

包容型领导风格对基层公务员公共服务动机的影响

——组织支持感和差错管理氛围的双路径作用

陈弘, 李文杰, 王子成

(湖南农业大学 公共管理与法学学院, 湖南 长沙 410128)

摘要: 基于自我决定理论、组织支持理论以及认知评价理论, 选取 337 份多时点调查的基层公务员数据, 运用多元线性回归、Bootstrap 等统计方法, 探讨包容型领导风格对基层公务员公共服务动机的影响效应及作用机制。研究发现: 包容型领导风格对基层公务员公共服务动机具有显著的正向影响, 即基层领导干部的包容性越充分, 其下属的公共服务动机越高。在作用机制方面, 组织支持感和差错管理氛围在包容型领导风格与基层公务员公共服务动机的关系中发挥了部分中介效应。其中, 组织支持感的中介效应相较于差错管理氛围更加充分。

关键词: 包容型领导风格; 基层公务员; 公共服务动机; 组织支持感; 差错管理氛围

中图分类号: C93; D63

文献标志码: A

文章编号: 1009-2013(2025)01-0082-09

The influence of inclusive leadership style on public service motivation of grassroots civil servants: The dual-path effects of the sense of organizational support and error management atmosphere

CHEN Hong, LI Wenjie, WANG Zicheng

(College of Public Administration and Law, Hunan Agricultural University, Changsha 410128, China)

Abstract: Based on self-determination theory, organizational support theory, and cognitive evaluation theory, 337 data from a multi-point survey of grassroots civil servants were selected, and statistical methods such as multiple linear regression and Bootstrap were used to explore the impact and mechanism of inclusive leadership style on the public service motivation of grassroots civil servants. The research results found that inclusive leadership style has a significant positive impact on the public service motivation of grassroots civil servants, that is, the more inclusive grassroots leaders are, the higher the public service motivation of their subordinates. In terms of the mechanism of action, organizational support perception and error management atmosphere play a partial mediating role in the relationship between inclusive leadership style and grassroots civil servants' motivation for public service. Among them, the mediating effect of organizational support perception is more sufficient compared to that of the error management atmosphere.

Keywords: inclusive leadership style; grassroots civil servants; public service motivation; perceived organizational support; error management atmosphere

一、问题的提出

公共服务动机是“个人对主要或仅仅植根于公

共机构和组织的动机做出反应的一种倾向”^[1], 可以提高公务员的工作满意度、工作绩效^[2,3]。在中国基层治理情景中, 公共服务动机是基层干部艰苦奋斗、主动创新变革和服务人民群众的内在动力^[4], 对基层政府行政效率和全面深化改革成效具有重要影响。2018年5月中共中央办公厅印发《关于进一步激励广大干部新时代新担当新作为的意见》提出“要大力教育引导干部担当作为、干事创业, 充分调动和

收稿日期: 2024-04-11

基金项目: 国家社会科学基金后期资助项目(21FGLB089); 2023年度广东省教育科学规划课题(2023GXJK996)

作者简介: 陈弘(1964—), 男, 湖南长沙人, 二级教授, 博士生导师, 研究方向为农村公共治理。

激发干部队伍的积极性、主动性和创造性”。党的二十大报告也明确指出“全面建设社会主义现代化国家，必须有一支政治过硬、适应新时代要求、具备领导现代化建设能力的干部队伍”。随着中国特色社会主义进入新时代，打造一支具有持续高水平公共服务动机的专业化干部队伍是加快推动国家治理体系与治理能力现代化和实现“两个一百年”奋斗目标的重要保障。基层公务员是党的干部队伍的重要组成部分，长期工作在服务群众、化解社会矛盾的第一线。随着简政放权的持续推进以及社会治理和服务重心的下移，基层公务员的工作负荷越加沉重，加上工作内容的复杂性、工作环境的动态性以及职位晋升的“天花板”效应，基层公务员职业倦怠、心理问题日趋凸显，不担当、慢作为、不作为等公共服务动机“退化”现象也呈“抬头之势”。如何进一步激发基层公务员的公共服务动机，使他们积极履行职责、主动为民服务和解决民之所困，以适应动态复杂的基层治理生态，已成为新发展阶段加快推进基层治理体系与治理能力现代化过程中面临的一个迫切且现实的重要议题。

自 Perry 和 Wise^[1]提出公共服务动机概念以来，公共服务动机理论迅速成为公共管理领域最有影响力的理论之一。当前，学界对基层公务员公共服务动机的前因变量的研究已经初具规模，且主要集中在三个方面。一是个体维度的影响因素研究，有研究认为性别、教育水平、收入、年龄、组织任期、工作任期、职位等级及政治面貌等均是影响个体公共服务动机的重要因素^[5-8]。二是环境维度的影响因素研究。有学者提出公共服务动机不仅受到个体特征因素的影响，同时也受到家庭、社区和宗教等外部环境等的影响，这些因素对形塑个体的公共服务动机大有裨益^[9]。如，W Vandenabeele 等实证研究发现父母职业的公共属性对其子女的公共服务动机水平也具有显著的正向作用^[10]；王亚华等认为地区经济发展水平^[11]、干部教育培训活动^[12]等对公务员公共服务动机会产生影响；王学军发现基层治理过程中不同类型棘手问题挑战对基层干部公共服务动机有非对称影响^[13]。三是组织情景维度的影响因素。领导风格、组织环境以及组织激励等与公务员公共服务动机之间有强关联。进一步来看，领导风格与公务员公共服务动机被众多学者关注

并探索。Wright 等研究认为变革性领导与公共服务动机之间本质上就是一种“利益关系”，这种关系并不停留在狭隘的个人利益至上，而是聚焦于引导下属追求组织利益和公共利益^[14]。这一结论在中国政治场景下也得到了充分证实^[15]。有学者实证研究发现，问责制、遵守规则、政治忠诚和网络治理等四种领导力对公共部门员工的公共服务动机水平和工作绩效均具有显著的积极效应^[16]。考虑到组织追随和榜样引领的积极作用，部分学者在社会学习理论框架下发现了服务型领导对提升中国公务员公共服务动机的正向影响^[17]。

包容型领导风格最初是在教育领域提出并被广泛运用于讨论教育多元化、层次化和差异化所引发的不公平问题。Nembhard 等^[18]将其引入组织管理领域，认为包容型领导风格是指领导者对员工工作中所做出的努力和付出表示认可和赞赏，并易于接纳员工新观点和容忍适当犯错的一种领导方式。Carmeli 等^[19]将包容型领导视为关系型领导风格的核心，认为包容型领导是在人际互动中有开放性、可接近性和可用性的领导者。其中，开放性代表愿意听取下属的新想法、关注改进工作流程的新机会以及理性容忍下属的工作失误等；可接近性是指领导愿意和下属一起讨论并解决新问题；可用性表示领导在团队中是一个持续的“存在”且随时能够为下属提供支持。已有研究充分证实包容型领导风格对下属工作归属感^[20]、心理安全和赋权^[21]、工作动机^[22]有良好的预测作用，这些积极的内在动因与下属保持较高的公共服务动机存在着紧密联系^[23]。鉴此，本文拟采用 Carmeli 等提出的概念维度对包容型领导风格进行测量。

既有研究成果尽管丰硕，但仍存在进一步探索的空间：已有文献忽视了具有开放性、易接近性和可用性的包容型领导风格对公共服务动机的潜在效应。对此，本文基于自我决定理论、组织支持理论以及认知评价理论等，选取 337 份多时点调查的基层公务员数据，运用多元线性回归、Bootstrap 等方法，剖析包容型领导风格对基层公务员公共服务动机的影响效应。同时，引入组织支持感和差错管理氛围两个组织情景变量，进一步揭示包容型领导风格与基层公务员公共服务动机之间的关系“黑箱”，以期丰富领导风格视角下公务员公共服务动

机研究的内容,为基层治理场景下公务员公共服务动机形塑和提升贡献科学方案。

二、理论基础与研究假设

(一) 包容型领导风格与基层公务员的公共服务动机

自我决定理论指出,当个体在社会环境或组织情境(例如领导方式)中其自主、胜任和关系等基本心理需求得到满足时,他们更有可能将组织的价值观和行为规范内化为自己的信念,同时展现出更加积极的工作态度和强烈的动机^[24]。这一理论为阐释包容型领导风格和公务员公共服务动机之间的关系提供了理论基础。第一,包容型领导风格一方面能够以开放的态度允许基层公务员参与决策制定过程,听取不同声音包括批评意见,并乐于接受;另一方面,包容型领导能够尊重个体差异,并以理性和宽容的态度审视下属的工作失误和创新失败。在这种包容性的组织氛围中,基层公务员的基本心理需求能够得到充分满足,这有利于激励他们增强工作热情,并实现更高水平的价值追求,如表现出更加充分的服务他人和服务社会的使命感及公共服务动机^[25]。第二,包容型领导始终坚持平易近人的工作原则,能够主动关心基层公务员工作和生活中的顾虑和需求,认可下属对组织的贡献,并与下属建立和睦的领导-成员交换关系。在高质量领导-成员交换关系的引导下,包容型领导风格不仅有利于消除基层工作实践中抑制公务员心理可得性的不确定因素和工作压力,同时也会提高基层公务员的组织归属感和职业认同感^[26],激发其工作热情并提高其敬业程度,并最终转化为不断增强的公共服务动机。第三,包容型领导能够帮助基层公务员解决工作中的新问题,尤其是当基层公务员出现工作失误或创新失败时,包容型领导能及时为其提供专业指导,通过创造一个支持度高的工作环境,使下属感受到来自领导的重视、支持和培养,不断提升其组织支持感^[27],不断强化为民服务的动机。基于以上分析,本文提出以下研究假设。

H₁: 包容型领导风格对基层公务员公共服务动机具有正向影响。

(二) 组织支持感的中介作用

组织支持感是员工对组织重视其贡献、关心其

福利、幸福程度以及未来发展的综合知觉和感受,即感知到来自组织的支持^[28]。首先,包容型领导对基层公务员的心理认可以及个体差异的尊重,并允许基层公务员在工作中提出想法或不同意见,在一定程度上能够传递出组织对基层公务员的关心和支持,使其感知自己的贡献受重视、福祉被关心。根据组织支持理论,员工从组织获得优待的感知会帮助其产生更高的组织支持感^[29]。实证检验发现,当主管领导表现出更加包容、开放时,下属可以从领导者和组织那里获得的包容、许可和资源越多,组织支持感也就会越高^[30]。其次,包容型领导的可接近性和开放性品质,有利于消除其与基层公务员之间的层级感和疏离感,由此通过积极沟通交流及时发现基层公务员在政务工作中遇到的困难并给予指导,进而帮助基层公务员形成更高的组织支持感。

组织支持是影响员工为组织作出贡献意愿的重要因素,高水平的组织支持感会提高员工对组织的认同,激发员工更多的感觉义务、信任、期望以及为组织服务的动机。同理,基层公务员如若获得上级领导或组织的强烈支持和高度认可而形成较高的组织支持感时,会产生更强的公共服务动机。依据有机整合理论,外在组织环境会不断内化,最终影响和整合为个体内在动机^[31]。从本质上来看,组织支持是一种典型的外在组织环境。在行政管理实践中,获得更多组织关心和支持的基层公务员不仅具有更高的组织归属感和忠诚度,而且也能够更加认同和支持组织工作,并通过不断强化其内在服务和奉献动机,高效完成组织公共服务目标来实现自身价值^[32]。对此,本研究推断组织支持感对基层公务员的公共服务动机具有正向影响。

承上所述,本研究认为组织支持感是有效链接包容型领导和基层公务员公共服务动机的重要变量。在包容型领导为基层公务员提供工作支持、心理认可和包容性工作环境的基础上,基层公务员能够形成较高水平的组织支持感。在组织支持感的激励下,基层公务员对其工作和组织的认同和情感承诺将引导其产生更强的公共服务动机。基于此,提出如下假设。

H_{2a}: 包容型领导风格对基层公务员组织支持感具有正向影响。

H_{2b}: 组织支持感对基层公务员公共服务动机具有正向影响。

H_{2c}: 组织支持感在包容型领导风格和基层公务员公共服务动机之间发挥部分中介作用。

(三) 差错管理氛围的中介作用

在公共部门中, 差错管理也被形象地称为容错管理, 指在特定条件下, 通过设定严格的认定标准和规范的程序, 来宽容公务员在改革过程中可能出现的失误或错误, 从而让公务员在心理上形成组织能够接纳工作错误的积极感知^[33]。差错管理氛围是下属对组织在差错处理时所展现的态度与行为的主观认知框架, 该框架有四个核心维度: 错误沟通的透明度与效率, 错误知识的广泛共享, 在错误情境下提供及时援助的意愿, 以及组织在迅速识别与妥善处理错误实践方面的能力。此氛围不仅反映了组织对错误常态性的深刻认识与接纳, 还体现了其主动采取策略以减少错误负面影响的先进理念与实践^[34]。近年来, 领导风格对差错管理氛围的影响效应饱受关注。对于包容型领导而言, 其开放性、可接近性和可用性特质对高水平差错管理氛围的塑造也具有十分显著的影响。一方面, 包容型领导能够包容下属的个性化特征, 尊重下属的新观点和新想法, 理性容忍下属的工作失误和创新失败, 积极认同下属的工作价值, 这有利于引导下属在工作中大胆探索和试错, 进而带动组织差错管理氛围的形成; 另一方面, 包容型领导积极引导下属参与组织决策, 并利用差异化交流的方式优化下属的工作方式和经验沟通机制, 这对形成组织差错沟通及反思的氛围大有裨益。同时, 包容型领导能够在下属出现工作失误或创新失败时认真听取其想法, 帮助其寻找失败原因并及时提供建议, 这有利于建立良好的差错学习氛围和提升下属应对差错的能力。相关研究已表明包容型领导风格对塑造差错管理氛围有积极意义, 而且这种积极效应比其他领导风格更为显著^[35]。

认知评价理论提出环境因素促进个体内部动机的两种基本的认知过程^[36]: 一是当外在冲击令个体有胜任知觉而不是削弱胜任知觉时, 内部动机会增强; 二是指当个体处于较高安全感和归属感的组织环境时, 会激发个体产生更多的内部动机行为。认知评价理论和自我决定理论为阐释差错管理氛

围和基层公务员公共服务动机之间的关系提供了理论依据。第一, 在充满挑战和不确定性的基层工作环境中, 高水平的差错管理氛围利于建立常态化的差错沟通机制, 支持基层公务员就差错进行互帮互助、经验交流和学习反思。这不仅有助于基层公务员形成正确的差错处理观念, 降低同类错误发生概率, 同时通过纠错等环节不断提升基层公务员的能力, 进而对其工作动机产生积极影响。第二, 良好的差错管理氛围能够在制度框架内适度宽容和理解基层公务员的工作失误, 使其建立不会因为差错或失败而受到上级责罚和同事嘲笑的积极感知, 有效缓解公务员在精神和心理上的压力, 并激励其产生更高水平的安全感和归属感, 进而促进个体的公共服务动机。

由此可见, 具有开放性、可接近性和可用性等特质的包容型领导能够促进良好组织差错管理氛围的形成, 这种良好的工作氛围增强了基层公务员的信心, 提高其心理安全感和工作归属感, 激发其公共服务动机。基于此, 提出以下假设。

H_{3a}: 包容型领导风格对差错管理氛围具有正向影响。

H_{3b}: 差错管理氛围对基层公务员公共服务动机具有正向影响。

H_{3c}: 差错管理氛围在包容型领导风格和基层公务员公共服务动机之间发挥部分中介作用。

三、研究设计

(一) 样本与数据收集

为确保问卷调查内容和表达方式符合基层实际情况, 调研团队在正式调查前对部分 MPA 在职研究生进行半结构化访谈。随后采取问卷调查法收集数据, 正式调查于 2022 年 2—5 月进行。以湖南省、广东省、海南省部分乡镇直接与群众打交道的基层公务员为调查对象, 采取线上线下两种方式发放问卷。为了降低同源偏差、选择偏误, 采用多时间点的抽样方法, 分两次发放问卷, 时间间隔为 1 个月。第一阶段主要测量包容型领导风格、人口统计学变量以及差错管理氛围, 共发放问卷 380 份, 回收问卷 362 份, 剔除无效问卷后得到有效样本 353 份, 有效样本回收率为 92.8%; 第二阶段主要测量基层公务员的组织支持感和公共服务动机, 调研团

队共发放问卷 353 份, 最终回收 337 份能够和前一阶段匹配的有效调查问卷, 有效回收率为 95.5%。

表 1 调查样本的基本信息 (N=337)

人口统计学变量		人数	占比/%	人口统计学变量		人数	占比/%
性别	男	176	52.2	工作年限	1 年以内	104	30.9
	女	161	47.8		2~5 年	141	41.8
年龄	25 岁以下	75	22.3		6~10 年	30	8.9
	26~35 岁	203	60.2		11~20 年	39	11.6
	36~45 岁	50	14.8		20 年以上	23	6.8
教育水平	45 岁以上	9	2.7	岗位职务级别	科员及以下	231	68.6
	大专及以下	11	3.3		副科	74	21.9
	本科	192	56.9		正科	26	7.7
硕士及以上	134	39.8	副处及以上		6	1.8	
婚姻状况	未婚	195	57.9				
	已婚	142	42.1				

(二) 变量测量

为确保测量的有效性, 本研究采用使用较多的成熟量表。在转译过程中, 以符合被测者的阅读习惯并保证原始量表的真实内涵为准则完善量表。所有量表均采用 Likert 5 点计分法, 1 代表非常不同意, 5 代表非常同意。具体设计如下:

(1) 包容型领导风格: 采用 Carmeli, et al.^[19] 的量表, 设 9 个题项, 代表性题项如“我的领导愿意倾听新想法”“我的领导鼓励我在遇到新问题时找他(她)”等。量表的内部一致性系数为 0.918。

(2) 差错管理氛围: 采用 Cigularovet, et al.^[37] 的量表, 共 16 个题项, 代表性题项如“对我们来说, 错误对改进工作过程非常有用”“在这个组织中, 我们经常思考如何避免一个错误”等。量表的内部一致性系数为 0.954。

(3) 组织支持感: 采用 Eisenberger, et al.^[28] 的组织支持感量表, 设 6 个题项, 代表性题项如“这个组织重视我作出的贡献”“当我遇到问题时, 组织可以提供帮助”等。量表的内部一致性系数为 0.927。

(4) 公共服务动机: 采用 Wright, et al.^[38] 的单维度量表, 具体包括“对我而言, 从事有意义的公共服务是非常重要的”“与我个人成就相比, 能够为社会作贡献更为重要”“我时刻准备着为社会利益作牺牲”等 5 个条目。量表的内部一致性系数为 0.830。

为保证研究结果的准确性, 将性别、年龄、学历、工作年限、职务级别和婚姻状况等作为控制变量。采用 SPSS26.0、Amos23.0 等对变量进行统计分析。

四、研究结果与分析

(一) 区分效度和共同方法偏差检验

首先利用软件 Amos23.0 进行验证性因子分析, 对 4 个变量进行区分效度检验。检验结果如表 2 所示, 四因子模型拟合结果为: $\chi^2/df=2.290$, $RMSEA=0.062$, $CFI=0.926$, $TLI=0.914$, $IFI=0.927$, 各项指标达到推荐标准且优于其他模型, 表明本研究所选变量具有较好的区分度。

表 2 测量模型比较

模型	因子	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	IFI
四因子	X; N ₁ ; N ₂ ; Y	2.290	0.062	0.926	0.914	0.927
三因子 c	X; Y+N ₁ ; N ₂	4.190	0.097	0.802	0.789	0.802
三因子 b	X+Y; N ₁ ; N ₂	4.383	0.100	0.790	0.776	0.790
三因子 a	X+N ₁ ; N ₂ ; Y	5.264	0.113	0.735	0.717	0.736
双因子	X+Y+N ₁ ; N ₂	5.770	0.119	0.702	0.684	0.704
单因子	X+N ₁ +N ₂ +Y	6.886	0.132	0.632	0.610	0.633

注: X 表示包容型领导风格; N₁ 表示组织支持感; N₂ 表示差错管理氛围; Y 表示公共服务动机。双因子模型为包容型领导风格、公共服务动机、组织支持感三个因子合并; 三因子 a 模型为包容型领导风格和组织支持感合并; 三因子 b 为包容型领导风格和公共服务动机合并; 三因子 c 为公共服务动机和组织支持感合并。

为克服模型潜在的共同方法偏差问题，利用 SPSS26.0 进行 Harman 单因素检验，结果显示大于 1 的因素共 6 个，总体方差解释量为 69.96%，其中第一个因子的累计变异量仅为 21.27%，未超过 50% 的标准。同时，单因子模型的各项拟合指数（ $\chi^2/df=6.886$ ， $RMSEA=0.132$ ， $CFI=0.632$ ， $TLI=0.610$ ， $IFI=0.633$ ）均不及其他备选模型，说明本研究不存在严重的共同方法偏差问题。

(二) 描述性统计与相关性分析

表 3 显示了变量的均值、标准差、 α 信度系数

以及相关系数。结果显示，包容型领导风格与公共服务动机显著正相关（ $r=0.419, p<0.001$ ）；包容型领导风格与组织支持感显著正相关（ $r=0.561, p<0.001$ ）；组织支持感与公共服务动机显著正相关（ $r=0.520, p<0.001$ ）；包容型领导风格与差错管理氛围显著正相关（ $r=0.367, p<0.001$ ）；差错管理氛围与公共服务动机显著正相关（ $r=0.342, p<0.001$ ）。 α 信度系数和变量相关性基本符合预期，也为中介机制检验提供了初步证据。

表 3 变量描述性统计与相关性分析结果

变量	M	SD	G	A	Y	E	M	J	BR	PSM	ZZ	CC
G	0.52	0.500										
A	1.98	0.692	0.100									
Y	2.22	1.197	0.104	0.703***								
E	2.63	0.564	0.008	-0.096	0.094							
M	0.42	0.495	0.203***	0.504***	0.610***	0.097						
J	1.43	0.712	0.090	0.543***	0.534***	-0.135**	0.383					
BR	3.98	0.635	-0.033	-0.007	-0.020	-0.067	0.035	0.031	(0.918)			
PSM	4.00	0.601	0.071	-0.019	0.018	0.014	-0.006	0.036	0.419***	(0.830)		
ZZ	3.77	0.715	0.064	-0.124*	-0.121*	-0.030	-0.003	0.008	0.561***	0.520***	(0.927)	
CC	3.96	0.428	0.020	-0.057	0.002	0.022	-0.035	-0.052	0.367***	0.342***	0.511***	(0.954)

注：G=性别、A=年龄、Y=任职年限、E=教育水平、M=婚姻状况、J=职务级别；BR=包容型领导风格、PSM=公共服务动机、ZZ=组织支持感、CC=差错管理氛围。对角线括号中的数值为该潜变量的内部一致性系数。***表示 $p<0.001$ ；**表示 $p<0.01$ ；*表示 $p<0.05$ 。下同。使用双尾检验。

(三) 假设检验

1. 主效应与中介效应检验

本研究采用多元层级回归方法检验主效应，结

果如表 4 所示。在加入控制变量后，包容型领导风格与公共服务动机显著正相关（ $\beta=0.405, p<0.001$ ）， H_1 得到验证（ M_6 ）。

表 4 主效应与中介效应检验结果(N=337)

变量	ZZ		CC		PSM					
	M ₁	M ₂	M ₃	M ₄	M ₅	M ₆	M ₇	M ₈	M ₉	M ₁₀
控制变量										
G	0.089	0.125	0.027	-0.065	0.091	0.114	0.051	0.078	0.070	0.102
A	-0.147	-0.128	-0.058	0.028	-0.065	-0.053	0.001	-0.037	-0.007	-0.038
Y	-0.092	-0.071	0.047	0.013	0.028	0.041	0.069	0.007	0.066	0.026
E	-0.031	0.016	0.001	-0.049	0.013	0.044	0.027	0.013	0.038	0.038
M	0.156	0.084	-0.043	0.049	-0.049	-0.096	-0.119	-0.028	-0.125	-0.074
J	0.117	0.093	-0.030	-0.040	0.049	0.033	-0.004	0.063	0.001	0.045
自变量										
BR		0.628***		0.255***		0.405***			0.181***	0.330***
中介变量										
ZZ							0.449***		0.356***	
CC								0.479***		0.294***
拟合参数										
R ²	0.041	0.334	0.011	0.152	0.010	0.191	0.284	0.126	0.309	0.229
ΔR^2	0.041	0.307	0.011	0.141	0.010	0.181	0.274	0.115	0.292	0.037
F	2.381	25.101	0.587	8.398	0.571	11.120	18.649	6.745	18.312	12.151

注：表中报告系数均为非标准化系数。

借鉴 Baron 和 Kenny 提出的中介效应程序检验组织支持感和差错管理氛围在包容型领导与基层公务员公共服务动机之间的中介作用^[39]。

组织支持感的中介效应。包容型领导风格与组织支持感显著正相关 ($\beta=0.628, p<0.001$)， H_{2a} 得到验证 (M_2)；组织支持感与公共服务动机显著正相关 ($\beta=0.449, p<0.001$)， H_{2b} 得到验证 (M_7)。随后，依次加入控制变量、包容型领导风格和组织支持感等变量后，发现包容型领导风格对公共服务动机具有显著正向影响且影响力有所下降 ($\beta=0.181, p<0.001$)，组织支持感依旧与公共服务动机显著正相关 ($\beta=0.356, p<0.001$)，表明组织支持感在包容型领导风格与公共服务动机之间发挥了部分中介作用， H_{2c} 初步得到验证 (M_9)。

差错管理氛围的中介效应。包容型领导风格与差错管理氛围显著正相关 ($\beta=0.255, p<0.001$)， H_{3a} 得到验证 (M_4)；差错管理氛围与基层公务员公共服务动机显著正相关 ($\beta=0.479, p<0.001$)， H_{3b} 得到验证 (M_8)。随后，逐步加入控制变量、

包容型领导风格和差错管理氛围等变量后，结果显示包容型领导风格对基层公务员公共服务动机的正向影响系数有所下降 ($\beta=0.330, p<0.001$)，差错管理氛围依然与基层公务员公共服务动机显著正相关 ($\beta=0.294, p<0.001$)，表明差错管理氛围在包容型领导风格与基层公务员公共服务动机之间发挥了部分中介作用， H_{3c} 初步得到验证 (M_{10})。

2. Bootstrap 检验

为进一步验证双路径作用，本研究将组织支持感和差错管理氛围共同纳入包容型领导风格与公共服务动机的关系模型中，利用 Process 程序中的 Bootstrap 方法对样本抽样 10 000 次，结果如表 5 所示。包容型领导风格通过组织支持感影响公共服务动机(包容型领导风格→组织支持感→公共服务动机)的间接效应为 0.207，其 95%置信区间为 [0.128 3, 0.294 1]，不包含 0，说明间接效应显著。综上，组织支持感在包容型领导风格与公共服务动机间发挥了部分中介作用， H_{2c} 再次得到验证。

表 5 组织支持感和差错管理氛围的中介效应($N=337$)

效应类型	路径	效应值	SE	95% CI
总效应	包容型领导风格→公共服务动机	0.405	0.047	[0.312 0, 0.497 6]
间接效应 1	包容型领导风格→组织支持感→公共服务动机	0.207	0.042	[0.128 3, 0.294 1]
间接效应 2	包容型领导风格→差错管理氛围→公共服务动机	0.025	0.021	[0.012 6, 0.068 6]
间接效应差值		0.182	0.048	[0.089 6, 0.276 5]

差错管理氛围的中介效应。包容型领导风格通过差错管理氛围影响公共服务动机(包容型领导风格→差错管理氛围→公共服务动机)的间接效应为 0.025，其 95%置信区间为 [0.012 6, 0.068 6]，不包含 0，说明间接效应显著。由此说明，差错管理氛围在包容型领导风格与公共服务动机之间发挥了部分中介作用， H_{3c} 再次得到验证。比较中介效应差值发现，组织支持感的中介效应大于差错管理氛围的中介效应。

五、研究结论与启示

本研究得到如下结论：

第一，包容型领导风格显著正向影响基层公务员的公共服务动机。已有研究证实，包容型领导对团队包容性氛围、下属内在动机和幸福感以及个体创新行为等组织管理要素存在显著的积极效应^[30]，

但其对基层公务员公共服务动机是否存在显著影响依旧是不明确的。本研究将包容型领导引入公务员公共服务动机的前因研究之中，不仅回应了刘帮成^[40]对丰富中国场景下公共服务动机研究的呼吁，从领导力层面揭示了基层公务员公共服务动机的激发机制，而且也拓展了包容型领导力在公共部门中的适用范围，深化了领导力与公共服务动机之间关系的认识和理解。

第二，组织支持感在包容型领导风格与基层公务员公共服务动机的关系中发挥部分中介作用。本文验证了“包容型领导风格—组织支持感—公共服务动机”的过程机制，一方面深化了组织支持感在国内组织管理领域中的角色认知，丰富了组织支持感的传递功能研究，另一方面也再度回应了已有文献关于组织支持感与公共服务动机之间关系的理论判断。

第三, 差错管理氛围在包容型领导风格与基层公务员公共服务的关系中发挥部分中介作用。一方面, 公共部门组织中的包容型领导风格对差错管理氛围的形成依然具有良好的促进效应, 这一结论不仅有力回应了包容型领导风格和差错管理氛围在私营部门中的已有成果, 而且也为丰富两者之间的研究场域提供了新的证据, 阐释了它们在公共部门中的战略价值和适用性。另一方面, 差错管理氛围是基层公务员公共服务动机的重要前因变量, 高水平的差错管理氛围有利于纾解基层公务员的问责压力以及增进其心理安全感和组织归属感, 并最终激励基层公务员产生更多的公共服务动机。

由以上结论得出如下启示:

第一, 注重培养包容型领导者, 促进基层公务员高水平公共服务动机的产生。一方面积极开展包容性领导知识和能力教育培训, 另一方面积极营造多元、开放和公平的组织文化氛围来打造包容性组织。可以将公平、认可和包容上升为组织规范, 用制度“强约束”的形式塑造包容的基层行政组织“软文化”, 充分利用组织文化的力量来约束基层领导干部尊重个体的差异, 既将督察问责“利剑”指向庸官、懒官, 也为敢闯敢干的基层公务员采用包容过错、容错纠偏的态度。

第二, 建立健全工作支持保障制度, 有效提升基层公务员组织支持感。一方面, 加强基层行政文化建设, 构建常态化的公务员教育培训机制, 努力为基层公务员创造公平、和谐和包容的工作环境以及向上“流动”的晋升机会, 有效指导和支持基层公务员的职业发展, 使其在组织支持的感召下充分体悟工作价值并加深职业认同, 不断增强为民服务动机; 另一方面, 关注基层公务员的生活状况和心理变化, 通过建立科学的工作资源分配机制、心理干预机制以及生活帮扶机制等, 满足基层公务员在生活及心理上的合法需求, 为其履职尽责、担当作为和为民服务解决后顾之忧。

第三, 营造积极的差错管理氛围, 增强基层公务员敢于担当的服务动机。建立健全组织内部的激励和容错纠错机制, 营造包容失误的组织氛围, 最大限度地为基层公务员卸下包袱、打消顾虑, 培养他们的自主性和自律性。注重扩大容错、包容文化的社会传播效应, 积极培育大众对基层公务员在行

政创新过程中出现的失误或过错的容忍和接纳, 共同构建良好的容错氛围, 进而通过稳步提升基层公务员的职业声誉来激励其产生更多公共服务动机。

参考文献:

- [1] PERRY J L, WISE L R. The motivational bases of public service[J]. *Public administration review*, 1990, 50(3): 367.
- [2] LIU B C, ZHANG X Y, DU L Y, et al. Validating the construct of public service motivation in for-profit organizations: A preliminary study[J]. *Public management review*, 2015, 17(2): 262-287.
- [3] 李小华, 董军. 公务员公共服务动机对个体绩效的影响研究[J]. *公共行政评论*, 2012, 5(1): 105-121, 181.
- [4] 黄新华. 基层干部“工具化”倾向的治理之道[J]. *人民论坛*, 2020(27): 49-51.
- [5] 胥彦, 李超平. 人口统计学特征对公共服务动机有什么影响? 来自元分析的证据[J]. *心理科学进展*, 2020, 28(10): 1631-1649.
- [6] 王浦劬, 杨晓曦. 当前党政干部公共服务动机状况调查——基于中部某市党政干部的实证研究[J]. *人民论坛·学术前沿*, 2017(7): 70-81.
- [7] PERRY J L. Antecedents of public service motivation[J]. *Journal of public administration research and theory*, 1997, 7(2): 181-197.
- [8] PAROLA H R, HARARI M B, HERST D E L, et al. Demographic determinants of public service motivation: A meta-analysis of PSM-age and-gender relationships[J]. *Public management review*, 2019, 21(10): 1397-1419.
- [9] CLARY E G, MILLER J. Socialization and situational influences on sustained altruism[J]. *Child development*, 1986, 57(6): 1358.
- [10] VANDENABEELE W, RITZ A, NEUMANN O. Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup[J]. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 2018: 261-278.
- [11] 王亚华, 舒全峰. 中国乡村干部的公共服务动机: 定量测度与影响因素[J]. *管理世界*, 2018, 34(2): 93-102, 187-188.
- [12] 王亚华, 肖亚洲. 公共服务动机可以被形塑吗?——干部教育培训对公共服务动机的影响[J]. *公共管理与政策评论*, 2022, 11(3): 17-28.
- [13] 王学军. 迎难而上还是知难而退: 棘手问题挑战的公共服务动机效应[J]. *上海行政学院学报*, 2023, 24(1): 59-73.
- [14] WRIGHT B E, MOYNIHAN D P, PANDEY S K. Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence[J]. *Public administration review*, 2012, 72(2): 206-215.

- [15] 高卫星, 段思佳, 韩一博. 变革型领导、公共服务动机与政府绩效信息使用[J]. 公共管理与政策评论, 2021, 10(6): 93-108.
- [16] SCHWARZ G, EVA N, NEWMAN A. Can public leadership increase public service motivation and job performance?[J]. Public administration review, 2020, 80(4): 543-554.
- [17] SCHWARZ G, NEWMAN A, COOPER B, et al. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation[J]. Public administration, 2016, 94(4): 1025-1041.
- [18] NEMBARD I M, EDMONDSON A C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams[J]. Journal of organizational behavior, 2006, 27(7): 941-966.
- [19] CARMELI A, REITER-PALMON R, ZIV E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety[J]. Creativity research journal, 2010, 22(3): 250-260.
- [20] MANSOOR A, FARRUKH M, WU Y H, et al. Does inclusive leadership incite innovative work behavior?[J]. Human systems management, 2021, 40(1): 93-102.
- [21] ZENG H, ZHAO L J, ZHAO Y X. Inclusive leadership and taking-charge behavior: Roles of psychological safety and thriving at work[J]. Frontiers in psychology, 2020, 11: 62.
- [22] LIN H. The effect of inclusive leadership on employees' procrastination[J]. Psychology, 2018, 9(4): 714-727.
- [23] CAMILLERI E, VAN DER HEIJDEN B I J M. Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector[J]. Public performance & management review, 2007, 31(2): 241-274.
- [24] DECI E L, RYAN R M. The general causality orientations scale: Self-determination in personality[J]. Journal of research in personality, 1985, 19(2): 109-134.
- [25] BAKKER A B. A job demands-resources approach to public service motivation[J]. Public administration review, 2015, 75(5): 723-732.
- [26] SONG J, WANG D D, HE C Q. Why and when does inclusive leadership evoke employee negative feedback-seeking behavior?[J]. European management journal, 2023, 41(2): 292-301.
- [27] QI L, LIU B, WEI X, et al. Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator[J]. PloS One, 2019, 14(2): e0212091.
- [28] EISENBERGER R, HUNTINGTON R, HUTCHISON S, et al. Perceived organizational support[J]. Journal of applied psychology, 1986, 71(3): 500-507.
- [29] KURTESSIS J N, EISENBERGER R, FORD M T, et al. Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory[J]. Journal of management, 2017, 43(6): 1854-1884.
- [30] 王子成. 包容型领导风格对基层公务员担当作为的影响——一个链式中介模型[J]. 行政与法, 2023(6): 57-72.
- [31] RYAN R M, DECI E L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions[J]. Contemporary educational psychology, 2020, 61: 101860.
- [32] 郑志龙, 黄旭. 组织支持感对基层公务员担当作为的影响分析——以公共服务动机为中介变量[J]. 郑州大学学报(哲学社会科学版), 2021, 54(3): 18-22.
- [33] 刘倩, 李志. 组织容错会影响公务员创新行为吗?——自我效能感和公共服务动机的链式中介作用[J]. 公共行政评论, 2021, 14(3): 24-39, 196.
- [34] VAN DYCK C, FRESE M, BAER M, et al. Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication[J]. The Journal of applied psychology, 2005, 90(6): 1228-1240.
- [35] 尹奎, 孙健敏, 陈乐妮. 差错管理氛围研究述评与展望[J]. 外国经济与管理, 2016, 38(2): 75-87.
- [36] 张剑, 张建兵, 李跃, 等. 促进工作动机的有效路径: 自我决定理论的观点[J]. 心理科学进展, 2010, 18(5): 752-759.
- [37] CIGULAROV K P, CHEN P Y, ROSECRANCE J. The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study[J]. Accident analysis & prevention, 2010, 42(5): 1498-1506.
- [38] WRIGHT B E, CHRISTENSEN R K, PANDEY S K. Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures[J]. International public management journal, 2013, 16(2): 197-223.
- [39] BARON R M, KENNY D A. The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations[J]. Journal of personality and social psychology, 1986, 51(6): 1173.
- [40] 刘帮成. 中国场景下的公共服务动机研究: 一个系统文献综述[J]. 公共管理与政策评论, 2019, 8(5): 3-17.

责任编辑: 黄燕妮