

真誠領導的測量與相關後果變項初探

The Preliminary Study on Measurement and Consequences of Authentic Leadership

李新民* 朱芷萱**

樹德科技大學兒童與家庭服務系 教授

樹德科技大學兒童與家庭服務系 研究生

Hsing-Ming Lee, Professor

Zhixuan Zhu, Graduate students

Department of Child Care and Family Studies, Sue-Te University

摘要

本研究旨在探討真誠領導的測量模式以及真誠領導和心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為之間的潛在關聯。研究者採用問卷調查法，對南部地區 1055 名國小教師，進行真誠領導和心理資本、組織承諾、工作滿意與組織公民行為的自陳量表施測。問卷調查所得實證資料透過結構方程模式進行統計處理，分析結果顯示四構面二階的真誠領導測量模式契合觀察資料，且具有複核效度的穩定性。而且真誠領導和心理資本、組織承諾、工作滿意與組織公民行為之間具有顯著正向關聯。根據研究發現，研究者對真誠領導的應用以及未來研究提出建議。

Abstract

The main purposes of this study were to develop a theory-based measure of authentic leadership, and explore potential association among authentic leadership, psychological capital, organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior. A sample of 1055 elementary school teachers from southern area completed self-report measures of authentic leadership, psychological capital, organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior. The obtained data was analyzed by structural equation modeling. Results demonstrated the fit of one-first-order-factor and four-second-order-factor model for authentic leadership was acceptable, and there was significantly positive association among authentic leadership, psychological capital, organizational commitment, job satisfaction and organizational citizenship behavior. Based on

these results, implication for application of authentic leadership and future research was discussed.

關鍵詞：真誠領導、心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行爲

Key Words: authentic leadership, psychological capital, organizational commitment, job satisfaction, organizational citizenship behavior

壹、緒論

一、研究動機

發軔自正向心理學(positive psychology)和正向組織行爲學(positive organization behavior)的真誠領導(authentic leadership)，被提出來加以推導論述和進行實證研究以後，立即受到實務界以及學術界的高度重視(Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Luthans & Avolio, 2003)。

就實務界而言，Avolio和Luthans(2006)、George(2003)、Shamir和Eilam(2005)具體刻劃真誠領導者的形貌，其主張真誠領導者不刻意偽裝自己來塑造領導者形象，也不會爲了個人地位、私利來從事領導行爲；相反地，真誠領導者的行爲是以自己的價值觀和信念爲基礎，忠實的表達出符合公眾利益的理想使命。真誠領導者不會討好狹隘刻板的社會期望，坦然的從事有助於他人的積極正向領導活動，既不汲汲於自己的名聲、地位乃至政治利益，也不算計領導組織伴隨而來的物質報酬、經濟利益(Shamir & Eilam, 2005)。這種強調領導者身爲大眾僕人，必須忠於自己的核心價值理念，「做好自己」來滿足全部利害關係人(stakeholder)要求之論述，對於近來一些將個人利益置放於他人利益之上，爲求金錢名位而犧牲下屬、顧客，敗壞組織聲譽的惡劣領導者肇禍社會事件帶來莫大的啓示(George, 2003)。例如，美國的安然公司(Enron Corporation)利用財經審計的巨大漏洞，進行秘密交易掏空公司，復又在破產前對外粉飾太平，欺騙股民與社會大眾，因而產生難以估計的經濟、心理傷害(Currall & Epstein, 2003)。澳洲小麥局(Australian Wheat Board)在1999年至2003年聯合國(UN)石油換食品計畫期間，向伊拉克政權支付非法回扣，以獲得小麥出口合同，此一醜聞嚴重斷傷官方政府的領導威信(Royal Commission, 2006)。又如國內一些企業主管捲款逃走，罔顧員工權益與社會責任。在非營利機構的學校中，甚至也出現類似的杏壇醜聞，諸如國中小學校長將學生個人資料販賣給補習班，偽造學生成績讓學生參加繁星計畫甄選。凡此種種，讓領導實務界重新反省思索，深切體悟到領導者身爲組織的關鍵樞紐人物，必須藉由真誠領導來展現利社會的領導行爲(pro-social leadership behaviors)，揉合誠信、正直與清廉，言行一致且以身作則，以對人關懷的方式來服務他人，讓利害關係人獲得好處，因而願意繼續追隨，從而協助組織善盡社會責任義務(Avolio & Luthans, 2006)。

就學術界而言，Luthans和Avolio(2003)把真誠領導視爲一種將正向心理能力(positive psychological capacities)和高度發展的組織情境(highly developed organizational context)結合起來運作的歷程。在此歷程中，對領導者和下屬產生強烈的自我意識、自我調節正向行爲，終而造就正向的自我發展(Avolio, Gardner,

Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Luthans & Avolio, 2003)。這種強調真心實意的領導，其所帶來的正向自我發展，讓領導者與下屬具備自我效能(self-efficacy)、希望(hope)、樂觀(optimism)和韌性的心理資本(psychological capital)，呈現積極的個人發展和自我成長(Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Sparrowe, 2005)。而近來的相關研究也指出，真誠的領導者在做好自己之際，將價值、信念乃至個人優勢運用在幫助組織中他人時，是會讓人得高度的自尊、自我效能、自我滿足，以及長久性的幸福快樂(George, Sims, McLean, & Mayer, 2007; Grandey, Fiske, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005)。真誠領導這種展現積極心理能量的誠信領導，迥異於效能與效率的傳統框架，超越認知性變量作用的追尋，讓領導概念的研究範疇擴展至非認知性的價值信念與積極心理狀態，可以幫助學術社群以更貼近真實場域且符合人性光輝的角度來檢視領導。

另外一方面，根據 Avolio 等人(2004)的歸納，真誠領導透過希望、自我效能、樂觀等心理資本而影響下屬的工作態度、工作行爲。相關實證研究也初步證實真誠領導有助於組織承諾(organizational commitment)、工作滿意(job satisfaction)、組織公民行爲(organizational citizenship behavior)等正向產出(Illies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson, 2008)。然而這些相關研究在國內極爲罕見，而以國民小學此一正向機構爲研究標的之研究更是付之闕如。畢竟，國民小學不但是營利機構，其對社會具有重大的責任，國民小學更是授權賦能(empowering)國家未來公民的重要基石。探討真誠領導對國小教師工作產出的影響，將可進一步釐清透過真誠領導來幫助教師積極成長，建立國民小學成爲一教育兒童的正向組織之可能性。

二、研究目的

承接上述研究動機，本研究主要研究目的可以表述如下：

- (一)探討真誠領導的測量模式。
- (二)分析真誠領導與心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行爲之間的潛在關聯。

三、名詞解釋

本研究主題論述的各項專有名詞，包含真誠領導、心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行爲，其扼要的觀念內涵詮釋與概念的操作化說明如後：

(一)真誠領導

真誠領導是把領導者的積極心理能力與高度發展的組織情境結合起來發揮作用的過程，包含真實做自己的「自我意識」(self-awareness)，真心無私與下屬建立誠信關係的「關係透明化」(relational transparency)，坦然公正接納各方意見客觀中立加以分析處理的「平衡處理」(balanced processing)，尊重社會公眾道德倫理加以內化爲信念系統的「內化道德觀點」(internalized moral perspective)(Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008)。本研究以參考Walumbwa等人(2008)改編的真誠領導問卷之得分，做爲真誠領導的操作型定義。分數越高表示下屬所知覺到領導者真誠領導行爲傾向越強烈。

(二)心理資本

心理資本是包含自我效能、希望、樂觀和韌性這四個符合正向組織行為學可測量、可開發以及有效管理提升工作表現的積極心理狀態(Luthans, & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)。本研究以參考Luthans等人(2007)、Parker(1998)、Snyder, Lopez, Shorey, Rand和Feldman(2003)、Scheier和Carver(1985)、Block和Kremen(1996)所發展的測量工具，改編而成的「心理資本問卷」之得分，做為心理資本的操作型定義。分數越高表示下屬越相信自己有能力動員認知資源以獲得特定的結果(自我效能)，擁有達成目標的意志力(willpower)與實踐力(waypower)(希望)，以開放的態度賦予事件正面的意涵(樂觀)，有能力從逆境失敗中回復正常(韌性)。

(三)組織承諾

組織承諾乃是組織成員對組織目標與工作的價值認同、情感歸屬(Somech & Bogler, 2002; Williams & Anderson, 1991)。本研究以參考Somech和Bogler(2002)改編的組織承諾量表之得分，做為組織承諾的操作型定義。得分越高表示受試者的組織認同(organizational identification)、組織投入(organizational involvement)程度越高。

(四)工作滿意

工作滿意是員工將自己對工作本身以及工作環境的期望，和自己親身體會實際感受，兩者加以評估比較之後所呈現的反應態度(Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Rode, 2004)。本研究以參考Rinehart和Short(1994)改編的工作滿意量表之得分，做為工作滿意的操作型定義。得分越高表示受試者對工作抱持更正面的情感與態度。

(五)組織公民行為

組織公民行為是指組織成員超越合約規範以及組織的一般期望標準，額外付出努力，並自發性地表現出利社會的美德行為(MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1991; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)。本研究以參考DiPaola與Tschannen-Moran(2001)、Somech與Bogler(2002)所發展的測量工具，改編的組織公民行為量表之得分，做為組織公民行為的操作型定義。得分越高表示受試者額外付出努力，自動表現有利組織、社會行為的傾向越高。

貳、文獻探討

本研究旨在初步探索真誠領導的測量模式，以及其與一些正向組織行為有關後果變項之潛在關聯。有關心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為等正向組織行為學推崇的後果變項之意義已在名詞解釋時有所闡述，在此謹聚焦在真誠領導的意義與測量、真誠領導與後果變項的關聯，並扼要分述如後，以做為實證研究的基礎。

一、真誠領導的意義與測量

在正向心理學的領域中，真誠被定義為擁有、瞭解並接受個人的經驗，自己的思想、情緒、需要、偏好或信仰，並按照真實的自我去表現，讓內在的自我與外表的自我一致(Harter, 2002; Seligman, 2002)。在正向組織行為學，以及正向組織學派(positive organizational scholarship)的觀察視野裡，一個真誠的領導者透過與別人接觸而誠實且勇敢地開拓自己獨特的生命故事和經驗，建立沒有偏誤的自我認識，進行發自內心深處的選擇決定，展現出有價值與意義的行為(Kernis, 2003)。這種新興的領導典範，有別於日益盛行的企業管理主義(corporate managerialism)和根深蒂固的政治權宜(political expediency)領導取向，是特別強調倫理、價值、誠信、關懷與人本的領導新視窗(Bhindi & Duignan, 1997; Sinclair, 2007)。Cardno(2005)和 George(2003)進一步加以補充指稱，真誠的領導者透過傳遞價值和意義給其下屬來「用行動領導」(lead by doing)、「用心領導」(lead with heart)，其展現的行動是其內心真實情感與價值的反映，且在實際展現行動時，並不把重點放在如何漂漂亮亮地呈現，而是在於面對壓力時依然能夠確實地實踐真實的自我，以感動人心。無論如何，真誠領導不是一個全有或者全無的概念，它是一種連續體；真誠的領導也不是一種天生特質，它是可以發展的，可以強化改造的(Erickson, 1995)。真誠領導是一種對應內心的需求、良知、信念、感受、思維所誠懇展現的正直行為，並不受外在環境壓力的影響(Garger, 2008; Harter, 2002)。根基於此，Luthans和 Avolio(2003)捨棄哲學式的論述話語，從組織心理學的角度出發，比較完整的將真誠領導界定為一種將正向心理能力和高度發展的組織情境之結合運作，從而提出自我意識、積極的自我調節(positive self-regulated)、正面的心理能力(positive psychological capacities)和正向的自我發展(positive self-development)等四個真誠領導的顯著特點。自我意識是對自己的情緒、價值觀和信念有深刻的瞭解，積極的自我調節是透過評估該來自我控制，正面的心理能力即是包括自我效能、希望、樂觀和韌性的心理資本，而正向自我發展則是不畏艱難挑戰，誠信且有道德的「做好自己」(Luthans & Avolio, 2003)。

在Luthans和Avolio(2003)的界定之後，陸續有學者從真誠領導的成分來解釋何謂真誠領導。Kernis(2003)從最優化的自尊(optimal self-esteem)角度提出了自我意識、無偏誤資訊處理(unbiased processing of information)、透明化關係和真誠行為(authentic behavior)的真誠領導四成份。Ilies等人(2005)跟著提出了自我意識、無偏誤處理、真誠行動(authentic behavior/acting)和真誠關係導向(authentic relational orientation)等相近的四個面向。自我意識是對個人價值、動機、認知、感受的認識與信賴；無偏誤處理是不扭曲、不否認個人的認識、內部的經驗、外在的評價訊息，並在自己的觀點與他人的觀點間求得平衡；真誠行動是以一種和真實的自我一致的方式行事，不悖離自己的價值信念做出相反舉動；真誠關係導向是坦率、正直、誠信的與他人發展親密的信任關係(Ilies et al., 2005)。Shamir和Eilam(2005)提出類似的論點，指出真誠的領導者，將領導者角色做為自我概念的核心成分，而不偽裝自己；以高度的決心來承擔領導職責，而不悖離道德良心；以原創性的親身經歷來呈現領導，而不拷貝模仿其他的領導表達方式；展現與自我目標一致的領導活動，而不惺惺作態。Gardner, Avolio和Walumbwa(2005)歸納各家說法，以Ilies等人(2005)以及Kernis(2003)的論述架構為基礎，結合Deci和Ryan(2000)的自我決定理論(self-determination theory)，提出了內化的調節(internalized regulation)、平衡資訊處理(balanced processing of information)、透明化關係、真誠行為的真誠領導四成份。Gardner等人(2005)強調自我決定理論的自我調節、統整調節，把自我意識與積極的自

我調節合併為內化的調節，表彰一種高度自我決定的人，能夠依賴其已經內化的規則，去進行其信念良知所指引的活動。而以平衡的資訊處理來取代無偏誤的處理，則是說明個體統整各方訊息以平衡各方利益的方式行事，彰顯真誠領導的積極性。真誠行為類似真誠行動，透明化關係類似真誠關係導向。Gardner等人(2005)的見解極度重視自我決定理論所強調的關聯性(relatedness)，彰顯領導者行為乃是出自於個人的自由意志，具有願意對其所選擇的目標產生允諾的意願。除此之外，真誠的領導者在依循自我調節內化的思考、情緒、價值、信念之餘，其所實際展開的行動本身其實是帶有道德模範的強烈意味，其所依據的行為準則也具有高度的倫理標竿和濃厚道德成分(May, Hodges, Chan, & Avolio, 2003)。換言之，在Gardner等人(2005)的綜合歸納中，似乎忽略了道德倫理這一個關鍵的成分。

無論如何，Walumbwa等人(2008)整合了上述的真誠領導構成成分解釋架構，考量了真誠行為的道德色彩，提出了一個高階多構面的真誠領導描述架構，並發展成測量工具。在Walumbwa等人(2008)的多構面架構中，真誠領導包含了領導者理解自己的優點、缺點，與不同面向的自己，是如何在組織情境中製造一個有意義的世界之「自我意識」；個人如何透過公開對話、資訊分享、情感交流來展現真實的自我，與下屬建立密切關聯之「關係透明化」；在做出決策之前，衡量各方面意見與訊息，進行客觀中立分析之「平衡處理」；參照公眾道德價值信念，透過自我調節將其內化到自己的信念系統之「內化道德觀點」。Walumbwa等人(2008)根據這個描述架構已經發展出下屬評量的「真誠領導問卷」(Authentic Leadership Questionnaire, ALQ)，並進行信效度考驗。在國內仍缺乏類似的評量工具，急待進一步研究發展。但另一方面，值得注意的是Sparrowe(2005)以及Walumbwa等人(2008)都提到下屬對領導者行為的歸因作用(attribution)。真誠領導行為雖是一個組織現象，但是正如Lewin(1936)所言的每個人對事情的反應，乃是根據其個人的知覺，而非客觀的事實本身。真誠領導行為對組織中的每個人也不可能是完全等價的，領導者在每個下屬面前的曝光度不一，互動交流深淺不同。真誠領導行為的測量比較適合由下屬來進行，由領導者自我評估其真誠領導有可能會出現自我侍奉的偏差。

二、真誠領導與後果變項的潛在關聯

Gardner和Schermerhorn(2004)從正向組織行為學的管理角度出發，指出真誠領導者透過言行的示範作用，不但成為下屬的楷模，更進一步提供下屬認知、情感、道德的援助，使得下屬得以發展自我效能、希望、樂觀、韌性等心理資本。就自我效能而言，當真誠領導者表現出「自我意識」成為一種積極自我概念的展示時，下屬將會呈現Judge等人(1998)的正向自我評價，在高度的自尊心下，相信自己有能力完成工作，因而展現自我效能的心理能力。就希望而言，在真誠領導者「平衡處理」的示範下，下屬將會信仰Dweck(2000)的增長理論(incremental theory)，去尋找有挑戰性的目標，發揮個人意志努力加以實踐。就樂觀而言，真誠領導者與下屬「關係透明化」中，所彰顯開放性、信賴感將會營造van Knippenberg(2000)所謂的組織認同感，讓下屬能夠表現現實的樂觀主義。就韌性而言，真誠領導者以「內化道德觀點」所彰顯的深層道德價值感，讓下屬承受George(2003)所謂的授權賦能領導，使得下屬對逆境的因應更加堅強，展現高度的韌性。

在Gardner和Schermerhorn(2004)的正向組織行為學表述之外，Ilies等人(2005)對此做出更進一步的解釋，其主張真誠領導的言行示範對下屬發揮了「個人認同」(personal identification)作用，使得下屬受到領導者的影響，而展現更豐富的心理能量。同時，Ilies等人(2005)引用Fredrickson (2003)的正向情緒擴展建構理論(broaden-and-build theory of positive emotions)為基礎，說明這種領導者的情緒感染作用。亦即，真誠的領導者本身即具有自我效能、希望、樂觀、韌性等心理資本，而下屬因為高度認同領導者，而在潛移默化的情緒感染中，也累積了個人的心理資本。Avolio和Gardner(2005)以及Kernis (2003)，從真誠領導者與非真誠領導者的比較中證實了，這種情緒感染機制的確可以說明真誠領導對下屬心理資本的潛在影響。

另外一方面，Gardner等人(2005)認為真誠領導不只可以提升下屬積極的心理能力，透過示範作用，真誠領導還可以幫助下屬發現自己才能，展現更多的工作投入，從而提高工作績效。Ilies等人(2005)指稱這種社會學習(social learning)是透過各種觀察學習(observational learning)和模仿(modeling)來加以進行的。根據Ilies等人(2005)以社會學習理論為基礎，所架構的「正向行為模式」(positive behavioral model)。當真誠領導者以「自我意識」製造有意義的工作環境，以「平衡處理」進行客觀分析決策，以「關係透明化」和工作夥伴親密交往，以「內化道德觀點」展現工作倫理風範時，下屬在模仿學習中，也逐漸受到影響，開始發現自己在組織中的價值，投入工作展現績效，正如Avolio(1999)、Bass和Steidlmeier(1999)的聲稱，真誠領導者是以身作則的言行，和無私奉獻來影響下屬，使其深受感動，而投入工作中。真誠領導者並不依賴煽動人心的語言宣導，刻意偽裝的印象管理(impression management)來誘使下屬投入工作。

Walumbwa等人(2008)更進一步指出真誠領導的領導作為本身就是一種授權賦能(empowerment)，也可以從社會交易(social exchange)的觀點來加以解釋。真誠領導者的授權賦能讓下屬的職場生涯產生了工作意義感、個人能力感(sense of personal efficacy)、自我決定的擁有感以及對工作場域影響力(impact)的知覺(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995; Yulk, 2002)。這些因素引發了強烈的工作動機，更容易產生工作滿足，並願意額外付出努力展現工作成效。就社會交易的觀點而言，真誠領導這一個組織現象涉及了有生產性的交換關係，領導者與下屬進行著無形的社會成本和內在性酬賞(internal reward)利益交換，領導者以行動傳達自我感(sense of self)、道德價值觀以及對下屬的無限關懷，下屬則是以更多的工作投入、額外付出、展現高度績效來回報領導者，以表彰其在互動中的內在報酬利益獲得(Gefen & Ridings, 2002)。而Avey, Patera和West(2006)、Luthans, Avolio, Avey 和 Norman(2007)、Luthans, Norman, Avolio和Avey(2008)依據心理資本理論提出理論命題，從實證研究發現證實以自我效能、希望、樂觀和韌性合併而成的組織成員心理資本，的確與組織成員的工作滿意、組織承諾、工作表現有顯著正向關聯存在。此番論調更進一步說明了心理資本在真誠領導與工作態度、工作行為的中介作用。

無論如何，Avolio 等人(2004)整合情緒感染、社會學習、授權賦能、社會交易以及心理資本中介這些觀點，提出了真誠領導影響下屬心理資本，再透過心理資本影響下屬工作態度與組織行為的整合性解釋架構如圖 1 所示。

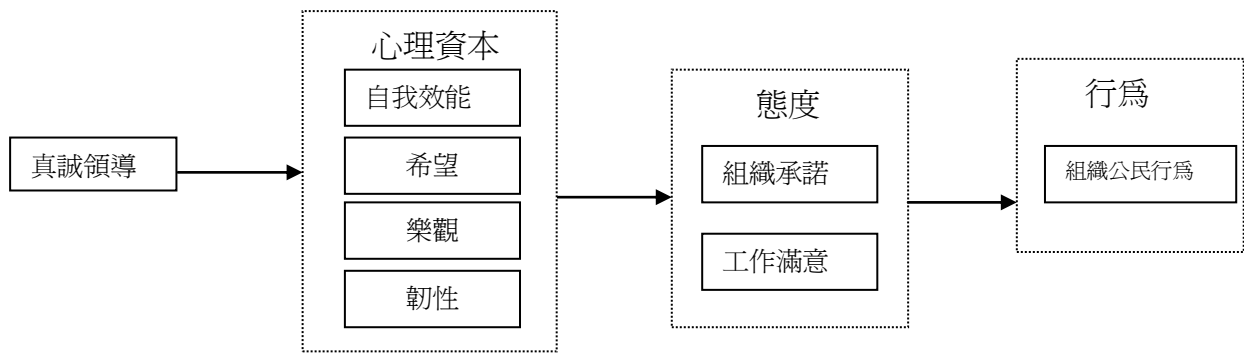


圖 1 真誠領導與其領導效應

資料來源：改編自 Avolio(2004)。p.807.

不過在論述之餘，相關研究極為罕見，只有少數相近的研究來佐證這個解釋架構。例如，施惠綺(2007)的研究發現，指出德行領導和工作滿意度、組織承諾、組織公民行爲有顯著相關。Clapp-Smith, Vogelgesang 和 Avey(2009)研究發現真誠領導和心理資本有顯著關聯。Sy, Coˆte 和 Saavedra(2005)研究發現領導者的正向心情是可以帶動下屬的積極情緒。Zhu, May 和 Avolio(2004)研究發現倫理領導的真誠性和組織承諾有關。Walumbwa 等人(2008)研究發現真誠領導和組織公民行爲、組織承諾、工作滿意有正向關聯。有鑑於此，本研究嘗試進行初探性的分析研究，探討真誠領導與國小教師心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行爲的可能關聯。

參、研究設計與實施

本研究分成兩個主軸，其一探討真誠領導的測量模式，其二分析真誠領導與希望、樂觀、自我效能、韌性以及組織承諾、工作滿意、組織公民行爲等後果變項的潛在關聯。茲分成研究對象、研究工具、實施程序說明如後。

一、研究對象

在真誠領導的測量模式的分析部分，研究者抽取南部地區69所國民小學，再依照學校規模大小每一所學校隨機抽取10至50人擔任受試者。扣除填答不完整以及明顯反應心向(指依照某種習慣性的反應型態，對測量題目作一致性的傾向的反應行爲，例如答案都一樣)的填答問卷之後，有效樣本爲700人，樣本結構如表1所示。

表 1 本研究測量模式分析樣本結構 (N=700)

變項	人數	百分比%	變項	人數	百分比%
地區			教育程度		
都市	221	31.57	專科	95	13.57
鄉鎮	423	60.43	大學	557	79.57
離島	56	8.00	碩士以上	48	6.86

年級			性別		
一年級	98	14.00	男	238	34.00
二年級	166	23.71	女	462	66.00
三年級	94	13.43	職務		
四年級	89	12.71	兼任行政工作	485	69.29
五年級	85	12.14	無兼任行政工作	215	30.71
六年級	86	12.29	年齡	平均數	標準差
科任	82	11.71		37.23	10.63

在真誠領導與後果變項潛在關聯的分析部分，研究者抽取南部地區29所國民小學，再依照學校規模大小每一所學校隨機抽取10至50人擔任受試者。扣除填答不完整以及明顯反應心向(指依照某種習慣性的反應型態，對測量題目作一致性的傾向的反應行為，例如答案都一樣)的填答問卷之後，有效樣本為355人，樣本結構如表2所示。

表 2 本研究結構模式樣本結構 (N=355)

變項	人數	百分比%	變項	人數	百分比%
地區			教育程度		
都市	116	32.68	專科	48	13.52
鄉鎮	211	59.44	大學	287	80.85
離島	28	7.89	碩士以上	20	5.63

(續上表)

年級			性別		
一年級	48	13.52	男	159	44.79
二年級	84	23.66	女	196	55.21
三年級	47	13.24	職務		
四年級	48	13.52	兼任行政工作	245	69.00
五年級	44	12.39	無兼任行政工作	110	31.00
六年級	44	12.39	年齡	平均數	標準差
科任	40	11.27		37.21	10.66

二、研究工具

(一)真誠領導問卷

此問卷參考Walumbwa等人(2008)的真誠領導問卷加以改編而成，包含自我意識、關係透明化、平衡處理、內化道德觀點四個構面，採Likert式五點量表設計，依據「非常不符合」、「不符合」、「有點符合」、「符合」、「非常符合」分別給予1至5分。初稿完成之後，立意抽樣10位高雄市國小教師進行小規模測試，修飾遣詞用字成為預試量表。預試量表完成之後，研究者立意抽樣選取200名高雄地區國小教師擔任受試者進行預試，蒐集實證資料之後，透過主軸法萃取因素，以最大變異法進行直交轉軸，選擇因素負荷量大於.5，且為各構面數值最高的8題，進行第二次因素分析，以及內部一致性分析來建構量表的傳統信、效度，考驗結果如表3所示。各因素解釋變異量依序為19.30%、19.78%、16.53%、19.88%，已經合乎多向度測量，每一向度解釋量應在10%以上的要求。四個因素可以解釋全量表32個題目總變異量的75.49%，也達到總量表解釋變異量應在70%以上的要求(Nunnally & Berstein,1994; Tabachnica & Fidell, 2007)。而在平均變異抽取量(average variance extracted)部分，各因素數值都已達.5的要求標準，Cronbach' α 也都在.8以上，真誠領導問卷的信效度已在可接受範圍。

表 3 真誠領導問卷信效度考驗結果 (N=200)

題目	因素負荷量	解釋變異量	平均變異抽取量	Cronbach' α
A1.蒐集回饋訊息來改善自己與他人的關係。	.73	19.30%	.66	.94
A2.準確描述別人對他的能力的評價。	.86			
A3.精準的表達自己真正的意思。	.88			
A4.坦然承認自己犯下的錯誤。	.85			
A5.誠實的顯現自己的價值觀。	.85			
A6.充分展現自己的自信。	.73			
A7.不虛情假意。	.82			
A8.瞭解自己能力不及之處。	.76			
B1.不刻意擺出領導者的架子。	.58	19.78%	.60	.94
B2.發展相互尊重的關係來影響別人	.63			
B3.不公報私仇。	.74			
B4.為人正派不會假公濟私。	.84			
B5.不鼓勵下屬言聽計從。	.86			
B6.把重要訊息透露給別人知道。	.83			
B7.讓人明白他真正的意圖。	.86			
B8.對人寬容體諒。	.80			
(續上表)				
C1.鼓勵別人挑戰他的意見。	.56	16.53%	.55	.92
C2.耐心傾聽不同的意見再做出決定。	.68			
C3.不扭曲別人的意思。	.73			
C4.不選擇性的接收訊息。	.71			
C5.不獨立決定所有的事。	.77			
C6.接納對立的意見。	.80			
C7.平衡對待不同意見團體。	.81			
C8.謙虛接納對立的建議。	.82			
D1.不取悅政治人物。	.81	19.88%	.69	.96
D2.不占人便宜。	.80			
D3.不利用職位搞特權。	.85			
D4.勇於承擔責任。	.84			
D5.以身作則。	.86			
D6.展現和信念一致的行爲。	.83			
D7.依據自己的價值信念做出決定。	.81			
D8.為人正直。	.82			

註：A代表自我意識構面，B代表關係透明化構面，C代表平衡處理構面，D代表內化道德觀點構面。

(二)心理資本問卷

此問卷參考Luthans等人(2007)的心理資本問卷(Psychological Capital Questionnaire)，以及Parker (1998)的自我效能量表、Snyder等人(2003)的狀態希望量表、Scheier和Carver(1985)生活取向測驗、Block和Kremen(1996)自我韌性量表加以編製而成。採Likert式五點量表，依據「非常不同意」、「不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予1至5分。初稿完成之後，一如上述進行小規模測試，並立意抽樣選取200名高雄地區國小教師擔任受試者進行預試。預試蒐集實之證資料，透過主軸法萃取因素，以最大變異法進行直交轉軸，選擇因素負荷量大於.5，且為各構面數值最高的8題，進行第二次因素分析，以及內部一致性分析來建構量表的傳統信、效度，考驗結果如表4所示。各因素解釋變異量依序為19.43%、19.97%、22.30%、20.87%，已經合乎多向度測量，每一向度解釋量應在10%以上的要求。四個因素可以解釋全量表32個題目總變異量的82.57%，也達到總量表解釋變異量應在70%以上的要求(Nunnally & Berstein,1994; Tabachnica & Fidell, 2007)。而在平均變異抽取量部分，各因素數值都已達.5的要求標準，Cronbach' α 也都在.8以上，心理資本問卷的信效度已在可接受範圍。

表4 心理資本問卷信效度考驗結果 (N=200)

題目	因素負荷量	解釋變異量	平均變異抽取量	Cronbach' α
A1.工作遇到瓶頸,我相信自己有能力克服。	.76	19.43%	.62	.96
A2.遇到前所未有的教學難題,我相信自己有辦法因應。	.79			
A3.我相信自己有辦法處理突發事故。	.80			
A4.我相信自己有辦法完成學校交辦的任務。	.85			
A5.面對工作環境限制,我相信自己有能力克服。	.86			
A6.我對自己的教育輔導工作能力充滿自信心。	.74			
A7.我有把握可以成爲一個優秀的教育人員。	.76			
A8.我相信自己有能力彈性調整教學以因應兒童的特殊需求。	.73			

(續上表)

B1.我會嘗試運用各種創意的方法來營造快樂的學習情境。	.77	19.97%	.57	.96
B2.我會安排各種生動活潑的學習活動流程。	.81			
B3.我會創造各種實用的對策來進行兒童健康管理。	.78			
B4.我會設想各種創意的作法來培養兒童的良好習慣。	.82			
B5.我會想盡各種辦法來與不同個性的老師進行協同教學。	.76			
B6.我會構想許多有趣的點子來促進親師溝通。	.67			
B7.我會激勵自己展現源源不斷的教育愛。	.70			
B8.我會以堅毅不拔的心志面對瑣碎的兒童生活常規訓練。	.70			
C1.我對學校未來的發展充滿期待。	.81	22.30%	.65	.97
C2.我期待自己在未來的教學工作上表現越來越好。	.83			
C3.我對未來的教學工作挑戰充滿期待。	.83			
C4.我期許自己在未來的教學成效越來越好。	.83			
C5.即使學校的發展充滿不確定性,我也是樂觀以對。	.84			
C6.我期待自己在未來的兒童輔導工作上表現越來越好。	.77			
C7.預期對我不利的工作瑣事,最後都會逢凶化吉。	.75			
C8.我預期自己的教學工作理想會逐一實現。	.79			
D1.我能夠快速在衝擊事件中穩住陣腳,恢復鎮定。	.75	20.87%	.66	.96
D2.我被突發事故驚嚇後,很快就能回過神來。	.82			
D3.我能夠在遭受打擊後立刻恢復正常。	.78			
D4.我在受到威脅後可以快速回復平靜。	.76			
D5.遇到家長指責時,我會馬上激勵自己從失敗中擷取經驗。	.83			
D6.遭受悲慘經驗,我會馬上排除可能的負面影響。	.80			
D7.當自己涉及學校的人事糾紛時,我總是冷靜的回應。	.87			
D8.即使遭遇嚴重的工作挫敗,我也不會輕易退卻。	.87			

註：A代表自我效能構面，B代表希望構面，C代表樂觀構面，D代表韌性構面。

(六)組織承諾量表

此量表參考Somech和Bogler(2002)的組織承諾量表加以編製而成，量表設計採Likert式五點量表，計分方式與心理資本問卷相同。初稿完成之後，一如上述進行小規模測試，並立意抽樣選取200名高雄地區國小教師擔任受試者進行預試。預試蒐集實之證資料，透過主軸法萃取因素，以最大變異法進行直交轉軸，選擇因素負荷量大於.5，且數值最高的8題，進行第二次因素分析，以及內部一致性分析來建構量表的傳統信、效度，考驗結果如表5所示，單因素可以解釋全量表8個題目總變異量的77.99%，數值已在可接受範圍。而在平均變異抽取量部分，數值.77已經達.5的要求標準，Cronbach' α 也在.8以上，組織承諾量表的信效度已在可接受範圍。

表5 組織承諾量表信效度考驗結果 (N=200)

題目	因素負荷量	解釋變異量	平均變異抽取量	Cronbach' α
1.我支持學校辦學理念。	.90	77.99%	.77	.97
2.我以身爲學校的一份子爲榮。	.90			
3.我關心兒童發展與兒童福利。	.90			

4.我關心學校未來發展。	.90
5.我願意遵守學校的工作規範。	.87
6.爲了學校辦學成功我願意自動加班工作。	.83
7.我願意用心付出，扮演好我的工作角色。	.87
8.爲了兒童健全發展，我願意付出額外的努力。	.86

(七)工作滿意量表

此量表參考Rinehart和Short(1994)的工作滿意量表加以編製而成，量表設計採Likert式五點量表，計分方式與心理資本問卷相同。初稿完成之後，一如上述進行小規模測試，並立意抽樣選取200名高雄地區國小教師擔任受試者進行預試。預試蒐集實之證資料，透過主軸法萃取因素，以最大變異法進行直交轉軸，選擇因素負荷量大於.5，且數值最高的8題，進行第二次因素分析，以及內部一致性分析來建構量表的傳統信、效度，考驗結果如表6所示。單因素可以解釋全量表8個題目總變異量的77.29%，數值已在可接受範圍。而在平均變異抽取量部分，數值.76已經達.5的要求標準，Cronbach' α 也在.8以上，工作滿意量表的信效度已在可接受範圍。

表 6 工作滿意量表信效度考驗結果 (N=200)

題目	因素負荷量	解釋變異量	平均變異抽取量	Cronbach' α
1.這份工作的成就感讓我感到滿意。	.88	77.29%	.76	.97
2.我對教學工作的自主性感到滿意。	.87			
3.我對教學工作的挑戰性感到滿意。	.90			
4.我對師生互動感到滿意。	.86			
5.我對學校的資源提供感到滿意。	.86			
6.我對學校的行政服務感到滿意。	.88			
7.我對於同事間的互動情形感到滿意。	.87			
8.我滿意家長對我的評價。	.89			

(八)組織公民行爲量表

此量表參考參考DiPaola與Tschannen-Moran(2001)學校組織公民行爲調查問卷以及Somech與Bogler(2002)的教師組織公民行爲調查問卷加以編製而成，量表設計採Likert式五點量表，計分方式與心理資本問卷相同。初稿完成之後，一如上述進行小規模測試，並立意抽樣選取200名高雄地區國小教師擔任受試者進行預試。預試蒐集實之證資料，透過主軸法萃取因素，以最大變異法進行直交轉軸，選擇因素負荷量大於.5，且數值最高的8題，進行第二次因素分析，以及內部一致性分析來建構量表的傳統信、效度，考驗結果如表7所示。單因素可以解釋全量表8個題目總變異量的73.31%，數值已在可接受範圍。而在平均變異抽取量部分，數值.72已經達.5的要求標準，Cronbach' α 也在.8以上，組織公民行爲量表的信效度已在可接受範圍。

表 7 組織公民行爲信效度考驗結果 (N=200)

題目	因素負荷量	解釋變異量	平均變異抽取量	Cronbach' α
1.我提早到學校上班，準備今日的工作。	.82	73.31%	.72	.96
2.我不計酬勞主動擔負一些額外的學校行政工作。	.82			
3.我利用下班時間與家長交換意見。	.87			
4.我回家後還在構想明日的教學工作事項。	.81			
5.我主動幫忙那些忙不過來的其他教師。	.89			
6.我主動協助其他教師解決教學上的困難。	.85			
7.我私下協助家裡經濟有困難的兒童。	.88			
8.我私下輔導有特殊問題的兒童。	.87			

三、實施程序

一如上述，本研究包含真誠領導的測量模式探析，真誠領導與心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為潛在關聯分析兩個主軸。茲分成兩部分來加以說明。

(一)測量模式分析實施程序

首先依照Walumbwa等人(2008)之做法，發展真誠領導評量工具，評量工具編製完成之後，進行資料的蒐集。因理論初步發展，尚未達成熟階段，研究者使用單因素模式(one-factor model)、多因素直交模式(uncorrected factors model)、以及階層模式(hierarchical model)等選替模式(alternative model)。然後將測量模式分析樣本隨機折半，以第一組折半樣本(M)資料進行驗證性因素分析，評鑑這些模式的適配度，來選出最契合的簡約模式。接著以第一組折半樣本(N)為校正樣本(calibration sample)，另外一組折半樣本(N)為效度樣本(validation sample)，利用多樣本分析工具，透過嚴謹複製策略(tight replication strategy)將校正樣本的參數估計數作為效度樣本的參數數值，效度樣本的參數被設定與校正樣本相同，以卡方差異值 $\Delta \chi^2$ 考驗來評估效度樣本的適合度，檢驗因素結構的跨樣本穩定性。

(二)結構模式分析實施程序

在結構模式分析之前，研究者進行真誠領導問卷、心理資本問卷、組織承諾量表、工作滿意量表、組織公民行為量表的施測。為了避免 Podsakoff, MacKenzie, Lee 和 Podsakoff(2003)所謂的共同方法變異(common method variance)，在問卷施測時採取所謂的心理隔離法，對受試者說明這些測量乃是獨立無關的研究。資料收集完畢之後，首先以積差相關矩陣呈現所有研究變項的關聯性；接著以 Harman's 單因素檢定法進行研究變項間共同方法變異的檢定；在確立無共同方法變異問題時，以 Avolio(2004)的真誠領導與其領導效應模式為分析架構基礎，透過結構方程模式分析來理解真誠領導與其後果變項的可能關聯。

肆、結果與討論

一、真誠領導驗證性因素分析

根據上述，研究者進行真誠領導競爭模式驗證性因素分析。在進行分析之前先釐清觀察變項的偏態與峰度以決定模式估計方法，在偏態係數部分，介於-.11至1.14之間，在峰度係數部分，介於-.18至.14之間。偏態係數絕對值未大於3，峰度係數絕對值未大於10，可以最大概似法(maximum likelihood method, ML)來進行參數估計(Kline, 1998)。同時考量領導的測量可能有知覺一致性的趨同現象，研究者進一步實施階層線性模式分析，在零模式(null model)中發現組間變異遠小於組內變異，組內相關係數 ρ (ICC)在.3以下，進行跨層次分析的統計合理性基礎並不存在。競爭模式取向的真誠領導因素模式驗證性因素分析模式適配度指標比較如表8所示。

根據表8，單一因素模式只有簡約適配度指標(parsimony goodness-of-fit index, PGFI)此一評鑑指標達到大於0.5的理想門檻值。四因素直交模式在均方根近似誤(root-mean-square error of approximation, RMSEA)合乎小於0.5的要求標準；在非正規化適配指標(non-normed fit index, NNFI)、比較適配指標(comparative fit index, CFI)合乎大於0.9的要求標準；在簡約正規化適配指標(parsimony normed fit index, PNFI)、簡約適配度指標

(PGFI)達到大於0.5的要求標準；在適配度指標(goodness-of-fit index, GFI)、調整後適配度指標(adjusted goodness-of-fit index, AGFI)部分則是趨近於大於0.9的理想標準。至於二階因素模式在所有評鑑指標皆達理想門檻值。換句話說，四因素直交模式與二階因素模式是比較契合觀察資料，且比較精簡的模式，而單一因素模式則是一個無法吻合觀察資料，又不夠精簡的模式，單一因素模式應加以捨棄。進一步透過卡方差異值 $\Delta \chi^2$ 考驗來評估四因素直交模式與二階因素模式的適切性， $\Delta \chi^2_{(4)}=257.39, p<.001$ 。此一結果顯示兩者有顯著差異，宜採用二階因素模式。

表8 真誠領導因素模式驗證性因素分析模式適配度指標比較

$N=350$

模式	χ^2 卡方值	p 顯著性	df 自由度	RMSEA 均方根近似誤	GFI 適配度指標	AGFI 調整後適配度指標	NNFI 非正規化適配指標	CFI 比較適配指標	PNFI 簡約正規化適配指標	PGFI 簡約適配度指標
虛無模式	3306.72	-----	496	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
單一因素模式	2360.74	.00	464	.11	.70	.66	.59	.62	.50	.62
四因素直交模式	744.55	.00	464	.04	.88	.87	.90	.91	.73	.78
二階因素模式	487.16	.18	460	.01	.92	.91	.98	.98	.79	.80

註：RMSEA $\epsilon = \sqrt{\frac{F_0}{df_m}}$ F_0 代表母群體差異函數值(population discrepancy function value)，數值越小越好，理想標準是小於0.5。GFI= $1 - \{[\text{tr}(\Sigma^{-1}S - 1)^2] / [\text{tr}(\Sigma^{-1}S)]^2\}$ ，數值越接近1表示適配度越佳，理想標準是大於0.9。AGFI = $1 - [(p + q) \times (p + q + 1) / 2df] \times (1 - GFI)$ ，數值越接近1表示適配度越佳，理想標準是大於0.9。NNFI = $(\chi_b^2 / df_b - \chi_i^2 / df_i) / (\chi_b^2 / df_b - 1)$ ，數值越大表示適配度越佳，理想標準是大於0.9。
CFI = $\frac{\lambda_i - \lambda_\kappa}{\lambda_i}$ ，數值越大表示適配度越佳，理想標準是大於0.9。PNFI = $\frac{dfm}{dfn} \times \text{NNFI}$ ，數值越大表示模式越精簡，理想標準是大於0.5。PGFI = $[1 - (P/N)] \times \text{GFI}$ ，數值越大表示模式越精簡，理想標準是大於0.5。

二、複核效度

透過本研究隨機分派的兩組樣本 (N_1) 與 (N_2)，進行真誠領導二階因素結構的複核效度考驗，一如上述，在分析之前確認偏態係數絕對值未大於3(介於-.17至1.18之間)，峰度係數絕對值未大於10(介於-.20至.22之間)，可以最大概似法來進行參數估計。單樣本分析適配度評鑑指標如表9所示，二階因素模式複核效度分析適配度考驗如表10所示。

表9 真誠領導二階因素模式單樣本分析評鑑指標

$N_1=350$ $N_2=350$

樣本	χ^2 卡方值	p 顯著性	df 自由度	RMSEA 均方根近似誤	GFI 適配度指標	AGFI 調整後適配度指標	NNFI 非正規化適配指標	CFI 比較適配指標
校正樣本	487.16	.18	460	.01	.92	.91	.98	.98
效度樣本	483.43	.22	460	.01	.92	.91	.99	.99

根據表9，兩組樣本的驗證性因素分析有相同的模式界定與因素結構，而且模式適配度都在可接受範圍，在統計考驗力部分，以非接近適配(Not close fit)估算RMSEA統計考驗力 $\hat{\kappa}$ 約為.99，顯示統計裁決力良好，正確拒絕虛無假設($H_0: \epsilon_0 \geq .05$)的機率高於.8。可進一步實施跨樣本的複核效度分析。

表 10 真誠領導二階因素模式複核效度適配評鑑 $N_1=350$ $N_2=350$

整體模式適配 Overall Model fit					效度樣本 Validity sample		
MFFX ²	WLSX ²	df	Δ df	Δ WLSX ²	MFFX ²	Δ MFFX ²	%
寬鬆複製策略		920			476.20		48.40
983.90	970.59		68	71.71 ($p=.36$)		39.81 ($p=.99$)	
嚴謹複製策略		988			516.01		48.67
1060.26	1042.30						

註：MFFX²係指Minimum Fit Function Chi-Square
WLSX²係指Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square

根據表 10，效度樣本的所有參數都套用校正樣本導出的參數值之後，效度樣本卡方貢獻值為 516.01，增加了 39.81。以 68 為 Δ df， Δ MFFX²並未達顯著水準，顯示卡方增量是一隨機變化量。亦即，在最嚴格條件下，模式仍然能夠良好的複製，模式的穩定力獲得支援。校正樣本與效度樣本的參數值如圖 2 所示。

根據圖 2 的內部係數，估算組合信度 (composite reliability) 以及平均變異抽取量 (average variance extracted)。組合信度計算公式如下： $\rho_{\xi} = (\sum \lambda_{ij})^2 / [(\sum \lambda_{ij})^2 + \sum \Theta]$ 。變異數平均解釋量計算公式如下：

$\rho_{vc(\xi)} = \sum \lambda_{ij}^2 / (\sum \lambda_{ij}^2 + \sum \Theta)$ 。兩組樣本自我意識構面、關係透明化構面、平衡處理構面、內化道德觀點構面與高階的真誠領導潛在變項組合信度分別為 .89、.89、.89、.89、.81 (已大於 0.6 的要求標準)，平均變異抽取量分別為 .50、.52、.50、.52、.52 (已大於 0.5 的要求標準)。此一現象說明二階因素模式此一假設模式的「測量模式適配」已在可接受範圍。而組合信度良好顯示這組測量變項具有測量潛在變項的理想信度，平均變異抽取量達理想門檻值說明測量變項被潛在變項解釋到變異數的量，遠比被測量誤差解釋到變異數的量還高。

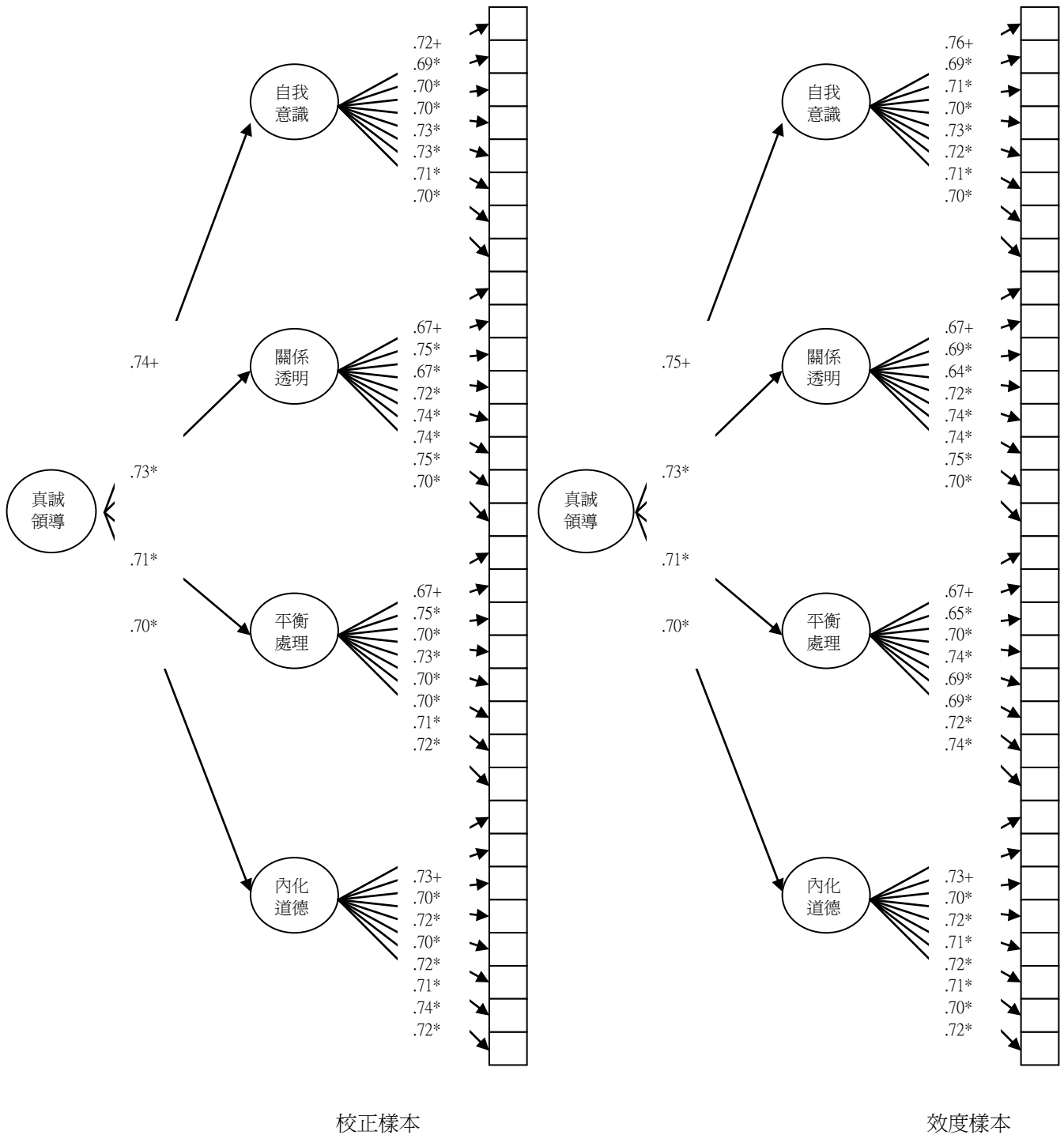


圖2 真誠領導二階因素分析路徑圖(標準化解)
 註：+係數被設定為1作為參照變項，□代表題目，省略誤差項。 * $p < .05$

三、真誠領導與心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為的相關

在測量模式確立，進行結構模式分析之前，首先利用結構模式分析樣本(N=355)進行各變項的描述統計如表11所示。根據表11，顯示真誠領導四構面與心理資本四構面、組織承諾、工作滿意、組織公民行為皆有顯著正向關聯。以Cohen (1988)所謂的效果量 r 指標(effect size index r)，說明變異數解釋百分比(propotion of variance explained)的實質顯著性(practical significance)。Cohen (1988)將相關係數.1以上定義為低

度效果量，.3以上為中度效果量，.5以上則為高度效果量。根據表11，相關係數都在.20以上(最小數值.20乃是韌性與組織公民行為的積差相關)，已經符合Cohen (1988)定義的低度效果量。將.20平方之後代表變異數解釋百分比(r^2)， $r^2=.04$ 以上，轉算成d為.4，大於.2(d低度效果量的門檻值)，已經符合Lipsey和Wilson(2000)界定的低度效果量。

表11 本研究結構模式分析各變項描述統計 (N=355)

	自我 意識	關係 透明化	平衡 處理	內化道德 觀點	自我 效能	希望	樂觀	韌性	組織 承諾	工作 滿意	組織公民 行為
自我 意識	(.90)										
關係 透明化	.66	(.91)									
平衡 處理	.52	.53	(.90)								
內化 道德 觀點	.58	.59	.59	(.90)							
自我 效能	.35	.31	.27	.32	(.89)						
希望	.31	.33	.33	.31	.65	(.91)					
樂觀	.32	.33	.28	.30	.62	.70	(.92)				
韌性	.30	.31	.35	.35	.64	.66	.67	(.88)			
組織 承諾	.29	.30	.30	.30	.28	.25	.35	.22	(.91)		
工作 滿意	.29	.30	.30	.31	.27	.26	.34	.23	.30	(.92)	
組織 公民 行為	.29	.30	.30	.30	.26	.27	.32	.20	.29	.31	(.90)
M	18.20	23.07	21.72	20.50	21.39	22.01	22.75	22.17	21.15	20.32	19.44
SD	12.15	11.83	9.27	8.19	8.97	9.74	10.62	10.94	9.86	9.97	9.14

註：括號內數字為 α 值，所有積差相關係數皆達.001顯著水準。

積差相關分析之後，再進行Harman's單因素檢定法，考驗共同方法變異。共同方法變異的偏誤可能會膨脹或者減弱變項間的關係，導致統計顯著性的增高或降低，因而影響了假設考驗之成立或拒絕。因此，本研究採取事先的程序控制來預防共同方法變異之外。將真誠領導問卷、心理資本問卷、組織承諾量表、工作滿意量表、組織公民行為量表共88個題目，一起投入進行主成分因素分析。在未轉軸情況下，自88個題目共抽取出13個特徵值大於1的因素，累積解釋變異量為81.338%，第一個因素的解釋變異量為24.996%，並未出現第一個因素可以解釋所有變項間多數共變異數的現象，共同方法變異問題並不嚴重。

在共同方法變異效應不明顯，無須任何的事後統計控制前提下，研究者進一步以Avolio(2004)的真誠領導與其領導效應模式為分析起始模式，透過結構方程模式分析來理解真誠領導與其後果變項的可能關聯。分析時為了簡化模式，採用Law, Wong 和 Song(2004)、Mathieu和Farr(1991)建議，進行題目合併策略(item parceling strategies)。其中真誠領導、心理資本採用部分聚合策略，以分量表分數為觀察指標，組織承諾、工作滿意、組織公民行為採取平衡取向(item-to-construct balance)方法組合成兩個觀察指標。分析之前確認偏態係數絕對值未大於3(介於-.17至1.33之間)，峰度係數絕對值未大於10(介於-.29至.33之間)，可以最大概似法此一非常強韌的方法來估計模式的參數。考量研究仍在初步探索階段，研究者嘗試在

Avolio(2004)的分析架構之外，根據Walumbwa等人(2008)的論述，添加真誠領導直接影響組織承諾、工作滿意、組織公民行為的選替模式。原始理論模式與受限模式適配度評鑑如表12所示。

表12 真誠領導與後果變項關聯分析模式適配度指標比較 N=355

模式	χ^2 卡方值	p 顯著性	df 自由度	RMSEA 均方根近似誤	GFI 適配度指標	AGFI 調整後適配度指標	NNFI 非正規化適配度指標	CFI 比較適配指標	PNFI 簡約正規化適配度指標	PGFI 簡約適配度指標
虛無模式	2883.30	-----	91	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
原始模式	146.69	.00	72	.05	.94	.92	.96	.97	.75	.65
受限模式	89.15	.05	.69	.02	.97	.95	.99	.99	.73	.63

註：原始模式係指Avolio(2004)所提分析架構，受限模式係指增加真誠領導直接影響組織承諾、工作滿意、組織公民行為的分析模式。

根據表12，原始模式和受限模式除了受到樣本數影響的卡方考驗達顯著之外，其他評鑑指標都已達理想門檻值，模式與觀察資料尚稱契合。進一步進行卡方差異量考驗， $\Delta\chi^2_{(3)}=74.83$ ， $p<.001$ ，宜以受限模式為最終解，分析結果如圖2所示。

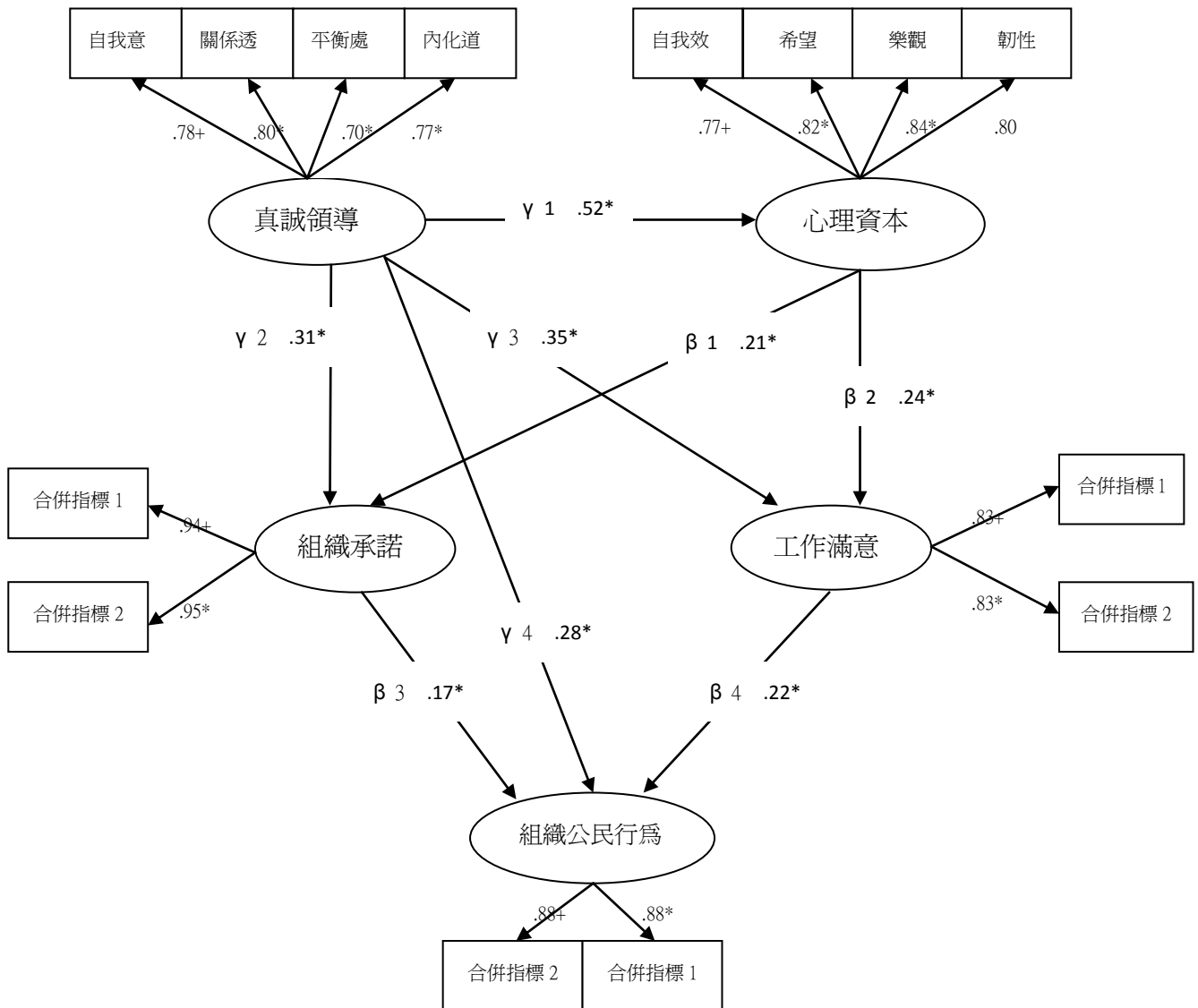


圖2 真誠領導與後果變項關聯路徑圖(標準化解)

註：+係數被設定為1作為參照變項，省略誤差項。 * $p < .05$

檢視圖2，所有路徑係數皆達顯著水準，且正負號與理論預設方向相同。真誠領導對心理資本路徑係數 γ_1 為.52($t=8.20$)，真誠領導對組織承諾路徑係數 γ_2 為.31($t=4.63$)，真誠領導對工作滿意路徑係數 γ_3 為.35($t=4.60$)，真誠領導對組織公民行為路徑係數 γ_4 為.28($t=3.86$)，心理資本對組織承諾的路徑係數 β_1 為.21($t=3.16$)，心理資本對工作滿意的路徑係數 β_2 為.24($t=3.43$)，組織承諾對組織公民行為的路徑係數 β_3 為.17($t=2.83$)，工作滿意對組織公民行為的路徑係數 β_4 為.22($t=3.28$)，皆達顯著水準。

檢定成對巢狀模式，將 γ_1 設定為0，標記為模式M1， γ_2 設定為0，標記為模式M2， γ_3 設定為0，標記為模式M3， γ_4 設定為0，標記為模式M4， β_1 設定為0，標記為模式M5， β_2 設定為0，標記為模式M6， β_3 設定為0，標記為模式M7， β_4 設定為0，標記為模式M8。模式M1的 $\chi^2 = 159.87$ ， $df=70$ ；模式M2的 $\chi^2 = 108.75$ ， $df=70$ ；模式M3的 $\chi^2 = 110.69$ ， $df=70$ ；模式M4的 $\chi^2 = 103.41$ ， $df=70$ ；模式M5的 $\chi^2 = 98.70$ ， $df=70$ ；模式M6的 $\chi^2 = 100.55$ ， $df=70$ ；模式M7的 $\chi^2 = 98.89$ ， $df=70$ ；模式M8的 $\chi^2 = 102.57$ ， $df=70$ 。 $\Delta\chi^2$ 分別為70.72、19.60、21.54、14.26、9.55、11.40、9.74、13.42，皆達顯著水準。從這角度出發，模式M1至模式M8品質明顯變差，無法被接受為一可行的模式解。亦即，真誠領導與心理資本、組織承諾、工作滿意、組公民行為的關聯，心理資本與組織承諾、工作滿意的關聯，以及組織承諾、工作滿意與組織公民行為的關聯是明顯不等於0。

同時根據卡方差異量，以非中央性參數估算統計考驗力 $\hat{\pi}$ ，所有路徑參數的統計考驗力都在.87以上。而就整個模式而言，以非接近適配估算RMSEA統計考驗力 $\hat{\pi}$ 約為.98，顯示統計裁決力良好，正確拒絕虛無假設($H_0: \epsilon \geq .05$)的機率高於.8。估算結構方程模式的決定係數(the coefficient of determination, TCD)為.73，整體結構模式解釋力不差。進一步估算作用效果，如表14所示。

表14真誠領導對後果變項的作用效果 (N=355)

變項	心理資本	組織承諾	工作滿意	組織公民行為
真誠領導	.52*	.42*	.47*	.46*
心理資本		.21*	.24*	.09*
組織承諾				.17*
工作滿意				.22*

* $p < .05$

根據表14，所有作用效果都達顯著水準。真誠領導影響後果變項的效果大小，依序是心理資本、工作滿意、組織公民行為、組織承諾。心理資本對於組織承諾、工作滿意也有良好作用效果，透過組織承諾、工作滿意對組織公民行為的間接效果雖較小，但仍然達到顯著水準。

四、綜合討論

(一)真誠領導測量模式分析結果討論

真誠領導測量模式分析結果和 Walumbwa 等人(2008)的研究一致，透過真誠領導問卷可以評量一個包含自我意識、關係透明化、平衡處理、內化道德觀點的多構面高階真誠領導構念。就理論觀點而言，真誠領導者透過下屬的歸因而獲得真情真意展現自己的「自我意識」，誠信無私且真情流露與下屬互動的「關係透明化」，尊重各方意見客觀決策的「平衡處理」，以及彰顯道德信念核心價值的「內化道德觀點」之多面向認同。這種透過「做自己」而不逢迎政治利益，謀求個人權位的大眾僕人式領導，是以言行舉止

感化下屬的「非知性變量」作用。對於教育領導論的開展帶來若干啓示。在空有願景卻無身體力行，激勵人心卻不身先士卒，追求效率卻罔顧倫理道德的領導行為解釋架構之外，提供了一定程度的補充解釋功能。畢竟教育是身教重於言教，教育領導也應重視領導者個人的身體力行。同時二階因素模式的契合觀察資料、跨樣本穩定性以及良好的操作型測量定義信效度證據的提供，也對真誠領導在教育領域的應用提供了最根本的基礎，亦即透過真誠領導問卷的使用，可以評量國小教師所知覺的校長真誠領導，進行後續的分析研究。特別是在正向心理學、正向組織行為學、正向組織學派崛起之際，在實務上，是必須把更多的心思放在如何啓發人心，展現積極心理能力，而真誠領導者是厚植這一切永續競爭心理能量的關鍵樞紐人物，實有必要加以測量探析。

(二)真誠領導與心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為相關結構模式分析結果討論

真誠領導與心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為相關結構模式分析結果，尚且符合Avolio(2004)的描述架構，和Walumbwa等人(2008)的論述。同時也與施惠綺(2007)、Avey等人(2006)、Clapp-Smith等人(2009)、Luthans等人(2007)、Luthans等人(2008)、Sy等人(2005)、Zhu等人(2004)、Walumbwa等人(2008)這些相近的研究發現一致。

就理論觀點而言，真誠領導真情流露的情緒感染透過其心理能量促發下屬的心理資本，已經彰顯了真誠領導的非知性變量。這對強調願景塑造、智能啓發、目標管理之類的領導理論發揮了補充效果。進一步就真誠領導對下屬工作態度影響的其他解釋架構—社會學習、授權賦能、社會交易來加以析論。社會學習觀點彰顯真誠領導者是一個角色楷模，透過「用行動領導」提供下屬替代學習經驗，從而內化了正向的組織行為模式。授權賦能論點強調領導者是一權力下放分享者，讓下屬自主自動的擁有感激勵了工作動機，衍生出組織承諾、工作滿意和組織公民行為。社會交易解釋架構說明真誠領導者以自己的身體力行來交換下屬的真心回報。情緒感染、社會學習、授權賦能、社會交易四個理論架構都對真誠領導與後果變項潛在關聯提出了可能的有效解釋。但在傳統心理學範疇之外，如何結合其他適切的解釋觀點，以提高真誠領導在本土脈絡的實存性，仍是未來可以努力的方向。例如，真誠領導這種德行垂範的肯定偏移取向(an affirmative bias and orientation)的領導，是否可以和華人社群的仁慈領導以及德行領導建立綿密的語意網絡(nomological network)。真誠領導這種個體生命意義感的建構，是否可以和享樂主義幸福感(hedonic well-being)、幸福主義幸福感(hudaimonic well-being)進行連結。此外，真誠領導強調在既有的組織情境中發揮心理能力，則環境的限制究竟要如何解放，是否必須援用批判理論的解放志趣(emancipatory interest)來加以補充。組織政治、組織文化、組織氣氛等等組織變項是否在真誠領導者與下屬的積極心理能力連結中構成調節變項。這些當前理論解釋不足之處，仍有待未來研究去進行更縝密的理論建設工作。畢竟，真誠領導乃是新興領導典範，其對後果變項的作用機制仍在初步探索階段。

就實務應用而言，真誠領導的「用心領導」符應教育學與專業實踐的標竿，從真誠領導的校長過渡到真誠領導的教師是極具教育意義的。畢竟沒有真誠領導的校長，就難以感召真誠領導的教師，去從教學經營中啓發學生真誠的行動。而真誠領導強調的「用行動領導」更是呼應做中學的教育原理原則，可望在教學領導中產生建設性的啓示。讓做中學同時出現在學校教育的領導層面和教學層面，是可以讓學校行政與教學二元系統進行有機連結，而非互相對抗(如科層化與專業化的對立)。而至關重要的乃是，真誠領導的校長，可以提升國小教師心理資本、工作滿意、組織承諾、組織公民行為，這對於當前國小學校本位經營推動各項教育改革奠定了有利基礎。例如，韌性的心理資本幫助教師從各種對立壓力情境中積極恢復，希望的心理資本幫助教師發揮意志力實踐教育改革目標。又例如，組織承諾讓教師發揮愛心

去營造一個關懷兒童的學習環境，工作滿意讓教師樂在工作中，因而肯用心於兒童學習輔導上。組織公民行為更是讓國小教師願意額外付出，造福學校以及兒童。

伍、結論與建議

一、結論

本研究嘗試在真誠領導論述架構以及相關語意網絡連結下，探索真誠領導測量模式與其後果變項關聯，主要研究結論如後：

(一)真誠領導是多構面高階構念

根據驗證性因素分析結果顯示，真誠領導包含自我意識、關係透明化、平衡處理、內化道德觀點四個初階構面，以及高階共同因素的假設模式契合觀察資料。透過模式競爭的驗證性因素分析，更進一步指陳二階四向度(亦即二階因素模式)的真誠領導測量模式具有反應觀察資料的優勢。而複核效度的考驗，則是提供了此一測量模式穩定性的有力證據。

(二)真誠領導與心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為有潛在關聯

依據統合的結構方程模式分析結果所示，真誠領導對心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為皆有顯著正向關聯。除此之外，真誠領導也可透過心理資本中介和組織承諾、工作滿意、組織公民行為產生顯著正向關聯。

二、建議

謹依據研究發現，深度省思檢討本研究的啓示與限制，提出相關建議如後：

(一)真誠領導問卷的應用

真誠領導崛起受到廣泛討論之餘，缺乏可以操作化的測量工具。本研究根基理論論述，從下屬的解釋歸因觀點發展出真誠領導問卷，其信效度已在可接受範圍。學校可以運用真誠領導問卷來評估校長的領導，以平衡管理主義一味強調「極大化」(maximizing)組織績效的思維架構，所忽略的助人助己、服務社群、感動人心良善美德領導型態。另一方面，真誠領導問卷也可以做為挑選學校領導者或者建立真誠領導的學校之工具。

(二)真誠領導功能的發揮

本研究從情緒感染、社會學習、授權賦能、社會交易等理論論述出發，進行真誠領導與心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為關聯的結構模分析，獲得初步的實證資料支持。根基此一建設性線索，政府管理單位可以鼓勵校長發揮真誠領導，來引領教師的心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為。而學校在學校本位管理的基礎上，也可嘗試涵養真誠領導的教師，來建構學生的心理資本、以及其對學校的承諾、滿意與額外奉獻。

(三)未來研究

1.進行MTMM驗證性因素分析

本研究以下屬評量方式發展真誠領導問卷，未來研究可以嘗試發展其他的形式的評量工具。並進一步實施CTCU模式(correlated trait / correlated uniqueness model)、CTUM模式(correlated trait / uncorrelated method

model)、CTCM模式(correlated trait / correlated method model)驗證性因素分析，以更精準的釐清特質效度與方法效應。

2.檢驗區辨、預測效度

本研究藉由學理論述以及概念操作化實證考驗真誠領導測量模式，呼應了正向心理學、正向組織行為學、正向組織學派的新興領導構念。然此一構念與倫理領導、轉化領導、公僕領導乃至家長式領導之間是否有重疊之處，有待未來研究進行區辨效度考驗。而真誠領導與這些領導構念相比是否具有較佳的解釋預測力，也有待未來研究進行預測效度的考驗去加以釐清。

3.納入質化研究設計

本研究以情緒感染、社會學習、授權賦能、社會交易等理論解釋誠領導與心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為的關聯。然在量化證據之外，這些統計數值底下蘊藏何種涵義，在本地社群中有哪些隱而不見的機制，促使真誠領導發揮作用，這仍有待未來研究採用質化研究設計去深入挖掘。

4.進行實驗研究

真誠領導既然可以透過後天發展，則未來研究可以嘗試發展真誠領導培育介入方案，透過實驗研究以驗證其成效。此外，透過結構方程模式統計技術並無法從所謂的「因果模式」(causal modeling)過渡到「因果關係」(causal relationship)，爲了提高研究說服力，未來研究可以藉由實驗研究設計，來考驗真誠領導與非真誠領導對心理資本、組織承諾、工作滿意、組織公民行為的影響效果。

參考文獻

- 施惠綺(2007)。德行領導對員工效能的影響：探討支持型組織文化的交互效果。銘傳大學國際企業系未出版碩士論文。
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 42-60.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-340.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *High impact leader: Moments matter in authentic leadership development*. NY: McGraw-Hill.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Block, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and

- separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 349–61.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for the new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Management and Administration Journal*, 25 (2), 117-132.
- Cardno, C. (2005). Leadership and professional development: The quiet revolution. *International Journal of Educational Management*, 19(4), 292-306.
- Clapp-Smith, R.O., Vogelgesang, G., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the meso-level of analysis. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15(3), 227-240.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science*. N Y: Academic.
- Conger, R. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cooper, C., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 16, 474-493.
- Currall, S., & Epstein, M. (2003). The fragility of organizational trust: Lessons from the rise and fall of Enron. *Organizational Dynamics*, 32(2), 193-206.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "What" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Erickson, R. J. (1995). Our society, our selves: Becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development*, 6, 27-39.
- Fredrickson, B. L. (2003). The value of positive emotions. *American Scientist*, 91, 330–335.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. In W. L. Gardner, B. J. Avolio, & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development* (pp.387-406). Oxford, UK: Elsevier Science.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R., Jr. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270–281.
- Garger, J. (2008). Developing authentic leadership in organizations: some insights and observations. *Development and Learning Organizations*, 20(1), 14-16.

- Gefen, D., & Ridings, C. M. (2002). Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi-experimental design study of social exchange theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
- Grandey, A. A., Fiske, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). London: Oxford University Press.
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: the Guilford Press.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Lipsey M. W., & Wilson, D. B. (2000). Interpreting and using Meta-analysis results. *Introduction: Practical Meta-analysis*. (pp. 151-154). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewin, K. (1936). *Principle of topological psychology*. N Y: Mcgraw-Hill.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quirm (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University.
- Mathieu, J. E., & Farr, J. L. (1991). Further evidence for the discriminate validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 127-133.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A.Y.L., & Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Parker, S. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 6, 835-852.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5) , 879-903.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. C. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rode, J. C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.
- Royal Commission (2006). *Inquiry into certain Australian Companies in relation to the UN Oil-for-Food Program (Cole Inquiry)*. Canberra: Commonwealth Government of Australia.
- Rinehart, J. S., & Short, P. M. (1994). Job satisfaction and empowerment among teacher leaders, reading recovery teachers and regular classroom teachers. *Education*, 114(4), 570-580.
- Scheier, M., & Carver, C. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sinclair, A. (2007). *Leadership for the disillusioned Moving beyond myths and heroes to leading that liberates*. Crows Nest, N.S.W. : Allen & Unwin,
- Snyder, C. R., Lopez, S. J., Shorey, H. S., Rand, K. L., & Feldman, D. B. (2003). Hope theory, measurements, and applications to school psychology. *School Psychology Quarterly*, 18 (2), 122-39.
- Somech, A., & Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional

- commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577.
- Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly*, 16, 419-439.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Sy, T., Co[^]te', S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305.
- Tabachnica, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariatesStatistics* (4th ed.). Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Thomas, K., & Tymon, W. (1994). Does empowerment always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(2), 1-13.
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 357-371.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16-26.