



**A STUDY ON THE IMPACT OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON
EMPLOYEE LOYALTY: THE MEDIATING ROLE OF
PSYCHOLOGICAL SAFETY**

BY

XIANGYI ZHOU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

INTERNATIONAL CHINESE COLLEGE

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2024



包容型领导对员工忠诚度的影响研究
——以心理安全感为中介变量



此论文为申请中国国际学院
工商管理专业研究生学历
之学术毕业论文

兰实大学研究生院
公历 2024 学年

Thesis entitled

**A STUDY ON THE IMPACT OF INCLUSIVE LEADERSHIP ON EMPLOYEE
LOYALTY: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY**

by
XIANGYI ZHOU

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration

Rangsit University
Academic Year 2024

Asst. Prof. Chen Ao, Ph.D.
Examination Committee Chairperson

Jiang Haiyue, Ph.D.
Member

Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)
Dean of Graduate School
October 30, 2024

致谢

在完成论文之际，我衷心感谢所有支持、帮助和鼓励过我的人。

首先，感谢我的导师杨书成教授。在选题、研究设计以及写论文方面给予了悉心帮助。杨书成教授的学术态度严谨，学术造诣深厚，学术见解独特，使我受益匪浅。在此，我谨以最诚挚的敬意与感激之情，向杨书成教授致以崇高的谢意。

同时，我要感谢学院的所有老师，他们为我提供了丰富的学术资源和宝贵的学术建议，使我在研究中不断取得进步。

感激我的同学和朋友们在我论文撰写期间的支持和帮助，我们一同度过了难忘的时光。他们的鼓励和建议在学术道路上给予了我无比的动力和乐趣，我对于他们的陪伴深表感谢。

此外，我要感谢参与研究的所有企业和员工，他们的支持和配合使我的研究得以顺利进行。感谢他们为我提供的数据和案例，让我能够更深入的研究。

最后，我要感谢我的家人，他们一直是最可靠的支持。在我进行的过程中，他们不断地支持和关心我，让我能够全心投入到研究中。他们的深切理解和坚定鼓励，始终是我砥砺前行、不懈奋斗的强大动力源泉。

我再次向所有帮助我的人表示衷心感谢。没有你们的支持与帮助，我不可能完成这篇论文。

周相义

研究生

6405885 : Xiangyi Zhou
 Thesis Title : A Study on the Impact of Inclusive Leadership on Employee
 Loyalty: The Mediating Role of Psychological Safety
 Program : Master of Business Administration
 Thesis Advisor : Assoc. Prof. Yang Shuchen, Ph.D.

Abstract

With the rapid development of modern enterprises, there is an urgent need for companies to have employees with a high degree of loyalty. These employees not only need to fully exert their subjective initiative in the corporate organization, but also need to demonstrate the continuous innovative spirit. Hence, this research delves into the influence of inclusive leadership on employee loyalty by utilizing social exchange theory, social identity theory, and social information processing theory. Additionally, it examines how psychological safety acts as a mediator in this relationship. A total of 521 surveys were distributed utilizing the inclusive leadership scale, psychological safety scale, and employee loyalty scale, with 400 valid surveys successfully collected through a questionnaire-based survey approach. The findings indicate that inclusive leadership greatly enhances employee dedication, boosts psychological well-being, and acts as a crucial link between employee loyalty and psychological safety. In addition, through data analysis, it is found that the employees of different ages have significant differences in inclusive leadership, psychological safety, and employee loyalty, whereas the employees with different education levels have significant differences in employee loyalty.

(Total 87 pages)

Keywords: Inclusive Leadership, Employee Loyalty, Psychological Safety

Student's Signature.....Thesis Advisor's Signature.....

6405885 : 周相义

论文题目 : 包容型领导对员工忠诚度的影响研究——以心理安全感为中介变量

专业 : 工商管理硕士

论文导师 : 杨书成副教授

摘要

随着现代化企业的飞速发展,具备高度忠诚心的优秀员工成为了企业的迫切需求。这些员工不仅需要在企业组织中充分发挥主观能动性,还需展现持续的创新精神。此项研究所依据的社会交易观念 (Social Exchange Theory)、社交认可理念 (Social Identity Theories) 和 社会讯息处理概念 (Social Cognitive Processing Theory),对宽容式管理如何影响员工忠诚感进行了深度分析,并对其中介因素——心灵安全感的角色进行了探索。利用宽容式领导测验问卷、精神安定程度评估单位及职业人员效忠意识调查表格,通过发放五百二十一份试用样品后获取四百零一份有效的回答资料来完成这项工作。结果显示:广泛被接受的管理方式能够大幅提高员工的忠诚度;而当然也存在著一个重要的关联点即“内部的安全感和信任”也是提升员工作为企业成员积极性的重要元素之一;此外,这种内部感觉还能够作为一种桥梁连接起“广受赞誉”式的管理风格与其所带来的高水平的工作满意度这一事实得到了证实。同时还通过数据分析发现不同年龄段的员工在包容性领导、心理安全感和员工忠诚度上存在显著差异;不同学历的员工在员工忠诚度上存在显著差异。

(共87页)

关键词: 包容型领导、心理安全感、员工忠诚度

学生签字.....指导老师签字.....

目录

致谢		i
Abstract		ii
摘要		iii
目录		iv
表目录		vi
图目录		vii
第 1 章	绪论	1
	1.1 研究背景	1
	1.2 研究目的	3
	1.3 研究内容	4
	1.4 研究意义	4
	1.5 研究方法	5
	1.6 研究框架	6
	1.7 论文章节	7
	1.8 研究的创新点	7
第 2 章	文献综述	10
	2.1 理论基础	10
	2.2 包容型领导相关研究	13
	2.3 心理安全感相关研究	16
	2.4 员工忠诚度相关研究	21
	2.5 文献述评与拟研究的方向	25
第 3 章	研究假设与理论模型	33
	3.1 研究假设	33
	3.2 研究理论模型	38

目录 (续)

3.3 研究假设汇总	39
第 4 章 数据分析	40
4.1 描述性统计分析	40
4.2 信度分析	42
4.3 效度分析	44
4.4 差异性分析	46
4.5 相关性分析	54
4.6 回归分析	55
第 5 章 结论	59
5.1 研究结论	59
5.2 研究启示	63
5.3 研究限制与未来展望	63
参考文献	71
附录	81
个人简历	87

表目录

表	页
表 3.1 假设汇总	39
表 4.1 背景信息分析 (n=400)	41
表 4.2 描述性统计分析	42
表 4.3 包容型领导信度分析	42
表 4.4 心理安全感信度分析	43
表 4.5 员工忠诚度信度分析	43
表 4.6 包容型领导量表效度分析	44
表 4.7 心理安全感量表效度分析	45
表 4.8 员工忠诚度量表效度分析	45
表 4.9 不同性别的员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 t 检验	48
表 4.10 不同年龄员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 ANOVA 检验	50
表 4.11 不同职位员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 ANOVA 检验	51
表 4.12 不同学历的员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 ANOVA 检验	51
表 4.13 不同月所得员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 ANOVA 检验	52
表 4.14 不同工作年限员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 ANOVA 检验	53
表 4.15 相关性分析	54
表 4.16 回归分析	55
表 5.1 假设检验	60

图目录

图	页
图 1.1 研究框架	6
图 3.1 研究假设模型示意图	39



第 1 章

绪论

1.1 研究背景

为了维持稳定和刺激经济增长，中国政府必须主动调整经济构造并创新发展模式。在这样的背景下，新员工进入公司后如果无法与组织有效融合，那么这无疑会对他们的忠诚度产生负面影响。员工忠诚度始终是衡量组织成功与持续竞争力不可或缺的关键要素。忠诚的员工愿意与组织共同成长和发展。此外，他们对组织更有归属感，更倾向于建立稳定的长期关系。因此，研究员工忠诚度对于企业来说具有重要的管理和战略价值。对现代化公司而言，他们亟需一群有高度忠实度的卓越职员来推动公司的运作并保持其创造力和革新的能力。为防止人员流动及再培训的成本增加，以增强公司的中心能力和全面竞争优势，维持长期稳定的发展，雇员对公司的忠诚程度是极其关键的。然而，在现实组织中，员工忠诚度的提升并非易事。既往的研究成果已明确揭示了领导行为对员工忠诚度所产生的直接且显著的影响。（汤一，卢宇颺，汪金花，贡佳琦，& 段欣仪，2022）。因此，有必要对领导力对员工忠诚度的影响机制进行更为深入的探究，以便为管理者提供更加有效的管理策略和建议。

当前的经济环境变化多端，企业走向国际化步伐不断加快，组织内外面临着各种不同的现象。在“一带一路”倡议影响下，各国经济、政治、文化交流日益增加，人才流动性逐渐加强。领导者该如何在多元化环境中做好人才的包容和引领工作，激发他们为企业积极贡献，成为当前亟需思考和解决的问题。因此，企业需要一个能够容纳多样性并为持续发展提供动力的包容型工作环境来支撑推动企业发展，包容型领导因此而应运而生。包容型领导能够营造和谐共赢的工作

环境氛围，促进团队协作与共同进步，促进公平的付出和回报，这种包容性的环境可容纳不同文化、性别、宗教和背景的个体差异，建立起上下级之间的双向关系，有利于员工融入组织，这对领导者的能力设定了极高的标准与要求。

当实行包容型的领导方式时，不仅能够有效地协调公司内的全体成员，同时也能适应于经济形势变化所引发的企业架构调整。这种领导模式注重员工间的差别化处理，理解并满足他们的需求和观点，通过良好的对话和互动来与他们建立联系，并且乐意解答他们的问题、给予支持，从而营造出融洽的团队气氛，以此激发员工的热情，鼓励他们在工作中做出更大的努力。所以，对于多元化的管理要求及构建包容性的工作环境来说，包容式的领导方法成为了研究者们关注的焦点。

同时，有研究发现，心理安全感可以提高员工的自由表达和提出问题的意愿，增强员工的冒险尝试意愿（邱娟，2022）。这种自由表达和冒险精神有助于促进创新和改进，提高团队的决策质量和问题解决能力。安全感还与员工的工作表现和组织承诺密切相关（冯利伟 & 潘建伟，2014；张莉，陈龙，赵宁，& 刘轩，2016），同时还会和投入程度呈正相关。所以我们有理由相信，包容性领导能通过增强员工的心理安全感来间接提升他们的忠诚度。

基于以上背景，本研究以社会交换等理论为基础，本研究旨在深入剖析包容型领导行为对员工忠诚度产生的具体影响机制，并在此基础上，进一步探讨心理安全感在两者关系中所扮演的中介角色。通过系统分析领导力对员工忠诚度的内在作用路径，本研究旨在为企业管理层提供更为科学、有效的管理策略与实用建议，以期助力企业构建更加和谐、高效的工作环境，促进员工忠诚度的提升，从而提高组织的绩效和竞争力。

1.2 研究目的

管理方式直接决定了公司职员的忠实态度。包容式的管理模式是一种新颖且适应时代的领导策略，它为现今的企业解决了多样化的雇员难题提供了新的方法和视角；此外，以这一富有包容性的管理方式为中心的研究如何影响员工的忠诚度的文章还相对较少。

此外，包容的主管对其下属的忠实度的效应可能受制于公司和个人的多层次因素，例如公司的支援和薪资计划等等。经过回顾现有的研究成果，我们发现在探讨包容型管理者如何透过心理安全的中间环节促进员工忠诚度的文章并不常见，而这种心理的安全感恰好是一个员工能够完全适应组织的必要条件，因此它有可能在这两者间产生关联。

我们的主要目标是基于前人学者的研究成果进行总结和归纳，并利用问卷调查的方法收集企业的员工数据，以实证分析的方式来探究包容型领导、心理安全感及忠诚度的关联性。这一研究结果有望为管理人员提供更加深入的了解。因此，此研究旨在回答以下问题：

- 1) 包容型领导能否对员工忠诚度产生积极作用？
- 2) 对于包容型领导与员工忠诚度的影响因素是什么？
- 3) 三个概念在不同背景变量下是否存在差异？

通过回答这些问题，为组织提供有效的管理策略和建议，帮助企业提升员工的忠诚度，从而促进组织的绩效和竞争力的提升。另外，研究更深刻地解释包容型领导的运作原理，为组织提供更全面的领导成长和训练计划，同时也能给企业领导者在执行任务、指挥管理方面提供有价值的建议。

1.3 研究内容

此篇的研究目标是透过针对公司的职员团队实施问卷调研，探讨他们在包容式管理和各种层面如何影响他们的忠实度以及其他方面，同时探究他们内心的安全感是否起到了中介作用。我们使用了 SPSS 26.0 来处理数据，包括对其做描述性的统计、关联性和有效度的测试，并且利用 AMOS15.0 去检测包容式管理的各项指标与员工忠诚度各方面之间的关系，以确认内心安全感的中间角色。我们的主要研究方向如下：

- 1) 包容型领导行为能否对忠诚度产生直接作用？
- 2) 心理安全感能否在包容型领导对于忠诚度之间的影响中发挥中介效应？
- 3) 在不同的背景变量下包容型领导、心理安全感和员工忠诚度是否存在差异？

1.4 研究意义

1.4.1 理论意义

包容型的领导方式是一种相对新颖的管理技巧，关于它的影响力、实施方法及成果还有许多未知等待探索。现阶段已有的一些研究只关注了单个要素或因素对其产生的作用。起初，这种领导模式是在教育领域首次出现，随后才逐渐渗透到企业管理的范畴，并且在中国学者们的视线里也是近几年才开始流行起来。所以，在这个问题上仍然有很多需要填补的空间。本篇论文旨在从中国的视角出发，通过对员工的调研来揭示出容忍式领导如何影响员工的忠实度，从而加深对此问题的理解。另外，虽然全球范围内包括中国等国家都在探讨这一主题，但大部分研究焦点都是放在组织的业绩表现、创新能力以及员工建议等方面，而对中间环

节的分析则并不充分。基于此，我们将把员工的忠实度设定为因变量，并用心理安全感这个中间变量来充实这方面的研究。

1.4.2 实践意义

公司的人力资源运营需要强化对其雇员及主管的教育培训工作，同时应紧跟时代步伐不断创新发展策略。面对当今复杂多样的职场状况，公司的领袖们必须调整其管理工作方式以适应新的挑战：他们的方法需更具弹性、更为多样化。此项研究所关注的主题是关于包容式管理的效用及其如何影响职员忠实度的深度分析；此外还引入了一个中间因素——即心理安全感的概念来阐明这一关系过程。这项调查揭示出一种新型的工作模式的重要性所在，它能引导经理人理解这种新颖理念所带来的积极效应并在实践过程中应用这些理论指导自身行为。这篇文献也给出了一些实际操作上的意见供企业家参考借鉴，以便更好地塑造自身的良好公众印象并且赢得他人的信赖感，进而加强团队成员间的紧密合作，增强个人自信心，降低组织的隐形损失，激励职工保持高度的责任感和归属意识促进整个机构的发展壮大和个人价值体现的过程。

1.5 研究方法

1) 文献总结法：通过对关键文献的研究、收集和阅读，我们对包容性领导、心理安全感、员工忠诚度等观念和评估指标进行了整合和归纳，为本篇论文的编写提供了科学支持。

2) 问卷调查法：我们采用了问卷调查方法来探究包容型领导如何影响员工的忠实程度。大约五百余份问卷被分发出去以供收集信息并对其进行深入解析。我们的调研方式包括现场派发、与公司管理层直接沟通并在其组织内开展调查、邀请同事或朋友帮忙填表及宣传等手段，重点关注了公司的雇员们的情况以便获取相关数据。

3) 统计分析法：利用了 SPSS 26.0 和 AMOS 15.0 来处理数据并进行了深度的探索。首先，我们在描述性和相关性的统计分析中，然后是验证其有效性和可靠性。接着，基于此，我们将建立一种结构化方程模式以进一步理解包容式管理如何影响员工的忠诚度，并对其中涉及到的心理安全感的中介作用加深探讨。

1.6 研究框架

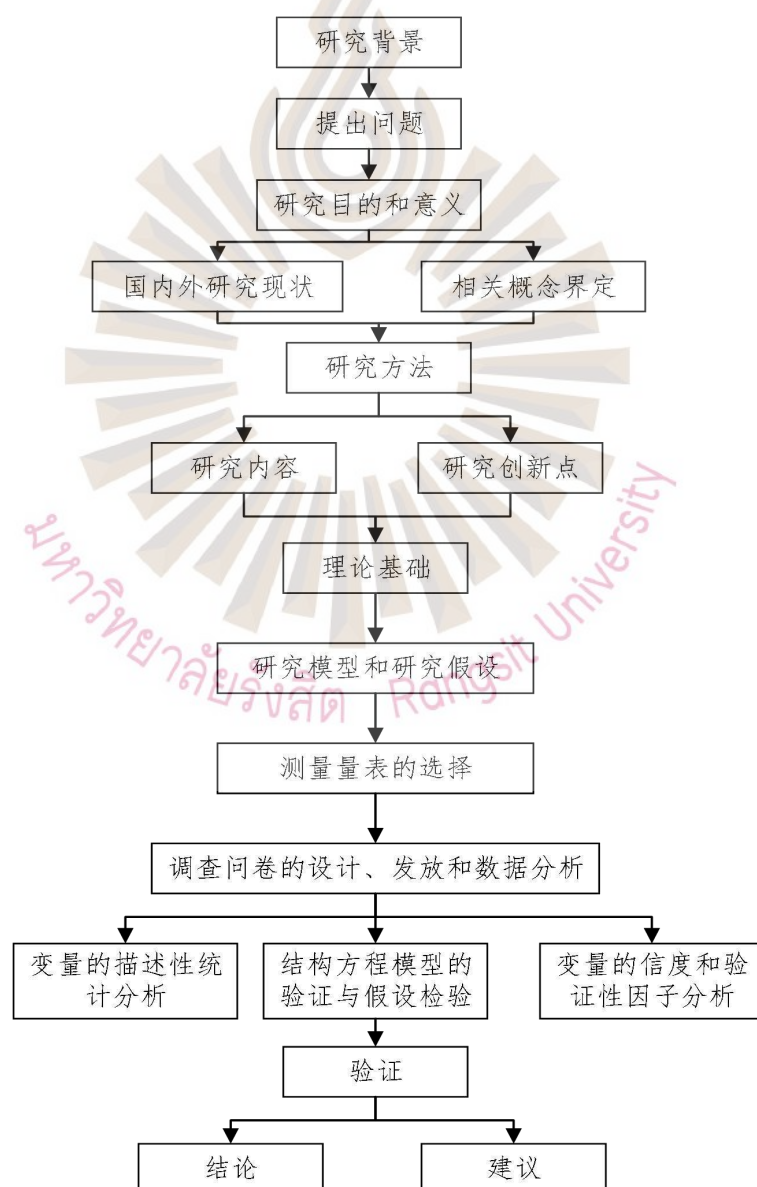


图 1.1 研究框架

1.7 论文章节

本项研究包含五个部分，即引言、文献回顾、研究假设和理论模型、研究计划与研究成果解析以及结论和建议。

首章的引言部分，我们会先阐明研究的背景和目标，接着解释研究的问题及其重要性。然后，我们将介绍本次研究的主题和方法，最终对整个研究的架构进行概述。

第二章内容概述，总结了本研究基础理论，并详细解释和定义了相关概念，回顾了以往研究成果，探讨了变量之间的联系。

第三章研究假设与理论模型，基于文献综述和研究问题，建立一个综合的理论模型，包括不同维度的包容型领导、心理安全感和员工忠诚度间的相互影响，并设立相应的假设。

第四章研究设计与研究结果分析，详细介绍本研究的研究设计和数据分析方法。通过对数据科学的统计分析，检验研究假设的显著性和理论模型的拟合度。

第五章就研究结果和结论进行总结，并就管理上的建议提出，同时探讨了研究的局限性和未来研究的方向。

1.8 研究的创新点

1) 本篇探讨了在文化的多样性和教育的差异化环境中，公司职员可能会有价值观念和工作态度上有所分歧，这为传统公司运营方式带来了全新的挑战与考验。近些年来，包括中国在内的许多国家的专家们已经开始了关于包容领导力能

否对组织成员产生积极效果的探索，但这种研究还需进一步加强。文章的主要目标是集中在中国各公司的员工身上，希望找到最符合他们需求的管理方法。

2) 在中国文化的背景之下，包容被视为重要元素之一，它不仅能塑造出具有宽容精神的管理者与工作环境，还能对其下的员工行为及思维方式造成深远的影响。这种影响力也体现在员工管理的层面，因此值得领导们加以关注。我们提出了一种“包容领导风格-心理安全感-员工忠诚度”的模型，揭示了心理安全感的核心中介功能：公司可以借助营造包容性的领导风格来提升员工向领导提供建议的可能性，这得益于其包容型领导的开明态度和接纳力，使员工无需担忧因提意见而触犯领导威严的风险，并消除了他们可能遭受来自领导反馈的不良后果。为整个企业的发展助力。

3) 作为一个相对新颖且具有容纳性的管理方式——“包容式领袖”，它的影响力及产生的效果还有许多未知之处等待我们的探索与深挖。现阶段关于这个主题的大部分探讨都是聚焦于单个方面或某一特定领域上。所以在此背景之下，我们将在中国环境里展开一项面向职工的社会调研活动来揭示“宽大”式的主管如何能提升他们的忠实程度这一问题的重要性所在：其次，尽管全球范围内包括中国的相关学者们已经就此话题进行了大量的深度剖析工作，但他们关注的焦点主要是组织的业绩表现(如企业效率)、创意产出能力等方面的变化情况及其背后的原因分析等等，而涉及到中间环节的具体阐述则显得有些薄弱不足。基于以上考虑，我们在本次课题设计过程中选择把职员们的忠诚感当作衡量标准之一加入进来以便更全面地理解这种新型的管理模式是如何发挥效用的过程当中起到关键的中介角色的作用。同时我们也借助了社交互换论、群体归属感和认知处理策略这三种基本原理框架为我们提供了一个有效的视角来看清这个问题所包含的内容结构关系并且以此为主线引导读者进入更为广阔的学习空间之中从而获得更多的启发思考的机会通过深入研究领导风格对忠诚度的影响机制，为管理者提供更加有效的管理策略和建议，促进员工忠诚度的提升。

4) 公司的人力管理者需要在加强员工监管的同时，也应重视领导力的培育。对于日益复杂多样的员工群体，领导者的管理方式必须更具弹性。此项研究深度剖析了包容式领导如何影响员工的忠实度，同时引入了心理安全感的介导因素来阐述其原因。透过这项研究，我们可以让领导们意识到包容式领导在商业领域的重要性。基于这一理解，我们向公司的领导层提出一些建议，旨在协助他们塑造优秀的领导风格及建立稳固的信赖关系，强化公司与员工间的互动，增强员工的心理安全感，降低公司的隐形损失，激励员工保持忠诚，最终达到组织的持续发展和个人进步的目标。



第 2 章

文献综述

2.1 理论基础

2.1.1 社会交换理论

社会交换理论是由 Homans (1958) 提出的, 该理论综合了经典经济学、行为个体学和社会交换意识等方面的理论。社会交换可以界定为 2 个或以上的社会单位间以公平、互惠原则的有形或无形资源的交换。在 Homans (1958) 的理论中, 社会交换的核心是互惠原则。他认为, 人们在社会交往中会相互提供帮助和支持, 这种帮助和支持就是一种社会交换。这类互换不仅包括真实物质上的交换, 还会涵盖情感、信息、社会地位等方面。这种交换是基于公平原则的, 即人们会评估自己的付出与回报, 如果获得的回报不足以弥补付出的代价, 人们就会停止这种交换。

Blau (1964) 在该理论的基础上指出人的行为并非完全都属于交换, 而交换也不全是公平的。Blau (1964) 的理论则更进一步地阐述了社会交换的本质和类型。他认为, 社会交换不仅仅是物质上的交换, 还包括情感、信任、感激等方面的交换。这些交换都是基于回报原则的, 即人们期望付出能换取到回报。同时, Blau 还区分了内在回报和外在性报酬的区别。内在的收益是指通过社交活动产生的快乐和幸福等心理体验, 而外部的回报则是指除了社交活动之外获得的回馈, 例如尊重、地位和财富等。

人类间的交流和交际是一个交易的过程, 它是在确保每个人的权益得到最大的保障的基础上实现互利, 并且这个过程中涉及到各种类型的物品和服务, 如物质、感情等等。社交性的交换观念主要是关注个体之间的人与人关系的互相尊敬

和平等，如果他们在进行交易的时候都能深切体会到自己的价值得到了认可，那么这种互助关系就会更加容易建立起来。在这个互助关系里，一旦某一方受到了另一个人的尊重或友好的待遇，他们就有可能根据这一原则回报对方的行为，并继续保持这种交换状态。利用社交交换理论去阐述领导人和员工之间的联系时，就是说：假如领导对下属表示出尊重和关爱，而下属也感受到了这样的信号，他会认为自己受了重视，从而激发他的工作热情，以实际行动回应领导者的期待。所以，我们可以使用社交交换理论来探讨领导方式如何能通过影响员工行为的方式表现出来。

2.1.2 社会认同理论

按照社会认同理论，个体在社群中会把自己定位为某一群体的一部分，并通过与这个群体进行对比来建立自我认同感（Tajfel & Turner, 2004）。这个群体可以是基于性别、种族、国籍、宗教等不同因素形成的。个体会将自己与所属群体的其他成员进行比较，以获取对自己身份认同的确认和增强。社会认同理论还提出了社会认同的两个主要维度：个人认同和群体认同。个人认同是人对自身作为独立个体的认同，而群体的认同可以理解为人对自己所在群体的认同。个体在不同情境下会根据需要强调个人认同或群体认同。此外，社会认同理论还强调了社会比较的重要性。个体会通过与其他群体进行比较来评估自己所属群体的地位和价值。这种比较可能导致积极的社会认同，也可能引发群体间的竞争和冲突。

该理论的核心思想是个人会竭力保持或提高自己的自我尊重感，并且个体和社会环境都可能对其造成正向或负面的效果，进而决定其社交认可度。据研究显示，这种认知不但能直接作用于员工的内心动力（Baay, van Aken, van der Lippe, & de Ridder, 2014），还能间接地影响整个组织的动力水平（Van Laar, Derks, Ellemers, & Bleeker, 2010）。

根据该理论，员工对企业的认同感来源于他们对自身在企业中的职能和地位

的认知和评价。员工对公司的认同感会使他们觉得自己是公司的一部分,并且会有对公司的忠诚和归属感。社会认同使员工将自己归类到某个群体中,并希望与该群体的目标和价值观保持一致,从而更容易接受和遵循组织的规定和要求。这种认同感还可以增强员工之间的凝聚力和合作精神,从而提高员工的忠诚度。

2.1.3 社会信息加工理论

社会信息加工理论是一种深入理解和解释人类社会行为的理论框架。这个理论的核心观点是,人们在社会环境中通过一系列认知和情感过程来解读、理解和回应各种社会信息 (Salancik & Pfeffer, 1978)。

该理论指出,环境会对个体的态度和行为产生影响,而个体透过对社会信息的处理来了解并适应职场环境。这个信息处理过程又会反过来塑造个体的态度和行为。当面临不确定、的环境时,人会更依赖于从社会环境中获得的信息来调整自己在工作中的态度于行为。这个观点阐述了,社会的氛围透过四个渠道,无论是直接还是间接地,都能够塑造个人的职业心态与行动方式。首要的是,社会背景为个人提供了解析职场状况的资讯,比如同侪间的讨论就可能立即转变一个人的职业观念。此外,社会气氛也通过强调某一特定领域的社会讯息来引导人们的关注点,从而调整他们的职业立场和行事风格。第三,社会环境可以提供其他组织成员对工作环境评价的线索,从而影响个体的态度和行为。最后,参与社交互动可以帮助个人更深入地认识自己的需求、价值观和认知,从而更好地评价周围的工作环境。(Salancik & Pfeffer, 1978; 杨付 & 王婷, 2019)

该理论阐述了周围环境对个人态度、行为与信念的作用,以及个体如何处理社会信息来更好地适应工作环境。这一理论强调了环境对人行行为的重要作用,同时也指出个体的主观认知在信息处理中的核心作用。它为解释人的社会行为有帮助,也为研究组织中的领导行为提供了有力的理论工具。

按照社会信息处理的原则，员工能够察觉并解释领导的动作。包容型领导通过积极接触、支持和认可员工的行为，从而传递出一种积极的社会信息。员工会将这些信息整合到自己的社会认知中，对领导形成积极印象和态度。当员工对领导的感知积极时，他们更可能认同组织，认为组织具有吸引力，且与自身价值观相契合。员工越认同组织，就越能增加他们对组织的归属感和忠诚度。心理具有安全感的员工会对组织有更强烈的情感依附和承诺，更愿意为组织努力工作，投入更多的热情，在困难时展现更高的坚持能力。

2.2 包容型领导相关研究

2.2.1 包容型领导的概念

最初于西方的教育领域出现的是包容型领导概念，其核心是确保所有来自各种文化和家庭背景的学生都能在学校获得平等且公正的教育机会。这种理念强调了学校的管理人员应具备包容性的思维方式，以维护学生的权益和平等权利。

(Vitello & Mithaug, 1999)。直到 2006 年，这一观念才由西方的研究员们将其纳入管理的探讨范畴。Nembhard and Edmondson (2006) 在他们的关于医护团队领导力的研究中，第一次明确界定了包容领导这个概念，指赞赏与尊重员工的工作成果，同时能接纳并鼓励他们提出意见的管理模式。

"包容型领导"这一概念是由 Carmeli、Reiter-Palmon and Ziv (2010) 在他们的文章中首次提出的，将其视为“关系型领导”中的一类体现，其定义为重视个体个性化需求，它强调满足个人差异化的需要，通过公开透明且亲近的方式同团队成员交流合作，最终达成组织的共同愿景。同时，作者们还总结了三项衡量指标来评估这种类型的领导风格——可利用程度("availability")、开敞态度("openness") 和接入便利度("accessibility")。可用性指领导尽可能为员工提供支持帮助，开放性指领导欣赏并认可员工的贡献，能够接受并激发员工的建议，易接近性指领导与员工建立亲密的关系，公平对待员工并给予他们参与和发展的机会 (朱瑜 & 钱姝婷, 2014)。

包容的领导风格能够激发组织成员积极行为，提升创业团队的绩效，共同实现组织目标。尽管这个概念在管理研究中的引入相对较晚，但也受到愈来愈多的关注和研究。这种领导策略着重于领导者的独特魅力和影响力，同时也强调他们的智慧激发和个性化关心（朱其训，2011）。包容型领导者倾听和关心他人的意见和观点，鼓励员工参与决策和解决问题的过程，并尊重他们的多样性和差异（Kuknor & Bhattacharya, 2022）。他们致力于创建一个开放、支持和合作的工作环境，鼓励员工发挥自己的潜力，相信每个人都有独特的贡献价值。同时，这种领导也关注管理者和员工的互相成全、共同成长，这种领导能够处理冲突和困难情况，帮助员工解决问题，从而建立团队的凝聚力和合作精神（Ahmed, Zhao, Faraz, & Qin, 2021）。

总的来说，我们的研究认为包容型领导是一种能在组织中与员工建立双向交流和理解关系的方式。这种领导风格强调对员工需求的倾听和尊重，并且注重公平和公正，涵盖了可用性、开放性以及易于接近性三个维度。

2.2.2 包容型领导的相关研究

已经有许多学者对包容领导的行为模式和影响变量进行了探索，其中大部分关于其的研究主要集中于结果变量。

包容领导的影响大多体现在两个层面。从集体的角度来看，方阳春(2014) 的研究表明：对于公司业绩来说，拥有宽宏大量的经理人会通过接纳雇员意见及鼓励他们尝试错误来产生积极的影响；陈慧，梁巧转和丰超（2021）指出容忍型的主管能够刺激团体的心智资源并且提升其创意能力；Mehran and Azadeh（2023）类型的领袖能以增加心境的安全感和提倡和谐的环境为手段推动组织的学习行为。在个体层面，Nembhard and Edmondson（2006）的调查结果揭示出这种类型的管理者能让职员感到安心且愿意参加团体的活动，这又增加了职员付出的努力

量数值；方阳春，袁庆，臧睿和任艳红（2022）等人的联合实验中我们得知这样的上司会对上级的关系带来深远的变化，提供更多的发展性的建议并对工作热情有所增益，因此使得年轻一代的人们感受到更大的满足感；叶存军，何斌，孙旭和柳波（2020）指出，包容型领导风格在组织中具有双重影响。一方面，它显著促进了有利于创新的越轨创新行为，这种行为虽然可能超越常规框架，但往往能激发新的创意和解决方案。另一方面，包容型领导也可能间接导致对创新不利的知识隐藏行为，即员工可能出于各种原因选择不分享或保留关键信息，从而阻碍了知识的流通与创新的发展；Rogozińska-Pawelczyk（2023）在他们的最新报告里提到过一种情况就是当这些“大度”式的老板出现时可能会导致某些违规的行为发生如过度保密或过于冒险等等的情况存在着（林新奇，栾宇翔，& 赵国龙，2022）

在前因变量方面，仅有少部分学者进行研究，例如 Howard, Shaw, Felsen, & Crabtree（2012）发现基于团队的质量改进干预可以积极的影响包容型领导，通过鼓励领导者明确征求团队意见、员工参与式决策、促进非团队成员参与等方式，可以促进领导者包容型领导风格的形成。

2.2.3 包容型领导的测量

Nembhard and Edmonson（2006）究了医院系统，并提出了包容领导的3维度，量表的克隆巴哈系数为0.75，表现出良好的信度，但只适用于医疗团队，不能泛用于其他领域。Carmeli et al.（2010）创建了一个包含开放性、可接触性和实用性的三元结构问卷，其克隆巴哈指数达到了0.94，这使得它在中国和其他国家的学者们普遍接受并应用于实际的研究之中。Hollander and Moss（2012）利用与员工的互动和对话来构建这个包括有三个维度十六个问题选项的量表，重点关注"支持-赞同""沟通-行为-公正""个人利益-无礼"等几个方向，而它的克隆巴哈指数则高达0.75。

相较于其他国家或区域，中国的包容型领导量表构建的研究起步相对较慢。方阳春和金惠红（2014）通过访谈和问卷调查的方式汇总整理后，他们根据五个方面制定了一个相关量表。随后，这个团队进一步针对浙江企业的雇员展开了研究，并创建了一套包含三个方面的十二个问题的问题集（方阳春 & 王美洁，2016）。然而，方阳春等人所做的量表开发工作均受到研究样本限制，尚未产生经过严格检验且可行的测验工具。朱瑜，王雁飞和黄佳信（2018）使用 Carmeli et al.（2010）提出的量表测量了中国包容领导对于职工建议的作用，证明了此种量表能有效适应中国经济环境。因此本研究采用 Carmeli et al.（2010）的量表进行包容型领导的测量。

2.3 心理安全感相关研究

2.3.1 心理安全感的概念

安全的定义是关于我们可能会面临的风险及潜在威胁的感觉体验，同时包括我们在处理这些问题时候的力量或者软弱感受。其核心特征在于明确性和掌控力（安莉娟 & 丛中，2004）。这是一种普遍存在于我们的生活各个角落的基本观念，因为它的影响涉及到每个人的身体健康和生活质量。简单来说就是当人们感受到自己有能力去预测并避免生活中的种种危机的时候所产生的满足、安心之情——也就是所谓的“确信”状态；（另一种则是认为自己在遇到困难时不至于束手无策的状态——这就是所谓“掌握”）

首先，从确定感来看，它是安全感的重要组成部分。人类天生就对未知事物充满了疑虑，这种疑虑源自对自身能力的质疑。当我们面对未知的风险时，如果内心能够保持稳定，对未来有信心，那么这种确定感就能帮助我们更好地应对危险。例如，在面对疾病、经济压力等风险时，有过丰富经验和应对策略的人，往往能表现出更强的确定感，从而更好地应对风险。其次，可控制感也是安全感的关键因素。在面对危险时，个体是否能感受到自己有能力控制局面，对其心理状态有着重要影响。当我们认为自己能够掌控局面时，就会产生安全感，从而更有

信心应对危险。反之，如果我们感到无力控制，那么即使危险并不大，也会让我们感到极度不安。例如，在面对自然灾害时，如地震、洪水等，能够及时采取有效措施进行自救和救援的人，往往会表现出较强的可控制感，从而减轻恐慌和焦虑。总的来说，安全感是我们应对生活中各种挑战的心理基石。它基于我们对自身能力的信心和对未来发展的把握。在现代社会中，随着风险的多样性和复杂性不断增加，提升安全感显得尤为重要。这需要我们不仅在物质层面上做好准备，更要在心理层面上培养确定的信念和可控的策略，以应对生活中的种种挑战。

而在管理学领域中，心理安全感这一重要概念最早由 Schein and Bennis(1965) 在研究心理安全感时提出，它指的是个体在面对变化或风险时，对于自我表现和真实性的感知和自信。这一概念后来被众多学者加以研究和扩展。Kahn (1990) 提出，员工个体所具有的特殊个性是心理安全的基本属性。

作为一种重要的员工心理特质，心理安全感的根本性质在于员工个体所具备的独特个体特征。在现代组织管理中，心理安全感被视为提高员工工作满意度、促进团队合作、提升工作效率的关键因素。那么，究竟什么是心理安全感，它又是如何体现在员工个体特征中的呢？

首先，我们要了解心理安全本质。其作为一种内在的心理状态，它体现了员工对自身在企业中的角色和地位价值的认同程度。具备心理感到安全的职员，更容易形成高效的工作态度，对工作充满信心，敢于面对挑战，从而在工作中提高绩效。反之，心理感觉不安全的员工，则容易产生焦虑、担忧和恐惧，影响其工作效果。其次，职员的心理的安全并非一成不变，而是受到多种个体特征的影响。这些个体特征包括：人格特质、心理素质、认知能力、价值观等。例如，一个具有自信、乐观、独立人格特质的职员，往往心中很有安全；而一个性格内向、敏感、依赖他人的人，心理安全感则相对较低。此外，心理素质和认知能力也是影响心理安全感的重要因素。具备良好心理素质和认知能力的员工，能够在面对困境时保持冷静和自信，从而提高心理安全感。再一次，如何增强心理安全感。企

业应该关注职员的心理健康。这包括：尊重和信任员工，给予他们充分的自主权；注重职员培训和成长，帮助他们提升自身能力；建设积极、友好的内部气氛，让职员感受到归属感和成就感。同时，员工也需要主动调整自己的心态，塑造优秀的精神品质，确立正确的生活观和价值取向。总之，心理安全感是员工个体所具备的独特个体特征，它影响着员工的工作态度、绩效和团队合作。组织和管理者应当关注员工的心理需求，通过多种途径提升员工的心理安全感，从而提高整体组织效能。同时，员工本身也要努力调整心态，培养良好的心理素质，为实现个人与组织的共同发展奠定基础。然而，也有学者通过研究组织层面的心理安全感，认为组织所处的环境同样会对整体的心理安全感水平造成影响。

对于那些在工作过程中得到公司认可并受到奖赏的人来说，他们因为对公司的信任感和安全感得到了提升，从而推动了他们的心理安全感的发展、稳固及强化（Brown & Leigh, 1996）。如果一个人能在职场中毫无顾虑地发表自己的看法和意见，展示出他的能力并且实现自我价值，那么他会感受到强烈的心理安全感。相反，一旦面临陌生的环境或事情，人们通常会表现出负面情感和无法适应的态度，这将会给他们的心理成长造成不良的影响，因此往往选择逃避的方式来应对（张燕，解蕴慧，& 王沪，2015）。

另外，在团队中，心理安全感也可被视为一个重要因素。根据 Edmondson（1999）的观点，团队的心理安全感指的是团体中的员工对于在团体内的安全性信念和认知。当团队成员觉得有更高的信任和同事间的支持时，团队的心理安全感水平会更高。Tynan（2005）继续深入了这项研究并将其细分为两个部分：自我和别人的心理安全感。对于自身的心理安全来说，主要是个体如何感知外部环境中的各种可能威胁到自己的因素；而别人心理安全感则是评估自己在与其他人互动过程中所体验到的安全感水平。

此外，心理安全感与信任的概念是不同的。信赖度反映了个人对于接受他人行动影响的意愿有多深。相比之下，心理安全感的重点在于评估当面临风险决策

的时候,人们是否会基于对他人的信任来展现自我牺牲的行为倾向(Edmondson, Kramer, & Cook, 2004)。

本研究主要在个体层面进行研究,因此将心理安全感定义为反映了个体对于自身水平的认知和自信,同时也涉及到个体对外部环境和人际交流沟通的安全感和稳定性的判断。

2.3.2 心理安全感的相关研究

心理安全是一个多因素影响的复杂概念。影响心理安全感的因素可能包括个体的生理和心理特质、家庭环境的好坏、组织内部的氛围等。个体特征方面, Xu, Qin, Dust and Direnzo (2019) 研究发现积极主动的个体能够适应并勇于调整周围环境,他们展示出较强的学习与获取知识及技能的能力。这种倾向使他们自然而然地具备了高度的心理安全感。同时个体的性格特质、价值观和态度等因素也会对心理安全感产生影响。家庭因素方面,家庭环境、父母的教养方式、家庭经济状况等都可能影响个体的心理安全感。有研究发现,父母的教养方式对心理安全感会产生重要影响。父母的情感关怀和理解对孩子的心理稳定有积极影响(蒋桂黎, 2011)。组织因素方面,在组织环境中,如管理手段、团队关系氛围、领导风格等也可能影响个体的心理安全感。一项对巴基斯坦银行业的研究发现,员工的心理安全感受到银行企业社会责任取向的显著影响(Ahmad, Ullah, AlDhaen, Han, & Scholz, 2022)。而组织容错氛围能提高员工的心理安全感(邵俊杰 & 欧阳晨慧, 2023)。各类领导风格也被研究证实会对心理安全感造成影响。例如, Miao, Eva, Newman and Cooper (2019) 发现, ceo 采用创新型领导策略可以增强员工的心理安全感。Lee and Dahinten (2021) 在对韩国医疗行业研究时发现,领导者的包容性能够帮助医疗行业的员工在心理上感到安全,同时护士经理的包容性领导风格还会通过心理安全对护士声音行为和错误报告造成显著的直接和间接影响。Moin, Omar, Wei, Rasheed and Hameed (2021) 借鉴社会交换理论和用品价值契合理论对马来西亚酒店组织中的变革领导风格研究,最

终发现这种领导风格对心理安全和绿色人力资源管理具有显著的影响。

心理安全感的结果变量同样涵盖了多个方面，包括绩效、创新能力、员工行为与态度以及工作-家庭促进等。这些结果变量在不同情境下可能受到心理安全感的影响。Miao et al. (2019) 研究表明，在 CEO 的创新领导方式的引领下，个人和团队的工作效率能够显著提升。Sherf, Parke and Isaakyan (2021) 发现心理安全与员工沉默之间存在密切的关系。同时，心理安全在一定程度上影响了员工声音和负面反馈寻求行为 (Chughtai, 2016)。邹文麓、胡丹和唐丽华 (2020) 认为，心理安全感的价值在于其能转化成一种有力的资源，并通过员工在职场上的成功体验来提升家庭关系的正面效应。一旦个人由职业身份转变成家庭成员，这个资源就会有所调整，进而对于工作的推动力和家庭的和谐发展起到正面的作用。

2.3.3 心理安全感的测量

心理安全感的测量可以根据不同的情境和目的，在个体和团队两个层面上进行。在个体层面上，心理安全感的测量主要关注个体对自身心理安全感的感知以及对他人的感知。Tynan (2005) 基于 Edmondson (1999) 量表开发了自我心理安全感和他人心理安全感的双维度量表。李宁等人 (2007) 针对中国背景改进了心理安全感量表。这些量表经过改编和检验，可以适用于对个体的测量，并能够有效地评估个体在特定情境下的安全水平。

团队层面上，该变量的测量主要关注团队成员对于团队整体的心理安全感感知，以及这种心理安全对组织绩效和员工行为意向的作用。常用的量表包括 Edmondson (1999) 的团队安全感问卷以及其他研究者在此基础上进行改编和添加的量表。这些量表可以评估团队成员对于团队环境和他人的感知，以及这种感知对团队绩效和员工行为的影响。

总之，目前心理安全感的测量方式并没有统一的结论，需要根据具体情境和

目的进行选择和调整。在个体、团队层面上，都有相应的测量工具可以用于评估心理安全感水平。本研究使用 Tynan（2005）开发的十二题项量表，其中后五题需要反向计分。

2.4 员工忠诚度相关研究

2.4.1 员工忠诚度的概念

员工忠诚度这个词语具体含义并未达成一致意见，但许多专家对此持有各自独特的见解。Raha（1989）在研究中表示，该术语代表了雇员对于他们所从事工作的高度自我认同感和责任意识；当被分配到新的或复杂的项目时，他们的热情与动力依然保持不变且不受薪资的影响。James（1994）在开展此方面研究的时候指出，员工忠实主要体现在其价值观符合公司的理念上，在工作中始终以实现整个团队的目标为中心。Levine（2001）认为：“如果一名职员能够克服外部环境带来的挑战而不离开他的职位”并且拒绝因外部的诱人条件如丰厚的薪酬等因素跳槽的话，那么他就被视为具有很高的职业道德操守的人士——这便是所谓的‘员工忠诚’的核心内涵所在。Bob Voyles（2014）提出了一种更为全面性的理解方式——“即使面临个人损失的风险也会全力支持企业的发展”，这意味着无论遇到何种困境都愿继续留在岗位上的决心是衡量一个人是否具备真正的‘员工忠诚’的标准之一。Port（2018）指出，员工忠诚就是即便公司遇到了再大的困难，员工也愿意留下和公司一起面对，不会为了自身利益而抛弃公司。陈步峰（2013）强调了员工在工作中展现出的积极态度对于他们是否忠于企业的决定性作用：他们的热情和投入程度越高，表明他们对公司的忠诚度也就越大。而周亚越（2014）则进一步阐述道，他认为员工忠诚是指员工在执行任务的过程中，始终全身心的投入并坚守岗位，即使面临外部的高薪诱惑也不动摇。此外，刘敏（2020）等人也在他们的研究中明确提出，员工忠诚是一种职业道德，意味着他们在为企业服务时能毫无保留地付出，并且诚信可靠，没有轻率离开的念头。

整体来看，忠诚的建立需要组织通过积极的管理措施来促进，同时也需要员

工自身的积极投入和贡献。员工忠诚度的表现形式可以包括员工对公司的自豪感、对工作的投入程度、对上级任务的理解和执行、对公司发展目标的关注和努力等。因此,本研究指出员工忠诚度即为职员对公司的忠诚程度,这是可以量化的概念。忠诚是职员行为意向和态度的结合。

2.4.2 员工忠诚度的相关研究

对于员工忠诚度的前驱要素探究,西方和国际学者的贡献较多,并已取得丰富的研究结果。过去的研究表明,诸如领导风格、组织支援、管理手段、企业特性及员工个体特征等因素都可能对员工忠诚度有所影响。这些因素中的主要有:**Becke (1960)** 提出,员工的个性品质与工作经验年限等均能对其忠诚度带来影响,当职员具备个人素养并在公司服务较长时间后,他们会形成深厚的归属感从而提升其忠诚度。**Luchak (2003)** 强调了管理层在执行任务过程中如何为员工提供自主权,并对员工表达出足够的尊重,这是决定员工忠诚的关键因素。**Mayfield and Schlosser (2002)** 建议,要有效地增强员工忠诚度,必须改革传统的管理方法,实施激励型管理策略以加强对员工的激励。**Birgitren (2015)**及其同事认为,员工对自己职业的满足感会影响到他们的忠诚表现,因此,公司应依据员工的需求创造优良的工作环境,这才有可能使他们的忠诚度得以提升。**Herman (2015)** 的研究表明,企业的组织文化和员工忠诚度的关系密切,若忽视文化的构建和维护,则可能导致团队凝聚力的减弱及职员对企业没有认同感。**David and Wu (2016)** 在探讨员工忠诚的影响因子时强调,员工在工作中十分关注自身的职业成长,如公司未能为其制定合适的个人发展计划,他们便会失去对未来的期望而考虑离开或转行。**Mcguire (2017)** 进一步提出,薪资福利的高低对于员工忠诚度有决定性的作用,即工资报酬越高,员工留在公司的持久动力越大。**Schrag and Morrow (2017)** 的调查显示,裁员政策影响了职员的安全感受和忠诚,即使未遭解雇,也会让他们感到不安,担心自己会被辞退。此外,**Schrag (1995)** 还提到,员工的道德素质对其忠诚度起到了至关重要的影响,只有具备高尚品德的人才能始终坚守对公司的忠实。

与全球各地的其他学者的研究相比，很少有中国的关于员工忠实的研究，大多在近几年的时间里。尽管如此，其研究成果非常丰富且多样化，一些重要的发现包括：周亚越 (2015) 认为，员工个人的品质和能力、职业技巧、领导者管理的质量及企业的薪资体系都直接决定了员工对于公司的忠诚程度；而王赞睿 (2014) 则强调，企业若未实施有效的人力资源管理策略，会显著削弱员工对公司的忠诚感，并且他进一步提出，企业创造的工作环境满足或否定员工的需求，这会影响到他们的忠诚度表现；花永剑 (2016) 也提到，管理方式的选择会对员工的忠诚度产生重要影响，如若未能选取合适的管理手段，员工对公司的忠诚度可能会急剧下滑；最后，聂婷 (2017) 表明，员工更看重自己的价值观被认可，因此，只有当公司能为其提供能够体现自身价值的职位时，才能提高他们的忠诚度。周奇 (2019) 的研究表明，公司的员工培育策略对员工的忠实度有着深远的影响。为提升员工的忠诚度，企业必须构建完善的训练体系。同样地，乔建利与张珊珊的研究也强调了，企业的成长过程中的经济及社会条件会对员工的忠诚度产生一定的冲击。

2.4.3 员工忠诚度的测量

观察国内外现有的研究成果后可以看出，当前对于员工忠实的评价体系并未建立起一种严谨且合理的方式。尽管企业的承诺与忠诚有很多类似的属性，它们都体现了员工对组织的看法，并且两者之间的关系呈现出明显的正向关联，这使得组织承诺能有效地预示并反应了员工的忠诚程度。所以，使用组织承诺量表来检测员工的忠诚度被广泛采用。现在，学者们普遍使用的衡量员工忠诚度的工具包括但不限于如下几种：

Porter and Mowday (1979) 编制的 OCQ 量表基于员工组织承诺模型提出，它基于员工组织承诺模型进行测定。该量表包含了诸如行为与态度等多个研究项目，覆盖了员工留职、努力承诺以及价值承诺等各种不同方面，作为一种定性评估手段。

Meyer and Allen (1991) 提出并构建的三要素理论——包括感情、持久性和规则三个方面构成其核心内容;基于此基础之上他们也开发出了一套用于衡量雇员对组织的忠实度的"组织承诺三要素问卷",它主要是以这种方式评估:即观察公司内部人员如何为公司的成功做出贡献而非仅仅依赖他们的口头宣言或书面声明的方式去评价这些人的诚意程度。

英特尔公司提出的 360 度绩效评估方法,可以通过员工的上司、同事以及自我评价等多角度来评估员工的工作表现、综合素质和人际关系等方面,以量化员工的忠诚度水平。

在考虑中国的情况之后,凌文栓、张治灿和方俐洛(2000)基于承诺的三个要素,设计了适用于中国企业的组织承诺评估工具,用以衡量员工对组织的忠诚度,包括感情、规范、理想、经济 and 机会等因素。

总结来看,无论我们以何种角度来探讨员工的忠实程度,都能够明确地看到它对于公司稳定发展的关键作用。同样,我们也认同,知识型的员工忠诚度是一种行动和观念的融合体,而在现实工作中,员工的行为和观点都是必不可少的。基于此,我们的研究采用了 Meyer and Allen (1991) 的三要素模型作为基础,并通过调查问卷的形式评估了当前员工忠诚度的实际情况。

2.5 文献述评与拟研究的方向

2.5.1 以往研究情况

综合以上，针对包容领导、心理安全感、员工忠诚度的探索现状进行分析可得：

领导风格中的包容型是一种亲民、能有效地进行双向交流并且愿意听取员工的建议的方式。这种领导风格的特点在于其包容性和开放性，可以促进员工对于安全的感受，促进他们进行工作投入，并激发他们的积极性和主动性。员工在感受到包容和尊重的同时，也会更加认同组织，从而积极参与到组织的各项活动中。

包容型领导可以激发员工潜能。在现代组织中，领导力的重要性不言而喻。各种领导风格中，包容型领导逐渐脱颖而出，成为许多组织竞相追捧的管理方式。领导风格中的包容型是一种亲民、能有效地进行双向交流并且愿意听取员工的建议的方式。这种领导风格的特点在于其包容性和开放性，促进他们工作投入，并激发他们的积极性和主动性。

1) 包容型领导：营造安全氛围，提升员工归属感

宽容的领导风格有助于为员工打造一个舒适且安全的工作氛围，让他们能够感受到领导的关心和支援。在这样的环境下，员工更愿意敞开心扉，畅所欲言，将内心的想法、困惑和需求表达出来。这种领导风格关注员工的需求，尊重员工的个性，使员工感受到自己的价值得到认可，从而增强他们对组织的归属感。

2) 有效沟通：搭建心灵桥梁，促进团队协作

包容的领导人擅长与员工进行高效的交流，不只是能够倾听他们的观点和建议，还有能力提供即时的反馈和帮助。通过不断优化沟通机制，领导与员工之间建立起心灵上的桥梁，使信息传递更加高效，决策更加科学。在团队协作的过程中，包容性领导能够极大地激发员工的积极性，并鼓励他们主动担负起责任，共

同为达成组织目标付出努力。

3) 鼓励创新：激发员工潜能，推动组织发展

在包容型领导的眼中，每个员工都是独一无二的财富。他们善于发现员工的潜能，并鼓励员工勇于创新，挑战自我。这种领导风格能够激发职员的积极程度或创造能力，使他们勇于尝试，不断突破。在组织发展中，包容的领导会关注成员的自我提升，为职员提供充分发展空间，使组织始终保持源源不断的活力。

4) 提升组织凝聚力：实现共同愿景，促进员工认同

包容型领导重视团队建设，注重培养员工的团队意识。他们通过与员工共同规划组织的发展愿景，让员工感受到自己是组织发展的重要一员。在这种领导风格下，员工会更加认同组织，将个人的命运与组织的命运紧密相连。从而形成强大的凝聚力，推动组织不断向前发展。

一种充满智慧的领导风格——包容领导，能有效激发职员工作热情与自主精神，从而为公司提供持久的创新力和竞争力。在中国，越来越多的企业及团体已逐渐认识到并实践这种领导模式，旨在能在严峻的商业环境下保持稳固地位。在未来，包容型领导将继续发挥重要作用，引领组织迈向更加辉煌的明天。

心理安全感是一个多因素影响的复杂概念。影响心理安全感的因素可能包括个体的生理和心理特质、家庭环境的好坏、组织内部因素等，其中许多类型的领导风格都被证实会对影响职员心理的安全感知。其结果变量同样涵盖了多个方面，包括绩效、创新能力、员工行为与态度以及家庭关系等。

心理安全感是一个多因素影响的复杂概念及其在组织中的应用。心理安全感作为一个重要的概念，在组织行为学和心理学领域引起了广泛的关注。它涉及到个体在面临各种情境时所产生的心理感受，包括对自身能力的信心、对环境的适应能力以及对未来预期的稳定性。本文将对心理安全感的影响因素和结果变量进

行深入探讨，以期组织管理和领导实践提供有益的启示。

影响心理安全感的因素包括以下内容：

1) 个体生理和心理属性：个体生理和心理属性对其安全感受具有重要影响。例如，自信、乐观等积极心理特质有助于个体建立较强的心理安全感，而焦虑、抑郁等负面情绪则可能导致心理安全感降低。

2) 家庭环境：家庭环境的好坏对个体的心理安全感形成具有重要影响。优秀的家庭环境能够给个体足够的支持和安全感，从而有助于个体在组织中建立心理安全感。

3) 组织内部因素：组织内部的氛围、领导风格、人际关系等都是影响心理安全感的重要因素。研究发现，民主型等管理风格有利于促进职工的心理健康和安全感，而专制型、忽视型领导则可能导致员工心理安全感下降。

心理安全感的结果变量可以包括以下内容：

1) 绩效：心理安全感与绩效之间存在密切关系。高安全感的职员往往能够更好地投入到工作中，发挥自身潜能，从而提高工作绩效。

2) 创新能力：心理安全感对创新能力具有积极影响。在高度信任和安全的组织环境中，员工更愿意尝试新事物，敢于挑战现状，从而促进组织创新能力的提升。

3) 员工行为与态度：安全感知对于职员的意向和态度具有不同的效应。感觉到安全的职工更容易展现正面的行为态度、团队合作精神以及较低的员工流失率。

4) 家庭关系：心理安全感对家庭关系也具有影响。具备心理安全感的个体能够在家庭中更好地履行角色责任，建立和谐的家庭关系。

心理安全感是一个多因素影响的复杂概念，涉及个体生理和心理特质、家庭环境、组织内部因素等多个方面。组织需要重视员工的心理安全感建设，通过改进领导方式、创造优秀的团队环境等方法，以增强员工的心理安全感，进而推动组织表现、创新能力和员工幸福感等各方面的提高。同时，个体也应当关注自身心理安全感的培养，以应对工作的困难。

而领导者风格、组织的支持、管理措施、企业特质以及员工个人属性等因素都会影响员工的忠诚度。组织中关系网络的建构也会增强职员的认同程度，从而加大员工忠诚。

忠诚是衡量职员对其组织的忠实程度和敬业精神的重要指标，企业的发展离不开员工的忠诚。领导者风格、组织支持、管理措施、企业特质以及员工个人属性等因素都会对员工的忠诚度产生影响。在这篇文章中，我们将对这些因素进行详细分析，以期提高企业的员工忠诚度。领导者风格、组织支持、管理措施、企业特质以及员工个人属性等因素对员工忠诚度的影响表现如下。

1) 领导者风格

领导是组织的核心力量，其行为和态度对员工的忠诚有显著的影响。具有良好领导风格的领导者能获取成员的信任和尊重，表现出组织忠诚。企业应当注重培养具有亲和力、沟通能力、决策能力和团队协作精神的领导者，以带动整个团队的发展。

2) 组织支持

组织支持是企业为员工提供的各种资源和保障，包括薪酬福利、职业发展、

企业文化等。组织支持能提高成员对企业的归属心态，提高其忠诚。企业应当关注员工的需求，不断完善组织支持体系，使员工在工作中感受到企业的关爱和尊重。

3) 管理措施

科学合理的管理措施有助于提高员工的忠诚度。企业应当完善管理过程，包括选拔、提升、考核、激励等环节，使员工在工作中充分发挥潜能，实现个人价值。此外，企业还应当注重员工关系的管理，营造和谐融洽的工作氛围，促进员工之间的相互支持和合作。

4) 企业特质

企业特质包括企业的文化、价值观、发展战略等。具有鲜明特质的企业能够为员工提供明确的方向感和使命感，从而提高员工的忠诚度。企业应当明确自己的发展方向和目标，将企业文化融入日常管理，形成具有独特魅力的企业特质。

5) 员工个人属性

员工个人属性包括员工的素质、能力、性格等，会影响其忠诚。企业应当关注成员的个人发展，提供培训和晋升机会，激发员工的潜力。此外，管理者还应当关注下属的心理因素，建设良好的职场氛围，使员工在工作中保持积极的心态。

6) 组织中关系网络的建构

组织中关系网络的建构对于下属忠诚具有重要意义。管理者应当鼓励成员之间交流与合作，发挥团队协作的优势。通过构建良好的关系网络，员工能够更好地融入企业，提高其认同感和忠诚。

总之，管理者风格、组织态度、管理措施、企业特质以及员工个人属性等因素都会影响员工的忠诚度。组织中关系网络的建构也会增强职员对企业的归属感，从而加大员工的忠诚度。企业应当综合考虑这些因素，制定相应的政策和措施，以获取员工的忠诚，为组织的可持续发展打下坚实的地基。

2.5.2 包容型领导、心理安全感、员工忠诚度三者关系

在现有的研究中，Ojukwu（2021）对尼日利亚某银行企业调查，发现包容领导对职员的忠诚度具有显著影响，而员工意见在两者之间起到了中介作用。Lee and Dahinten（2021）在对韩国医疗行业研究时发现，领导者的包容性能够帮助医疗行业的员工在心理上感到安全，同时护士经理的包容性领导风格还会通过心理安全对护士声音行为和错误报告造成显著的直接和间接影响。李欣欣，胡峰，覃爱玲和肖骏（2023）也认为职员的安全感受会受到包容领导风格的影响。吴小毛（2013）认为职业安全感能够提升员工的忠诚度。但此推论暂且没有实证性的证据支撑。

也有一些学者（Xu 等，2019；方阳春等，2022；林新奇等，2022；）认为心理安全感可以起到中介作用。众多关于心理健康的研究中，有一种观点认为心理安全感在心理健康中起着很大的作用。安全感，作为一种内在心理品质，它不仅影响着个体的心理状况，还可能在一定程度上对其他心理变量产生中介效应。换句话说，心理安全感可能在某些心理过程中起到一个桥梁的作用，连接着个体的心境和心理适应能力。

首先，我们需要了解安全感是什么。安全感是一种人在面临挑战或压力时，对自己能够应对的信心和信念。它包括 2 个维度：首先是对自身能力的信心，其次是对周围环境安全与信任。觉得安全感的个体，更能保持积极的心态面对困难，逆流而上，从而更好地解决问题。反之，心理安全感较低的人，容易陷入焦虑和恐惧，对挑战和困难产生回避心理。

那么,心理安全感如何起到中介作用呢?在心理健康领域,有许多研究关注心理安全感与其余的心理构念间的相互作用。例如,有学者发现,心理安全感在中介了压力应对和心理健康之间的关系。在这个过程中,心理安全感较高的人,在面对压力时能更好地调整心态,从而减轻压力对心理健康的影响。而在心理安全感较低的人中,压力应对能力较差,心理健康状况也相对较差。

此外,心理安全感还在人际关系、职业发展等多个领域起到中介作用。在安全的氛围中,个体更容易建立良好的人际关系,团队协作更加顺畅,从而提高工作和生活的质量。而在低心理安全感的环境中,个体容易产生猜忌和防备,人际关系紧张,影响团队协作和整体绩效。

总之,心理安全感作为一种重要的心理品质,在人的心理、人际关系、自我发展方面具有积极的帮助。培养和提高心理安全感,有助于个体更好地应对生活中的挑战,提高心理适应能力,促进心理健康发展。因此,关注心理安全感,对于提高个体的生活质量和心理健康具有重要意义。在我国心理健康领域的研究中,心理安全感的研究将有助于促进心理健康服务的完善和提高,为全民心理健康提供科学依据。

虽然现有的相关调查已取得一定进展,但目前为止并未有人把包含式领袖行为(一种对下属宽容的风格)、个人安全感及职员忠心程度这三大要素结合起来考察其间的关系并探究其中介效应;同样地,对于这种关联性的实际操作案例的研究也是空白状态。所以我们期望能够在这个方向上有所突破:利用社交交易原理、身份认可理念和社会保障处理策略来开展实验分析方法以深度挖掘包括式领导方式、个体安定感和雇佣者诚挚感情三者的相互联系并且揭示他们的影响过程——以此作为组织中高层管理的有效性和人力资源的管理的重要参考依据。

2.5.3 本研究欲解决的问题

基于理论框架和研究假设，构建涵盖不同方面的包容性领导、心理安全感以及员工忠诚度的理论模型，并确定三者间的假设联系是本篇文章的核心议题之一。

依据理论模型，基于对三个主要变量的充分参考和以往问卷研究数据，构建合适的调查表格。同时，设计并发布调查表格以及进行数据分析也是本文关注的重点之一。

依据之前的问卷调查数据，我们对相关数据进行了详细分析、信度检验、主要人口统计变量的数据差异性研究以及结构方程模型等多个方面的检验。本文的重点在于深入探讨影响因素作用的内部机制。



第3章

研究假设与理论模型

3.1 研究假设

3.1.1 包容型领导与员工忠诚度的关系

社会交换理论认为,人类的大多数行为都是基于互惠原则(杨笛晗等, 2021),即人们会以某种方式回报他们所得到的恩惠或服务。在工作环境,这种互惠原则同样适用。包容的领导风格通过展示对于职员的重视、理解与接纳(Korkmaz, Engen, Knappert, & Schalk, 2022),建立起员工对他们的信任(陈翰 & 栗继祖, 2022)。这种信任关系使员工更愿意为领导的愿景和目标付出努力(邱迅杰, 于桂兰, & 孙轩, 2023),并更加忠诚于团队和组织(徐幢, 2013)。同时,包容型领导鼓励员工参与决策过程,并重视他们的意见和建议(Shore & Chung, 2022)。这使得员工感到自己的工作更有意义,也更容易对工作产生满足感(Oh, Kim, & Kim, 2023)。当职员对自身环境感到满意时,其更会表现出对企业的忠诚(沈清 & 刘蓓, 2022)。

包容领导包括开放、可用性、易接近几个维度,这几种维度对于组织成员的忠诚的积极效应表现为:

开放性是指领导欣赏并认可员工的贡献,能够接受并激发员工的建议(Carmeli et al., 2010)。当员工感到领导的欣赏与认可,他们更可能产生积极的情感反应。这种开放性的领导方式让员工感受到被接纳和尊重,从而产生对上级产生积极的情感(王雁飞 & 郑立勋, 2019)。当员工感到领导信任和尊重时,他们更愿意投入更多的努力以回报这种信任(崔遵康等, 2021),进而促进了职员的忠诚度。

可用性指领导尽可能为员工提供支持帮助（Carmeli et al., 2010）。有效的领导方式意味着领导能够及时、准确地传达他们的期望和任务，并能够给足支持和资源，让事情顺利进行，辅助员工完成工作（Qi, Liu, Wei, & Hu, 2019）。根据社会交换理论，当员工从领导那里获得支持和资源时，他们更可能产生积极的情感反应，可用性能够带来更强的组织支持，员工会愿意以更高的努力和投入回报这种支持（陈照，欧阳伟，& 张爽，2022）。这种积极的心态进一步增强了职员忠诚。

易接近性指领导与员工建立亲密的关系，公平对待员工并给予他们参与和发展的机会（朱瑜，& 钱姝婷，2014）。感知到自己被公平的对待时，会更愿意维持这种互惠的交换关系（Khazanchi & Masterson, 2011）。同时，与领导关系亲密的员工更可能产生积极的情感反应，这些积极的情感反应可以增强员工的归属感（井润田 & 胡思瑶，2014），从而增强员工的忠诚度（袁奇炜，2020）。

因此，提出假设：

H1：包容型领导对员工忠诚度具备显著的积极效应。

3.1.2 包容型领导与心理安全感的关系

社会认同理论指出，人在寻求自体认同时，常常将自我社会群体中的地位、角色和形象作为参照（赵祁 & 李锋，2016）。而在组织中，包容型领导这一独特的管理风格的核心特质是接纳和欣赏员工的独特性，他们强调每个员工都是独一无二的个体，有着各自的特点、优势和价值，不会排斥或边缘化任何一位员工（景保峰，2014）。这种领导风格强调员工的个人发展和成长，愿意倾听员工的声音，了解他们的需求和期望。其管理行为中常常充满了对员工的尊重和理解，员工的独特性和贡献被高度关注和赞赏。当员工感到自己在组织中得到了支持和鼓励时，他们会明确自身价值（方阳春，2014），从而形成更积极的自我概念（景

保峰, 2016)。这种积极的反馈强化了员工对自己能力和价值的积极认知, 让他们更加确信自己的独特性和价值, 从而产生更强的心理安全感。

此外, 包容型领导还传递出一系列积极的社会信息, 这些信息涵盖了对员工的尊重、信任和支持等正面元素(肖小虹, 张亚军, & 程志辉, 2017)。在包容的管理者的引导下, 工作环境通常呈现出积极、开放和公正的特点。在这样的环境中, 员工能感受到自己被接纳和尊重, 他们的观点和意见能够得到充分的表达和重视(章凯 & 李滨予, 2012)。这些正面信息在员工心中得到解读和加工, 有助于促使员工对外部环境的安全感和稳定性产生积极的认知。

包容型的领导可以按照开放性、易接近性和可用性这进行细分。

开放性的领导擅长与员工进行互动和交流, 他们不仅明确地传达目标和期望, 同时也积极倾听员工的意见和建议。这种双向沟通机制使得员工感到自己的声音被重视, 他们的观点和想法对组织的发展具有价值(王雁飞, 黄佳信, & 朱瑜, 2018)。开放性的领导风格能够让员工感到被理解和关注, 因此当领导开放的接纳员工, 主动重视成员的成长和发展时, 员工能够更明确地认识到自身的价值(李欣欣等, 2023), 产生更强的心理安全感。

可用性维度通过积极接触、支持和认可员工的行为, 传递出一种积极的社会信息, 即员工在组织中是有价值和被重视的。这种信息在员工的社会认知中产生共鸣, 形成一种积极的印象和态度, 使员工对领导和组织产生信任(陈钦雨, 周欣筠, & 王美雅, 2013)。同时, 当职员感受到上级的积极支撑时, 也能够同时感受到组织环境的安全和稳定(倪昌红, 叶仁荪, 黄顺春, & 夏军, 2013), 从而产生更强的安全感。

易接近在包容的管理风格中扮演着重要的角色, 它可以有效地拉近员工与管理者的关系。领导和员工间亲密的交往有助于增强员工的归属感(Bilginoğlu & Yozgat, 2023)。同时当员工能够与一位总是平易近人的领导者进行公开对话时,

他们会发现这是一种认可和尊重。当他们能够谈论他们的担忧和他们关心的事情时，就会创造一个积极的工作环境，其特点是心理安全（Ahmed, Zhao, Faraz, & Qin, 2021）。易接近性提高了员工对外部环境和人际交流沟通的安全、稳定性的判断，最终积极的影响到员工的心理安全

因此，本研究提出假设：

H2：包容型领导对心理安全感具备显著的积极效应。

3.1.3 心理安全感与员工忠诚度的关系

心理安全感反映了个体对自身的自信和认知。当员工对自我能力具备信心时，他们更有可能对工作有高的投入度（李玉银 & 崔子龙，2016），并对自己的团队和企业文化有更强的认同感，愿意为组织建言献策（Liang, Farh, & Farh, 2012）。此外，对自身能力和价值的积极认知也能够增强员工的自尊心和自信心（曾伟楠，马泽威，王文娜，& 王燕菲，2016），从而进一步提高他们对工作的投入度和满意度。这种高度的投入和认同可以转化为更高的员工忠诚度。

同时，心理安全感也涉及员工对外部环境和人际交流沟通的安全感和稳定性。当员工感到工作环境和人际交往是安全和稳定的，他们更可能感到满意和信任（张钰明等，2023）。在此情况下，员工与组织之间就更容易与组织建立忠诚关系（王秀金，2011）。

心理安全感还会通过建立归属感提高员工的忠诚度（吴小毛，2013）。当职员感到自己属于一个团队或组织，并感到自己在其中受到尊重和重视时，他们更有可能对工作产生高归属感（铁怡，赵久波，& 张小远，2014）。当员工有强烈的归属感时，他们更可能对工作满意，同时具备更高的投入度（刘志强，2014），对组织有强的忠诚度。心理安全感是建立归属感的一个重要因素。当职员感到企业对自身的接纳与认可时，会更容易产生对企业的归属感，从而增强忠诚度。

因此提出假设：

H3:心理安全感对员工忠诚度具备明显的积极效应。

3.1.4 心理安全感的中介效应

以包容的方式领导，鼓励员工参与，尊重他们的独特性，倾听他们的意见和建议，注重职员自我提升，同时在企业中创造积极的氛围。这些积极的行为和态度让员工感到被接纳和重视（邱迅杰，于桂兰，& 孙轩，2023），从而显著增强了员工的心理安全。职员的心理安全得到提升后，会对其的能力和价值产生更积极的认知。这种积极的自我认知进一步提高了对工作的满意度。员工感到自己在组织中拥有地位和价值，更加认同自己所在的团队和企业。同时，员工也感受到工作环境和人际交往是安全和稳定的。随着心理安全感的持续增强，员工对企业会更忠诚。员工感到自己属于组织，并受到尊重和支持。这种对于自身和环境的安全认知让员工更加忠诚于组织。同时，员工对工作的投入度和满意度进一步提高，也让他们更愿意为组织贡献自己的力量，从而显著提升了员工忠诚度（张秉福，2005）。

开放性在组织中表现为对员工的高度关注、积极沟通和互动。通过给予员工充分的理解与尊敬，我们可以构建出信任的关系基础（Korkmaz, Engen, Knappert, & Schalk, 2022），这有助于提升他们的心理安全感受。此种感觉能增强他们对于组织的依附感（铁怡，赵久波，& 张小远，2014）。当员工感受到强烈的归属感时，他们会更加积极地参与到公司的成长中去（吴小毛，2013），并因此增加工作满足感和投入程度（刘志强，2014），进而提高员工的忠诚度。

可用性则传递出一种积极的社会信息，即员工在组织中是有价值和被重视的。这种信息在员工的社会认知中产生共鸣，形成一种积极的印象和态度，使员工对领导和组织产生信任（陈钦雨，周欣筠，& 王美雅，2013）。同时也会同时感

受到组织环境的安全和稳定（倪昌红，叶仁荪，黄顺春，& 夏军，2013），从而进一步增强员工的心理安全。员工的心理安全感得到增强后，会对其能力和价值产生更积极的认知，这种积极的认知进一步提高了员工对工作的投入度和满意度（李玉银 & 崔子龙，2016）。也更加认同自己所在的团队和企业（Liang, Farh, & Farh, 2012）。这些投入和认同能够转化为更高的员工忠诚度。

而当员工感到易接近性时，他们更容易与领导和同事建立亲密的关系，从而增强员工的归属感（Bilginoğlu & Yozgat, 2023），同时让他们感到自己是被认可和尊重的。这种归属感使员工更可能感到工作环境和人际交往是安全稳定的（Ahmed, Zhao, Faraz, & Qin, 2021），即心理安全感。心理安全感对成员忠诚具备积极的效应，员工心理安全时更希望与组织建立长期、稳定的关系，从而对组织产生信任和忠诚（张钰明等，2023）。

提出假设：

H4：心理安全感在包容型领导与员工忠诚度间具备中介效应。

3.2 研究理论模型

本篇论文基于社会交换理论、社会认同理论和社交信息处理理论来探讨包容式管理如何影响员工的忠实度，并深层次地分析了心理安全感的中间角色，构建了一个包含包容式管理、员工忠诚度及心理安全感三者的理论研究框架，具体的关系模式可参考图 3.1。

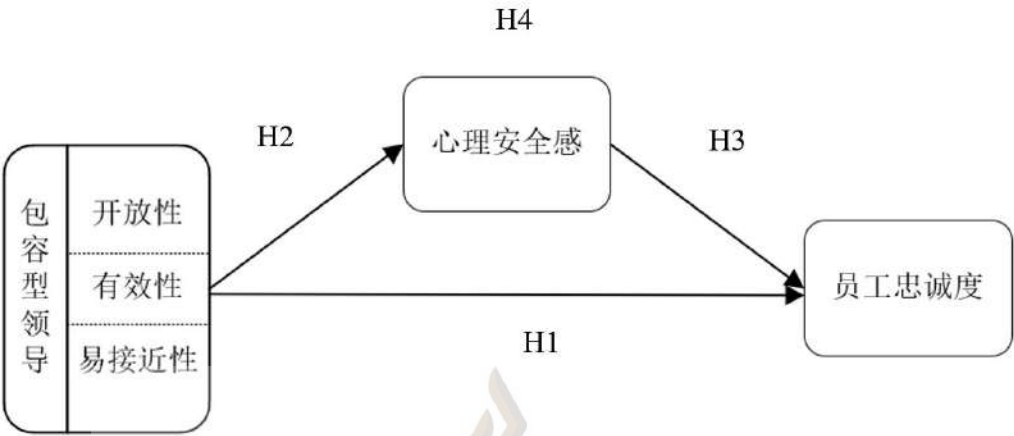


图 3.1 研究假设模型示意图

3.3 研究假设汇总

本研究假设详情见表 3.1

表 3.1 假设汇总

假设	内容
H1	包容型领导对员工忠诚度具备显著的积极效应。
H2	包容型领导对心理安全感具备显著的积极效应。
H3	心理安全感对员工忠诚度具备明显的积极效应。
H4	心理安全感在包容型领导与员工忠诚度间具备中介效应。

第 4 章

数据分析

4.1 描述性分析

本次研究共发放调查问卷 521 份，成功回收 442 份，经过严格筛选，最终确定 400 份问卷为有效样本，问卷的有效率达到 90.5%。问卷内容涵盖了性别、收入、年龄等多个背景变量。

根据表 4.1 的数据分析，受访者的性别构成显示，男性员工人数为 220 人，占总受访者的 55%，而女性员工人数为 180 人，占总受访者的 45%。

表 4.1 的数据进一步揭示，受访者的年龄分布情况如下：25 岁以下的有 134 人，占总受访者的 33.5%；26 至 35 岁的有 111 人，占总受访者的 27.8%；36 至 45 岁的有 63 人，占总受访者的 15.8%；而 45 岁以上的有 92 人，占 23.0%。

在职位分布方面，表 4.1 表明，普通员工有 220 人，占总受访者的 55.0%；基层管理人员有 82 人，占总受访者的 20.5%；中层管理人员有 72 人，占总受访者的 18.0%；高层管理人员有 26 人，占总受访者的 6.5%。

关于受访者的学历情况，表 4.1 的数据表明，大专及以上学历的有 217 人，占总受访者的 54.3%；本科学历的有 134 人，占总受访者的 33.5%；研究生（包括硕士和博士）学历的有 49 人，占总受访者的 12.3%。

根据表格 4.1 的数据显示，我们了解到，在这项调查中的被访问者中有超过四成的比例是工作了五年以上的员工，其中有近三成的人工龄为六至十年，而只有不到十个百分点的员工已经在这个公司待满了十年以上的时间。

表 4.1 背景信息分析 (n=400)

	题目	N	%
性别	男性	220	55%
	女性	180	45%
年龄	25 岁以下	134	33.5%
	26-35 岁	111	27.8%
	36-45 岁	63	15.8%
	45 岁以上	92	23.0%
职位	普通员工	220	55.0%
	基层管理人员	82	20.5%
	中层管理人员	72	18.0%
	高层管理人员	26	6.5%
学历	大专及以下	217	54.3%
	本科	134	33.5%
	研究生（硕士或博士）	49	12.3%
月所得	5000 元及以下	118	29.5%
	5001-10000 元	202	50.5%
	10000 元以上	80	20.0%
工作年限	1 年及以下	107	26.8%
	1-5 年	176	44.0%
	6-10 年	78	19.5%
	10 年以上	39	9.8%

来源：自行制作

在这项调查中，我们使用了五个点来衡量包容型领导量表的准确性，其中最低值为 1，最高值为 5。均值为 3.982，说明大部分的人认同该问卷描述的情况，很多职员认同企业存在较高的包容型领导。

采用五个度量单位来衡量心理安全感和员工忠诚度，其中最低的是 1，最高的是 5，平均数为 3.907 和 3.857。均值接近 4，说明大部分样本心理安全感较高，同时对自身组织有高度忠诚。

三个变量 SD 值在 0.601-0.637 范围内，由此可见，数据波动幅度较小。根据 Kline (2005) 的研究发现，当分布的不对称程度低于三倍标准差且高峰形状超过三次方根的时候，我们可以认为其为正常情况下的数据分发模式。对于包含式管理方式、工作场所的安全感及职员忠实性的不对齐状况分别计算如下：分别是 0.552、0.167 与 0.187；而对应的峰态则有 0.562、0.322 和 0.123。由此可见这三种因素的数据都符合了统计学上的要求——即它们的非中心化指标大于或等于零并且不超过正负的三次幂的标准误差范围之内，因此我们能够继续执行后续的相关研究步骤来探索这些因子之间的关系并找寻可能存在的规律性和趋势变化等信息。

表 4.2 描述性统计分析

概念	AVG	SD	偏度	峰度
包容型领导	3.982	0.632	0.552	0.562
心理安全感	3.907	0.601	0.167	0.322
员工忠诚度	3.857	0.637	0.187	0.123

来源：自行制作

4.2 信度分析

信度检验以 SPSS 进行。如表 4.3 所呈现，本次研究的调查显示包容型领导的 Cronbach α 信度系数为：.839，开放、有效、易接近 Cronbach α 信度系数分别为：.803、.782、.826，均高过 0.7，因此，包容型领导问卷的信度颇高，适合用于后续研究工作。

表 4.3 包容型领导信度分析

名称	维度	Cronbach's α	总计
包容型领导	开放性	.803	.839
	有效性	.782	
	易接近性	.826	

来源：自行制作

如下表 4.4 所示此次研究调查问卷中心理安全的整体 Cronbach α 信度：.867，自我安全和他人安全两个维度 Cronbach α 为：.826、.812，因此，调查问卷的信度质量颇高，适宜采纳该问卷以开展后续研究工作。

表 4.4 心理安全感信度分析

名称	维度	Cronbach's α	总计
心理安全感	自我心理安全	.826	.867
	他人心理安全	.812	

来源：自行制作

表 4.5 中员工忠诚度的 Cronbach α 信度系数为：.855，情感、持续、规范 Cronbach α 信度系数：.824、.783、.797，因此，调查问卷的信度质量颇高，适宜采纳该问卷以进行后续研究工作。

表 4.5 员工忠诚度信度分析

量表名称	维度	维度 Cronbach's α	总信度
员工忠诚度	情感忠诚	.824	.855
	持续忠诚	.783	
	规范忠诚	.797	

来源：自行制作

4.3 效度分析

效度通常用来描述本次研究使用的测量工具或者测量能力是否足够准确地测定所需测量的实物。本次研究旨在进行效度检验，目的在于评估调查问卷的有效性。具体而言，需确认问卷所选取的变量测量项是否合理，并确保问卷内容与研究者既定的研究目标和目的相符。

在本研究中，我们使用 EFA 评估其有效性。首先进行 KMO 和 Bartlett 检验，满足条件后继续因子分析。利用 SPSS26.0 软件处理数据，结果见表 4.5 至表 4.7。

在这项研究中，我们使用了样本(n = 400)进行探索性因素的分析。根据表 4.6，包容型领导量表问卷数据的 kmo 度值达到 0.869，已通过 Bartlett 球形检验，验证了量表适用于进行因子分析的前提条件。各因素的负荷值均超过 0.5，累计解释的变异量达到 61.817%，表明问卷具有良好的解释力，且包容型领导量表的效度表现优异。

表 4.6 包容型领导量表效度分析

维度	题项	因素负荷	
开放性	1	.597	
	2	.646	
	3	.756	
	4	.746	KMO : .869
有效性	5	.798	Bartlett p: .000
	6	.739	累计变异量: 61.817%
	7	.710	
易接近性	8	.786	
	9	.701	

来源：自行制作

在这项研究中，根据表4.7，我们可以看到心理安全感的kmo度值为.901，并

且通过了bartlett球型检验，这证明了该量表满足了因子分析所需的前置条件。其中，因素负都大于0.5，累计变异量：74.962%，心理安全感量表效度良好。

表 4.7 心理安全感量表效度分析

维度	题项	因素负荷
自我心理 安全	1	.772
	2	.822
	3	.807
	4	.747
	5	.782
	6	.765
他人心理 安全	7	.832
	8	.722
	9	.749
	10	.807
	11	.792
	12	.697

KMO 值: .901

Bartlett 的球形度检验显著性: .000

累计总解释变异量: 74.942%

来源：自行制作

这项研究，我们使用样本(n = 400)进行探索性因素的分析。根据表4.8，员工忠诚度问卷数据的kmo值为.809，并且经过bartlett检验，证明符合因子分析的基础条件。其中，因素负荷大于0.5，累计变异量：70.591%，员工忠诚度量表效度良好。

表 4.8 员工忠诚度量表效度分析

维度	题项	因素负荷
情感忠诚	1	.811
	2	.756
	3	.772
	4	.852
	5	.807
	6	.747
	7	.732
	8	.799
持续忠诚	9	.812
	10	.742
	11	.749
	12	.837
	13	.742
	14	.686
规范忠诚	15	.732
	16	.872
	17	.807
	18	.767

KMO : .809

Bartlett p: .000

累计变异量: 70.591%

来源: 自行制作

4.4 差异性分析

4.4.1 性别差异性分析

对男性与女性员工在包容性领导感受、心理安全认知以及员工忠诚度方面的差异性,我们运用了均值、变异程度量度及独立样本t检验来进行深入探讨。具体而言,男性与女性员工被分为两组进行分析,其结果展示于表4.9中。在包容性领导感受方面,p值为.352,远高于显著性阈值0.05,故无法认定此差异具备统计学意义。这意味着,在当前研究范围内,性别因素并未对包容性领导的感知产生显

著影响。接着,从心理安全感的维度来看, p 值为.225,同样超过了显著性水平0.05,显示出性别差异在此方面亦不具备显著性。换言之,无论男女,他们在心理安全感上的体验是相似的,未显露出明显的性别分化。最后,就员工忠诚度而言,其 p 值为.324,亦高于显著性标准0.05,表明在忠诚度的感知上,不同性别的员工之间并未出现显著差异。这进一步验证了,在当前的研究背景下,性别并非影响员工忠诚度感知的关键因素。

数据说明,男女职员在对包容型领导、心理安全感的感知上没有差异,同时在员工忠诚度上,不同性别的员工并没有差异。

在现代企业中,性别多样性已成为一个热门话题。许多研究都关注了不同性别员工在职场中的表现、合作模式以及领导风格等方面的差异。然而,关于包容型领导、心理安全感和员工忠诚度这三个方面的研究,却得出了令人意想不到的结果。

首先,关于包容型领导,研究表明男性和女性员工对其的感知并无显著差异。这意味着,无论是男性还是女性领导者,只要能够营造一个包容、尊重和平等的工作环境,就能得到员工的认可和支持。这一发现为企业在选拔和培养领导者时提供了新的视角,即领导者的性别并非是决定其领导效果的唯一因素,更重要的是他们能否真正关注员工的需求,为员工创建一个包容性强、有利于成长的工作氛围。

其次,在心理安全感方面,研究发现男性和女性员工同样没有显著差异。这意味着,无论是男性还是女性员工,他们都需要一个安全、稳定的工作环境,以便在工作中充分发挥自己的潜能。企业应当关注员工的心理需求,为他们提供一个公平、公正、透明的职场氛围,从而提高员工的心理安全感,进一步提升职工的工作忠诚。

最后，员工忠诚度方面，不同性别的员工并无显著差异。这表明，员工的忠诚度并不仅取决于他们是否属性，更关键在于公司能否为他们创造出优质的职场氛围、提供发展空间以及给予相应的福利待遇。因此，企业应该关注所有员工的需求，制定公平的人力资源政策，为员工提供平等的发展机会，从而提高整体的员工忠诚度。

总之，在不同性别员工对包容型领导、心理安全感和职工忠诚度感知上，我们并未发现显著的差异。这为企业管理提供了新的启示：领导者不应仅关注性别差异，而应更加关注营造一个包容、安全、公平的工作环境，提升组织的核心能力。

表 4.9 不同性别的员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 t 检验

	男		女		t	p
	M	SD	M	SD		
包容型领导	3.93	0.68	4.04	0.56	0.867	.352
心理安全感	3.88	0.66	3.95	0.51	1.476	.225
员工忠诚度	3.85	0.68	3.86	0.57	0.974	.324

来源：自行制作

4.4.2 年龄差异性分析

关于不同年龄段的职工，在包容型领导感知、心理安全感体验以及员工忠诚度表现上是否存在显著性差异的问题，将借助平均数、标准差等统计指标，并应用 ANOVA 单因子变异数分析的方法，进行严谨、系统的探究与验证。根据表 4.10 中的数据可知，我们对四种不同的年龄层进行了研究：低于二十五岁的年轻人；介于二十六至三十五年的中年人；超过三十四但未满四十五的中老年人群体及年纪更大的群体——即那些已经过了退休年限的人们。从这些统计数据显示来看，对于各个阶层员工而言，他们在对于包容式领导感的觉察方面存在显著差异，其中 F 值与其相应的 $P = 0.04$ 和 $P < 0.05$ 的结果表明了这一点的重要性，因此我

们可以确定的是，所有这几个阶层的人员都能够感受到这种类型的领导方式的存在并对其有反应。具体来说，年轻人的感受要比其他人更为强烈一些，尤其是与其它三个组相比时更是如此。在心理安全感上，F 值对应的 $p=0.01$, $p < 0.05$ ，差异显著。25 岁以下员工感知高于其他年龄段。在员工忠诚度上，F 值对应的 $p=0.01$, $p < 0.05$ ，差异显著。同样，25 岁以下员工感知高于其他年龄段。

这一结果说明岁数不同的职员的包容型领导、心理安全感和员工忠诚度的感知有区别。

该研究结论与马璐（2014）、许太明与梁威（2017）的研究成果相吻合，表明不同年龄段的员工对于领导风格的感知存在差异。年轻员工可能更倾向于关注领导是否能够接纳并尊重他们的观点与需求，他们更易于接受包容性的领导方式，并且对领导风格的影响更为敏感。因此，25 岁以下的职员对包容型领导方式的差异感受更为明显。

25 岁以下的职工通常处于个人成长和探索的关键时期。他们可能更加关注自身成长，的对工作个人生活平衡。在这个阶段，他们可能更加倾向于寻求支持和指导，以帮助他们建立自己的职业规划和目标，对心理安全感有更高的感知。相比之下，其他年龄段的员工可能更加关注职业成就和收入等方面。他们可能更加注重工作的高效性和竞争性，。因此，他们在工作中可能更加注重结果和业绩的达成，而不是工作环境和人际关系的稳定性和安全性。

而在员工忠诚度方面，年轻员工对企业的忠诚可能受到包括职业发展机会、公司文化等多种因素的影响。如果年轻员工能够在工作中得到满足，有较好的职业发展机会，并认同公司的文化和价值观，那么他们可能会更加忠诚于组织。此外，随着年龄的增长，员工可能会面临更多的家庭和社会责任，对工作的稳定性和收入的要求也会更高，这也可能影响他们对组织的忠诚度。

表 4.10 不同年龄员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 ANOVA 检验

变量	包容型领导		心理安全感		员工忠诚度	
	M	SD	M	SD	M	SD
25 岁以下	4.09	.829	4.04	.769	3.9851	.699
26-35 岁	3.97	.489	3.88	.483	3.8754	.599
36-45 岁	3.83	.539	3.68	.498	3.6058	.564
45 岁以上	3.93	.472	3.88	.447	3.8207	.728
P	0.04		0.01		0.01	
F 值	2.796**		5.623***		5.370***	

来源：自行制作

4.4.3 职位差异性分析

分析不同职位员工在包容型领导、心理安全感及忠诚度上的差异，采用平均数、标准差与 ANOVA 检定。岗位级别被划分为四种类型：一般职员、初级主管、中级经理及高级总监；根据表格(见图)中的数据可知，各层次工作人员对宽容式管理的感受程度并无明显差别，即 F 的统计量与 $P = 0.198$ 和 $P > 0.05$ 的结果表明该因素并不具有重要意义且没有明显的区别特征。不同职位员工在心理安全感和员工忠诚度上，F 值对应的 p 值均大于 0.05，不显著，说明不存在显著差异。

该数据分析揭示，在当前研究样本中，不同职位的员工在感知包容性领导、心理安全感以及忠诚度方面并不存在显著差异。

表 4.11 不同职位员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 ANOVA 检验

变量	包容型领导		心理安全感		员工忠诚度	
	M	SD	M	SD	M	SD
员工	3.95	.73317	3.9000	.69970	3.8705	.73767
基层	3.93	.50775	3.8730	.45271	3.7703	.50078
中层	4.01	.49011	3.8843	.48923	3.8218	.48718
高层	4.22	.29159	4.1474	.25200	4.1154	.35518
P	0.198		0.207		0.106	
F 值	1.562		1.526		2.053	

来源：自行制作

4.4.4 学历差异性分析

不同学历员工在包容型领导、心理安全感和员工忠诚度上的差异，通过 ANOVA 分析。学历分三类：大专及以下、本科、研究生。结果显示，不同学历员工在包容型领导和心理安全感上无显著差异（ $p>0.05$ ）。但在员工忠诚度上，差异显著（ $p<0.05$ ），大专及以下学历员工忠诚度感知显著高于其他学历员工。

该研究结果与裴政等人（2020 年）的发现相类似，表明不同学历背景的员工在对员工忠诚度的感知上存在差异。这可能是由于较低学历员工在就业市场上的选择机会相对较少，因此他们更可能珍惜现有的工作机会，表现出更高的忠诚度。同时，这部分员工在职业发展上的追求相对较低，对企业的期望和需求可能较为简单，更容易满足于现有的工作环境和待遇，从而在员工忠诚度上表现出更高的倾向。

表 4.12 不同学历的员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 ANOVA 检验

变量	包容型领导		心理安全感		员工忠诚度	
	M	SD	M	SD	M	SD
大专及以下	4.013	.697	3.969	.654	3.936	.686
本科	3.979	.524	3.863	.530	3.791	.564
研究生	3.855	.598	3.762	.504	3.687	.552
P	.287		.053		.016	
F	1.253		2.961		4.206**	

来源：自行制作

4.4.5 月所得差异性分析

不同月所得员工在感知包容型领导、心理安全感和员工忠诚度上是否存在显著差异，通过 ANOVA 分析得出结果。月所得分为三阶段，结果显示，三阶段员工在包容型领导（ $p=0.207$ ）、心理安全感（ $p=0.348$ ）和员工忠诚度（ $p=0.527$ ）上均不存在显著差异（ $p>0.05$ ）。

表 4.13 不同月所得员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度的 ANOVA 检验

变量	包容型领导		心理安全感		员工忠诚度	
	M	SD	M	SD	M	SD
5000 以下	3.904	0.945	3.866	.885	3.848	.916
5001-10000 元	4.033	0.410	3.951	.407	3.888	.467
10001 元及以上	3.967	.504	3.860	.484	3.794	.496
P	.207		.348		.527	
F	1.58		1.057		.642	

来源：自行制作

4.4.6 工作时间差异性分析

为探究不同工作年限的员工在感知包容型领导、心理安全感以及员工忠诚度方面是否存在显著差异，本研究采用了平均数、标准差以及 ANOVA 单因子方差分析方法进行数据处理。工作经历被细分为四个阶段。分析结果详见表 4.14，表明在感知包容型领导方面，不同工作年限的员工之间未显示出显著差异，具体表现为 F 值对应的 p 值为 0.330，由于 p 值大于 0.05，因此可以得出结论，不同工作年限的员工在感知包容型领导方面没有显著差异。对于心理安全感的感知，在对不同工作年限的职工进行分析时，发现心理安全感的 f 值所对应的 p 值为 0.466，该值高于 0.05 的显著性水平。因此，可以得出结论，不同工作年限的员工在心理安全感方面不存在显著差异。同样地，员工忠诚度的 F 值所对应的 p 值为 0.763，同样高于 0.05 的显著性水平，表明不同工作年限的员工在感知到的员工忠诚度方面亦无显著差异。

表 4.14 不同工作年限员工在感知包容型领导、心理安全感、员工忠诚度 ANOVA 检验

变量	包容型领导		心理安全感		员工忠诚度	
	M	SD	M	SD	M	SD
1 年以 下	3.898	.940	3.854	.884	3.838	.926
1-5 年	4.041	.396	3.958	.407	3.887	.469
6-10 年	3.976	.503	3.862	.490	3.801	.499
10 年以 上	3.958	.684	3.921	..582	3.885	.584
P	0.330		0.466		0.763	
F	1.147		0.853		0.763	

来源：自行制作

4.5 相关性分析

在定量研究领域，当研究者意图探究数据间关系，包括变量间的相互作用及其强度时，通常会采用相关性分析方法。为探究北京零售企业 W 中包容型领导对员工忠诚度的影响，本研究运用了 Pearson 相关性分析方法，对包容型领导、心理安全感与员工忠诚度之间的相关性进行了检验。分析结果表明，员工对包容型领导的感知、心理安全感与员工忠诚度之间均表现出显著的相关性。具体而言，员工对包容型领导的感知与心理安全感之间存在正相关关系，其相关系数为 0.574 ($p<0.001$)，表明二者之间具有强烈的正相关性；同时，包容型领导的支持与心理安全感、员工对包容型领导的感知与员工忠诚度之间亦呈现出正相关关系，相关系数分别为 0.423 ($p<0.001$) 和 0.607 ($p<0.001$)。综合分析，心理安全感与员工忠诚度之间亦存在正向的相关关系。

表 4.15 相关性分析

	包容型领导	心理安全感	员工忠诚度
包容型领导	1	/	/
心理安全感	0.574***	1	/
员工忠诚度	0.423***	0.607***	1

来源：自行制作

4.6 回归分析

在进行回归分析时，本项研究构建了四个研究模型，并通过数据拟合获得了表 4.16 所呈现的结果。在执行回归分析之前，本研究首先对各个模型进行了共线性检验。根据表 4.16 的数据显示，所有四个模型的自变量方差膨胀因子（VIF）值均低于 10（参见张新民、沈杰、俞顺章，1995 年研究），从而确认这些模型不存在多重共线性的问题。

为检验假设 H4，研究者发现心理安全感在包容型领导与员工忠诚度之间发挥中介作用。首先，研究者确认了员工对包容型领导的感知与员工忠诚度之间的关联性，随后，研究者确定了员工对包容型领导的感知与心理安全感之间的联系。接着，研究者探究了员工对心理安全感的感知与员工忠诚度之间的关系。最终，研究者将员工对包容型领导的感知和员工忠诚度一同纳入回归分析中，若发现员工对包容型领导的感知与员工忠诚度之间的关联性减弱，则表明心理安全感起到了部分中介作用。据表 4.16 显示，在模型 1 中，F 值为 838.576，相应的 p 值为 0.000。经过调整后，新的 R 平方值达到了 0.677。这意味着该模型中关于员工感知的包容型领导能够阐述出员工忠诚度的 67.7% 部分。接下来我们深入研究了 this 自变量——员工感知到的包容型领导，它的 β 系数是 0.823，相应的 p 值为 0.000，这就说明了员工对于他们所感受到的包容型领导与他们的忠诚度之间存在着明

显的积极关系。基于此，我们可以得出 H1：“包容型领导对员工忠诚度有着显而易见的正面效应。”成立。

模型 2, $F : 1292.733$, p 为 0.000。R 平方达到了 0.764，这意味着该模型中包含了员工对于包容型领导的感受能够解释他们心理安全感的 76.4%。接下来我们需要深入研究这个变量——包容型领导，它的 β 系数是 0.874， p 值也只有 0.000，这就证明了员工确实认为他们的包容型领导能给他们带来积极的影响，假设 H2：“包容型领导对心理安全感具备显著的积极效应。”。

在模型3的分析中， F 统计量达到1842.684，相应的 p 值为0.000，显示出统计学上的显著性。调整后的 R 平方值为0.721，这表明模型中的心理安全感变量能够解释员工忠诚度变异的72.1%。因此，进一步审视自变量心理安全感，其标准化回归系数（ β 系数）为0.907，相应的 p 值同样为0.000，这表明心理安全感对员工忠诚度具有显著的正向影响。基于此，假设H3：“心理安全感对员工忠诚度具有明显的正向作用”得到了验证。接下来，本研究将对心理安全感在感知包容型领导与员工忠诚度之间所起的中介作用进行检验。

在模型4的分析中， F 值达到182.037，相应的 p 值为0.000，显示出统计学上的显著性。调整后的 R 平方值为0.725，这表明模型中感知的包容型领导和心理安全感能够解释员工忠诚度的72.5%。因此，有必要进一步审视自变量包容型领导和中介变量心理安全感。在模型4中，包容型领导的 β 系数为0.131，相应的 p 值为0.000，与模型1相比，员工感知的包容型领导的影响力有所减弱。同时，心理安全感的 β 系数为0.841，相应的 p 值也为0.000，表明心理安全感在包容型领导与员工忠诚度之间发挥着部分中介作用。因此，假设H4：“心理安全感在包容型领导与员工忠诚度间具备中介效应。”得到了验证。

表 4.16 回归分析

因变量：员工忠诚度					
	1	2	3	4	VIF
	员 工 忠 诚 度	心理安全感	员 工 忠 诚 度	员 工 忠 诚 度	
	β	β	β	β	
包容型领导	.823***	.874***		.131***	1.286
心理安全感			.907***	.841***	1.286
R ²	.678	.765	.722	.726	
调整后的R ²	.677	.764	.821	.825	
F	838.576***	1292.733***	1842.685***	182.037***	

来源：自行制作

基于前述研究发现，我们得出结论，心理安全感在包容型领导与员工忠诚度之间发挥着中介效应。这表明，通过营造一个包容的环境，领导者能够提升员工的忠诚度。在这个过程中，心理安全感起到了至关重要的作用。以下是对这一观点的详细阐述。

首先，包容的领导风格是指领导者对团队成员的多样性持开放态度，尊重他们的观点和需求，并为他们在组织中提供支持。这种领导风格有助于员工建立信任，感受到组织对他们的关心和尊重。而心理安全感则是指职工在人际关系挑战时，可以感受到来自组织和领导的支持和保护。在这种情况下，员工更有信心应对工作中的困难，从而提高他们的忠诚度。

其次，包容型领导有助于员工建立良好的心理安全感。当领导对员工的多样性、观点和需求持开放态度时，员工感受到的组织支持和保护更强。这种安全感使员工更加信任组织，愿意为组织付出更多的努力，从而提高员工忠诚度。此外，心理安全感还能激发成员的创造力，进一步促进组织绩效的提升。

然而，为了在包容性领导和员工忠诚度之间达到心理安全感的中介效果，组织必须实施一系列策略。首先，领导者需要具备较高的情商和领导力，能够正确识别和应对员工的需求和挑战。其次，组织需要建立健全的支持体系。最后，组织需要关注员工的心理健康，定期开展心理辅导和培训，提高员工的抗压能力和心理素质。

简而言之，心理安全在包容的管理者与职员忠诚度间扮演着桥梁的角色。通过营造一种包容、支持的组织氛围，领导者可以提高员工的忠诚度，从而为组织的长期发展奠定坚实基础。组织需要关注员工的心理健康，培养具有包容性领导风格的领导者，并建立健全的支持体系。



第 5 章

结论

本章旨在总结研究发现并提出建议，系统地分析了包容性领导、心理安全感与员工忠诚度之间的相互作用。基于第四章的研究成果，本章进行了详尽的整理与综合，并对研究假设进行了验证，同时提出了相应的建议。本章内容共分为三个部分：第一部分阐述了研究的主要结论；第二部分探讨了研究的启示意义；第三部分则指出了研究的局限性，并对未来的研究方向进行了展望。

5.1 研究结论

在这项调研中，我们运用社会交换等理论进行了实地调查，对数据进行分析，以研究包容型领导在组织中对员工忠诚度的影响及心理安全可能的中介机制。回归分析结果显示，首先，我们验证了假设 H1，即包容型领导对员工忠诚度有显著正向影响，凸显了领导风格在激发员工对组织忠诚度方面的重要性。其次，假设 H2 同样得到支持，揭示出包容型领导对员工心理安全感的积极影响，强调了领导行为对员工心理健康的关键作用。第三，假设 H3 经过回归分析验证，证明了心理安全感在提升员工忠诚度方面发挥了明显正向作用，突显了员工感知的工作环境安全感对组织忠诚度的重要性。终究，通过回归分析证实了假设 H4，进一步阐明了心理安全在包容型领导与员工忠诚度的中介，从而加深了对这种关系的认识。综合而言，本研究为组织管理提供了重要的实证证据，强调了包容型领导风格在促进员工忠诚度方面的关键作用，并为未来相关研究和实际管理提供了有益的启示。

假设结果见表 5.1 所示

表 5.1 假设检验

序 号	假设	验证结 果
H1	包容型领导对员工忠诚度具备显著的积极效应。	成立
H2	包容型领导对心理安全感具备显著的积极效应。	成立
H3	心理安全感对员工忠诚度的有明显的正向作用。	成立
H4	心理安全感在包容型领导与员工忠诚度间具备中介效应。	成立

5.1.1 员工在感知其包容型领导对员工忠诚度具有正向显著影响。

本研究的发现表明，员工对于包容型领导的感知与其忠诚度之间存在显著的正向关系。研究揭示，当员工感受到企业中包容型领导的力量越强大时，企业的整体绩效亦相应提升。这一现象可能源于现代企业运营中领导方式的重要性。包容型领导的存在能够提升企业的工作效率，增强处理工作问题的能力，进而强化市场竞争力，最终导致员工忠诚度的提高。

5.1.2 员工在感知其包容型领导对心理安全感具有正向显著影响。

研究成果表明，员工对于包容型领导能提升他们的心灵安全感的认知是积极且显著的。这意味着，当企业的领导者展现出更强烈的包容性时，员工们感受到的安全感也会随之增强。这种包容性的领导方式关注的是员工个人的进步与成长，乐于听取他们的意见并理解他们的需求和期待。其管理行为中常常充满了对员工的尊重和理解，员工的独特性和贡献被高度关注和赞赏。当员工感到自己在组织中得到了支持和鼓励时，他们会明确自己的价值（方阳春，2014），从而形成更积极的自我概念（景保峰，2016）。这种积极的反馈强化了员工对自己能力和价值的积极认知，让他们更加确信自己的独特性和价值，从而产生更强的安全。

5.1.3 员工在感知心理安全感对员工忠诚度具有正向显著影响。

本研究的成果表明，员工对心理安全感的感知对其忠诚度具有积极且显著的促进作用。这表明，在心理安全感较高的企业环境中，员工的忠诚度往往更为稳固。心理安全感体现了个体对其自身能力和价值的正面评价及自信。当员工对自己的能力和价值抱有信念时，他们更倾向于对工作表现出高度的投入（李玉银 & 崔子龙，2016），并对自己的团队和企业文化有更强的认同感，愿意为组织建言献策（Liang, Farh, & Farh, 2012）。此外，对自身能力和价值的积极认知也能够增强员工的自尊心和自信心（曾伟楠，马泽威，王文娜，& 王燕菲，2016），从而进一步提高他们对工作的投入度和满意度。这种高度的投入和认同可以转化为更高的员工忠诚度。同时，心理安全感也涉及员工对外部环境和人际交流沟通的安全感和稳定性。当员工感到工作环境和人际交往是安全和稳定的，他们更可能感到满意和信任（张钰明等，2023）。在此情况下，员工就更容易与组织建立忠诚关系（王秀金，2011）。

5.1.4 员工认为心理安全感在包容型领导和员工忠诚度之间具有中介作用。

研究结果揭示，心理安全感在包容型领导与员工忠诚度之间发挥着中介作用。这表明，在那些领导风格更为包容的公司中，员工的心理安全感相应较高，进而导致员工忠诚度的显著提升。包容型领导通过开放、支持性的互动方式，鼓励员工参与决策，尊重员工的个性差异，认真倾听他们的意见和建议，并重视员工的个人成长与发展。此外，他们还在组织内部积极营造一种积极向上的氛围。这些正面的行为和态度使员工感受到被接纳和重视（邱迅杰，于桂兰，& 孙轩，2023），从而显著增强了员工的心理安全感。当员工的心理安全感得到提升时，他们对自己的能力和价值持有更为积极的看法。这种积极的自我认知进一步提升了员工对工作的投入和满意度。员工感到自己在组织中具有重要地位和价值，更加认同自己所属的团队和企业。同时，员工也感受到工作环境和人际交往的安全与稳定。

随着心理安全感的不断增强，员工对组织的忠诚度亦会相应提高。

5.1.5 不同年龄段的员工在包容性领导、心理安全感和员工忠诚度上存在显著差异

本项研究通过差异性分析揭示，在当前研究样本中，不同年龄层的员工在对包容型领导、心理安全感以及员工忠诚度的认知上表现出显著的差异性。

分析结果表明，25岁以下的员工群体对于领导方式的感知尤为敏锐。这一发现与马璐（2014年）以及许太明和梁威（2017年）等学者的研究成果相吻合。首先，不同年龄段的员工对于领导方式的感知存在差异，年轻员工对于领导方式的包容性更为敏感，他们倾向于重视领导是否能够接纳和尊重他们的观点与需求。因此，年轻员工更易于接受包容型的领导方式。随着领导方式的精细化发展，年轻人对领导方式的期望也随之提高。在追求工作效率的现代社会中，良好的领导方式能够显著提升工作效率，并简化工作流程。因此，25岁以下的员工对包容型领导的感知更为强烈。

同样地，25岁以下的员工在心理安全感方面的感知普遍高于其他年龄段。这一现象的原因可能与现代社会竞争压力的加剧有关。不同年龄层的个体均承受着来自多方面的压力，对于工作稳定性有着更高的追求。然而，心理安全感的缺失可能会导致企业内部的不稳定，人事变动频繁。任何微小的失误都可能对个人的职业生涯产生不同程度的影响，因此，不同年龄层的员工在心理安全感的感知上存在差异。25岁以下的员工通常处于个人成长和探索的关键时期。他们可能更加关注自身成长，以及对工作和个人生活的平衡。在这个阶段，他们可能更加倾向于寻求支持和指导，以帮助他们建立自己的职业规划和目标，对心理安全感有更高的感知。相比之下，其他年龄段的员工可能更加关注职业成就和收入等方面。他们可能更加注重工作的高效性和竞争性，因此，他们在工作中可能更加注重结

果和业绩的达成，而不是工作环境和人际关系的稳定性和安全性。

在员工忠诚度的维度上，25岁以下的员工表现出较高的感知忠诚度。年轻员工对组织的忠诚度可能受到工作满意度、职业发展机会、公司文化等多重因素的共同作用。处于职业生涯上升期的年轻人，更倾向于在业绩优良的企业中提升自身能力和积累经验。若年轻员工在工作中感到满足，拥有良好的职业发展前景，并且认同公司的文化和价值观，他们对组织的忠诚度可能会相应增强。此外，随着年龄的增长，员工积累了一定的工作经验，同时可能承担更多的家庭和社会责任，对工作的稳定性和收入水平的要求也随之提高，这些因素亦可能对其对组织的忠诚度产生影响。

5.1.6 不同学历的员工在员工忠诚度上存在显著差异

本项研究通过数据分析揭示，具有大专及以上学历的员工在对员工忠诚度的感知方面显著高于其他学历层次的员工。

这个研究和裴政等人(2020)的研究相似，揭示了不同学历的员工对于雇主忠诚度的理解是有差异的。这可能是因为学历较低的员工在职场上的选择机会较少，所以他们更倾向于珍视现有的工作机会，展示出更强的忠诚度。同时，这部分员工在职业发展上的追求相对较低，对企业的期望和需求可能较为简单，更容易满足于现有的工作环境和待遇，从而在员工忠诚度上表现出更高的倾向。

5.2 研究启示

经过深度探究，我们可以明显看到，公司的包容性领导和心理安全感对组织业绩产生了积极的推动作用，为企业管理人员提供了强大的启示和指引。在深化

对研究结论的理解的基础上，以下是对于企业的一些的观点和建议：

5.2.1 建立领导者的情绪智力

在实践中，除了要拥有多元化的思维方式和包容的心态外，领导者还需要具备高水平的情绪智力。情绪智力涵盖了理解和有效管理自己情绪的能力，以及敏感地处理员工的情感反应。这意味着领导者应该能够处理压力，保持冷静，同时在团队中培养情感智能，以建立更为积极的领导风格。

通过培养领导者的情绪智力，企业可以塑造更具人性化和关怀的领导团队。上司的情绪管理能力不仅帮助维护企业的整体情绪健康，还能够增强管理者与员工的信任。管理者情感智能将使其更能理解员工需求，并更有效地满足团队的期望，从而提高员工满意度和整体团队绩效。因此，情绪智力的培养不仅仅是为了个体领导者的发展，更是为了构建一个积极向上、充满关怀的工作环境，为组织蓬勃发展奠定坚实基础。

5.2.2 推动组织文化的转变

包容型领导的实施需要与组织文化相一致。企业应该努力倡导一种开明、包容、尊重多元差异的文化，使包容型领导成为整个组织的共同价值观。这需要领导者在组织层面上发挥引领作用，确保文化转变得以顺利实施。在实践中，领导者可以通过建立明确的文化目标、制定包容政策和培训计划，以及在组织中设立文化变革团队等方式，积极推动组织文化的演变。领导者的言行举止也应与包容文化相一致，以树立榜样，引导整个团队朝着更加包容和开明的方向发展。

5.2.3 引入 360 度反馈

为了更全面地了解领导者在多元环境中的表现，企业可以引入 360 度反馈机制，让员工、同事和上级都参与对领导者的评估。这样的反馈可以为领导者提供更具具体、全面的发展建议，帮助其不断提升包容型领导的能力。360 度反馈的引入可以通过定期的评估周期、匿名性保障、以及专业的第三方机构参与等手段，确保反馈的客观性和真实性。领导者应以开放的心态接受反馈，将其视为提升的机会，从而建立一种持续学习和改进的文化。

5.2.4 包容性领导培训

企业可以考虑为领导者提供包容性领导培训。领导者在企业的运营有所帮助。一个有远见、具备包容性领导能力的领导者，能够激发团队的潜力，推动企业不断向前发展。为了培养这样的领导者，企业可以考虑为领导者提供包容性领导培训。包容性领导是一种以团队为中心的领导方式，强调领导者尊重和接纳团队成员的差异，激发他们的潜能，促进团队协作，以实现企业目标。包容性领导不仅关注领导者个人的能力，还注重领导者如何调动团队的力量。

通过研究，本研究总结发现包容性领导的重要性如下：

- 1) 提高团队凝聚力：包容性领导能够充分调动团队成员的积极性，使他们在共同目标下团结一致，形成强大的凝聚力和向心力。
- 2) 激发员工潜能：包容性领导关注团队成员的个性化需求，为员工提供成长空间，挖掘员工的潜能，提高整体绩效。
- 3) 提升公司的竞争实力：开放式领导有助于建立一个创新、学习和发展的

氛围，让企业在剧烈红海中保持优势。

4) 促进组织变革：包容性领导能够推动组织内部的沟通与协作，有利于企业在面临变革时平稳过渡，实现可持续发展。

本研究认为，可以以此开展包容性领导培训如下：

1) 增强领导者的自我认知：培训中，领导者需要认识到自己的优点和不足，学会调整心态，以更包容的心态面对团队成员。

2) 培养领导者的人际沟通技巧：良好的沟通能力是包容性领导的基础。培训中，提高领导者的沟通能力。

3) 引入多元文化：培训过程中，注重引入多元文化，让领导者重视文化区别，提高跨文化沟通能力。

4) 强化团队建设：培训中，注重团队建设，培养领导者团队协作意识和团队管理能力。

5) 提升领导者的决策能力：培训过程中，通过模拟实战演练，提高领导者在复杂环境下作出明智决策的能力。

6) 培养领导者的创新意识：培训中，注重培养领导者的创新意识，鼓励他们勇于尝试，推动企业不断发展。

总之，为企业领导者提供包容性领导培训，有助于提升领导者的综合素质，培养一支具备包容性领导能力的团队，从而推动企业持续发展。企业应当重视这一领域，为领导者提供更多培训和学习机会，以实现企业的长远发展。

5.2.5 持续关注员工幸福感和工作满意度

企业不仅要关注组织绩效指标，还要定期测量员工的积极心态。这可以通过职工调查、反馈会议等方式进行，以便及时发现潜在问题并采取措施改进。在关注员工幸福感的过程中，企业可以设立专门的反馈渠道，鼓励员工分享意见和建议。作为领导者，我们需要展示出对员工的关爱，积极处理员工所关心的问题，并主动投身于营造优质的工作环境中，以提升团队成员的工作满足感和幸福感。企业在追求组织绩效的过程中，往往容易忽视一个至关重要的因素——成员的幸福和满意度。优秀的公司不仅要在经济收益方面取得进步，更需要重视员工的身心健康和职业成长。为了达到这一目标，公司必须实施一系列策略，定期评估并关注员工的幸福感和工作满意度。

首先，企业应设立固定的员工调查机制。通过定期发放问卷、开展线上线下的反馈会议等方式，了解员工在职场中的需求和困扰。这有利于公司快速识别潜在的问题，从而迅速调整管理方案，增强员工的工作满足感和幸福感。其次，企业应建立健全的反馈渠道。鼓励员工积极分享自己的意见和建议，让员工感受到自己的声音得到了企业的重视。这样一来，员工在工作中会更加投入，有利于提高整体团队的工作效率。此外，企业领导者应展现出对员工关切的态度。主动解决员工关注的问题，积极回应员工的需求，让员工感受到企业的关爱。领导者还应积极参与营造良好的工作氛围，关注员工的心理健康。

在此基础上，企业还可以开展一系列关爱员工的举措。比如，定期举办员工活动，强化团队构建，增进员工的团结力与归属感；为员工提供教育与成长机遇，重视员工的职业发展，使员工认识到自身的价值。

总之，关注员工的幸福感和工作满意度，是企业实现可持续发展的重要途径。为了确保公司在红海市场中绿色可持续的发展，企业需要采取一系列措施，比如建立专门的反馈渠道、重视员工关切、创造良好的工作氛围等，以提升员工满意

度和幸福。

5.2.6 建立富有安全感的团队

企业需要建立富有心理安全感的团队。企业的发展离不开团队的支持，而团队成员之间的信任、合作和成长需要心理安全的环境。在当前激烈的市场竞争中，建立一个充满心理安全感的团队对于提升成员的满意度、激发创造力、增强团队凝聚力和整体绩效至关重要。

建立富有心理安全感的团队需要做到以下几点：

- 1) 领导示范：企业领导应以身作则，尊重团队成员，关心团队成员的成长，为团队树立良好的榜样。
- 2) 营造开放沟通的氛围：鼓励团队成员自由表达想法，对意见和建议给予充分尊重，避免因言辞不当而造成心理压力。
- 3) 公正无私：对待团队成员应当保持公平和公正，不偏袒任何一方，确保每个人都能在团队中展现自我价值。
- 4) 提升团队的凝聚力：通过组织各种团队建设活动和培训等途径，加强团队成员之间的亲情，构筑紧密的团队联系。
- 5) 提供成长空间：为团队成员提供职业发展的机会和资源，关注其个人成长，让员工看到未来的希望。

总之，企业需要重视心理安全感的建设，通过优化团队氛围、提升领导力、关注员工成长等多方面举措，打造富有心理安全感的团队。

然后，企业可以通过在团队和项目中引入多元化的成员，企业可以提供更多机会让领导者锻炼包容型领导的技能。

多元团队能够创造更广泛的思维和创新，同时也有助于培养领导者更好地处理多元化的挑战。在组建团队时，企业可以注重成员的文化、经验和背景多样性，以促进创新和全面性解决问题。

领导者在多元团队中的角色是引导和促进合作，通过鼓励开放性的沟通和团队建设活动，创造一个包容性的工作环境，促进多元团队的协同效能。

在实施这些额外的观点和建议时，企业将更有可能在包容型领导的塑造方面取得成功，进而提升员工忠诚度、组织绩效和整体竞争力。这一系列举措共同构筑了一个积极向上、充满活力的工作环境。

5.3 研究限制与未来展望

本研究所用方法论及设计力求严谨，取得理论价值成果，但存在实施局限性导致结果不完善。主要局限性如下，供后续研究者参考。

研究样本单一，仅针对北京某零售企业 W 员工。结果仅代表该企业观点。行业多样，扩展调查对象或能得出不同结论，无法全面代表所有行业。建议未来研究者在不同行业和区域选择样本，提升研究适用性。

研究框架中变量有限，仅探讨包容型领导和心理安全感对员工忠诚度的影响。但员工忠诚度受多种因素影响，本研究结论不能涵盖所有潜在因素。建议后续研究者在此基础上探索其他相关因素，以增强研究的多维度和全面性。

样本量不足是本研究的问题。共发放问卷 521 份，回收 442 份，有效问卷 400 份，调研对象有限。增加样本量可能改变研究结果。建议后续研究扩大样本规模，验证结论。



参考文献

- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102968.
- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2021). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study. *Journal of advanced nursing*, 77(2), 819-831.
- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2021). How inclusive leadership paves way for psychological well - being of employees during trauma and crisis: A three - wave longitudinal mediation study. *Journal of advanced nursing*, 77(2), 819-831.
- Baay, P. E., van Aken, M. A., van der Lippe, T., & de Ridder, D. T. (2014). Personality moderates the links of social identity with work motivation and job searching. *Frontiers in Psychology*, 5, 1044.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2023). Retaining Employees through Organizational Social Climate, Sense of Belonging and Workplace Friendship: A Research in the Financial Sector. *Istanbul Business Research*, 52(1).
- Birgittren, Z. L. (2015). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Sources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273-284.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Transaction Publishers.
- Bob Voyles. (2014). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 4, 291-313.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of applied psychology*, 81(4), 358.

参考文献 (续)

- 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.
- 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.
- Chughtai, A. A. (2016). Servant Leadership and Follower Outcomes: Mediating Effects of Organizational Identification and Psychological Safety. *The Journal of Psychology*, 150(7), 866-880.
- Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use?. *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.
- David, R., & Wu, J. Y. (2016). How can financial organizations improve employee loyalty? The effects of ethical leadership, psychological contract fulfillment, and organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5), 679-698.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., Kramer, R. M., & Cook, K. S. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, 12(1), 239-272.
- Hollander, E., & Moss, G. (2012). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. London: Routledge.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Howard, J., Shaw, E. K., Felsen, C. B., & Crabtree, B. F. (2012). Physicians as inclusive leaders: insights from a participatory quality improvement intervention. *Quality Management in Health Care*, 21(3), 135.
- James. (1994). Employee loyalty as adherence to shared moral values. *Journal of Managerial Issues*, 2, 43-57.

参考文献 (续)

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2011). Who and what is fair matters: A multi - foci social exchange model of creativity. *Journal of Organizational behavior*, 32(1), 86-106.
- Korkmaz, A. V., Engen, M. L. V., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.
- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797.
- Lee, S. E., & Dahinten, V. S. (2021). Psychological safety as a mediator of the relationship between inclusive leadership and nurse voice behaviors and error reporting. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(6), 737-745.
- Levine. (2001). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams. *Academy of Management journal*, 42(4), 389-402.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, 55(1), 71-92.
- Mayfield, M., & Schlosser, F. (2002). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 319-344.
- Mcguire, Liu, et al. (2017). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty towards developing harmonious society in Chinese enterprises?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28-40.
- Mehran, N., & Azadeh, S. (2023). The role of inclusive leadership in fostering organisational learning behaviour. *Management Research Review*, (12), 1661-1678.

参考文献 (续)

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. A. (1991). Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119-1135.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Wei, F., Rasheed, M. I., & Hameed, Z. (2021). Green HRM and psychological safety: How transformational leadership drives follower's job satisfaction. *Current issues in Tourism*, 24(16), 2269-2277.
- Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 941-966.
- Oh, J., Kim, D. H., & Kim, D. (2023). The Impact of Inclusive Leadership and Autocratic Leadership on Employees' Job Satisfaction and Commitment in Sport Organizations: The Mediating Role of Organizational Trust and The Moderating Role of Sport Involvement. *Sustainability*, 15(4), 3367.
- Ojukwu, M. C. (2021). *The Effect of Inclusive Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employees' voice in First Marina Trust Limited, Nigeria* (Doctoral dissertation). National College of Ireland, Dublin.
- Port, E. R. (2018). Measuring the benefits of employee engagement. *MIT Sloan Management Review*, 4, 56-67.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PloS one*, 14(2), e0212091.

参考文献 (续)

- Raha, M. (1989). Toward proper specification of the effects of leader punitive behavior: A research note. *Journal of Management*, 8(2), 83-93.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2023). Inclusive Leadership and Psychological Contract Fulfilment: A Source of Proactivity and Well-being for Knowledge Workers. *Sustainability*, 15(14), 11059.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.
- Schrag, B. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Schrag, B., Morrow, P. C. (2017). A Multidisciplinary Model of Voluntary Turnover. *Journal of Vocational*, 17, 263—290.
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64(1), 114-148.
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). *The social identity theory of intergroup behavior*. *Political psychology*. Psychology Press.
- Tynan, R. (2005). The effects of threat sensitivity and face giving on dyadic psychological safety and upward communication 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(2), 223-247.
- Van Laar, C., Derks, B., Ellemers, N., & Bleeker, D. (2010). Valuing social identity: Consequences for motivation and performance in low - status groups. *Journal of Social Issues*, 66(3), 602-617.
- Vitello, S. J., & Mithaug, D. E. (1999). *Inclusive schooling: national and international perspective*. New York: Routledge.

参考文献 (续)

- Xu, M. , Qin, X. , Dust, S. B. , & Drenzo, M. S. . (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: a signaling theory approach to employee voice behavior. *Leadership Quarterly*, 30(4), 440-453.
- 陈步峰. (2013). 论我国中小型企业员工忠诚度. *黑龙江科技信息*, 18, 282.
- 陈翰, & 栗继祖. (2022). 包容型领导与矿工反生产行为关系的条件过程分析. *煤矿安全*, (05), 053.
- 陈慧, 梁巧转, & 丰超. (2021). 包容型领导如何提升团队创造力? ——被调节的链式中介模型. *科学学与科学技术管理*, (04), 142-157.
- 陈钦雨, 周欣筠, & 王美雅. (2013). 项目成员知觉组织支持, 信任与承诺之关系研究-以行政机关为例. *明新学报*, 39(1), 153-172.
- 陈照, 欧阳伟, & 张爽. (2022). 社区卫生服务中心员工付出-回馈失衡、组织支持与工作投入的关系研究. *中国公共卫生管理*, 002, 038.
- 丛中, & 安莉娟. (2004). 安全感量表的初步编制及信度, 效度检验. *中国心理卫生杂志*, 18(2), 97-99.
- 崔遵康, 刘平青, 杨芳, 刘冉, & 杨征. (2021). 领导认同和自我决定整合视角下精神型领导与员工积极追随行为关系研究. *管理学报*, 018(011), 1649-1658.
- 戴万亮, & 路文玲. (2021). 责任型领导对员工责任式创新的涓滴效应——基于社会信息加工理论的解释. *科学学与科学技术管理*, (7), 121-138.
- 戴万稳, 岳林凯, & 安晓光. (2011). 人力资源维持管理中的员工自我概念导向, 认同动机与组织认同. *管理学家: 学术版*, (2), 77-80.
- 方阳春, & 金惠红. (2014). 包容型领导风格对高校科研团队绩效影响的实证研究. *技术经济*, 33(4), 53-57.
- 方阳春, & 王美洁. (2016). 包容型领导风格对员工心理资本的影响. *科研管理*, 37(11), 135-141.
- 方阳春, 袁庆, 臧睿 & 任艳红. (2022). 包容型领导风格对新时代员工工作幸福感的影 响. *科研管理*, (02), 184-192.

参考文献 (续)

- 方阳春. (2014). 包容型领导风格对团队绩效的影响——基于员工自我效能感的中介作用. *科研管理*, (05), 152-160.
- 冯利伟, & 潘建伟. (2014). 心理安全感对员工工作绩效的影响——基于组织支持感的调节作用. *中国流通经济*, 28(11), 6.
- 花永剑. (2016). 员工忠诚度对员工忠诚度影响浅析. *人力资源管理*, (07), 378-379.
- 蒋桂黎. (2011). 大学生父母教养方式, 安全感与人际信任的相关研究 (硕士学位论文), 西北大学, 中国.
- 井润田, & 胡思瑶. (2014). 角色采择和领导-成员关系对团队绩效的影响. *科研管理*, (02), 62-69.
- 景保峰. (2014). 包容型领导研究综述与展望. *管理现代化*, (06), 126-128.
- 景保峰. (2016). 高新技术企业包容型领导对员工创造力的影响——基于创造性自我概念视角的实证分析. *兰州财经大学学报*, (2), 76-82.
- 李宁, & 严进. (2007). 组织信任氛围对任务绩效的作用途径. *心理学报*, 39(6), 1111-1121.
- 李欣欣, 胡峰, 覃爱玲, & 肖骏. (2023). 包容型领导对员工主动变革行为的影响——心理安全感的中介作用. *企业科技与发展*, (05), 98-104.
- 李玉银, & 崔子龙. (2016). 心理安全感对医生工作投入的影响研究. *经贸实践*, 24, 226-233.
- 林新奇, 栾宇翔, & 赵国龙. (2022). 包容型领导对不道德亲组织行为的影响机制. *企业经济*, (09), 118-126.
- 凌文轻, 张治灿, & 方俐洛. (2000). 中国职工组织承诺的结构模型研究. *管理科学学报*, 3(2), 77-81.
- 刘敏. (2020). 民营企业提高知识型员工忠诚度的途径. *人力资源管理*, 3, 50.
- 刘志强. (2014). 谁得到了满意的工作回报——工作回报满意度影响因素的实证研究. *山西财经大学学报*, (4), 81-93.

参考文献 (续)

- 倪昌红, 叶仁荪, 黄顺春, & 夏军. (2013). 工作群体的组织支持感与群体离职: 群体心理安全感与群体凝聚力的中介作用. *管理评论*, 25(5), 92-101.
- 聂婷. (2017). 企业社会责任对员工忠诚的影响机制研究——基于员工感知的伦理决策的影响. *领导科学*, (32), 59-61.
- 彭伟, 于小进, & 朱晴雯. (2017). 中国情境下包容型领导量表开发与验证. *科技进步与对策*, 34(10), 7.
- 乔建利, & 张珊珊. (2021). 浅析如何提高知识型员工的忠诚度. *现代经济信息*, (01), 56-58.
- 邱娟. (2022). 团队心理安全感提升员工知识共享意愿——团队凝聚力的中介效应. *中文科技期刊数据库(全文版)社会科学*, (11), 4.
- 邱迅杰, 于桂兰, & 孙轩. (2023). “赋能”还是“超载”? 感知上级信任对员工主动性行为的双刃剑效应. *管理评论*, 35(1), 10.
- 邵俊杰, & 欧阳晨慧. (2023). 组织容错氛围对建言的影响研究——基于心理安全感和成就动机的双中介效应. *经营与管理*, 1-12.
doi.org/10.16517/j.cnki.cn12-1034/f.20221031.002
- 沈清, & 刘蓓. (2022). 初入职场新生代员工满意度对忠诚度的影响研究——基于心理契约的中介效应. *社会科学前沿*, 11(7), 17.
- 汤一, 卢宇颀, 汪金花, 贡佳琦, & 段欣仪. (2022). 共享型领导对员工忠诚度的影响: 组织承诺的中介作用. *全国流通经济*, (35), 113-116.
- 铁怡, 赵久波, & 张小远. (2014). 安全感与幸福感: 爱与归属感的中介作用和恋爱的调节作用. *中国健康心理学杂志*, 22(4), 612-615.
- 王丽萍 & 曾祥龙. (2020). 组织认同能打破沉默行为吗? ——基于面子观念的调节作用. *商学研究*, (04), 103-109.
- 王秀金. (2011). 论企业的发展与员工的忠诚. *活力*, 6, 1.
- 王雁飞, & 郑立勋. (2019). 包容型领导如何影响员工挑战型组织公民行为? ——基于信任的多重中介效应模型研究. *商业经济与管理*, (10), 9.

参考文献 (续)

- 王雁飞, 黄佳信, & 朱瑜. (2018). 基于认知-情感整合视角的包容型领导与建言行为关系研究. *管理学报*, 15(9), 8.
- 王赞睿. (2014). 员工忠诚和忠诚度的研究评述. *企业改革与管理*, (24), 84-165.
- 吴小毛. (2013). 用职业安全感提升员工忠诚度. *经营管理者*, (1), 38.
- 肖小虹, 张亚军, & 程志辉. (2017). 包容型领导对一线员工服务创新的影响研究. *管理世界*, (4), 182-183.
- 徐釭. (2013). 怎样赢得员工忠诚. *中外企业文化*, 1, 74.
- 杨笛晗, 谢洪涛, 董亚倩, 郑俊巍, & 常凯. (2021). 知识型领导对科研团队成员知识共享行为的影响路径——社会交换的中介效应与组织公平感的调节效应研究. *技术与创新管理*, 42(4), 8.
- 杨付, & 王婷. (2019). 社会信息加工理论. 李超平, 徐世勇, 主编. *管理与组织研究常用的60个理论*. 396-401. 中国: 北京大学出版社.
- 叶存军, 何斌, 孙旭, & 柳波. (2020). 包容型领导在创新领域的双刃剑效应——违反规范可接受感知的中介和主动性人格的调节. *技术经济*, (11), 136-146.
- 袁奇炜. (2020). 两岸科技型企业知识型员工归属感、忠诚度与组织绩效关系研究. *商业经济*, (8), 3.
- 曾伟楠, 马泽威, 王文娜, & 王燕菲. (2016). 自尊在心理安全感与生活满意度关系中的中介作用. *中国健康心理学杂志*, (10), 1491-1494.
- 张秉福. (2005). 国有商业银行员工忠诚度管理探究. *中外企业家*, (10), 69-73.
- 张莉, 陈龙, 赵宁, & 刘轩. (2016). 工作不安全感对组织承诺的影响: 主动化行为的中介作用. *工业工程与管理*, (04), 159-165.
- 张燕, 解蕴慧, & 王沪. (2015). 组织公平感与员工工作行为: 心理安全感的中介作用. *北京大学学报: 自然科学版*, (1), 180-186.
- 张钰明, 阴山燕, 武亦文, 田可心, 彭义万, & 张绣婉. (2023). 心理安全感对职业女性工作满意度的影响: 社会支持和工作家庭冲突的中介作用. *心理学进展*, 13(9), 7.

参考文献 (续)

- 章凯, & 李滨予. (2012). 组织环境因素影响员工创新能力的动力机制探索. 安徽大学学报: 哲学社会科学版, 36(4), 149-156.
- 赵祁 & 李锋. (2016). 团队领导与团队有效性: 基于社会认同理论的多层次研究. 心理科学进展, (11), 1677-1689.
- 周奇. (2019). 员工忠诚度现状调查及提升对策. 企业改革与管理, (17), 87-88.
- 周亚越, & 何隧. (2014). 个人—组织契合度和员工忠诚度关系研究. 商场现代化, 2, 171-173.
- 周亚越. (2015). 有效提高企业员工忠诚度的方法研究. 科技资讯, 15(36), 120-122.
- 朱其训. (2011). “包容性增长”实现路径探析——基于“包容性领导”的视角. 前沿, (23), 8-11.
- 朱瑜 & 钱姝婷. (2014). 包容型领导研究前沿探析与未来展望. 外国经济与管理, 36(2), 55-64.
- 朱瑜, 王雁飞, & 黄佳信. (2018). 基于认知-情感整合视角的包容型领导与建言行为关系研究. 管理学报, 15(9), 1311-1318.
- 邹文簏, 胡丹, & 唐丽华. (2020). 服务型领导对员工工作—家庭促进的影响机制及其效果. 广东财经大学学报, 35(5), 69-79+.

The background of the page features a large, faint watermark of the Rangsit University logo. The logo is circular, composed of many thin, radiating lines that form a sunburst or flower-like pattern. At the top of the circle is a stylized flame or torch. Below the circular pattern, the university's name is written in Thai script 'มหาวิทยาลัยรังสิต' and English 'Rangsit University' in a pinkish-red color.

附录

包容型领导、员工忠诚度与心理安全感调查问卷

包容型领导、员工忠诚度与心理安全感调查问卷

尊敬的参与者：

您好！

作为管理学领域的学者，我们致力于研究并改善组织内的工作环境和员工关系，以确保每个人都能够在—个包容、和谐和有创造力的工作环境中发展和实现自我。通过您的参与，我们希望能够深入了解你的情况，并为企业和组织提供更加有效的管理策略和建议。

为了确保您的隐私权益，所有您提供的信息会严格保密，我们会合理利用反馈，并以匿名的方式进行数据分析和解读。

感谢您投入宝贵的时间参与研究！您的观点和建议对我们的探索极其关键，助力我们一起寻找并创造更优质的工作环境。

祝您工作愉快！

—、个人基本情况。

1.性别()

A 男性 B 女性

2.婚姻状况()

A 已婚 B 未婚

3.年龄层次()

A ≤ 25 岁 B 25-30 岁 C 31-45 岁 D ≥ 45 岁

4.学历层次()

A 大专 B 本科 C 硕士

5.职称层次()

A 一般员工 B 基层管理者 C 中层管理者 D 高层管理者

6.您的任职时间 ()

A 小于 2 年 B 2-5 年 C 5-10 年 D 10 年以上



二、包容型领导

序号	题目	非常不同意	不同意	不确定	同意	非常同意
1	我的上级愿意听取并采纳我的新观点					
2	我的上级为我留意新的机会并积极提高团队工作效率					
3	我的上级愿意与我探讨团队目标及为实现目标可采用的新方法					
4	我的上级愿意和我们沟通工作中的各种问题					
5	我的上级乐于随时帮助我们					
6	在遇到专业性困难时，我可以随时找我的上级帮忙					
7	我的上级乐于倾听我的心声					
8	当我遇到问题时，我可以向我的上级请教					
9	我的上级愿意与我讨论遇到的各类突发问题					

三、心理安全感

序号	题目	非常不同意	不同意	不确定	同意	非常同意
1	我的领导对我是一片好意。					
2	领导真的很关心我。					
3	领导尊重我的能力。					
4	领导对我这个人很感兴趣。					
5	我信任领导。					
6	领导会为我打抱不平。					
7	我觉得领导会为我争取最大的利益。					
8	领导希望其他人支持他的想法。					
9	在某种程度上，我觉得我必须小心翼翼地照顾领导的感受。					
10	如果受到批评，领导的感情会受到伤害。					
11	如果受到质疑，领导会在某种程度上恼羞成怒。					
12	在某种程度上，我觉得如果我与领导意见相左，领导会不高兴。					

四、员工忠诚度

序号	题目	非常不同意	不同意	不确定	同意	非常同意
1	我非常愿意在公司一直工作					
2	我认为企业问题是我的问题					
3	我有归属感					
4	我对组织充满眷恋					
5	我认为我是公司这个大家庭的一部分					
6	公司对我有很大的个人意义					
7	现在，待在公司已经成为我的必要需求					
8	即使我曾经想过，但现在对我来说，离开公司十分困难					
9	如果我现在离开公司，我的生活将会被打乱					
10	我没有太多的机会去考虑离开公司					
11	考虑我对公司投入的太多，我不会考虑跳槽					
12	离开公司，我的工作就业选择很少					
13	我认为在公司工作是我的义务					
14	我觉得选择离开是错误					
15	我如果离职会内疚					
16	公司值得忠诚					
17	因为我对工作伙伴充满责任感，所以我不会离开公司					
18	我对公司充满了感激之情					

个人简历

姓 名	周相义
出生日期	1994 年 03 月 12 日
出 生 地	中国北京
教育背景	本科：曼谷大学 专业：软件工程，2017 学年 硕士：兰实大学 专业：工商管理，2024 学年
联系地址	北京市各庄乡南皋村 175 号
联系邮箱	shorey.th@gmail.com

