



# The Influence of Differential Leadership on the Research Agency of University Teachers

## —A Qualitative Study

Yu Li

Xiamen Yongwan Environmental Protection Technology Research Institute Co., LTD, Xiamen, China  
Email: 860052600@qq.com

**How to cite this paper:** Li, Y. (2026) The Influence of Differential Leadership on the Research Agency of University Teachers. *Open Access Library Journal*, **13**: e14769. <https://doi.org/10.4236/oalib.1114769>

**Received:** December 18, 2025

**Accepted:** January 30, 2026

**Published:** February 2, 2026

Copyright © 2026 by author(s) and Open Access Library Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

### Abstract

This study adopted a qualitative approach, integrating in-depth interviews with 4 university teachers, along with a department leader to explore the manifestations of differential leadership in universities and its impact on teachers' research agency. The results show that university differential leadership is manifested in differences in three aspects: research resources, emotional support, and rule implementation. In the university setting, the differential leadership positively drives the research agency of teachers in the "core circle" while exerting an inhibitory effect on those in the "peripheral circle". Compared with LMX theory, the differential leadership revealed in this study is more in line with the "human relationship-institution" intertwined management practices of universities in Chinese cultural context. This study enriches the application of indigenous leadership theory in university settings and provides practical references for universities to optimize research management, leaders to improve their behaviors, and teachers to enhance their research agency.

### Subject Areas

Education, Management

### Keywords

Differential Leadership, University Teachers, Research Agency, Qualitative Study

## 1. 引言

高校作为知识生产与创新传播的核心场域，其科研水平直接关系到国家学术竞争力与人才培养质量。在中国高等教育深化改革、力图破除“唯论文、

唯职称、唯学历、唯奖项”痼疾的当下，需要拓展学术资本生成路径、打破学术资本垄断怪圈，通过强化科研环境支撑、释放学术共同体活力，方能构建更加有利于高校教师发展的学术评价生态[1]。由于高校教师面临教科研并重、成果转化与学术突破的多重压力，其面对挫折的韧性、科研参与的能动性亟需合理引导与激发。高校科研管理中的领导行为不仅决定了科研资源的配置效率，更会塑造教师的科研心理环境，进而影响其科研能动性的持续性，因此厘清特定领导风格与教师科研能动性的关联具有重要现实意义。差序式领导是植根于中国传统文化土壤的本土领导范式，其理论源头可追溯至费孝通提出的“差序格局”概念——一个体以自我为中心，依据关系亲疏形成差异化的社会交往圈层[2]，这种思维模式深刻影响着商业组织的管理实践。在高校这一兼具学术性与行政性的组织中，差序式领导特征同样存在，如院系领导对不同教师的资源倾斜、科研支持的差异对待，对于教师在科研活动中发挥能动性具有重要作用。在此背景下，本文旨在探讨在中国情境下的差序式领导对高校教师科研能动性的影响研究，以期优化高校组织治理、营造公平且富有活力的学术生态提供一些启示。

## 2. 文献综述

### 2.1. 理论脉络及研究进展

在组织管理实践中，领导者对不同下属采取差异化的对待方式，进而影响其工作态度与行为表现，西方的领导-成员交换理论(Leader-Member Exchange, LMX)为其提供了经典的解释框架[3]。该理论指出，领导者会基于下属的绩效、能力与信任，与之发展出从“圈内”高质量交换到“圈外”低质量交换的不同关系，并通过差异化的资源、信息与支持进行互动，最终作用于下属的工作态度及行为表现。这一经典理论框架揭示了领导差异化行为的“绩效-交换”逻辑。然而，领导者的差异化对待并非纯粹基于工具理性的绩效交换，不同的社会文化背景则对领导行为和风格产生显著的影响。在中国组织情境中，一种根植于传统“差序格局”的本土领导模式——差序式领导，为理解这一现象提供了独特的文化视角。

差序式领导的概念最早来自于我国学者郑伯埙，其核心内涵被界定为领导者基于“亲、忠、才”三维标准划分部属圈层，往往会区别对待不同亲疏距离的下属；体现在对圈内人给予更多沟通、关照、提拔奖励与容错空间，对圈外人则更强调规则与绩效要求[4]。与 LMX 相比，虽然两者都关注领导差异化的现象，但其内核迥异：其一，在关系基础上，LMX 侧重于基于工作绩效与能力的“社会交换”关系，而差序式领导的核心是情感、忠诚与关系归属。其二，在作用机制上，LMX 主要通过明确的资源与支持交换来激励圈内成员；差序式领导则包含资源倾斜、人情关怀与特殊庇护的复杂方式发挥作用，其规则更具特殊性与隐性。这一比较凸显了差序式领导理论在解释中国组织内部那些非正式的、基于关系的互动规则时，具有独特的阐释力。

目前关于差序领导的研究多聚焦于管理学领域，认为差序式领导对员工发挥职场正效应有一定的促进作用[5]。例如，赵玉田、王玉业(2022)研究表

明, 差序式领导可通过提供圈内员工支持、给予圈外员工以资源“诱饵”提升员工的工作投入[6]。张子璇(2024)发现差序式领导显著正向影响员工创新行为, 工作投入在差序式领导与员工创新行为间起部分中介作用[4]。然而, 一项基于 16592 个样本的元分析表明, 发现具有偏私色彩与高度人治主义风格的差序式领导具有双面效应: 差序式领导对下属工作态度、职场主动行为、创新、工作绩效具有促进作用, 但也会导致下属产生职场非伦理行为[7]。在教育领域, 有研究关注“差序格局”视域下的高校管理育人[8]、学术系统的“差序格局”及其治理[9]、差序氛围与教师团队知识共享的研究[10]。总体来看, 差序式领导的研究已形成“内涵界定 - 影响效应 - 作用机制”的基本框架, 但对高校类学术组织, 特别是对高校教师的科研能动性关注明显不足。

## 2.2. 科研能动性

能动性(agency)是一种有意图的行动, 涉及个人的意志、动机和效能感。本研究参考 Goller and Harteis (2017)阐释 human agency 的理论框架[11], 将科研能动性定义为指个体在科研活动中表现出的主动参与、持续探索与反思性思考的心理倾向与科研行动, 其核心维度包括科研动机、应对困难与挑战的科研韧性及具体的科研实践。其中, 科研动机指源于对知识本身的好奇与兴趣(内在动机), 以及源于考核压力、资源竞争或回报领导恩惠等外部因素(外在动机)。科研韧性指的是教师面对项目申请失败、论文被拒、做科研处于孤立无援状态下, 仍然选择持续投入的坚韧意志和行为表现。科研实践则可具像化为教师开展课题申报、撰写论文、参与科研讲座等一系列科研行动。总体而言, 科研动机、科研韧性和科研实践三者相互作用, 影响着高校教师持续投入科研行为和产出科研成果。

就教师群体而言, 现有研究多聚焦影响其科研能动性的个体和环境因素, 如朱彦、卢军坪(2024)采用叙事研究, 认为教师科研与实践融合能动性的变化发展受到个人经历、所处环境和发展目标三个方面的共同影响, 并且与各项环境因素充分互动, 协同发展[12]。Tao (2020)则以社会网络分析为框架, 认为人际交往对高校外语教师从事科研活动的集体能动性极为重要[13]。Lu and Zhang (2025)则基于活动理论视角, 认为教师个体科研能动性受到其科研能力和科研动机影响; 而组织层面因素如高校制度、共同体动力、劳动分工等共同影响教师的科研能动性[14]。此外, 也有部分研究聚焦科研能动性与教师身份认同、构建其职业发展道路之间的关系[15]。然而, 很少研究基于中国文化情境, 探讨领导风格如何影响教师的科研能动性。

## 2.3. 相关研究述评

通过上述文献梳理, 当前研究存在一些研究不足: 其一, 差序式领导的研究场域多为企业, 鲜有研究聚焦高校教师这一特殊群体。而高校组织氛围、领导力风格与科研工作的探索性本质, 决定了差序式领导会在高校发挥其独特的作用。其二, 现有研究未将科研能动性的前因变量纳入本土领导范式, 忽略了中国情境下差序式领导对教师科研心理、在科研活动中发挥能动性的潜在影响。

差序式领导作为中国情境下普遍存在的本土领导风格，对“圈内人”和“圈外人”的差异化对待，必然会通过资源分配、情感支持等影响教师的科研动力、及对科研实践的投入。高校教师作为承担教研双重工作的主体，其对差序式领导的感知与反应与企业员工存在差异，量化研究难以捕捉这一过程中的深层心理机制。因此，本文采用质性研究方法，聚焦差序式领导对高校教师科研能动性的影响，主要研究问题如下：

RQ1：在提供教师科研支持方面，高校差序式领导的具体表现方式是什么？

RQ2：差序式领导如何影响高校教师的科研能动性？

### 3. 研究方法

#### 3.1. 研究对象

本研究采用质性研究中的目的性抽样方法，通过对关键维度的理论化考量，选取了能够为研究问题提供深度与多样性信息的研究对象。具体而言，系统选取了四位处于不同关系圈层、职业阶段与院校类型的高校教师(T1~T4)。四位教师覆盖了从“核心圈”(1名副教授和1名引进博士)、“边缘圈”(讲师)到“中间圈”(资深副教授)的典型位置，其职业阶段横跨压力集中的早期、寻求突破的中期及趋于稳定的后期，所在院校则涵盖“双一流”高校、师范类高校及地方应用型本科三类具有代表性的制度环境。本研究还补充访谈了一位具有多年科研管理经验的院长(L1)。院长L1的视角为理解资源分配的决策逻辑提供了关键的领导者叙事。这一组合旨在通过样本在预设理论维度上的充分异质性，共同构建一个能够深刻揭示差序式领导复杂表现及其影响机制的立体分析框架，从而确保研究发现具有必要的丰富性与解释力(见表1)。

**Table 1.** Information of interviewees

**表 1.** 访谈对象信息

编号	职称/学历	院校类型	教龄	差序位置
T1	副教授(博士)	师范类高校	8	核心圈
T2	副教授(硕士)	“双一流”高校	19	中间圈
T3	讲师(新进博士)	地方应用型本科	3	核心圈
T4	讲师(在读博士)	地方应用型本科	11	边缘圈
L1	教授(博士)	地方应用型本科	14	院长

#### 3.2. 数据收集

本研究采用三角互证的数据收集方法，结合半结构化深度访谈、线上聊天记录分析，以交叉验证并丰富数据来源，旨在深入挖掘差序式领导对高校教师科研能动性的影响。

访谈前，本研究通过微信与受访者预约时间，详细阐述研究目的、流程

及匿名保护政策，并征得研究对象同意，签署知情同意书。访谈采用线上线下的方式，根据受访者便利选择腾讯会议、高校办公室等场所，访谈时间为 60-100 分钟。访谈过程中，研究者以倾听为主，适时通过追问(如“您提到一些同事得到更多的科研资源，能否具体描述?”)获取详细信息，同时记录受访者的语气、停顿、面部表情等非语言信息。所有访谈全程录音，访谈结束后 24 小时内完成逐字转录，形成原始文本数据。为保证信息饱和，本研究还对部分受访者进行 1 次补充访谈，核实模糊信息并补充细节。

此外，本研究还收集了地方院校 2023~2025 年度科研处、教务处公示的 OA 文件，包括《省级教改课题立项名单》《省教科规划公示文件》《科研专项经费使用明细表》《项目延期申请审批单》《学术会议参会规定》等文件，用于验证访谈数据的客观性。

### 3.3. 数据分析

本研究采用主题分析法对数据进行分析，具体路径如下：第一，数据转录与清洗。将访谈录音、微信聊天记录等转化为文本数据，反复阅读访谈转录文档，剔除与研究议题无关的冗余信息，确保数据的完整性与准确性。第二，开放式编码。研究者邀请具备质性研究基础的博士生协同编码，分别对文本数据进行逐句分析，提取关键概念与初始编码。第三，主轴编码。对初始编码进行归类整合，提炼出核心范畴，如“科研资源获取差异”、“心理感知(公平感)”、“科研动机变化”等。第四，选择性编码。围绕核心研究问题，将核心范畴进一步整合，揭示各范畴之间的因果关系与作用路径。第五，三角验证。两位编码者通过比对不同来源数据的一致性，确保研究结论的可信度。

## 4. 研究结果

### 4.1. 差序式领导的表现形式：圈层分化与差异化管理

#### 4.1.1. 资源分配上“亲疏有别”

在提供教师科研支持过程中，科研资源的分配不均是差序领导最直接的表现形式。基于 4 位受访者的回应，他们均认为，领导提供的科研资源包括经费支持、课题申报名额、关键信息提供等都会呈现出自觉或非意识性的“亲疏有别”。

T4 (地方应用型本科院校)：“我们普通老师申报省哲社、国社科是很难的，所以大家都盯着一年一度的省级教改课题，这个课题只要在校级层面 PK 就好了。但众所周知，这种课题基本上也是给那些领导眼里的‘自己人’，或者是中层领导吧，每年公示的名单大家都心知肚明”。T4 的“牢骚”是有些道理的，从该院校 2023~2025 年度 OA 上立项的省级教改文件可见一斑，每年学校只有几个名额，普通老师很难立项。

T1 (核心圈)则从另外一个角度印证了科研资源对“圈内人”的倾斜：“现在大家都知道人工智能很火，我自己也在积极寻求转型。我们院长对我挺好的，她看到有一些重要的学术会议会带上我，一来可以了解最前沿的方向，二来也可以熟悉那些专家学者”。

从领导决策逻辑来看，L1 承认分配科研资源对“圈内”教师确实有所倾斜，“我们必须把好钢用在刀刃上，确保重点方向能产出标志性成果，这有时不得不有所侧重。比如某博士(T3)虽然很年轻，但是已经在入校前发表了两篇 SSCI,其中一篇还是顶刊，也参与了跟学科发展密切相关的研究课题，又担任了学院系副主任，对学院整体贡献是非常大的。”L1 的回应印证了核心圈所享受到的“资源红利”，也表明了领导在分配科研资源如参会机会、课题名额分配体现了不同圈层的差异化管理。从某院校《科研专项经费使用明细表》(2023~2024)也可以看出，被院校安排外出参加学术会议、项目书培训、企业调研的多为“核心圈”教师，获专项经费总额 9.8 万元，占教师培训总经费的 70%以上。

由此可见，资源分配的“亲疏有别”并非教师主观臆断，核心圈教师确实享有更多的“资源红利”，且有客观文件记录支撑；与此对比的是边缘圈教师无论是课题申报名额、培训机会、经费支持都非常匮乏。

#### 4.1.2. 情感支持上“内外有别”

差序式领导不仅是工具性的，也包含了较为浓厚的情感支撑。在访谈过程中，T1 给出了非常详细的叙述，展现出了他与领导之间的关系密切。在谈及去年国社科立项失败后，T1 如此描述院长的回应：

“今年没中没关系，我觉得你的选题很有新意，我已经把你的本子推荐到几个专家那里打磨。先把数据收集起来，pilot study 还是要做的，经费可以从咱们学院出。明天下午来我办公室，我帮你再复盘一遍，明年再战！”

很显然，这种支持并不是简单的口头安慰，或是给员工“打鸡血”，而是对教师真正的支持、实质性的帮助和鼓励。这使 T1 老师感受到的是“信任”与“庇护”，其科研能动性被点燃，有种“士为知己者死”的感动，正如 T1 描述道：“领导都投入了这么多的信任，是对我的认可，我又有什么理由不去努力，尽心尽力把预实验做好，才能在明年的申报中积攒更多研究基础”。

与 T1 有不同经历的 T4 就没有如此正向的反馈。对于“圈外人”、“观望圈”的教师而言，差序式领导在科研受挫时主要表现为支持的缺位，这导致其科研能动性被抑制，并内化为自我否定。“省哲社结果出来后，我给领导发了条微信，请她看看本子给一些意见”，她说之前看过这个本子，就回了我一句话：“选题还要下功夫，下次努力。”与 T1 获得的实质性帮助相比，T4 只收到了领导程序式的反馈，情感上是疏离且淡漠的。T4 老师对此的解读是：“可能确实是我能力不行吧，越来越没信心了，甚至怀疑自己是不是不适合做科研。”这种归因方式极大地挫伤了其内在动机和科研热情，导致科研能动性显著衰减。

在情感支持上，L1 对如何帮助教师发表论文如是回应：“我们做行政的，毕竟精力有限，得优先帮‘核心团队’的老师解决关键问题。比如 Q 老师去年写 CSSCI 论文，二审被拒了，我看得出他的心情非常沮丧，就把他喊出来一起喝咖啡宽慰了他。并且，我当天还联系了之前的好友(某高校副教授)，让他帮忙看审稿意见。Q 老师自从进校就跟着我，一直在我的课题组，无论是带团队还是辅助我申报一些项目，都是竭尽全力的，我们的关系非常好。”

由此可见，领导会对“圈内人”表现出更多的个人关怀、情感支持，形成一种类似“家人”、“朋友”间的密切联结，而这种联结反过来又强化了双方的忠诚与信任，可谓是二者的“双向奔赴”。

#### 4.1.3. 规则执行上“内外有别”

除了资源分配、情感支持上亲疏有别，差序式领导在执行既定规则方面也体现出“内外有别”，具体表现对圈内成员弹性处理，而对于圈外成员，则显得较为“严苛”、“冷漠”。

在谈及参加学术会议审批与报销时，在同一所地方应用型本科院校的 T3 和 T4 就有截然不同的体验，例如 T4 在谈到她曾经参加了一个南京的会议，会后她想走流程报销自己的往返交通费和住宿费，但是分管领导以“未能提前报备学院签字，不符合学术会议资助流程”为由拒绝了她。T4 谈到这里说道，“毕竟咱不是‘自己人’，算了，左右也就 1000 元钱，我也懒得去争论了。他们领导想要拒绝你总有拒绝的理由。”

而 T3 在应对参会的体验则“丝滑”得多，他表示每年都会陪同领导参加高级别的会议，并且自己不需要走非常繁琐的部门审批、签字、报销审核等，院长会直接让办公人员帮其做好。因此，T3 在参会过程中表现得非常积极，通过一次次的参会也锻炼了自己，跟领导的关系也越来越亲密。

在谈及一些行政事务流程上，L1 提到：“我出门带着自己的团队成员一起参会，线上审批和会议报销本来就是办公人员处理的，那我团队的成员跟我是一体的，联合走程序也是没问题的”。L1 后来又补充道，他认为在规则执行方面，对“圈内圈外”人员并没有很明显的区分，主要是从合理性、便捷性等考虑。对此，研究者通过查询文件如《教师发展专项经费规定》《各类经费报销流程》，一些公文确实载明了具体规则的使用，比如参会要求、提前申报手续、各级领导签字等，貌似是“合情合理”且“一视同仁”。

然而，现实情况是，由于核心成员往往与领导一同参会、共同申报课题，在一些既定规则的执行上如项目延期申请、经费使用调整、报销流程等确实享有一定的“优待”。比如，领导以“课题重要性、调整合理性”为借口，对核心圈教师网开一面，对边缘圈则严格按制度执行，而审批单与经费记录进一步证实该差异的客观存在，而非教师的主观偏见。这意味着，规则的执行并非是一板一眼的，总会有一些弹性空间，领导在执行规则上体现出“隐性”的圈层化差异。

## 4.2. 差序式领导对科研能动性的影响机制

### 4.2.1. 对“圈内人”的影响：使命感驱动与资源依赖

对于“圈内人”教师(如 T1 和 T3)，差序式领导能带来较好的正向激励，其科研能动性持续增强。具体表现为“核心圈”教师因感知到领导的支持与信任、情感的紧密联接、科研资源加持，其科研信念显著增强，并将其转化为具体的科研实践，如更为主动地参与课题申报、撰写学术论文、参加学术会议等。

例如，T3 在访谈中如此回应：“领导非常支持我，讲实话，让我接触到

了一些别人可能无法获得的资源，那我肯定要往前冲啊。比如，以前我只做市场营销的相关课题，现在又主动拓展了研究方向，比如带货直播、银发经济等课题。虽然有些课题没有立项，但后来我把积累的一些文献总结归类，也发表到了 SSCI 二区的期刊上，挺有成就感的。”

在问及 T1 的科研状态时，她也回应道：“院长这么信任我，又给我介绍高级别专家，又帮我复盘课题，我如果做不成来成绩，真的辜负他的信任...而且其他人也盯着呢，目前学术圈这么卷，我必须快速能产出一些成果。”从 T1 的表述不难看出，她的科研能动性既受到个人动机的驱动，也受到强烈的责任感、领导对其的“知遇之感”所驱动。然而，差序式领导对其也有双面性，一方面激励教师不断增加科研信念和科研实践，另一方面也可能促使教师更倾向于产出一些“短平快”的项目和论文，从而削弱了科研本质和自主性。

#### 4.2.2. 对“边缘人”与“中间层”的影响：疏离与策略性生存

对于处于边缘和中间地带的教师(如 T2、T4)，差序式领导则会削弱其科研能动性，表现为缺乏科研信念、心理梳理、以及科研行为的策略性调整。

例如，T2 的状态最为典型：“得亏我早早评上了副高，正高就不想了，现在评职称的条件是逐年严苛。像那种需要在学校 PK 的项目，我已经陪跑两三年了，一直也轮不到我，连学校层面都冲不出去。我现在做科研就为了完成最基本的考核指标，只要年底不扣钱就行了。”这展现了差序式领导严重削弱了教师的科研激情，具体表现为科研懈怠、缺乏科研动力和“躺平”行为。

与 T2 稍有不同状态的是，部分教师则会采取积极的“策略”来应对。T4 坦言：“我现在尽量让自己的科研方向和领导靠拢，一是可以找机会请教，增加跟领导的接触；二是你得进入他们的‘学术圈’，才能享受和获得一些学术资源。”这种“投机”行为表面上是提升了科研能动性，但实质上并不利于教师的长期发展，也体现出了部分教师在做科研的“功利性”表现。

## 5. 研究讨论与结论

### 5.1. 研究讨论

本文揭示了高校差序式领导以“资源分配、情感支持和规则执行”过程中的“内外有别”，印证了郑伯坝(2006)提出的组织中差序格局对员工的影响 [16]，但本研究进一步拓展了差序领导在高校作为兼具学术与行政组织的独特应用。虽然我国已经鼓励高校“破五维”、采用更多元的评价机制，但目前教师的科研成果产出仍决定了其职业发展。与企业中的差序式领导侧重“任务支持、晋升机会”不同，科研支持差异化成为高校差序式领导的核心特征，这与高校科研政策的独特性、课题申报的复杂性息息相关，因此领导的资源倾斜对于教师科研能动性有重要的影响。

在商业组织中，差序式领导给予员工资源倾斜、情感支持，员工则以提高工作积极性、为企业创造业绩等作为交换，这往往被视为主导性的积极结果。本研究结果表明，“核心圈”教师感知到领导的科研支持与正向反馈后，

则以更高的科研能动性、具体的科研实践作为回报，这符合社会交换理论的内涵。然而，对于高校这一以“学术自主”为基石的专业性组织，差序式领导在激励“圈内人”的同时，其代价可能是教师科研动机的异化。例如，当 T1 老师感到“我要对得起领导对我的信任”时，其科研活动的驱动力已在很大程度上从对科学研究的兴趣和探索(内在动机)转向了对领导“知遇之恩”的回报(外部动机)。这种心态极易催生倾向于低风险、高确定性、符合现有评价框架的“短平快”型研究。这一研究发现和 Deci & Ryan (2000)的自我决定论相呼应[17]，即过度的外部控制性动机(如为迎合领导)可能会损害高校教师的学术自主性、创新表现等。从这一角度来看，差序式领导对“圈内”教师的科研发展也并非全然都是正向的，一旦外部动机占据主导性，极有可能从长远上限制研究者的探索广度与深度。这也给未来研究有一定的启示意义，即除了领导的外在激励，教师的内在动机和科研热情也需要被激发，通过内在动机 + 外部鼓励，“圈内”教师方能在面对挫折时表现出更多的坚毅、以及持续性的科研投入，从而产出高质量、创新型成果。

与之相对比的是，“圈外”教师则因感知不公，需求得不到满足，其科研能动性被削弱，也很难投入到具体的科研行动中。长此以往，根据“马太效应”，强者愈强、弱者愈弱，这不利于高校教师管理和职业发展。T2 的“躺平策略”和 T3 老师的“必须进入那个圈子”的表述，共同指向了一种“隐性剥夺”心理——即教师由于感知不公平的发展机会，会直接导致学术自我效能感的降低与科研倦怠的产生。本研究进一步补充了夏青等(2022)的研究结果[18]，即个体的科研激情不仅受到组织情境的影响，又因领导风格的不同而影响其后续的科研行为。因此，在高校管理中，除了可见的“硬”制度，由领导风格塑造的“软”环境同样是决定教师科研生命力的关键。

综上所述，本研究通过质性资料的深度剖析，整合了差序式领导影响科研能动性的作用机制。对于“圈内人”，差序式领导通过资源倾斜与情感投入，使高校教师感知到领导的信任、进而萌发出科研产出的责任感，表现出高投入、但潜藏动机异化的“约束性能动性”。对于“圈外人”，差序式领导则表现为支持缺位与机会不均，教师因而产生强烈的公平感缺失与低自我效能感，表现出科研动机减弱、以及科研行为退缩的“抑制性能动性”。这一“圈层化能动性”模型，不仅将差序式领导的理论对话从商业组织拓展至学术组织，更将领导风格、资源分配与教师内在心理机制有机地串联起来，为理解中国高校教师复杂的科研行为提供了一个更具解释力的本土化分析框架。

## 5.2. 理论启示

本部分通过将本研究发现与领导-成员交换理论(Leader-Member Exchange, LMX)进行深度对话，明确差序式领导理论在解释中国高校学术组织现象的独特价值与局限性，并基于研究结论对差序式领导理论本身进行补充与修正，对未来研究有一定的理论启示。

在文化根基上，LMX 是西方情境下强调以工作能力和绩效贡献为基础的“社会交换”与“角色扮演”[19]。而本研究揭示的高校差序式领导，在理论适配性上更贴合中国文化情境与高校学术组织特征，具有以下独特价值：首

先，圈层划分标准更具文化根植性。比如，LMX理论的“圈内”依赖下属任务投入、绩效表现等工具性因素，而高校差序式领导的“核心圈”划分更依赖“关系亲疏(如师门、同乡、长期合作)”、“忠诚与感恩”等儒家差序格局下的非工具性因素，更能解释中国高校“人情与制度交织”的管理现实。其次，差异化的行为维度更覆盖高校的科研需求。LMX侧重“任务支持、角色授权”等与任务直接相关的行为，而高校差异化领导则贯穿“科研资源分配、情感支持、规则执行”三个维度，尤其“情感支持”(如论文修改指导、安抚遭遇挫折的情绪)，精准匹配了高校教师科研活动的探索性、长期性特征，弥补了LMX理论对学术组织“情感需求”关注不足的缺陷。

尽管差序式领导理论能较好解释中国高校的差异化领导现象，但其现有框架仍存在一定的局限性，而本研究对该理论则构成了情境化补充。传统上，差序式领导在华人组织中被部分研究认为能够有效提升圈内人的绩效，及其对组织的忠诚度，但对于高校“学术性-行政性”双重属性则适配不足，其理论效度发生了情境性的改变。对于追求学术自治化的高校场域而言，差序式管理与学术职业固有的公平感、自主规范产生一定冲突，导致了教师群体可能产生动机异化、创新抑制等负面效果。本研究的理论创新在于，整合并具体化了差序式领导影响科研能动性的作用链条，建构了“关系亲疏→资源/支持差异化→心理感知(义务感/公平感)→科研能动性表现”的作用机制。本研究不仅将差序式领导的理论对话从商业组织拓展至学术组织，更将差序领导与教师内在心理机制有机地串联起来，为理解中国高校教师复杂的科研行为提供了一个更具解释力的本土化分析框架。

### 5.3. 管理启示

营造公平、完善的组织氛围对高校激发教师科研能动性、促进其职业发展和高校的健康发展至关重要。由于教师的科研能动性受到个体特征和组织情境的双重影响，这也提醒了高校管理者、院校领导必须重视这一问题，制定出有效的政策来提高教师的科研能动性，从而促进院校的整体发展。

对高校管理而言，规范科研资源分配流程，明确“公开、透明、量化”分配标准。首先，规范课题申报、科研经费的评审制度。可组建跨院系评审专家组，避免院系领导单独主导，且公示内容必须细化，一一对应具体的评审标准和阐述资源分配理由，从制度上杜绝“圈层倾斜”。其次，健全完善监督机制。例如，科研部门可在每学年开展一次调研，匿名收集教师对科研资源分配、领导支持、信息获取等，将调研结果与院系考核、领导晋升挂钩，以减少领导主观偏好的影响，保障“外人圈”教师的公平感。

对院系领导而言，需平衡核心支持与整体赋能，如在全校范围开展政策解读、专家讲座等普惠教师，个性化的支持则以“学术价值、研究方向”为准，确保科研资源和信息透明化、公开化。其次，在执行规则方面一视同仁，以“学科建设、学术能力”为导向，为全体教师赋能，支持其科研创新，建立容错机制，并简化一些不必要的行政流程。

对高校教师而言，“核心圈”教师可合理利用资源优势，充分发挥其科研能动性，并搭建合作共赢的互惠机制，避免过多的圈层依赖。“边缘层”教师

不能自暴自弃，需打破“圈层壁垒”，针对科研需求主动与领导沟通，明确自己的科研需求并表达自己的科研规划，学会“向上管理”。其次，主动与外校同行建立合作关系，通过跨单位合作获取资源与机会；例如，参与全国性学术论坛、网络共同体社区，在提高自己综合实力的同时，通过外部资源弥补校内圈层资源的缺失。

#### 5.4. 研究不足与未来展望

本文虽经过了严谨的研究设计、开展了交叉数据收集和分析，但仍存在一定局限：首先，本研究的样本较少，仅选取了 4 名联系比较紧密的、主动配合的教师受访者，以及一位地方本科院校的院长，虽然具有一定的信息密度，但不足以代表大范围不同地区、不同科研水平高校、不同学科和职称的高校教师。尽管我们通过访谈 L1 而引入了管理者的解释视角，从而实现了初步的数据三角验证，但单一的领导者样本仍可能限制我们对“差序式领导”叙事复杂性的理解。建议未来研究能访谈多位来自不同学科、拥有不同管理思维或处于不同职业生涯阶段的领导者，则有可能为揭示差序式领导的动机提供更多的理据(例如，基于个人信任的偏好、对非正式人际网络的路径依赖等)。其次，本研究以横截面数据为主(访谈 + 微信聊天)，未能从历时角度追踪差序式领导对科研能动性的长期影响和动态变化。因此，未来可开展以下研究：其一，基于中国高校组织的独特性特征，开发本土化的差序式领导与教师科研能动性量表，开展大样本的量化研究，以验证本研究结果的普遍性及各个变量之间的作用路径。扩大样本至民办高校、高职高专，覆盖东中西部不同地区高校，验证差序式领导表现的区域、院校类型差异。其二，进行跨情境的对比研究，采用“质性 + 量化”混合研究方法来挖掘差序式领导影响不同类型高校教师的内在机制；同时，引入高校管理部门访谈(如科研处、人事处等) + 科研政策文本分析，探究制度环境是否调节影响差序式领导的形成。其三，开展纵向追踪研究，探索差序式领导对教师科研生涯发展的长期动态影响，从而为高校教师队伍建设和学术生态优化提供更具时效性的决策依据。

#### Conflicts of Interest

The author declares no conflicts of interest.

#### References

- [1] 张琳, 曹喆, 徐干城. 冲出重“唯”: 学术资本视域下高校教师评价改革的困境、症结与出路[J]. 国家教育行政学院学报, 2024(7): 12-19.
- [2] 费孝通. 乡土中国[M]. 北京: 北京大学出版社, 2012: 162-165.
- [3] Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- [4] 张子璇. 差序式领导对知识型员工创新行为的影响研究: 基于工作投入的中介作用和雇佣关系氛围的调节作用[J]. 社会科学前沿, 2024, 13(8): 848-857.

- [5] 李强, 张建国. 基于社会交换理论的差序式领导行为分析及其职场正效应发挥[J]. 领导科学, 2024(3): 62-67.
- [6] 赵玉田, 王玉业. 工作要求——资源理论视角下差序式领导对员工工作投入的影响分析[J]. 领导科学, 2022(5): 72-74.
- [7] 苏涛, 邓思璐, 关铭琪, 等. 差序式领导双面效应的元分析研究[J]. 管理学报, 2022, 19(12): 1801-1810.
- [8] 郭欣. “差序格局”视域下的高校管理育人: 行为特征、结构要素与实施路径[J]. 黑龙江高教研究, 2021, 39(3): 47-51.
- [9] 卢盈. 学术系统的“差序格局”及其治理[J]. 江苏高教, 2022(2): 13-20.
- [10] 蔡忱. 高职院校差序氛围视角下教师教学创新团队知识共享研究[J]. 大学, 2024(28): 161-164.
- [11] Goller, M. and Harteis, C. (2017) Human Agency at Work: Towards a Clarification and Operationalisation of the Concept. In: Goller, M. and Paloniemi, S., *Agency at Work: An Agentic Perspective on Professional Learning and Development*, Springer, 85-103.
- [12] 朱彦, 卢军坪. 生态视角下高校外语教师在教材编写中的科研与实践融合能动性探究[J]. 外语与外语教学, 2024(6): 87-97+147-148.
- [13] Tao, J., Zhao, K. and Chen, W. (2020) The Collective Agency of Language Teachers under the Scheme of Research Excellence: Using a Social Network Approach. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, **84**, 13-25. <https://doi.org/10.5209/clac.71992>
- [14] Lu, J. and Zhang, L. (2025) Negotiating Dual Roles: An Activity Theory Analysis of University Foreign Language Teacher Agency for Research in China. *The Asia-Pacific Education Researcher*, **34**, 2023-2033. <https://doi.org/10.1007/s40299-025-01011-y>
- [15] 高雪松, 陶坚, 龚阳. 课程改革中的教师能动性与教师身份认同——社会文化理论视野[J]. 外语与外语教学, 2018(1): 19-28+146.
- [16] 郑伯埙. 差序格局与华人组织行为[J]. 中国社会心理学评论, 2006(2): 1-52.
- [17] Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, **11**, 227-268. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01)
- [18] 夏青, 闫淑敏, 张煜良, 等. 高校科研人员科研激情的影响因素研究——基于扎根理论方法的探究[J]. 科学学与科学技术管理, 2022, 43(6): 123-144.
- [19] Dogbe, C.S.K., Bamfo, B.A. and Sanze, N. (2025) Reducing Employee Turnover Intentions through Leader-Member Exchange (LMX) and Employee Trust. *Psychological Studies*, **70**, 560-570. <https://doi.org/10.1007/s12646-025-00863-0>