在操作上对其进行定义。因此，Kuok and Taormina (2017)开发了一个三维量表（即认知工作投入、情感工作投入、体力工作投入），该量表每个维度各 6 个题项。Maslach *et al.* (2001)寻找一种积极的状态来抵消倦怠，将工作投入视为倦怠的对立面，将倦怠视为双相维度，将倦怠视为双相维度。随后，Schaufeli *et al.* (2002)开发了三维度（活力、奉献、吸收）量表，即工作参与量表(UWES)，一共 17 个题项。保留了将工作倦怠和工作投入作为对立概念的想法。随后 Schaufeli *et al.* (2006)在 Schaufeli *et al.* (2002)的量表的基础上，收集 10 个国家的数据样本，结果表明最初的 17 项 UWES 可以缩短为 9 项(UWES-9)，具有可接受的心理测量属性，且该工具可用于积极组织行为的研究。该量表一共 9 个题项，每个维度各 3 个题项。

2.5 包容性领导

2.5.1 包容性领导的概念

“包容性”和“领导”思想的融合引起了西方学术界的轰动，Nembhard and Edmondson (2006)首次提出“包容性领导”(Inclusive Leadership)的概念，他们认为，包容性领导能够发挥“包容性”的特质，善于听取下属的观点、鼓励下属参与并认可下属的努力，在这个氛围下，员工的受重视程度引起了学者关注，领导作为组织的管理者，通过资源合理分配与促进目标接纳，有效促进团队成员之间的合作，减少团队成员差异性。Carmeli (2010)以 Nembhard and Edmondson (2006)的概念为基础，从互动关系视角提出包容性领导指管理者与下属进行有效的沟通、

交流和互动中展现出的涵盖开放性、有效性和易接近性三类特征的一种领导风格。他们强调的是一种“关系式”领导，在这种关系中领导者与下属建立一种相互依存、相互依赖领导-成员关系，即突出领导与下属之间的平等、相互尊重，领导者与员工共同制定发展目标或目标达成，这种共同发展激发员工的潜质和价值。Carmeli (2010)对包容性领导的定义应用得到了较多学者的认可。

内学者对于包容性领导内涵的界定也进行了诸多研究，虽然多数学者直接借鉴国外学者的观点，但是随着研究的日益加深，也有学者结合中国本土情境来归纳总结包容性领导的内涵。譬如李燕萍等人（2012）认为包容性领导是领导与下属之间互动的过程，无论是领导对下属还是下属对领导都应该包容。方阳春与金惠红（2014）认为在特定的中国本土情境下，包容性领导除去鼓励开放式沟通合作、培养认可员工、合理发挥员工优势、平等对待员工并与其实现双赢之外，还应能够包容员工的失败。Tang *et al.* (2015)通过对中国情境下公司研究，认为包容性领导不仅是具备“包不同”的能力，更应具备“容错”，即容忍员工差错的能力。刘泱（2016）则在李燕萍等人（2012）的研究基础上，认为包容性领导不仅是一种“以人为本”的理念，同时能够“以身作则”。

2.5.2 包容性领导的主要文献

回顾已有文献发现，对包容性领导的前因研究非常少。一些学者尝试着对影响包容性领导的因素进行了研究，归纳总结发现主要体现在个体特质和组织环境方面。在个体特质方面，学者研究认为人口学特征是影响包容性领导的重要因素（景保峰，2017），诸如年龄、性别、受教育水平等(Bernstein & Bilimoria, 2013)；唐宁玉与张凯丽（2015）研究认为，具备平等、公平等认知理念的领导会表现出更多的包容行为。在组织环境方面，学者研究发现组织文化因素、社会因素、政策规定等会影响到包容性管理实践(Kugelmass, 2003)。关于包容性领导作用效果研究要集中在员工个体和团队、组织三个层次上。从个体层面来说，相关学者研究发现当领导表现出包容性的行为时，譬如易开放、易接近、愿意在工作中为员工提供支持和帮助，员工会表现出积极的态度和行为(Hirak *et al.*, 2012)。一方面，包容性领导能够对员工心理过程产生积极作用，诸如组织认同、工作满意度、心理安全感、敬业度等。Shore *et al.* (2011)指出，包容性领导不仅能够提高员工的组织认同，还能够促进员工的工作满意度；Choi *et al.* (2015)研究发现包容性领导

能够对员工的心理安全感产生促进作用,进而提升员工工作参与及创造力;国内学者简浩贤等人(2017)研究表明包容性领导能够通过提高员工的组织认同进而提升员工的敬业度。另一方面,包容性领导能够促进员工积极行为的产生,诸如创新行为、建言行为、反馈寻求行为等,Javed(2017)通过研究巴基斯坦纺织产业的领导与下属对应关系,证实了包容性领导对员工创新行为具有显著的促进作用,同时心理安全感在中间起调节作用;王雁飞等人(2018)从认知—情感视角出发,验证了包容性领导对员工建言行为的正向作用;刘冰等(2017)通过对国内52个团队进行问卷调查发现,包容性领导对员工的反馈寻求行为起到积极作用。不仅如此,包容性领导还能够抑制诸如跳槽行为、离职倾向、犬儒主义、消极情绪、工作倦怠(马跃如等人,2014)等消极情绪以及行为的产生。从团队层面来说,包容性领导能够促进内部创新氛围的形成、增加,提升团队创造力(彭伟、金丹丹,2018),促进团队绩效(马跃如等人,2018),减少团队冲突(Jansen,2014)。从组织层面来说,包容性领导能够影响组织氛围的形成,如差错管理氛围、雇佣关系氛围(孔靓等人,2020),促进组织绩效(Gloria,2016)。

2.5.3 包容性领导的测量方式

目前对于包容性领导的测量,多采用问卷调查的方式,并据其定义开展测量。Nembhard and Edmondson(2006)认为包容性领导只有一个维度,并基于文献分析这一定性研究方法开发了3个题项的单维度量表,但普适性较差。随后,Carmeli *et al.*(2010)提出包容性领导应该具备三个维度(开放性、有效性和易接近性),并据此开发了9个题项的量表,该量表适用于一般管理情境,目前被国内外学者广泛引用,具有较高的信效度(Hirak *et al.*,2012)。国内学者对包容性领导的维度和测量量表也进行了积极的探索。姚明晖与李元旭(2014)从开放、民主、人本、公正四个维度出发,开发出了12个题项的量表。同时,方阳春和金惠红(2014)通过对国内高校科研团队的研究,构建了中国文化情境下的包容性领导量表,共五个维度,19个题项。此外王辉与常阳(2019)在Carmeli *et al.*(2010)、方阳春和金惠红(2014)所开发的量表基础上,从中选取9个题项构建了包容性领导量表,具备良好的信效度。

2.6 研究假设

2.6.1 差序氛围感知对情感型职业承诺的影响

员工在员工在差序氛围的情境下,不公平对待的管理方式与员工公平公正的价值观相违背,易于导致员工认知失调,处理这种认知差异会消耗认知资源,资源倾斜的不公平感,人际冲突的情绪对立,易于使员工产生压抑、愤怒等负面情绪(黄攸立等人,2018)。情感事件理论指出员工在工作场所遭遇的情感事件能够影响员工的情感反应以及行为后果(Weiss & Cropanzano, 1996),在本研究中差序氛围感知是员工感知到组织对他区别对待,自己没有办法享受到和部分同事同等的待遇以及感知到资源分配不均的问题(朱瑜、谢斌斌,2018),这个时候员工会感觉组织对自己是不公平的,为什么付出了与同事一样的努力,但是还是被领导差别对待,无法融入到领导的圈子里,个体在这种情况下很容易造成自身的认知冲突,不断地怀疑自己,这样很容易产生消极的情绪,表现出对组织的不满(黄攸立等人,2018)。刘得格与时勤(2015)研究辱虐管理对员工情感承诺的研究当中,员工的消极情绪使员工从感情上脱离其所在的组织和工作环境,降低情感承诺。在朱瑜、谢斌斌(2018)对于差序氛围感知与沉默行为的关系的研究中,差序氛围感知通过使员工产生消极情绪从而降低员工在工作当中的情感承诺,而综上所述,差序氛围感知使员工产生消极情绪,从而导致员工从情感上脱离组织,因此本研究提出假设:

H1: 差序氛围感知负向影响情感型职业承诺

2.6.2 情感型职业承诺对员工敬业度的影响

低情感职业承诺下会使员工产生对于组织的不信任,使员工从感情上脱离其所在的组织和工作环境(朱瑜、谢斌斌 2018),而员工的敬业度则是员工对于组织的信任,依附而产生的(Lu *et al.* 2016),而地情感职业承诺则破坏这种信任与依附,因此低的情感型职业承诺可能会降低员工的敬业度,则员工情感承诺越低,员工的敬业度越低。对于在本研究中,消极情绪是员工在差序氛围的情境下,不公平对待的管理方式与员工公平公正的价值观相违背,易于导致员工认知失调,处理这种认知差异会消耗认知资源,资源倾斜的不公平感,人际冲突的情绪对立,然后才导致员工产生压抑、愤怒等负面情绪(黄攸立等人,2018),处理这些负面情绪会消耗员工的资源,而工作敬业度是一种一种沉浸、奋斗、专注、专注和参与的精神动力,是一种可自由支配的努力,通过在工作角色中投入身体、认知和情感能量来实现(Schaufeli & Bakker, 2010),敬业度高的员工从事工作的个人精

力充沛，对工作充满热情，并完全沉浸于工作活动中(Schaufeli, 2006)，它不是一种短暂和特定的状态，而是一种更持久和普遍的情感认知状态，因此当个体的资源被消极情绪消耗后，可能没办法集中精力沉浸于工作活动中，而消极情绪是降低员工情感型职业承诺的因素，的从而有可能会造成员工的敬业度下降。综上所述，本研究提出假设：

H2：低情感型职业承诺正向影响员工敬业度

H3：低情感型职业承诺在差序氛围感知与员工敬业度之间起中介作用

2.6.3 包容性领导的调节作用

在本研究中，当员工感知到组织中的差序氛围较高时，员工会感受到自己被领导差别对待，感觉自己受到了不公平的待遇（朱瑜、谢斌斌，2018），而包容性领导下，员工感知，领导者与下属建立一种相互依存、相互依赖领导-成员关系，即突出领导与下属之间的平等、相互尊重，领导者与员工共同制定发展目标或目标达成，这种共同发展激发员工的潜质和价值(Nembhard & Edmondson, 2006)。从而降低员工在组织中感受到的差序氛围，从而可能不太会产生消极的情绪，抑制员工的情感型职业承诺降低，抑制员工的敬业度降低。因此本研究认为包容性领导可以缓解差序氛围感知所产生的消极情绪而产生的低情感型职业承诺与低员工敬业度。本研究提出假设：

H4：包容性领导负向调节差序氛围感知对情感型职业承诺的负向影响。

H5：包容性领导负向调节情感型职业承诺对员工敬业度的正向影响

2.7 研究框架

本研究根据情感事件理论，探讨员工差序氛围感知对员工工作方面的负面影响，调查员工通过对差序氛围的感知而产生的低情感职业承诺如何影响员工敬业度，研究差序氛围感知的中介路径和作用机制。同时在包容性领导调节角度，探究，使差序氛围感知降低对于情感职业承诺的影响继而降低敬业度，构建本研究的研究框架图如图 2.1 所示：

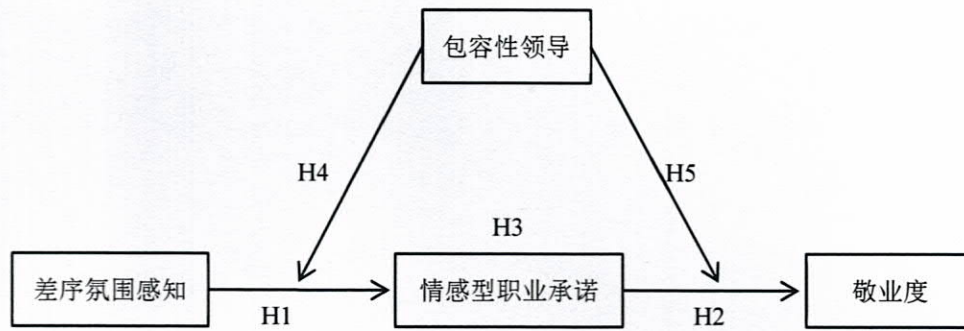


图 2.1 研究框架图

资料来源：本研究自行整理

第3章 研究方法与设计

本章主要交代差序氛围感知、情感型职业承诺、包容性领导与敬业度的操作性定义和量表的题项，以及研究对象的选取、数据收集的方式与预计会用到的数据分析的方法。

3.1 变量操作性定义

本节总共要解释的变量定义共有五个。分别是差序氛围感知、情感型职业承诺、包容性领导与敬业度。

3.1.1 差序氛围感知

A. 差序氛围感知的操作性定义

在本研究中，差序氛围感知是员工感知的组织内领导区别对待会对员工（刘贞好，2003），因此本研究选取刘贞好（2003）自我控制的操作性定义：下属觉到的领导对待下属的方式和行为存在差异的程度。

B. 测量方式

本研究选取刘贞好（2003）的量表，即相互依附、偏私对待、亲信角色。量表题项一共 11 题，计分方式从“完全不同意”到“完全同意”依次计 1 到 5 分，得分越高，说明受到个体感知到的领导差别对待的程度越高，题项参考表 3.1。

表 3.1 差序氛围感知量表

资料来源	维度	题项
刘贞好 (2003)	相互依附	1.工作中主管与个别的员工接触频繁
		2.工作中主管只会团队中固定的几个同事分享他的想法与及做法
		3.在工作中团队的某些同事对主管的决策有重要影响
		4.工作中，主管与个别同事的较为亲近。
		5.工作中。主管会通过几个特定的同事来传达信息。
		6.工作中，主管有几个特别信任的同事。
	偏私对待	1.工作中我感觉到主管对同事之间的差别待遇比较大。
		2.工作中，有的同事升职比其他人快很多。
		3.工作中，主管常会把私人的事情交由个别同事处理。
	亲信角色	1.工作中，有特定的同事会协助主管解决一些例行工作。
		2.工作中，有特定的同事可以代主管的大部分职务。
		3.工作中，有特定的同事为主管下发一些任务指令。

资料来源：刘贞好（2003）。差序气氛对部属工作态度与行为之影响。硕士学位论文，台湾东华大学。

3.1.2 情感型职业承诺

A. 本研究采用 Gao-Urhahn *et al.* (2016)的操作性定义认为职业承诺是指个体对当前职业或专业的态度。

B. 测量方式

本研究选取情感型职业承诺。Gao-Urhahn *et al.* (2016)的量表被用于测量情感型职业承诺。该量表包括 8 个题项，样本题项如下“我很高兴进入目前的职业”。问卷采用 5 分制的李克特量表(1=完全不同意，5=非常同意)对结果予以衡量。如表 3.2。

表 3.2 情感型职业承诺量表

资料来源	题项
Gao-Urhahn <i>et al.</i> (2016)	1.工作中，如果待遇不同，我对当前的工作感到失望。
	2.我很喜欢当前的职业
	3.如果重新选择，我不会再选择当前的这份工作。
	4.我很愿意继续从事当前的工作。
	5.现在的这份工作很理想，我不愿意选择放弃
	6.我目前的工作是一个理想的，值得终身追求的职业
	7.我对当前的职业感到很满意，它比我想象中的更好。
	8.我经常花时间阅读与我现在职业相关的工作。

资料来源：Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 515-536.

3.1.3 员工敬业度

A. 敬业度的操作性定义

在本研究中，是一种沉浸、奋斗、专注、专注和参与的精神动力，是一种可自由支配的努力，通过在工作角色中投入身体、认知和情感能量来实现(Macey *et al.*, 2009)。因此本研究采取 Schaufeli *et al.* (2002)对敬业度的定义：一种与工作相关的积极、充实的心态，特点是充满活力、奉献和专心。

B. 测量工具

本研究采用 Schaufeli *et al.* (2006) 所制定 UWES-9 量表，且该工具可用于积极组织行为的研究。该量表一共 9 个题项，每个维度各 3 个题项。采用 Likert 五点计分，让受访者自评自己的和谐式工作激情，计分方式从“完全不同意”到“完全同意”依次计 1 到 5 分，得分越高，受访者的在工作中的活力、奉献和专心越高，具体量表题项参考表 3.3：

表 3.3 敬业度量表

资料来源	维度	题项
Schaufeli <i>et al.</i> (2006)	活力	1.在工作时，我感到精力充沛
		2.在我的工作中，我感到强壮和充满活力
		3.当我早上起床时，我想去上班
	奉献	1.我对我当前的工作充满热情
		2.我的工作激励着我继续努力
		3.我为我所做的工作感到骄傲
	专心	1.当我工作的时候，我感到非常快乐
		2.我沉浸在工作中
		3.我一工作就忘记了时间

资料来源: Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

3.1.4 包容性领导

A. 包容性领导的操作性定义

本研究采用 Carmeli *et al.* (2010)提出的定义：感知与领导在工作过程中与能够进行积极的互动，尊重员工的需求，显露出开放性、易接近性、有效性的三个特点。

B. 测量工具

本研究参考了 Carmeli *et al.* (2010)的测量量表，共 8 项题项，采用五点计分方式，1 为非常不同意，5 为非常同意，得分越高感知的包容性领导越强，如表 3.4 所述。具体量表题项参考表 3.4。

表 3.4 工作绩效量表

资料来源	题项
Carmeli <i>et al.</i> (2010)	1.领导愿意倾听新的观点
	2.领导能留意新的机会，从而提高工作进程
	3.领导愿意讨论期待的目标以及达到目标的新途径
	4.领导鼓励我在出现新问题时找他/她
	5.领导可以被找来讨论新出现的问题
	6.领导乐于同下属探讨遇到的突发问题
	7.如果有问题时，随时可以找领导咨询
	8.领导一直存在于团队中—随时可以找到他

资料来源: Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

3.2 研究对象与数据收集的方式

本研究的调查对象为在中国山东省东营市企业工作的员工,有相关研究指出,差序氛围感知是指员工对组织内部以个体为核心的人际关系亲疏程度的一种感知(朱瑜、谢斌斌,2018),领导会依据部属与其交换质量的高低将部属划分为三个圈子:“内圈”、“外圈”、“中间圈”,不同圈层遵循不同的互动法则(许惠龙、梁钧平,2007)。也就是根据亲疏远近的不同,对待方式也有所不同。此外,本研究主要探讨员工感知差序氛围,是由员工个体感知的一种不公平的知觉,因此本研究只选取基层员工作为主要研究对象,根据本研究资源的有限性和便利性,本研究将采用随机抽样的方法,通过QQ,微信发放问卷星的链接,为了保证目标群体更愿意的填答本研究的问卷,本研究预计采取奖励填答的方式,发红包以表示感谢。

根据 Dillman (2000)推导之样本计算公式,在 95%信心水准下,抽样误差不超过 5%,母体范围在极大值的情况下,样本数须达到 384 份。为了获得更加精准的数据,本研究预计收集 600 份。

3.3 数据分析方法

在本研究过程中,利用统计软件作数据处理分析工具。根据研究需求,再对本研究欲使用的分析方法进行逐一说明。

3.3.1 描述性统计分析

主要分析研究对象的性别、年龄、职业、学历、月收入、拥有子女的个数、年龄和性别。通过分析各个题目的频数、百分比和累积百分比来得知研究对象的基本背景信息统计,以及样本特征和基本态度情况分析 (Hwang & Hyun, 2017)。

3.3.2 相关分析

相关分析是研究两个变量数据之间的密切度和密切关系情况,以及相关分析是研究有没有关系。目的是探究变量间的相关程度,线性相关系数主要包括: Pearson 相关系数。为了考察各研究变量间是否显著相关,将其作为下一步统计回归分析基础。

3.3.3 信度分析

信度可以理解为问卷内容的一致性和稳定性。通常衡量问卷内容一致性的是利用 Cronbach's Alpha 系数来判断。Cronbach's Alpha 系数介于 0 和 1 之间,如果

Cronbach's Alpha 系数的值越大则表示问卷内容的一致性越高。为确保问卷内容的稳定性和可靠性，通常 Cronbach's Alpha 系数大于 0.6 即可。

3.3.4 信度分析

本研究量表皆为以前学者研究成果，信效度经过检验，较良好。之后再对研究模型进行模型拟合度分析（如 GFI, AGFI, IFI, CFI, RMSEA, SRMR 等）以及用于描述结构效度的组成信度(CR)和平均方差萃取量(AVE)。

3.3.5 回归分析

本研究采用线性回归(Linear Regression)并画出调节效应图，线性回归是利用数理统计中回归分析，来确定两种或两种以上变量间相互依赖的定量关系的一种统计分析方法，运用十分广泛。

3.4 预测问卷分析

为了后续研究能够更好的进行，确保本研究问卷的可实施性，本研究进行预测问卷的测试，本研究对山东东营市的员工随机发放了 84 份问卷，发放时间为 2021 年 3 月 10 号，回收时间为 2021 年 3 月 15 号，剔除其中漏填的 6 份，答案中立较多的 4 份，预测问卷回收有效问卷为 74 份。为了更好的深入本研究本研究将对本研究各个变量进行分维度研究。

3.4.5 预测问卷检验

预测问卷检验主要通过信度分析的三个指标来进行判断问卷的可行性，1.校正项总计相关性(CITC)需要大于 0.3，若 >0.3 说明问卷量表的各个题项均符合本研究要求，不需要做删除处理，2. 项已删除的 α 系数要比 Cronbach's α 系数小，若项已删除的 α 系数要比 Cronbach's α 系数小说明问卷量表的各个题项均符合本研究要求，不需要做删除处理，3. Cronbach's α 系数需要大于 0.6，以此来判断预测问卷的可适用性(Wu, 2009)。

本研究的预测问卷信度检验如表所示 3.5 所示；

A. 差序氛围感知的三个维度；相互依附感知、偏私对待感知、亲信角色感知的校正项总计相关性(CITC)均大于 0.7，满足大于 0.3 的要求，说明差序氛围感知的三个维度；相互依附感知、偏私对待感知、亲信角色感知的各题项均符合本研究，不要做删除题项处理，项已删除的 α 系数均小于 Cronbach's α 系数相互依附感知、偏私对待感知、亲信角色感知的各题项均符合本研究，不要做删除题

项处理, Cronbach's α 系数分别为 0.934、0.868、0.884 均大于 0.6 的要求, 且大于 0.8, 因此差序氛围感知的三个维度; 相互依附感知、偏私对待感知、亲信角色感知具有良好的信度。

B.情感型职业承诺的校正项总计相关性(CITC)均大于 0.7, 满足大于 0.3 的要求, 说明情感型职业承诺的各题项均符合本研究, 不要做删除题项处理, 项已删除的 α 系数均小于 Cronbach's α 系数说明情感型职业承诺的各题项均符合本研究, 不要做删除题项处理, Cronbach's α 系数为 0.960 大于 0.6 的要求, 且大于 0.8, 因此情感型职业承诺具有良好的信度。

C.敬业度的三个维度; 活力、奉献、专心的校正项总计相关性(CITC)均大于 0.7, 满足大于 0.3 的要求, 说明敬业度的三个维度; 活力、奉献、专心的各题项均符合本研究, 不要做删除题项处理, 项已删除的 α 系数均小于 Cronbach's α 系数说明敬业度的三个维度; 活力、奉献、专心的各题项均符合本研究, 不要做删除题项处理, Cronbach's α 系数分别为 0.876、0.915、0.874 大于 0.6 的要求, 且大于 0.8, 因此敬业度的三个维度; 活力、奉献、专心的信度。

D.包容性领导的校正项总计相关性(CITC)均大于 0.7, 满足大于 0.3 的要求, 说明包容性领导的各题项均符合本研究, 不要做删除题项处理, 项已删除的 α 系数均小于 Cronbach's α 系数, 说明包容性领导的各题项均符合本研究, 不要做删除题项处理, Cronbach's α 系数为 0.939 大于 0.6 的要求, 且大于 0.8, 因此包容性领导具有良好的信度。

综上分析本研究的问卷各题项不需要做删除处理, 均符合本研究, 均均有良好的信度, 因此可做进一步正式问卷的发放。

表 3.5 预测问卷检验

名称	校正项总计相关性 (CITC)	项已删除的 α 系数	Cronbach's α 系数
相互依附感知 1	0.763	0.927	
相互依附感知 2	0.847	0.916	
相互依附感知 3	0.702	0.933	0.934
相互依附感知 4	0.814	0.921	
相互依附感知 5	0.865	0.914	
相互依附感知 6	0.840	0.917	
偏私对待感知 1	0.762	0.802	
偏私对待感知 2	0.706	0.853	0.868
偏私对待感知 3	0.778	0.787	
亲信角色感知 1	0.754	0.853	
亲信角色感知 2	0.784	0.827	0.884
亲信角色感知 3	0.787	0.826	
情感型职业承诺 1	0.787	0.958	
情感型职业承诺 2	0.847	0.955	
情感型职业承诺 3	0.844	0.955	
情感型职业承诺 4	0.892	0.952	0.960
情感型职业承诺 5	0.838	0.955	
情感型职业承诺 6	0.826	0.956	
情感型职业承诺 7	0.831	0.955	
情感型职业承诺 8	0.908	0.951	
活力 1	0.775	0.817	
活力 2	0.724	0.859	0.876
活力 3	0.796	0.794	
奉献 1	0.83	0.878	
奉献 2	0.807	0.895	0.915
奉献 3	0.855	0.86	
专心 1	0.759	0.823	
专心 2	0.761	0.824	0.874
专心 3	0.764	0.825	
包容性领导 1	0.787	0.93	
包容性领导 2	0.747	0.933	
包容性领导 3	0.812	0.928	
包容性领导 4	0.842	0.926	0.939
包容性领导 5	0.832	0.927	
包容性领导 6	0.705	0.936	
包容性领导 7	0.685	0.937	
包容性领导 8	0.851	0.925	

资料来源：本研究整理

第4章 研究结果分析

本章节对回收正式问卷进行样本基本信息分析，信度分析，效度检验，假设检验，中介检验，调节检验，验证本研究的假设，验证本研究。

4.1 样本基本信息

正式问卷发放时间为2021年3月16号，于2021年4月2号停止问卷的发放，共回收问卷628份，提出其中漏填88份，答案出现1.1.1.1类似的，剔除40份，得到有效问卷500份，有效问卷回收率为79.6%，无剔除无效问卷后，由表4.1频数统计分析所示，从样本数据当中可知，在差序氛围感知对员工敬业度的研究当中，员工的性别上男性与女性占比相差不大，男生相对较多，年龄上集中在20岁—35岁之间，学历集中在大专与本科生当中，婚姻状况已婚的员工相对较多，民营企业的员工较多，普通员工的占比最大，工作部门当中人事部和销售部占比较多，工作年限集中在1年到10年之间，差序氛围感知主要为员工感知到的组织当中的一种不公平待遇，其中在学历方面，职务方面可知主要为大专生，本科生，普通员工，样本信息符合本研究的样本特性。

表 4.1 样本基本信息

名称	选项	频数	百分比
年龄	男	253	50.6
	女	247	49.4
年龄	18 岁以上—20 岁以下	49	9.8
	20 岁—25 岁以下	90	18
	25 岁—30 岁以下	115	23
	30 岁—35 岁以下	108	21.6
	35 岁—40 岁以下	80	16
	40 岁及以上	58	11.6
学历	大专	132	26.4
	本科	287	57.4
	硕士	56	11.2
	博士	24	4.8
	其它	1	0.2
婚姻状况	已婚	296	59.2
	未婚	204	40.8
公司性质	国有企业	45	9
	民营企业	243	48.6
	合资企业	62	12.4
	政府机构	79	15.8
	其它	71	14.2
职务	普通员工	413	82.6
	基层管理者	73	14.6
	中层管理者	12	2.4
	高层管理者	2	0.4
工作部门	生产部	93	18.6
	销售部	128	25.6
	财务部	61	12.2
	人事部	132	26.4
	其它	86	17.2
工作年限	1 年以下	97	19.4
	1 年—5 年以下	141	28.2
	5 年—10 年以下	108	21.6
	10 年—15 年以下	78	15.6
	15 年—20 年以下	50	10
	20 年以上	26	5.2
合计		500	100

资料来源：本研究整理

4.2 信度分析

首先对于本研究的反向题项，情感型职业承诺的第 1 题与第 3 题，进行反向计分，然后对本研究的各变量进行信度分析，信度分析方面主要参考 Cronbach (1951)学者的建议，当 Cronbach' α 值小于 0.6 时，则表明问卷信度较低需要重新设计，当 Cronbach' α 值在 0.6—0.8 时则说明本研究的问卷信度良好，当大于 0.8 时，则说明本研究问卷信度非常好。本研究各变量的 Cronbach' α 如表 4.2 所

示：差序氛围感知的三个维度；相互依附感知、偏私对待感知、亲信角色感知的 Cronbach' α 值均大于 0.8，情感型职业承诺的 Cronbach' α 值大于 0.9，敬业度的三个维度；活力、奉献、专心的 Cronbach' α 值均大于 0.8，包容性领导的 Cronbach' α 值均大于 0.8，综上所述本研究问卷具有良好的信度。

表 4.2 信度分析

变量	Alpha	项数
相互依附感知	0.871	6
偏私对待感知	0.843	3
亲信角色感知	0.841	3
情感型职业承诺	0.962	8
活力	0.829	3
奉献	0.856	3
专心	0.826	3
包容性领导	0.900	8

资料来源：本研究整理

4.3 效度检验

4.3.1 聚合效度检验

A. 首先对本研究的各变量进行聚合效度分析，对各变量聚合效度分析进行拟合度检验，拟合度的判断指标认可 Borne and Cudek (1993)学者的判断指标，其中 RMSEA 小于 0.08，SRMR 小于 0.08，CFI 大于 0.8，NFI 大于 0.8，IFI 大于 0.8，AGFI 大于 0.8；则说明模型具有良好的拟合度指标。

本研究的模型拟合度指标如表 4.3 所示，其中 RMSEA 为 0.017 小于 0.08，SRMR 为 0.031 小于 0.08，CFI 为 0.992 大于 0.8，NFI 为 0.941 大于 0.8，IFI 为 0.992 大于 0.8，AGFI 为 0.821 大于 0.8 各项指标均达到判断标准，因此本研究模型具有良好的模型拟合度

表 4.3 模型拟合度

综合指标	χ^2	GFI	RMSEA	SRMR	CFI	NFI	IFI	AGFI
判断指标	无	>0.9	<0.08	<0.08	>0.8	>0.8	>0.8	>0.8
模型结果	689.93	0.933	0.017	0.031	0.992	0.941	0.992	0.921
结论	无	合格	合格	合格	合格	合格	合格	合格

资料来源：本研究整理

B. 其次对通过标准载荷因子、AVE（平均方差萃取 AVE 值）、CR（组合信度）三项指标来判断聚合效度，其判断指标认可 Fornell and Larcker (1981)学者的判断指标，其中标准载荷因子大于 0.6、AVE（平均方差萃取 AVE 值）大于 0.5、CR（组合信度）大于 0.7，则说明本研究变量间具有很好的聚合效度。

本研究聚合效度如表 4.4 所示，差序氛围感知的三个维度；

相互依附感知、偏私对待感知、亲信角色感知的标准载荷因子均大于 0.6, AVE 均大于 0.5, CR 均大于 0.8, 情感型职业承诺的标准载荷因子均大于 0.6, AVE 均大于 0.5, CR 均大于 0.8, 敬业度的三个维度; 活力、奉献、专心的标准载荷因子均大于 0.6, AVE 均大于 0.5, CR 均大于 0.8, 包容性领导的的标准载荷因子均大于 0.6, AVE 均大于 0.5, CR 均大于 0.8, 因此本研究各变量之间具有良好的聚合效度。

表 4.4 聚合效度

变量	题项	标准载荷系数 (Std. Estimate)	AVE	CR
相互依附感知	互依附感知 1	0.696	0.530	0.873
	互依附感知 2	0.745		
	互依附感知 3	0.645		
	互依附感知 4	0.767		
	互依附感知 5	0.743		
	互依附感知 6	0.770		
偏私对待感知	偏私对待感知 1	0.781	0.642	0.843
	偏私对待感知 2	0.794		
	偏私对待感知 3	0.832		
亲信角色感知	亲信角色感知 1	0.796	0.639	0.843
	亲信角色感知 2	0.800		
	亲信角色感知 3	0.801		
情感型职业承诺	情感型职业承诺 1	0.843	0.760	0.962
	情感型职业承诺 2	0.866		
	情感型职业承诺 3	0.887		
	情感型职业承诺 4	0.892		
	情感型职业承诺 5	0.874		
	情感型职业承诺 6	0.858		
	情感型职业承诺 7	0.803		
	情感型职业承诺 8	0.931		
活力	活力 1	0.789	0.618	0.829
	活力 2	0.787		
	活力 3	0.782		
奉献	奉献 1	0.813	0.666	0.856
	奉献 2	0.795		
	奉献 3	0.837		
专心	专心 1	0.798	0.613	0.826
	专心 2	0.770		
	专心 3	0.781		
包容性领导	包容性领导 1	0.642	0.536	0.900
	包容性领导 2	0.693		
	包容性领导 3	0.751		
	包容性领导 4	0.775		
	包容性领导 5	0.777		
	包容性领导 6	0.695		
	包容性领导 7	0.646		
	包容性领导 8	0.797		

资料来源: 本研究整理

4.3.2 区别效度检验

区别效度通过检验 AVE 的开平方值与相关系数进行判断，本研究的区别效度判断标准认可 Lee Rodgers and Nicewander (1988)学者的建议，当 AVE 的开平方值均大于相关系数，则说明变量间具有区别效度。

本研究的区别效度检验如表 4.5 所示，相互依附感知与偏私对待感知、亲信角色对待均存在正向关，相互依附感知与情感型职业承诺、活力、奉献、专心、包容性领导存在负相关，情感型职业承诺与活力、奉献、专心、包容性领导存在正向关系，奉献与活力、专心、包容性领导存在正相关，奉献与专心、包容性领导存在正向关，变量的 AVE 的开平方值均大于相关系数，说明本研究的变量间具有区别效度。

表 4.5 区别效度

	相互依附感知	偏私对待感知	亲信角色感知	情感型职业承诺	活力	奉献	专心	包容性领导
相互依附感知	0.728							
偏私对待感知	0.195**	0.801						
亲信角色感知	0.228**	0.217**	0.799					
情感型职业承诺	-0.348**	-0.361**	-0.38**	0.872				
活力	-0.252**	-0.182**	-0.164**	0.355**	0.786			
奉献	-0.207**	-0.197**	-0.347**	0.365**	0.211**	0.816		
专心	-0.173**	-0.185**	-0.27**	0.368**	0.267**	0.282**	0.783	
包容性领导	-0.308**	-0.184**	-0.211**	0.54**	0.39**	0.266**	0.233**	0.732

注：p 值 < 0.05*，p < 0.01**，p < 0.001***

资料来源：本研究整理

4.4 假设检定

4.4.3 描述统计分析

A. 描述统计分析，通过峰度，偏度来判断数据是否符合正态分布，可进行回归分析，本研究描述统计分析认可李城忠（2008）的判断标准当峰度的值小于 10，偏度的绝对值小于 3 时则表明数据符合正态分布，可做回归分析。

B. 本研究的描述统计分析如表 4.6 所示，本研究采用的是李克特 5 点量表，其最大值均在 5 左右，最小值均在 1 左右，峰度绝对值均在 1.5 左右小于 10，偏度均在 0.3 左右小于 3，因此本研究数据符合正态分布，可做进一步回归分析。

表 4.6 描述统计分析

变量	样本量	最大值	最小值	标准差	均值	偏度	峰度
相互依附 感知	500	4.833	1.167	1.126	3.055	-0.161	-1.443
偏私对待 感知	500	5	1	1.299	3.183	-0.276	-1.627
情感型职 业承诺	500	5	1	1.271	3.22	-0.323	-1.596
活力	500	4.875	1	1.289	2.959	-0.008	-1.863
奉献	500	5	1	1.272	3.214	-0.231	-1.609
专心	500	5	1	1.321	3.222	-0.264	-1.678
包容性 领导	500	5	1	1.289	3.169	-0.255	-1.627

资料来源：本研究整理

4.4.4 差序氛围感知对情感型职业承诺的假设检定

本研究假设检定主要通过回归分析进行检验，检验欧专认可张厚燊与徐建平（2009）学者的观点，当回归分析 X 项因变量与自变量之间的回归系数，呈现出显著性(p 值小于 0.05)，则说明变量 X 对 Y 具有影响。

本研究差序氛围感知对情感型职业承诺的假设检定如表 4.7 所示，感知氛围的相互依附感知与情感型职业承诺之间的回归系数为-0.271，且存在 p 小于 0.01 的显著性关系，则相互依附对情感型职业承诺具有负向影响，感知氛围的偏私对待感知与情感型职业承诺之间的回归系数为-0.271，且存在 p 小于 0.01 的显著性关系，则偏私对待感知对情感型职业承诺具有负向影响，感知氛围的亲信角色感知与情感型职业承诺之间的回归系数为-0.268，且存在 p 小于 0.01 的显著性关系，则亲信角色感知对情感型职业承诺具有负向影响，则本研究的假设 H1 差序氛围感知对情感型职业承诺具有负向影响成立。

表 4.7 差序氛围感知对情感型职业承诺的假设检定

因变量	情感型职业承诺	
	β	VIF
性别	0.096	1.021
年龄	0.109	1.242
学历	0.046	1.013
婚姻状况	0.172	2.788
工作年限	-0.078	1.008
相互依附感知	-0.271**	1.089
偏私对待感知	-0.256**	1.096
亲信角色感知	-0.268**	1.101
R ²	0.382	
调整 R ²	0.371	
F 值	24.136	

注 1: 路径系数正号代表正向增强, 负号代表负向增强。

注 2: p 值 $<0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系。

资料来源: 本研究整理

4.4.5 情感型职业承诺对敬业度的假设检定

本研究情感型职业承诺对敬业度假设检定如表 4.8 所示, 情感型职业承诺对活力之间的回归系数为 0.346 且存在 p 小于 0.01 的显著性关系, 则说明情感型职业承诺对活力具有正向影响, 情感型职业承诺对奉献之间的回归系数为 0.373 且存在 p 小于 0.01 的显著性关系, 则说明情感型职业承诺对奉献具有正向影响, 情感型职业承诺对专心之间的回归系数为 0.361 且存在 p 小于 0.01 的显著性关系, 则说明情感型职业承诺对奉献具有正向影响。因此本研究假设情感型职业承诺对敬业度具有正向影响 H2 成立。

表 4.8 情感型职业承诺对敬业度的假设检定

	活力		奉献		专心	
	β	VIF	β	VIF	β	VIF
性别	0.14	1.008	-0.025	1.008	0.011	1.008
年龄	0.099	1.234	0.135	1.234	0.183	1.234
学历	0.016	1.012	-0.038	1.012	0.101	1.012
婚姻状况	-0.167	2.778	0.088	2.778	0.101	2.778
工作年限	-0.114	1.083	-0.099	1.083	-0.143	1.083
情感型职业承诺	0.346**	1.009	0.373**	1.009	0.361**	1.009
R ²	0.334		0.336		0.314	
调整 R ²	0.325		0.325		0.333	
F 值	12.749		12.919		13.721	

注 1: 路径系数正号代表正向增强, 负号代表负向增强。

注 2: p 值 $< 0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系。

资料来源: 本研究整理

4.5 中介检验

中介检验较为常用的为 Baron and Kenny (1986) 提出的中介检验方法, 主要分为三个标准对中介检验分析进行判断, 第一, 将自变量与因变量构建模型, 第二, 将自变与中介构建模型, 第三讲自变量, 中介变量一起加入到因变量模型当中。如果 a 自变量对中介变量和 b 中介变量对因变量显著, 且加 c 入中介变量后自变量对因变不显著, 则为完全中介; 如果 a 自变量对中介变量和 b 中介变量对因变量显著, 且 c 入中介变量后自变量对因变显著, 则为部分中介作用。

本研究中介效应检验如表 4.9 与 4.10 所示, a 自变量差序氛围对中介变量情感型职业承诺存在 0.769 的显著性关系 (p 小于 0.05) 和 b 中介变量情感型职业承诺对因变量敬业度存在 0.176 的显著关系 (p 小于 0.05), 且加 c 入中介变量后自变量存在 0.249 的显著关系 (p 小于 0.05), 因此情感型职业承诺在差序氛围与敬业度之间存在部分中介作用, H3 成立。

表 4.9 中介检验

因变量	敬业度								
	模型 1			模型 2			模型 3		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
性别	0.072	0.97	0.332	0.089	0.891	0.374	0.048	0.688	0.492
年龄	0.165	1.901	0.058	0.128	1.098	0.273	0.13	1.605	0.109
学历	0.034	0.699	0.485	0.053	0.808	0.42	0.02	0.43	0.667
婚姻状况	0.077	0.613	0.54	0.215	1.279	0.202	0.017	0.149	0.881
工作年限	-0.139	-1.697	0.09	-0.09	-0.82	0.413	-0.114	1.497	0.135
差序氛围感知	0.461**	10.554	0	0.769**	13.112	0	0.249**	5.277	0.00
情感型职业承诺							0.276**	8.84	0.00
R ²		0.196			0.265			0.326	
调整 R ²		0.186			0.256			0.296	
F 值		20.039			29.667			31.028	

注 1: p 值 $<0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系

注 2: 表中的系数为标准化系数 β 值

资料来源: 本研究整理

表 4.10 中介检验汇总

项	a	b	c	检验结果
中介	0.769**	0.176**	0.249**	部分中介

注 1: p 值 $<0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系

注 2: 表中的系数为标准化系数 β 值

资料来源: 本研究整理

4.6 调节检验

调节检验中较为常用的是调节检验模型回归分析，分为三个模型，本研究的调节检验采用 Baron and Kenny (1986)的方法，模型 1 中，将控制变量，自变量与因变量放入回归模型一种检验自变量对因变量是否具有显著性影响，模型 2 中，放入自变量与调节变量进行检验，模型 3 中，将自变量，因变量，调节变量与自变量相互乘积的交互项放入到模型 3 中检验，交互项是否对因变量具有显著性影响，若有则存在调节作用。本研究的调节检验主要为包容性领导对差序氛围情感型职业承诺的调节作用，包容性领导对情感型职业承诺对敬业度的影响。

4.6.6 包容性领导对差序氛围情感型职业承诺的调节作用

包容性领导对差序氛围情感型职业承诺的调节作用的检验如表 4.11 与 4.12、4.13 所示，其中包容性领导对相互依附感知与情感型职业承诺的调节检验、包容性领导对偏私对待感知与情感型职业承诺的调节检验、包容性领导对相亲信角色感知与情感型职业承诺的调节检验中其自变量与调节变量的交互项对因变量情感型职业承诺的回归系数不存在显著性 (p 大于 0.5)，因此包容性领导对于差序氛围感知的三个维度与情感型职业承诺没有调节作用，即包容性领导对于差序氛围感知与情感型职业承诺之间没有调节作用，H4 不成立。

表 4.11 包容性领导对相互依附感知与情感型职业承诺的调节检验

	模型 1			模型 2			模型 3		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
性别	0.06	0.57	0.56	-0.00	-0.01	0.99	-0.00	-0.06	0.95
年龄	0.18	1.49	0.13	0.03	0.27	0.78	0.00	0.05	0.95
学历	0.07	1.07	0.28	0.05	0.86	0.38	0.04	0.71	0.47
婚姻 状况	0.27	1.48	0.13	0.34	2.17	0.03*	0.34	2.18	0.02*
工作年限	-0.12	-1.04	0.29	0.04	0.45	0.65	0.07	0.72	0.46
依附	-0.39	8.27	0.00**	-0.23	5.25	0.00**	0.22	5.01	0.00**
包容领导				0.63	12.38	0.00**	0.66	13.02	0.00**
依附 X 包容 领导							0.15	3.73	0.05
R ²		0.13			0.33			0.35	
调整 R ²		0.11			0.32			0.34	
F 值		12.26			35.68			33.79	
ΔR^2		0.13			0.20			0.01	
ΔF 值		12.26			153.45			13.95	

注 1: p 值 $<0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系

注 2: 表中的系数为标准化系数 β 值

资料来源: 本研究整理

表 4.12 包容性领导对偏私对待感知与情感型职业承诺的调节检验

	模型 1			模型 2			模型 3		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
性别	0.18	1.69	0.09	0.07	0.85	0.39	0.07	0.85	0.39
年龄	0.13	1.02	0.30	-0.01	-0.16	0.87	-0.07	-0.65	0.51
学历	0.04	0.57	0.56	0.02	0.44	0.66	0.00	0.001	0.9
婚姻状况	0.18	1.00	0.31	0.29	1.87	0.06	0.29	1.90	0.05
工作年限	-0.09	-0.83	0.40	0.07	0.70	0.48	0.12	1.18	0.23
偏私	0.36	8.64	0.00**	0.27	7.44	0.00**	0.28	7.89	0.00**
包容领导				0.64	13.43	0.00**	0.66	14.12	0.00**
偏私 X 包容领导			0.39				0.16	4.79	0.06
R ²		0.13			0.17			0.18	
调整 R ²		0.12			0.16			0.17	
F 值		13.30			14.34			15.02	
ΔR^2		0.13			0.23			0.25	
ΔF 值		13.30			18.52			19.39	

注 1: p 值 $<0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系

注 2: 表中的系数为标准化系数 β 值

资料来源: 本研究整理

表 4.13 包容性领导对亲信角色感知与情感型职业承诺的调节检验

	模型 1			模型 2			模型 3		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
性别	0.06	0.56	0.57	-0.01	-0.10	0.91	0.01	0.05	0.95
年龄	0.14	1.11	0.26	-0.01	-0.06	0.95	-0.04	-0.44	0.66
学历	0.06	0.88	0.37	0.04	0.71	0.47	0.04	0.79	0.42
婚姻状况	0.12	0.68	0.49	0.25	1.60	0.11	0.24	1.61	0.10
工作年限	-0.09	-0.78	0.43	0.07	0.71	0.474	0.108	1.06	0.28
亲信	0.38	9.02	0.00**	0.27	7.48	0.00**	0.28	7.65	0.00**
包容领导				0.63	13.16	0.00**	0.65	13.63	0.00**
亲信 X 包容领导							0.14	3.90	0.06
R ²		0.14			0.17			0.19	
调整 R ²		0.13			0.16			0.18	
F 值		14.43			41.46			39.23	
ΔR^2		0.14			0.22			0.01	
ΔF 值		14.43			14.45			15.25	

注 1: p 值 $<0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系

注 2: 表中的系数为标准化系数 β 值

资料来源: 本研究整理

4.6.7 包容性领导对情感型职业承诺与敬业度之间的调节检验

包容性领导对情感型职业承诺与敬业度之间的调节检验如表 4.14—4.16 所示,其中包容性领导对于情感型职业承诺与活力之间的调节模型当中,其情感职业承诺与包容性领导的交互项对活力的回归系数为-0.159 且存在显著性关系 (p 小于 0.01),其 R^2 为 0.355,则表明交互项对活力有 35.5%变异解释量表,因此包容性领导对情感型职业承诺与活力之间具有调节作用。

包容性领导对情感型职业承诺与奉献的调节检验模型当中,其交互项对奉献之间不存显著性关系 (p 大于 0.05),因此包容性领导对情感型职业承诺与奉献没有调节作用。

包容性领导对情感型职业承诺与专心的调节检验模型中,其情感职业承诺与包容性领导的交互项对专心的回归系数为-0.089 且存在显著性关系(p 小于 0.05),其 R^2 为 0.153,则表明交互项对活力有 15.3%变异解释量表,因此包容性领导对情感型职业承诺与专心之间具有调节作用。

综上所述包容性领导对于情感职业承诺与员工敬业度的活力、专心之间具有调节作用,而对于情感职业承诺与员工敬业度的奉献之间没有调节作用, H5 仍然成立。

表 4.14 包容性领导对情感型职业承诺与活力的调节检验

	模型 1			模型 2			模型 3		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
性别	0.06	0.57	0.56	-0.01	-0.01	0.99	-0.01	-0.06	0.95
年龄	0.18	1.49	0.13	0.03	0.27	0.78	0.01	0.05	0.95
学历	0.07	1.07	0.28	0.05	0.86	0.38	0.04	0.71	0.47
婚姻状况	0.27	1.48	0.13	0.34	2.17	0.03*	0.34	2.18	0.02*
工作年限	-0.12	-1.04	0.29	0.04	0.45	0.65	0.07	0.72	0.46
职业	0.39	8.27	0.00**	0.23	5.25	0.00**	0.22	5.01	0.00**
包容领导				0.63	12.38	0.00**	0.66	13.02	0.00**
职业 X 包容领导							-0.15	3.73	0.00**
R ²		0.13			0.33			0.35	
调整 R ²		0.11			0.32			0.34	
F 值		12.26			35.68			33.79	
ΔR^2		0.13			0.20			0.01	
ΔF 值		12.26			153.45			13.95	

注 1: p 值 $<0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系

注 2: 表中的系数为标准化系数 β 值

资料来源: 本研究整理

表 4.15 包容性领导对情感型职业承诺与奉献的调节检验

	模型 1			模型 2			模型 3		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
性别	0.01	0.01	0.99	-0.01	-0.14	0.88	-0.01	-0.09	0.92
年龄	0.13	1.06	0.28	0.11	0.86	0.38	0.11	0.86	0.38
学历	-0.04	-0.67	0.50	-0.04	-0.66	0.50	-0.05	-0.71	0.47
婚姻状况	0.08	0.43	0.66	0.11	0.62	0.53	0.12	0.64	0.51
工作年限	-0.11	-0.92	0.35	-0.07	-0.63	0.52	-0.07	-0.63	0.52
职业	0.32	8.65	0.00**	0.27	6.37	0.00**	0.26	6.14	0.00**
包容领导				0.14	2.19	0.02*	0.16	2.43	0.01*
职业 X 包容领导							-0.04	1.11	0.27
R ²		0.13			0.14			0.14	
调整 R ²		0.12			0.13			0.13	
F 值		12.94			11.86			10.53	
ΔR^2		0.13			0.01			0.01	
ΔF 值		12.94			4.79			1.21	

注 1: p 值 $<0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系

注 2: 表中的系数为标准化系数 β 值

资料来源: 本研究整理

表 4.16 包容性领导对情感型职业承诺与专心的调节检验

	模型 1			模型 2			模型 3		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p
性别	0.03	0.33	0.73	0.02	0.25	0.79	0.03	0.35	0.72
年龄	0.18	1.47	0.14	0.17	1.36	0.17	0.17	1.37	0.16
学历	0.09	1.26	0.20	0.09	1.27	0.20	0.08	1.17	0.24
婚姻状况	0.09	0.52	0.60	0.11	0.62	0.53	0.12	0.65	0.51
工作年限	-0.15	-1.30	0.19	-0.13	-1.15	0.25	-0.13	-1.15	0.24
职业	0.31	8.64	0.00**	0.29	6.86	0.00**	0.27	6.51	0.00**
包容领导				0.07	1.14	0.25	0.12	1.77	0.07
职业 X 包容领导							-0.08	2.04	0.04*
R ²		0.14			0.14			0.15	
调整 R ²		0.13			0.13			0.14	
F 值		13.81			12.03			11.12	
ΔR^2		0.14			0.01			0.01	
ΔF 值		13.81			1.31			4.19	

注 1: p 值 $<0.05^*$, $p < 0.01^{**}$, $p < 0.001^{***}$, $p \geq 0.05$ 没有显著关系

注 2: 表中的系数为标准化系数 β 值

资料来源: 本研究整理

4.7 研究结果

本研究对山东东营市企业的员工进行 628 份问卷发放后, 最终得到 500 份有效问卷, 通过对有效问卷的分析得出本研究的研究结果, 如表 4.17 所示;

表 4.17 研究结果汇总表

假设	维度	结果	总结果
H1: 差序氛围感知负向影响情感型职业承诺	相互依附感知负向影响情感型职业承诺	成立	
	偏私对待感知负向影响情感型职业承诺	成立	成立
	亲信角色感知负向影响情感型职业承诺	成立	
H2: 低情感型职业承诺正向影响员工敬业度	低情感型职业承诺正向影响员工活力	成立	
	低情感型职业承诺正向影响员工奉献	成立	成立
	低情感型职业承诺正向影响员工专心	成立	
H3: 低情感型职业承诺在差序氛围感知与员工敬业度之间起中介作用		成立	成立
	包容性领导负向调节相互依附感知对情感型职业承诺的负向影响	不成立	
H4: 包容性领导负向调节差序氛围感知对情感型职业承诺的负向影响	包容性领导负向调节偏私对待感知对情感型职业承诺的负向影响	不成立	不成立
	包容性领导负向调节亲信角色感知对情感型职业承诺的负向影响	不成立	
	包容性领导负向调节情感型职业承诺对员工活力的正向影响	成立	
H5: 包容性领导负向调节情感型职业承诺对员工敬业度的正向影响	包容性领导负向调节情感型职业承诺对员工奉献的正向影响	不成立	成立
	包容性领导负向调节情感型职业承诺对员工专心的正向影响	成立	

资料来源：本研究整理

4.8 结果分析

4.8.1 差序氛围感知负向影响情感型职业承诺结果讨论

差序氛围感知负向影响情感型职业承诺结果分析中，差序氛围的三个维度，相互依附感知，偏私对待感知，亲信角色感知均能够使员工在工作当中产生较低的情感职业承诺，也就是说当员工感知到组织当中的不公平对待时，会使员工产生消极情绪，从而产生较低的情感成怒哦，这与以往的研究当中，在员工在差序

氛围的情境下，不公平对待的管理方式与员工公平公正的价值观相违背，易于导致员工认知失调，处理这种认知差异会消耗认知资源，资源倾斜的不公平感，人际冲突的情绪对立，易于使员工产生压抑、愤怒等负面情绪(黄攸立等人,2018)。情感事件理论指出员工在工作场所遭遇的情感事件能够影响员工的情感反应以及行为后果(Weiss & Cropanzano, 1996)，在本研究中差序氛围感知是员工感知到组织对他区别对待，自己没有办法享受到和部分同事同等的待遇以及感知到资源分配不均的问题(朱瑜、谢斌斌, 2018)，这个时候员工会感觉组织对自己是不公平的，为什么付出了与同事一样的努力，但是还是被领导差别对待，无法融入到领导的圈子里，个体在这种情况下很容易造成自身的认知冲突，不断地怀疑自己，这样很容易产生消极的情绪，表现出对组织的不满(黄攸立等人, 2018)。刘得格与时勤(2015)研究辱虐管理对员工情感承诺的研究当中，员工的消极情绪使员工从感情上脱离其所在的组织和工作环境，降低情感承诺。在朱瑜、谢斌斌(2018)。差序氛围感知与沉默行为的关系的研究中，差序氛围感知通过使员工产生消极情绪从而降低员工在工作当中的情感承诺的研究相似，本研究的研究结果为差序氛围感知降低员工情感承诺提供了依据。

4.8.2 低情感型职业承诺正向影响员工敬业度以及情感职业承诺的中介作用

低情感型职业承诺正向影响员工敬业度的研究结果中，低情感职业均正向影响员工的活力，奉献，专心，也就是说当员工的情感职业承诺越低时，员工会产生越低的工作活力，奉献，专心降低员工的敬业度，但员工对组织产生失望，不认可组织时，则会时员工产生较低的工作满意度，从而对于当前的工作不上心，这与过往的研究中，低情感职业承诺下会使员工产生对于组织的不信任，使员工从感情上脱离其所在的组织和工作环境(朱瑜、谢斌斌 2018)，而员工的敬业度则是员工对于组织的信任，依附而产生的(Lu *et al.* 2016)，而低情感职业承诺则破坏这种信任与依附，因此低的情感型职业承诺可能会降低员工的敬业度，则员工情感承诺越低，员工的敬业度越低。同样的对于在本研究中，消极情绪是员工在差序氛围的情境下，不公平对待的管理方式与员工公平公正的价值观相违背，易于导致员工认知失调，处理这种认知差异会消耗认知资源，资源倾斜的不公平感，人际冲突的情绪对立，然后才导致员工产生压抑、愤怒等负面情绪(黄攸立等人, 2018)，处理这些负面情绪会消耗员工的资源，而工作敬业度是一种一种

沉浸、奋斗、专注、专注和参与的精神动力，是一种可自由支配的努力，通过在工作角色中投入身体、认知和情感能量来实现(Schaufeli & Bakker, 2010)，敬业度高的员工从事工作的个人精力充沛，对工作充满热情，并完全沉浸于工作活动中(Schaufeli, 2006)，它不是一种短暂和特定的状态，而是一种更持久和普遍的情感认知状态，因此当个体的资源被消极情绪消耗后，可能没办法集中精力沉浸于工作活动中，而消极情绪是降低员工情感型职业承诺的因素，的从而有可能会造成员工的敬业度下降。本研究的结果支持了以往学者的观点，同时也进一步验证了，当员工在工作当中产生消极情绪时，会产生较低的敬业度，其对于工作的活力，奉献，专心随之降低，验证了本研究的观点，员工的差序氛围感知会影响员工的敬业度。

4.8.3 包容性领导的调节作用

包容性领导的调节作用的分析结果中，包容性领导对于员工在感知到差序氛围时降低的情感型职业承诺没有缓解作用，通过文献综述当中，差序氛围感知主要是员工感知到的领导对于员工之间的不公平，从而增加员工对于组织，领导的怨恨，从而会开始抵触领导，因而对于领导的包容在这时候起不到良好的作用，这与当员工感知到组织中的差序氛围较高时，员工会感受到自己被领导差别对待，感觉自己受到了不公平的待遇(朱瑜、谢斌斌, 2018)，而包容性领导下，员工感知，领导者与下属建立一种相互依存、相互依赖领导-成员关系，即突出领导与下属之间的平等、相互尊重，领导者与员工共同制定发展目标或目标达成，这种共同发展激发员工的潜质和价值(Nembhard & Edmondson, 2006)从而降低员工在组织中感受到的差序氛围，从而可能不太会产生消极的情绪，抑制员工的情感型职业承诺降低，的观点相反，而当员工的情感职业承诺降低时这时候的包容性领导对于员工低情感职业承诺时产生的低敬业度会产生抑制作用，包容性领导能够增加员工与组织，领导之间的相互依存、相互依赖，抑制员工产生情感上脱离组织，领导，提高员工的敬业度，本研究说明了当员工感知到差序氛围时，其领导力对于员工产生影响较小，但当员工产生低的情感职业承诺后，又会起到良好的抑制作用，提高员工的敬业度。

第5章 结论与研究建议

本章节通过第四章的研究结果分析，与本研究的研究目的，研究问题结合对本研究进行研究结论探讨，并提出本研究的研究贡献管理意涵，以及研究当中的不足之处，未来的研究建议。

5.1 研究结论

本研究根据情感事件理论，探讨员工差序氛围感知对员工工作方面的负面影响，调查员工通过对差序氛围的感知而产生的低情感型职业承诺如何影响员工敬业度，研究差序氛围感知的中介路径和作用机制。同时在自我调节理论的角度，探讨包容性领导的作用，了解职场当中(1).差序氛围感知如何影响员工的敬业度(2) 探讨差序氛围感知对情感型职业承诺的影响；(3) 探讨情感型职业承诺对员工敬业度的影响；(4) 探讨包容性领导的调节效果。

本研究通过文献梳理，对本研究变量之间的关系进行了论证，结合第四章数据分析回应了本研究的动机与问题，在职场当中当员工感知到差序氛围时，员工会感到组织的不公平，领导的不公平，从而产生消极情绪，是员工产生对于组织的不信任，失望，愤怒等，从而产生情感上对于组织，领导，当前工作的脱离，不在想要认真工作，从而从员工工作当中的活力表现，对于工作的奉献，工作当时的专心程度产生消极影响，降低员工的敬业度，则差序氛围感知通过使员工产生对于组织的不公平看待，产生消极情绪出现低情感型职业承诺，使员工在工作当中的活力、奉献、专心降低，降低员工对于当前工作的敬业度。

当员工感知到组织当中的差序氛围时，包容性领导的出现未能及时抑制差序氛围感知使员工产生较低的情感职业承诺，也就是此时，包容性领导无法缓解员工在工作当中因差序氛围感知产生的消极情绪，原因在于差序氛围感知是员工对于领导者对员工之间不平等对待所产生的，因此跟是否是包容性领导无关，但本研究结果却表明包容性领导能够调节员工低情感职业承诺与敬业度之间的关系，综合全文分析，本研究认为，虽然当员工感知差序氛围时，包容性领导不能及时的缓解其作用，但其长期的影响能够缓解员工的低情感职业承诺，从而使员工感知到领导时公平的，值得信赖的，从而提高员工的敬业度。

5.2 研究贡献

本研究通过文献综述整理了本研究对于变量间的相关文献以及假设关系,以及理论基础,理论上为后续研究该领域,涉及该研究变量提供了参考,补足了对于差序氛围感知对于员工敬业度的研究理论,反应机制,以及其包容性领导的调节作用,研究了员工差序氛围对于员工敬业度的影响机制,扩展了差序氛围的研究,透过包容性领导的介入,分析其包容性领导对于员工感知差序氛围而产生的情感,行为上起到怎样作用的双调节路径,为该差序氛围感知的研究提供视角。

对于企业而言该研究为企业提供了差序氛围感知对于员工工作当中员工的工作情感,工作活力,工作当中对于组织的奉献,对于工作的态度专心程度的影响,使企业了解差序氛围对于员工产生的危害,不仅是会造成员工心理上的情感伤害,还会影响到员工工作当中的工作态度行为,从而为企业提供一个参考,使了解差序氛围的危害,从而更好的管理员工,本研究从包容性领导力视角研究其缓解差序氛围造成的影响,包容性领导在短期可能无法起到很好的抑制作用,但对于长期来说较为有效,为企业提供一个良好的参考。

5.3 管理意涵

本研究通过对差序氛围感知对员工敬业度的影响研究,研究当员工感知到组织当中的差序氛围时其情感上,情绪上会产生怎样的影响,会造成怎样的行为,以情感型职业承诺为中介变量探究其差序氛围下员工对于组织的情感,以员工敬业度为因变量,探究其会产生怎样的员工敬业度影响,同时实际问卷发放探究了山东东营市企业的员工,得到本研究的结果,本研究从本研究结果出发结合实际情况提出本研究的管理意涵。

1、从组织差序氛围出发,差序氛围下员工产生对于组织的不信任,感知领导的不公平,怨恨等消极情绪,对于组织而言,虽然组织都是看中员工的能力,根据员工的能力从而对待员工,很难端平对待员工的态度,每个人都会对于某些人产生好印象,对某些人产生不好的印象,但不少研究表示一个组织的组织氛围对于员工的影响是莫大的,员工工作的环境也决定了员工的工作效率,员工培养人才固然没错,但从本研究结果来看对于 600 个访问对象,500 名有效问卷的来看,差序氛围感知对于组织员工的影响是莫大的,差序氛围会导致员工产生低的情感职业承诺,从而出现较低的工作活力,工作奉献,工作专心,领导不能因为

个别员工而影响整体的工作氛围，应该以组织大局观为重。

2、从员工的角度出发，在员工感知到差序氛围时，这时候我们注意，是员工感知到的差序氛围，可能这并不是真有其事的，只是基于员工自我本身的角度去看待问题而产生的，跟员工自身的心理因素，抗压能力存在一定的关系，因此从员工角度出发这可能是员工自我的感知，组织应该关注员工心理压力，抗压能力的培训，减少员工的错误感知，而影响其员工的工作不良行为，同时对于员工本身来说，员工应该着重于提高自我的能力，只有自我的能力提高了，才能够有能力争取更好的岗位和重视，工作当中应当先从自身找原因。

3、从领导者角度出发，本研究当中包容性领导在差序氛围感知产生时不能及时产生缓解作用，但对于低情感职业承诺产生时能够起到很好的缓解作用，因此可见领导的为对于员工在情感职业承诺低时能够很好的起到帮助作用，使员工因低情感型职业承诺而造成的员工低工作活力，工作奉献，工作专心降低，由此可知领导的行为，何种领导对于员工的行为和心理起着重要的作用，领导对于员工的互动，帮助信任能够提高员工对于组织，领导的依赖，信任，认可，因此组织在领导者者方面的监督，选择上应该列入重点。

5.4 研究局限性与建议

本研究的局限性以山东东营市企业的员工为研究对象，研究了差序氛围感知对于员工敬业度造成的影响，并探讨了包容性领导作用，但本研究也存在了一定的局限性，首先是样本上，本研究选取了单一地区为研究对象，因此，在样本的选择上，存在一定的局限性，样本的说服力不强。

其次本研究当中，包容性领导对于差序氛围与情感职业承诺的调节作用不存在一方面可能是由于差序氛围感知是由于感知到的领导行为造成的，但也有可能是本研究的人口统计变量的局限性，本研究在分析时选择了；性别，年龄，学历婚姻状况，工作年限为人口统计变数，因此可通过其它人口统计变数进行问卷发放与分析。

最后在变量的选择上本研究选择了员工的情感，行为作为观察变量，探讨员工对于组织中差序氛围感知的影响，但都以员工自我感受为主管意识，缺乏客观事实，因此在变量的选择上存在一定的局限性，可通过增减衡量员工心理原因的变量，从而增加客观事实。

结合本研究的研究结论局限性，本研究具有以下建议：

1.首先对于研究样本的选择，不应当局限于一个地区，应当扩大样本的范围，选择不同地区的样本进行问卷发放，从而增加样本的代表性，使研究更加具有说服力，适用性。

2.其次本研究研究了差序氛围感知对于员工敬业度的影响，以员工主观视角进行研究，缺乏客观评价标准，因此可在未来研究上增加员工的心理因素变量增加主观评价事实，考察差序氛围感知与员工的心理因素是否存在关系，例如：心理弹性，从而考察员工对于差序氛围感知是否与员工的心理承受能力，抗压能力有关，从而更加客观的评价组织当中的真实情况。

3.最后，本研究结果的出包容性领导能够起到很好的缓解员工低情感职业承诺与敬业度之间的关系，因此可以以心理因素为一个调节变量探讨员工心理的反应，以领导力作为另一调节变量研究领导对于差序氛围的感知，前者研究员工心理承受能力，抗压能力对于差序氛围的感知，后者研究领导的作用。从而更加全面的丰富研究。

5.5 管理建议

通过本研究发现，在职场当中当员工感知到差序氛围时，员工会感到组织的不公平，领导的不公平，从而产生消极情绪，是员工产生对于组织的不信任，失望，愤怒等，从而产生情感上对于组织，领导，当前工作的脱离，不在想要认真工作，从而从员工工作当中的活力表现，对于工作的奉献，工作当时的专心程度产生消极影响，降低员工的敬业度，则差序氛围感知通过使员工产生对于组织的不公平看待，产生消极情绪出现低情感型职业承诺，使员工在工作当中的活力、奉献、专心降低，降低员工对于当前工作的敬业度，因此可见一个组织的氛围对企业的影响有多大，本研究结合本研究结果与现状给予企业管理建议。

好的组织氛围的很重要，因为一个组织的”氛围”引导着每一位成员的走向，带来的影响是全面性地，当差序组织氛围的时候，所有成员都会笼罩在其中而跟着士气低落，整体员工的积极性、专注程度都会受到影响。因此，带领部门建立“正确”的组织氛围，是主管相当重要的工作。

提高好的组织氛围：首先，要从制度层面确定各个部门、工作岗位之间的明确分工。部门之间、岗位之间的合作是否顺利是组织氛围好坏与否的一个重要标

志，明确的分工才能有良好的合作。各部门职责明确，权力明确，并不意味着互不相关，所有的事都是公司的事，都是大家的事。职务分工仅仅是说工作程序是由谁来具体执行而已，如此才不会发生互相推诿、推卸责任、减少领导偏私状况等影响组织氛围的情况发生，领导不偏私，公平对待每一个员工。

其次，从企业文化建设着手，提高员工的工作激情，营造一个相互信任、相互理解、相互激励、相互关心的组织氛围，从而稳定工作情绪、激发工作热情，形成一个共同的工作价值观，进而产生合力，达成组织目标。

再次，建立畅通的沟通渠道，企业组织内的信息沟通存在两种形式：正式沟通和非正式沟通。非正式沟通是企业员工在彼此交往中自发形成的，存在以传闻为特征的信息沟通网络。非正式沟通过于盛行，将会产生影响组织氛围的不良因素，严重的甚至影响员工的正常工作秩序。正式沟通是组织通过建立有效的沟通制度和信息载体平台，并使之得到执行和保障畅通，从而成为部门之间、员工之间实现协调统一、相互了解和理解的工具。

最后，是卓越领导者及其领导艺术的超常发挥。构成有益气氛的典型因素包括：

- (1) 领导质量；
- (2) 公平奖酬；
- (3) 适当的信任；
- (4) 合理的工作压力；
- (5) 上下的沟通；
- (6) 机会；
- (7) 工作使命感；
- (8) 合理的控制，机构和行政管理；
- (9) 责任；
- (10) 雇员参与。

组织氛围可以分成组织心理气候和组织气候。组织氛围定义为“在某种环境中员工对一些事件、活动和程序以及那些可能会受到奖励、支持和期望的行为的认识”，即可描述为同一组织中各成员的共享的认知。氛围是一种气氛，员工可以通过企业的日常事务、作业规程和奖励制度等来感受。

组织气氛是一种看不到、摸不着的东西，但可以确定的是，组织氛围是在员工之间的不断交流和互动中逐渐形成的，没有人与人之间的互动，氛围也就无从谈起。制度在这方面所起到的作用有限，最多也不过起到一个最基本的保障作用。并且从目前来看，大多数企业的内部管理制度虽然不尽完善，但更重要的是制度因为多种原因不能够得到很好的执行，这就要求充分发挥人的作用。人是环境中最重要的因素，好的组织氛围是由人创造的。

组织氛围与组织的价值观和经营理念有直接的关系，同时也与组织的领导者的个性有直接的关系。也就是说，一个组织的领导者对组织的氛围有直接的影响甚至决定作用，因此领导本身的行为十分重要。

参考文献

- 陈志霞、典亚娇 (2018)。组织差序氛围：概念，测量及作用机制。《外国经济与管理》, 40 (6), 86-98。
- 黄攸立、王禹、魏志彬、刘志迎 (2018)。差序氛围对职业召唤的影响：自尊和心理授权的作用。《中国人力资源开发》, 34 (9), 16-28。
- 乐国安、纪海英 (2007)。班杜拉社会认知观的自我调节理论研究及展望。《南开学报 (哲学社会科学版)》, 20 (5), 118-125。
- 刘军、章凯、仲理峰 (2009)。工作团队差序氛围的形成与影响：基于追踪数据的实证分析。《管理世界》, 8 (92), 92-101。
- 刘贞好 (2003)。差序气氛对部属工作态度与行为之影响。硕士学位论文, 台湾东华大学。
- 马鹏、蔡双立 (2020)。“和为贵”——中庸思维背景下组织间冲突的规避逻辑。《企业经济》, 9 (11), 24-31。
- 马伟、苏杭 (2020)。差序氛围感知对员工创新行为的影响。《科技进步与对策》, 37 (21), 136-143。
- 彭正龙、赵红丹 (2011)。团队差序氛围对团队创新绩效的影响机制研究——知识转移的视角。《管理科学》, 29 (8), 1207-1215。
- 宋一晓、陈春花、陈鸿志 (2015)。领导关爱下属行为，员工表面和谐价值观与员工沉默行为。《中国人力资源开发》, 23 (9), 38-45。
- 陶厚永、章娟、李玲 (2016)。差序式领导对员工利社会行为的影响。《中国工业经济》, 34 (1), 115-128。
- 许惠龙、梁钧平 (2007)。探析组织内的“圈子”现象。《中国人力资源开发》, 12 (6), 36-39。
- 于伟、张鹏 (2016)。组织差序氛围对员工漠视行为的影响：职场排斥和组织自尊的作用。《海洋之神学报》, 9 (10), 122-128。
- 赵君、赵书松 (2016)。发展式绩效考核对反生产行为的影响——探讨组织承诺和领导政治技能的作用。《软科学》, 7 (11) 66-70。
- 郑伯坝 (1995)。差序格局与华人组织行为。《本土心理学研究》, 18 (3) 88-99。
- 朱瑜、谢斌斌 (2018)。差序氛围感知与沉默行为的关系：情感承诺的中介作用与个体传统性的调节作用。《心理学报》, 50 (5), 539-548。
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Ain, N. U., Azeem, M. U., Sial, M. H., & Arshad, M. A. (2021). Linking knowledge hiding to extra-role performance: The role of emotional exhaustion and political skills. *Knowledge Management Research & Practice*, 25(3), 1-14.
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73(2), 44-49.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The

- influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 286.
- Basinska, B. A., Wiciak, I., & Dąderman, A. M. (2014). Fatigue and burnout in police officers: The mediating role of emotions. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(3), 665-680.
- Bedyńska, S., & Żołnierczyk-Zreda, D. (2015). Stereotype threat as a determinant of burnout or work engagement: Mediating role of positive and negative emotions. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(1), 1-8.
- Ben-Ze'ev, A., & Ben-Ze'ev, A. (2001). *The Subtlety of Emotions*. MIT press.
- Blickle, G., Frölich, J. K., Ehlert, S., Pirner, K., Dietl, E., Hanes, T. J., & Ferris, G. R. (2011). Socioanalytic theory and work behavior: Roles of work values and political skill in job performance and promotability assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 136-148.
- Blickle, G., Oerder, K., & Summers, J. K. (2010). The impact of political skill on career success of employees' representatives. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 383-390.
- Brunetto, Y., Teo, S., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O. L., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: Test of a chain model. *International Journal of Manpower*, 38(6), 819-833.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Stevens, G. W., Howell, J. W., & Scruggs, R. S. (2014). Workaholism, work engagement and work-home outcomes: Exploring the mediating role of positive and negative emotions. *Stress and Health*, 30(4), 287-300.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15(4), 537-

- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
- Erdogan, B., & Liden, R. C. (2006). Collectivism as a moderator of responses to organizational justice: Implications for leader-member exchange and ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27(12), 1-17.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33(3), 290-320.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144.
- Fischer, A. H., & Roseman, I. J. (2007). Beat them or ban them: the characteristics and social functions of anger and contempt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(1), 103-113.
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 515-536.
- Gilbert, P. (1997). The evolution of social attractiveness and its role in shame, humiliation, guilt and therapy. *British Journal of Medical Psychology*, 70(2), 113-147.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23.
- Hahn, S. (2000). The effects of locus of control on daily exposure, coping and reactivity to work interpersonal stressors: A diary study. *Personality and Individual Differences*, 29(7), 729-748.
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Brouer, R. L. (2009). LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2373-2395.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 226-239.
- Hwang, K. K. (1987). Face and favor: The Chinese power game. *American journal of Sociology*, 92(4), 944-974.
- Hwang, K. K. (2000). Chinese relationalism: Theoretical construction and methodological considerations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30(2), 155-178.
- Isen, A. M. (2001). An influence of positive affect on decision making in complex

- situations: Theoretical issues with practical implications. *Journal of Consumer Psychology*, 11(2), 75-85.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-12.
- Kartal, N. (2018). Evaluating the relationship between work engagement, work alienation and work performance of healthcare professionals. *International Journal of Healthcare Management*, 11(3), 251-259.
- Kessler, R. C., Barker, P. R., Colpe, L. J., Epstein, J. F., Gfroerer, J. C., Hiripi, E., & Zaslavsky, A. M. (2003). Screening for serious mental illness in the general population. *Archives of General Psychiatry*, 60(2), 184-189.
- Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T., & Shah, S. Z. A. (2019). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 201-211.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 294-308.
- Kristjánsson, K. (2003). On the very idea of "negative emotions". *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 33(4), 351-364.
- Kuok, A. C., & Taormina, R. J. (2017). Work engagement: Evolution of the concept and a new inventory. *Psychological Thought*, 10(2), 262-287.
- Le Roy, J., Bastounis, M., & Poussard, J. M. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(8), 1341-1355.
- Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., & Zhang, Y. (2011). Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(5), 795-816.
- Lim, L. L. (2009). The influences of harmony motives and implicit beliefs on conflict styles of the collectivist. *International Journal of Psychology*, 44(6), 401-409.
- Liu, C., Nauta, M. M., Yang, L. Q., & Spector, P. E. (2018). How do coworkers "make the place"? Examining coworker conflict and the value of harmony in China and the United States. *Applied Psychology*, 67(1), 30-60.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Xu, J., Weitz, B. A., & Perrewé, P. L. (2014). When ingratiation backfires: The role of political skill in the ingratiation-internship performance relationship. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 569-586.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewe, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Predictors and outcomes of political skill and reputation in organizations: A four-study

- investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71(1), 146-165.
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Self-regulation at work. *Annual review of psychology*, 61, 543-568.
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2020). Influence of CSR-specific activities on work engagement and employees' innovative work behaviour: an empirical investigation. *Current Issues in Tourism*, 23(24), 3054-3072.
- Penhaligon, N. L., Louis, W. R., & Restubog, S. L. D. (2013). Feeling left out? The mediating role of perceived rejection on workgroup mistreatment and affective, behavioral, and organizational outcomes and the moderating role of organizational norms. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 480-497.
- Ridner, S. H. (2004). Psychological distress: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 536-545.
- Rispens, S., & Demerouti, E. (2016). Conflict at work, negative emotions, and performance: A diary study. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 103-119.
- Sawaumi, T., Yamaguchi, S., Park, J., & Robinson, A. R. (2015). Japanese control strategies regulated by urgency and interpersonal harmony: Evidence based on extended conceptual framework. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(2), 252-268.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 12, 10-24.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of organizational behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917.
- Shahzadi, G., John, A., Qadeer, F., & Mehnaz, S. (2017). Followership behavior and leaders' trust: Do Political Skills Matter?. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(2), 653-670.
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: The role of the psychological contract. *Journal of Business Research*, 101, 469-476.
- Sun, S., & Van Emmerik, H. I. (2015). Are proactive personalities always beneficial?

- Political skill as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 966-975.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the job-related affective well-being scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219.
- Wang, H. K., Tseng, J. F., & Yen, Y. F. (2012). Examining the mechanisms linking guanxi, norms and knowledge sharing: The mediating roles of trust in Taiwan's high-tech firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4048-4068.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Wei, L. Q., Chiang, F. F., & Wu, L. Z. (2012). Developing and utilizing network resources: Roles of political skill. *Journal of Management Studies*, 49(2), 381-402.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(3), 1-74.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J., & Ferris, G. R. (2008). Moderating effects of political skill, perceived control, and job - related self - efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 549-571.

附录； 调研问卷

指标体系建立引导表								
一级指标 (填空)	二级指标 (填空)	三级指标 (填空)	问项 (填空)	评分				
				优	良	中	差	坏
差序氛围 感知	X11:相互 依附感知	X111:	工作中主管与个别员工接触频繁	5	4	3	2	1
		X112:	工作中主管只会在团队中固定的几个同事分享他的想法与及做法	5	4	3	2	1
		X113:	工作中团队的某些同事对主管的决策有重要影响	5	4	3	2	1
		X114:	工作中, 主管与个别同事的较为亲近。	5	4	3	2	1
		X115	工作中主管会通过几个特定的同事来传达信息。	5	4	3	2	1

		X116	工作中，主管有几个特别信任的同事。	5	4	3	2	1
	X12:偏私对待感知	X121:	工作中，我感觉到主管对同事之间的差别待遇比较大。	5	4	3	2	1
		X122:	工作中，有的同事升职比其他人快很多。	5	4	3	2	1
		X123:	工作中，主管常会把私人的事情交由个别的同事处理。	5	4	3	2	1
	X13:亲信角色感知	X131:	工作中，有特定的同事会协助主管解决一些例行工作。	5	4	3	2	1
		X132:	工作中有特定的同事可以代主管的大部分职务。	5	4	3	2	1
		X133:	工作中有特定的同事为主管下发一些任务指令。	5	4	3	2	1
M2:情感型职业承诺		M211:	工作中，如果待遇不同，我会对当前的工作感到失望。	5	4	3	2	1
		M212:	我很喜欢当前的职业	5	4	3	2	1
		M213:	如果重新选择，我不会再选择当前的这份工作。	5	4	3	2	1
		M214:	我很愿意继续从事当前的工作。	5	4	3	2	1
		M215:	现在的这份工作很理想，我不愿意选择放弃	5	4	3	2	1
		M216:	我目前的工作是一个理想的值得终身追求的职业	5	4	3	2	1
		M217:	我对当前的职业，感到很满	5	4	3	2	1

			意，它比我想象中的更好。					
		M218:	我经常花时间阅读与我现在职业相关的工作。	5	4	3	2	1
Y3:员工敬业度	Y31:活力	Y311:	在工作时，我感到精力充沛	5	4	3	2	1
		Y312:	在我的工作中，我感到强壮和充满活力	5	4	3	2	1
		Y313:	当我早上起床时，我想去上班	5	4	3	2	1
	Y32:奉献	Y321:	我对我当前的工作充满热情	5	4	3	2	1
		Y322:	我的工作激励着我继续努力	5	4	3	2	1
		Y323:	我为我所做的工作感到骄傲	5	4	3	2	1
	Y33:专注	Y331:	当我认真工作的时候，我感到很快乐	5	4	3	2	1
		Y332:	我沉浸在工作中	5	4	3	2	1
		Y333:	我一工作就忘记了时间	5	4	3	2	1
Z4:包容性领导		Z411	领导愿意倾听新的观点	5	4	3	2	1
		Z412	领导能留意新的机会，从而提高工作进程	5	4	3	2	1
		Z413	领导愿意讨论期待的目标以及达到目标的新途径	5	4	3	2	1
		Z415	领导鼓励我在出现新问题时找他	5	4	3	2	1
		Z416	领导可以找来讨论新出现的问题	5	4	3	2	1
		Z417	领导乐于同下属探讨遇到的突发问题	5	4	3	2	1
		Z418	如果有问题时，随时可以找领导咨询	5	4	3	2	1

		Z419	领导一直存在于 团队中—随时可 以找到他	5	4	3	2	1
--	--	------	----------------------------	---	---	---	---	---