

國立政治大學「教育與心理研究」

2018年12月，41卷4期，頁33-59

DOI 10.3966/102498852018124104002



國中校長真誠領導之影響因素： 華人傳統領導文化之觀點

湯家偉*

摘要

過去真誠領導研究將重點置於理解其對組織成員，以及組織表現的影響，探討真誠領導前置因素，特別是不利因素之研究較為缺乏。本研究試圖從華人領導文獻中歸納華人相關領導理論，包含威權式領導、長期導向文化、差序領導風格下的領導者與部屬圈內外關係，以及領導者自我監控等，探討其對校長真誠領導之可能影響，並比較兼任與未兼任行政職之教師對其知覺的差異。本研究採調查研究法，以高雄市公立國民中學教師為對象，取得有效問卷計462份，並以PLS套裝軟體進行分析。本研究主要發現為：一、華人傳統的長期導向文化或威權式領導，可能不利國中校長真誠領導行為表現；二、校長若讓教師感覺自我監控程度較高時，可能提升教師對其威權式領導之印象，並進而降低對校長真誠領導之評價；三、校長威權式領導、長期導向與自我監控對其真誠領導行為表現之影響並不因教師兼任行政與否而有知覺之差異，但未兼任行政職之教師對校長真誠領導資訊平衡處理部分之

* 湯家偉：國立中山大學師資培育中心助理教授

誌謝：本研究感謝科技部（計畫編號：103-2410-H-110-078）及教育部高教深耕計畫特色領域研究中心計畫下李登輝政府研究中心之經費補助，同時亦感謝兩位匿名評審的寶貴建議。

電子郵件：barrytang@mail.nsysu.edu.tw

收件日期：2018.04.03；修改日期：2018.10.29；接受日期：2018.12.05

知覺程度會較低。

關鍵詞：自我監控、長期導向、威權式領導、真誠領導、圈內和圈外成員

Chinese Cultural and Leadership Factors for Principal's Authentic Leadership in the Junior High School Context

Chia-Wei Tang*

Abstract

Recent research lay much emphasis on the influence of authentic leadership on organizational members and performance, while much less on the antecedent, especially adverse factors, of authentic leadership. Accordingly from the perspective of Chinese leadership culture current study proposes a theoretical model in which authoritarianism, self-monitoring and long-term orientation as the antecedants and authentic leadership as the dependant variable and compares the perceptions of in-group and out-group teachers regarding the model. Valid survey data was collected from 34 public junior high schools and 462 teachers in Kaohsiung city. The main findings can be summarised as follows: (1) Authoritarianism and long-term orientation in Chinese culture might have negative impact on junior high school principals authentic leadership; (2) Self-monitoring mediates the relationship between principals' authoritarianism and authentic leadership; (3) The relationship among authentic leadership and authoritarianism, self-monitoring, long-term orientation, differential leadership does not differ between in-group and out-group teachers. However out-group teachers have a lower perception

* Chia-Wei Tang: Assistant Professor, Center for Teacher Education, National Sun Yat-sen University

E-mail: barrytang@mail.nsysu.edu.tw

Manuscript received: 2018.04.03; Revised: 2018.10.29; Accepted: 2018.12.05

regarding the principals' balanced processing of information.

Keywords: self-monitoring, long-term orientation, authoritarianism, authentic leadership, in-group and out-group members

壹、緒論

Luthans和Avolio (2003) 定義真誠領導為領導者自身正向心理資本（包含自信、樂觀、希望和回復力）與組織環境互動中，使得領導者與員工有更高度的自我意識和自律的積極行為，並促進更正向自我發展的過程。真誠領導理論強調的是組織中領導者是否能真誠地表達其想法，擁有正向心理資本，並能自我察覺及自我調適其行為（Avolio, 2010; Zoller, Normore, & Harrison, 2013）。過去10年已有較多探討真誠領導對部屬正向影響效果的實證研究，例如，真誠領導對部屬工作績效、工作滿意度、組織承諾和工作投入的研究（Hassan & Ahmed, 2011; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014; Wong, Spence Laschinger, & Cummings, 2010; Yun-qi, 2011），行為面則有對部屬組織公民行為影響的研究（Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010），以及提升組織成員正向心理資本的研究（Clapp-Smith, Vogelgesan, & Avey, 2009）。在華人教育領域，馮丰儀與楊宜婷（2012）進一步將真誠領導定義為領導者具有真誠的價值觀及信念，能覺察自我的信念及表現出言行一致且公開

透明的領導行為，並能讓他人感受到領導者的真誠，進而培養成員對其信任感。實證研究部分，亦有相關研究針對國中、小校長真誠領導行為對教師的影響，例如，教師工作態度及其兼任行政職務意願、教師信任、組織承諾、工作滿意、組織公民行為、教師心理資本與教師變革承諾等等（李新民、朱芷萱，2012；蔡進雄，2013）。綜合近年國內、外相關實證研究可知，真誠領導者會透過察覺個人的感受或認知，了解自我信念和價值觀，客觀地判斷或分析相關資訊，並展現其最真實一面之領導方式，來對其跟隨者產生正向的影響效果。簡言之，真誠領導應是當代領導者進行有效領導不可忽略之面向。

然而，如前所述，過去大部分的實證研究將重點置於理解真誠領導對組織成員以及組織表現的影響。研究者瀏覽相關實證研究文獻發現，目前似乎僅有兩篇國外量化的實證研究探討了真誠領導的前置因素，在華人教育領域則尚未有相關研究。其中，Jensen與Luthans（2006）的研究發現，領導者心理資本對其真誠領導的影響。在另一篇Tate（2008）的研究中，其假設領導者自我監控會對真誠領導產生影響之假設，則未獲支持。換言之，目前對於領導者何以能或不能展現真誠領導行為的理解，除了其理論倡導者所稱的心理資本或正向心理學的理論，就實證的角度而言，

相關的研究仍相當有限。誠如 Gardner、Cogliser、Davis 與 Dickens (2011) 所言，如果我們肯定真誠領導對組織是有益的，則我們也應試著去釐清加強領導者表現真誠領導行為的機制，而此部分則亟待後續研究者針對真誠領導前置因素探討的投入，亦是本研究之主要動機之一。

從文化的角度而言，真誠領導就本質上，仍為一個植基於西方背景脈絡下的構念。西方的領導研究在經過多年的發展後，已形成兩大潮流與研究途徑。有一方是採取準則式的研究途徑 (nomothetic approach)，堅持領導現象與領導內容應放諸四海皆準，不應受到文化、地域、國家的影響，甚至宣稱有全球化的領導作風 (House, Wright, & Aditya, 1997) 存在。另一方則是採取特則式的研究途徑 (idiographic approach)，主張領導也許是全球共有的現象，但領導的內容卻是鑲嵌在文化之下的；在某些文化證實是有效的領導行為，在另一文化、地域或國家，則不見得如此 (Chemers, 1997; Hofstede, 1980)。換言之，不同文化可能對於特定領導行為的想像具有差異，並進而使得領導者採用特定領導行為上的意願或適切性判斷上，出現文化上的落差 (Smith & Bond, 1993)。另一方面，Farh 與 Cheng (2000) 指出領導者的行為或整體領導風格，並非完全是個人意

志的體現，往往反映著文化價值與領導情境脈絡的影響。此外，教育學者 Begley (2004, 2006) 和 Begley 與 Stefkovich (2007) 亦認為真誠領導涉及了價值的衝突、協調與統整，其具體表現往往受限於領導情境脈絡與文化的影響。換言之，影響華人領導者是否能表現良好真誠領導行為的原因，可能部分會與西方不同，華人傳統文化中比較突出的領導風格與理論，如家長式領導 (paternalistic leadership) 與威權式領導 (authoritarianism) (鄭伯壘、周麗芳、樊景立, 2000)、圈內和圈外成員關係與差序領導 (姜定宇、張苑真, 2000)、長期導向 (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) 等，是否會和西方的真誠領導理論發生衝突？此部分目前似乎未有研究針對文化之議題進行探究，此為本研究主要動機之二。

綜合前述，目前探討真誠領導前置因素的國內、外 (特別是國內) 文獻是較為缺乏的，另雖國外有兩篇研究探討真誠領導的前因，惟真誠領導理論在臺灣學校脈絡中，與前述華人傳統之文化或是傳統華人領導理念是否能良好調合是值得檢視的。是以，本研究嘗試以華人領導文化之角度切入，探討不利校長履行真誠領導行為的可能文化因素為何，其具體研究問題為：

一、華人傳統文化中的威權式領導、長期導向及校長的自我監控傾向與

校長真誠領導行之關係為何？

二、學校中圈內和圈外成員（兼任與未兼任行政職教師）對前述變項關係之知覺存有差異？

貳、文獻探討

本研究主軸為探討不利校長真誠領導之華人領導與文化因素。就華人領導的角度而言，鄭伯壘等人（2000）提出華人獨特的家長式領導理論，並指出該類型領導包含了三個重要維度：威權、仁慈和德行領導。其中，由於仁慈領導相對於威權領導與真誠領導表現較無直接關聯，甚至德行領導在定義上（強調領導者表現出高度個人美德、自律和無私）反而對校長真誠領導可能是有正面助益的，故本研究設定之研究架構將僅針對在理論上可能對校長真誠領導表現較不利之威權式領導進行探討。另一個華人領導較為研究支持與探討的現象為組織內的圈內和圈外成員關係與差序領導（如姜定宇、張菀真，2000；鄭伯壘，1995），相較於西方較重視法律規章制度，華人組織的運作常依循著法理不外乎人情，以及關係的牽絆影響。就華人文化來看，長期導向以及集體主義是華人社會平均而言高過西方社會的文化向度（Hofstede et al., 2010）。其中，Sanyal與Güvenli（2009）以及Merkin（2004）指出，長期導向文化傾向組織中的成員，其不道德行為表現

會比較多，因為成員行為的立基乃是為了長遠的利益，並進而做出超乎法規範圍內之行為，故本研究以長期導向做為華人領導較為特出之面向進行探究。

以下，依據前述及研究動機與問題，本研究試從華人領導文獻中歸納華人領導者相較於西方較為明顯之相關領導以及文化理論，包含威權式領導、長期導向文化、差序領導風格下的領導者與部屬圈內、外關係，以及領導者自我監控等，探討其對校長真誠領導之可能影響，並據以提出對應之研究假設。

一、華人威權式領導、自我監控與校長真誠領導行為表現之關係

（一）華人威權式領導傾向與真誠領導行為表現之關係

如前述，本研究以家長領導中對校長真誠領導較可能具負向影響之向度進行探究－威權式領導被認為是華人傳統強調父權下的一種特有領導風格，領導者強調其權威是絕對的；對部屬則會做嚴密的控制，且要求部屬要毫不保留地服從，決策通常沒有一定的成規可循。此外，領導者權力不會與下屬分享，且也不容易授權，領導者對部屬不會表達真正的想法，要能夠望之儼然，像個長上的樣子，以維護自己的權威，並保留控制權（鄭伯壘等，2000）。總的來看，在這樣的領導風格中，其主要

特色有領導意圖不明、教誨式領導、維持支配權、講究權謀、甚至為了目的而對部屬施展控制手法（鄭伯壘，2005）。

然而，西方的真誠領導與魅力型領導大多是建立在上下間權力距離較小，亦即領導者與部屬較為平等、平權的環境脈絡之上。換言之，華人文化中權力距離較大，以及領導者與部屬權力較未若西方平等的文化脈絡下，部屬可能因主管的權力而傾向與主管保持距離，並進而影響領導者與部屬之間的真誠互動關係（Begley & Stefkovich, 2007）。此外，國內、外學者研究亦指出華人領導者會傾向刻意與部屬保持距離，包括人際接觸與日常工作等方面。此傾向背後的原因為華人領導者認為身為領導者，必須要有領導者的尊嚴，要能夠望之儼然，像個長上的樣子（Silin, 1976）。基於前述華人部屬與領導者雙方對於保持距離的傾向，可能導致學校中的領導者——校長可能較不會表現出真誠領導者之特質。是以，本研究提出下列假設：

假設1：教師知覺之校長威權式領導傾向愈高，其知覺之校長真誠領導表現程度愈低。

(二)校長威權式領導傾向對其自我監控傾向與真誠領導行為表現關係之中介效果

Snyder（1974）提出自我監控

（self-monitoring）的概念，並定義為：個人能因應外在環境變化而調整自我表現的程度。高自我監控者較會控制他們的情緒表達，故較能順從組織文化規則。而就印象管理理論而言，人類的行為往往是在知覺到他人（特別是對自己有影響力或是重要性之他人）對某一種行為的特定想法與評價，或者是相同情境他人的行為模式後，選擇就他人意見或仿效他人的方式來表現該行為，以獲取他人對自己有正面的評價與印象。Fandt與Ferris（1990）發現高自我監控者較會採取印象管理來提升自我的形象。Blakely、Fuller與Smith（1996）認為，高度自我監控者會較積極地去展現正向的行為，因為這些人比較會注意到他人的需求並調整他們的行為。換言之，高自我監控的校長，可能會為了提升自我的形象，而去改變領導行為，以獲取部屬的認同。

高自我監控者較注意社會訊息，並以此來調整自我表現，故其行為具有情境變異性。Ilies等人（2005）認為真誠行為表達可能有社會約束問題的存在，亦即一個人是否表現真誠領導行為，一部分可能也受到社會期許的影響，而高自我監控者因較能察覺到所處周遭對其行為的期望，故亦較能依社會預期做出適當的反應行為。但反過來說，被領導者可能會感覺領導者的作為並非出自真心，而是為了符合社會期

許、討好部屬，進而被認為是表裡不一、見人說人話，見鬼說鬼話的牆頭草，甚至可能因此讓部屬產生對領導者領導意圖不明、講究權謀（鄭伯壘，2005）等威權式領導之印象，並認為校長與教師的互動並非是出自真心實意，而是為了特定目的或對部屬施展控制的手段。是以，本研究提出下列假設：

假設2：教師知覺之校長自我監控程度愈高，則其對校長真誠領導行為表現之知覺程度愈低。

假設3：教師對校長威權式領導之知覺會中介其對校長自我監控程度知覺和校長真誠領導行為程度知覺之關係。

二、華人長期導向文化傾向與校長真誠領導行為表現之關係

根據 Hofstede 等人（2010）的研究，華人以及東亞國家包含臺灣，在長期導向文化的傾向較西方國家來得高。短期導向的文化則面向過去與現在，著重眼前的利益，人們較注重現在的享樂，沒有儲蓄的觀念，且希望在短時間內能看到成果、著重短期目標，但較尊重過去的傳統、負擔社會的責任。而在長期導向文化較強的組織與工作情境中，人們之間的相處會較長遠地互動相處，組織中的上下關係遵循倫理，商業往來首重建立終生的私交關係等，而這樣著眼於未來長久和諧關係經營的文

化，可能會使得校長在管理教師時，放棄自己對於學校經營的想法與堅持，或在教師表現不佳時放棄要求教師做出改善，因為這些講求績效、實際表現產出的管理作為，可能不利於長期導向文化所追求的人際長遠和諧（Hofstede et al., 2010）。

在實證研究部分，國外有三篇研究探討長期導向文化傾向對真誠領導可能產生負向的影響。Merkin（2004）指出相較於短期導向文化，長期導向文化傾向者會傾向採取合諧與團隊合作策略的方式與他人共事，比較會掩飾自己的真實想法與意見以避免衝突。此外，Tsui與Windsor（2001）的研究指出，長期導向組織中，組織成員的不道德行為會較多，不道德的行為在這類組織中的接受程度會較高或被容忍；相似的研究結果亦可見於Ryu與Cook（2005）的研究，其發現在長期導向傾向較明顯的組織中，組織之間較會從事非正式契約的利益交換；另如Sanyal與Guvanlı（2009）的研究則指出，長期導向傾向較明顯的組織較會發生賄賂或收賄的不道德事件。根據前述，本研究提出下列假設：

假設4：教師知覺之學校長期導向文化傾向愈高，則其知覺之校長真誠領導表現程度愈低。

三、華人差序領導風格：領導者與部屬圈內外關係與校長真誠領導行為之關係

有別於西方社會重視公平與權利義務關係，華人領導者與部屬關係的情感成分上，是一個相當重要的特色，領導者對待所有的部屬並非一視同仁，而是呈現一種獨特的差序領導（*differential leadership*），且習慣性地將部屬依照關係的親疏區分為圈內成員（*in-group members*）和圈外成員（*out-group members*）。對圈內成員而言，領導者展現較少的立威及較多的施恩；對外人則相反。部屬是否被歸類為自己人或外人，視下列三項標準而定：（一）關係，指的是領導者與部屬間的社會連帶（*social tie*），如親戚、同鄉、師生、同學以及因社會連帶而來的關係親疏狀態。（二）忠誠，指部屬願意效忠、服從領導者及為領導者犧牲個人利益的程度。（三）部屬的工作勝任能力。鄭伯壘指出華人領導者在區分自己人團體與外人團體時的心理歷程，是和領導者與部屬交換理論的描述十分接近，然而，區分標準在不同組織情境有大不相同的決定因素。在學校中，與校長在行政業務方面產生較多的領導者與部屬交換與互動的對象，往往是學校中的行政人員或兼任學校行政工作的教師。Meyer與

Rowan（1977）提出雙重系統理論（*dual system theory*），指出學校組織在教學系統方面具有鬆散結合的特性，而在行政事務的非教學系統方面，則是具有緊密結合的特性。亦即在學校組織中，教師和學校行政人員間的關係，經常是微弱且鬆散的，教師們雖受聘於校長，但在教學工作上教師保有一定的專業自主權。另一方面，校長由於與其他兼任行政的教師有較緊密的合作關係，故較有可能將其視為所謂的圈內成員，並對其意見與需求投以更多的了解與關注。相較之下，校長與未兼任行政職之教師關係可能比較疏離，互動較少，校長對教師之理解與需求之關注也可能因此而較為不足。換言之，因為關係較緊密且互動較多，兼任行政職之教師可能對校長真誠表現之評價會較其他教師高。根據上述，本研究提出下列假設：

假設5：兼任行政職教師（圈內成員）對於校長真誠領導行為的感受程度會較其他未兼任行政工作之教師（圈外成員）為高。

承假設5，本研究認為教師是否兼任行政職，也可能進一步影響本研究其他變項與教師知覺校長是否做好真誠領導之關係。依據雙重系統理論，由於校長與行政團隊之互動會較高，對團隊直接之領導會相對於其他未兼任行政職教師者多，兩者之關係也會因互動較多，對彼此比較了解，對於校長領導作為的

前因後果的理解可能也比其他教師來得高，甚至揉雜部分的關係情感因素對校長的負向作為採取較高的包容度，而不會單就校長外顯的領導作為去判斷校長是否真誠。換言之，兼任行政之教師比起未兼任行政職之教師，可能較會包容前述不利校長真誠領導因素的影響力。根據上述，本研究提出下列假設：

假設6：教師知覺之校長權威領

導、長期導向及自我監控程度和校長真誠領導表現之關係會因教師兼任行政職與否而有差異。

參、研究方法

一、研究變項與架構

根據相關文獻評述結果，本研究的主要假設有以下六項，其代表之關係架構如圖1所示。

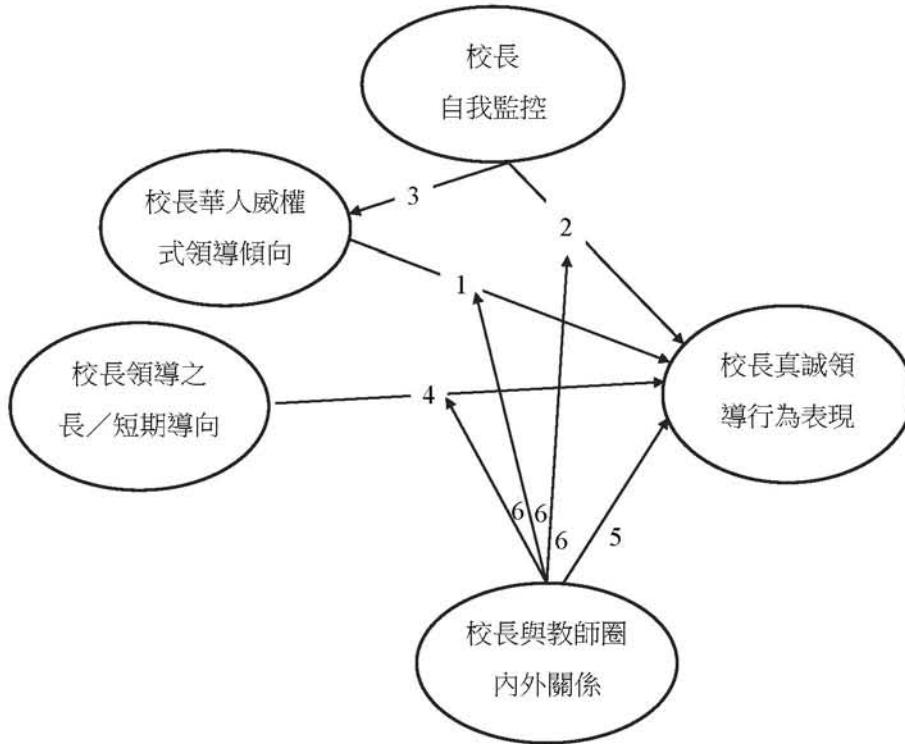


圖 1 研究架構

假設1：教師知覺之校長威權式領導傾向愈高，其知覺之校長真誠領導表現程度愈低。

假設2：教師知覺之校長自我監控

程度愈高，則其對校長真誠領導行為表現之知覺程度愈低。

假設3：教師對校長威權式領導之知覺會中介其對校長自我監控程度知覺

和校長真誠領導行為程度知覺之關係。

假設4：教師知覺之學校長期導向文化傾向愈高，則其知覺之校長真誠領導表現程度愈低。

假設5：兼任行政職教師（圈內成員）對於校長真誠領導行為的感受程度會較其他未兼任行政工作教師（圈外成員）為高。

假設6：教師知覺之校長權威領導、長期導向及自我監控程度和校長真誠領導表現之關係會因教師兼任行政職與否而有差異。

二、研究樣本

根據教育部（2017）統計處資料顯示，106學年度高雄市立國民中學共計有50所學校，教師總人數為2,311位，此為本研究樣本的母群體。基於研究者之人力與時間限制，以及施測之便利性考量，本研究依學校規模進行比例分層抽樣（proportional stratified sampling），不同規模學校抽取一半之

學校數，其中「15班及以下」4所，「16-30班」9所，「31-45班」6所，「45班及以上」6所，共25所學校樣本。接著，研究者依每校教師人數比例，委託樣本學校之教師進行抽樣調查。每校抽樣原則如下：「15班及以下」抽樣6位，「16-30班」抽樣13位，「31-45班」抽樣20位，「45班及以上」抽樣25位，總計抽取384位，本研究抽樣如表1所示，回收後扣除無效問卷，取得有效問卷359份，進行後續分析，其中兼任行政職教師計有151位，未兼任者計有208位。綜合Cohen（1992）以及Hair、Hult、Ringle與Sarstedt（2016）的建議，由於本研究測量與結構模式中獨立變項最大數量為9（威權式領導量表），研究者需要至少181個樣本數來達到80%的統計檢驗力（假設在最小值為0.25、5%的顯著水準的情況）。由於本研究有359個有效樣本，故符合偏最小平方方法的最低樣本數要求。

表 1
正式問卷抽樣樣本分配

學校規模	15 班以下	15-30 班	31-45 班	45 班以上
抽樣校數	4	9	6	6
每校抽樣人數	6	12	18	24
合計抽樣人數	24	108	108	144
總抽樣人數	384			

三、研究工具

本研究共使用四個量表，均採五點量表計分。以下分就其出處及構面內容作一簡述。

(一)真誠領導量表

本量表係採用 Walumbwa 等人 (2008) 所建構的真誠領導量表，共計有 16 題，選項從非常不同意到非常同意，採五點量表計分。該量表包含四個構面：1. 領導者的自我察覺：領導者能理解自己的優、缺點，與不同面向的自己。例如，校長能接納教師回饋與意見。2. 關係透明化：透過公開對話、資訊分享、情感交流與部屬建立關係，並培養彼此密切關係與信任 (Avolio & Gardner, 2005)。例如，校長領導時能與教師相互尊重等。3. 內化道德觀：將公眾道德價值信念內化到自身並體現。例如，校長不會利用職位搞特權等。4. 平衡處理：決策之前，尊重各方意見做好客觀決策等。例如，校長會傾聽校內不同的意見後再做決定等。其 Cronbach's α 值分別為 .92、.87、.76 與 .81。

(二)長短期導向量表

根據 Somech 和 Ron (2007) 以學校教師為對象所編製的單一構面量表。該問卷總計有 6 題，其 Cronbach's α 值為 .85。選項從非常不同意到非常同意，採五點量表計分，得分愈高表示長

期導向的文化愈強。題目如：校長會因考量與教師的互動關係而放棄原本的想法或作為、校長與教師彼此間會讓步以利彼此間的長期關係。

(三)威權式領導量表

題目係取自鄭伯壩等人 (2000) 之單一構面威權式領導量表，共計 9 題，其 Cronbach's α 值為 .83。選項從非常不同意到非常同意，採五點量表計分，得分愈高表示校長權威式領導表現愈強。題目如：校長偏好教師對其意見言聽計從、校長採用嚴格的管理方法等。

(四)自我監控量表

採用 Snyder 與 Gangestad (1986) 的單一構面自我監控量表，包含 8 題，其 Cronbach's α 值為 .80。選項從非常不同意到非常同意，採五點量表計分，得分愈高表示校長自我監控表現愈強。題目如：校長不會為了討好教師而刻意地去說一些話或做一些事、校長和教師意見衝突時仍會堅持他所相信的理念等。

四、資料處理與分析

(一)偏最小平方法 (Partial Least Squares, PLS)

以 PLS 做為主要分析方法。在一般狀況下 PLS 與 LISREL 分析能產生相似的結果 (Fornell & Bookstein, 1982)，由於 PLS 對變數必須符合常態、隨機性

的要求較為寬鬆 (Wold, 1982)，加上本研究主要目的在於探索會負向影響校長真誠領導的華人文化因素，故提出之模式在本質上屬於探索性的研究，目標是在預測主要目標構念（校長真誠領導）與辨識可能影響的主要文化構念，依據Hair等人（2016）的建議，這樣取向的研究也較適合採用PLS進行分析。是以，本研究採用PLS做為分析工具進行研究假設（除了假設5）之驗證。

(二)獨力樣本*t*檢定

本研究採用獨立樣本*t*檢定來考驗假設5，探討教師兼任行政職是否在對

其校長真誠領導之知覺存在顯著差異。

肆、研究結果

一、測量模型之信效度檢定

表2為本研究調查資料之描述性統計（平均數與標準差）、相關係數與信度分析之結果。就各量表之整體信度（對角線欄位）而言，「真誠領導」量表之Cronbach's α 為 .964、「自我監控」量表為 .752、「威權式領導」量表為 .904、「長短期導向」量表為 .800，顯示本研究使用之量表具備良好之信度（Nunnally, 1978）。

表 2

本研究量表之平均數、相關係數及信度係數值

變數	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1.真誠領導	4.67	1.10	.964			
2.自我監控	4.05	0.78	-.121*	.752		
3.威權式領導	3.83	1.01	-.336**	.429**	.904	
4.長短期導向	4.29	0.99	-.665**	-.032	-.173**	.800

* $p < .05$ ** $p < .01$

根據Fornell與Larcker（1981）之建議，測量模型之收斂效度可就個別項目的信度、組成信度（composite reliability, CR）和平均萃取變異量（average variance extracted, AVE）三個數值作衡量。其中，由於本研究潛在變項皆為反映性指標測量模型，故以負荷量而非權重來解釋個別項目的信度指

標（Chin, 1998），其值應超過 .50（Bagozzi, Yi, & Phillips, 1991）；CR則需超過 .60 以上（Bagozzi & Yi, 1988）；最後，AVE需大於 .50（Bagozzi et al., 1991）。表3為各變項之個別題項信度（因素負荷量）、組成信度與平均萃取變異量。

表 3

變數的權重、因素負荷量、組成信度與平均萃取變異量

變數	個別題項信度（因素負荷量）	CR	AVE
真誠領導	.93~.96	.973	.901
威權式領導	.51~.88	.921	.569
自我監控	.80~.86	.816	.690
長短期導向	.58~.90	.858	.609

就前述標準對照表3可知，就個別題項信度而言，測量模型所有題項的因素負荷量介於 .51~.96之間，且達到 p 值 .05的顯著水準。就組成信度來看，四個變數的CR值均超過 .60，介於 .816~.973之間。最後，各變數的AVE亦均超過 .50，介於 .609~.901之間。整體而言，本研究之測量模型具有一定程度的收斂效度。另就量表之區別效度部分（見表4），本研究各變項之AVE亦均大於各成對變數間相關係數的

平方值（Fornell & Larcker, 1981）。換言之，就前述兩項標準而論，本研究採用之量表皆具備達門檻以上之區別效度。

Hair等人（2016）認為異質-同質相關比（HTMT）是PLS中評估區別效度方法中較為新進，也較嚴格者，表5摘要了本研究四個潛在變項的HTMT值，由於其值皆小於0.90或0.85，是以本研究變項之間應具達標準之區別效度（Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015）。

表 4

Fornell-Larcker Criterion（對角線數值為變項 AVE，餘為相關係數之平方）

變數	權威領導	真誠領導	自我監控	長短導向
權威領導	.569			
真誠領導	.195	.901		
自我監控	.172	.117	.690	
長短導向	.089	.520	.029	.609

表 5

潛在變項之 HTMT 值

變數	權威領導	真誠領導	自我監控	長短導向
權威領導	0.364			
真誠領導	0.827	0.409		
自我監控	0.516	0.559	0.457	
長短導向	0.704	0.296	0.730	0.352

二、結構模型之檢定

本研究結構模型檢定主要分為三個部分：首先，針對本研究提出之中介效果假設3（教師對校長威權式領導之知覺會中介其對校長自我監控程度知覺和校長真誠領導行為程度知覺之關係）進行檢驗。其次，針對理論架構模型進行路徑係數以及解釋變異量之檢驗。最後，針對圈內、外群體之差異性假設6（教師兼任行政職會調節本研究內生與外衍之關係）進行多群組比較分析，以考驗內生與外衍之關係路徑係數是否在兩個群組間具顯著差異。

（一）威權式領導之中介效果分析

本研究根據 Baron 與 Kenny（1986）的建議，運用三個階層迴歸的步驟（如表6所示）檢驗教師對校長威權式領導之知覺是否會中介其對校長自我監控程度知覺和校長真誠領導行為程度知覺之關係。從模式1與2可知，三個變項中的自變項（自我監控）對中介變項（威權式領導）與依變項（真誠領

導）皆具顯著關係。另比較模式1與3可知，在加入中介變項（威權式領導）後，自我監控與真誠領導之關係路徑均達顯著，但其值自-.364降低為-.189。經計算解釋變異量比例（variance accounted for, VAF）為0.554，故本研究假設4獲得支持，且教師對校長威權式領導之知覺在兩個變項關係中扮演著「部分中介」的角色。換言之，當教師知覺到校長自我監控程度較高時，他們對校長真誠領導的表現評價會較低；與此同時，教師知覺到校長自我監控程度較高時，會影響到他們對校長權威領導知覺的提升，並進而降低對校長真誠領導行為評價。此結果呼應了 Begley 與 Stefkovich（2007）的說法，他們認為部屬可能因主管的權力而傾向與主管保持距離，並進而影響領導者與部屬之間的真誠互動關係。換言之，華人傳統領導強調威權威感以及上下關係的概念下，可能會導致校長為了符合此形象，而讓被領導教師對其產生距離感，無法感受到校長的真誠。

表 6

三個模式之標準化的路徑係數（ β ）及 t 值（括弧內的值）之比較

	Model 1	Model 2	Model 3
自我監控→真誠領導	-.364*** (6.466)		-.189** (2.963)
自我監控→權威領導		.419*** (8.802)	.415*** (7.973)
權威領導→真誠領導			-.366*** (5.853)

** $p < .01$ *** $p < .001$.

(二) 整體結構模型之主效果分析

表7為本研究整體結構模型之路徑係數與解釋變異量分析結果摘要。從表7中可得知，本研究假設獲得實證資料之支持。如假設1：教師知覺之校長權威領導傾向愈高，其知覺之校長真誠領導表現程度愈低 ($\beta = -.188, p < .05$)、假設2：教師知覺之校長自我監控程度愈高，則其對校長真誠領導行為表現之知覺程度愈低 ($\beta = -.154, p < .05$)，以及假設4：教師知覺之學校長期導向文化傾向愈高，則其知覺之校長真誠領導表現程度愈低 ($\beta = -.640, p < .01$)。從路徑係數判斷，其中尤以長短期導向之係數最高 (.64)，顯示就本研究探討之變項中，校長強調關係甚於原理原則之經營方式將會是減損教師對其真誠領導知覺之相對最重大因素，此發現呼應了過去 Merkin (2004)、Tsui 與 Windsor (2001)、Ryu 與 Cook (2005) 以及 Sanyal 與 Guvenli (2009) 的研究。從另一個角度看，也反映了國內近年自教育

改革以來，教師的角色與地位提升與學校行政過程民主化，校長不再是學校行政的威權中心，校長的道德與行為勢必受到更多嚴格的檢視。當教學與行政、家長與學生發生關係或互動上的衝突與對立時，校長應就權責進行協調與溝通，而非為維持學校內外氣氛而息事寧人 (陳琇琴, 2009)。校長更需要敞開心胸，真誠與學校教師對話溝通，才能調解教師「專業導向」和學校行政人員「科層體制導向」的衝突，成為民主校園的適任領導者。換言之，校長在進行領導時，應避免一味地討好逢迎學校的不同利害關係者、對人不對事、前後原則不一或威權式的領導風格，否則將造成教師對其真誠評價的降低。

另一方面，雖然本研究完整模型之整體解釋變異量達59.8%，但也同時意味著尚有其他本研究未納入之因素會影響教師對校長真誠領導表現之知覺，值得未來研究進一步探討。

表 7
校長真誠領導前置變項影響效果

	威權式領導	自我監控	長短期導向	整體解釋變異量
威權式領導		.415***		.172
真誠領導	-.188**	-.154**	-.640***	.598

** $p < .01$ *** $p < .001$

(三) 調節效果分析：多群組 (圈內外人) 之模式比較

本研究另以教師是否兼任行政職做為界定教師與校長屬於圈內或圈外成

員之關係，並假定圈內、外教師群體在本研究之內生與外衍變項之關係具有差異性（研究假設6）。為檢驗假設，本研究採用PLS多群組比較方法（Keil et al., 2000），分析結果發現，模式之路徑係數的 t 值檢定全部未達顯著差異（見表8），亦即教師是否兼任行政職對本研究內生與外衍變項之關係並不具有調節效果，研究假設6並未獲得支持。換言之，本研究以國中教師為對象發現，不

論兼任行政職與否，只要校長表現較高的威權式領導、自我監控或是長期導向，則教師對校長的真誠領導評價也較低。教師並不會因兼任行政職，就如本研究原先假設般對校長三個自變項的行為採取不一樣或較寬容的態度。然而，從另一個角度看，教師兼任行政職與否，也許在對校長真誠領導的評價會有其影響？我們在下個部分進行分析結果說明。

表 8
多群組路徑係數差異顯著性

	Path Coefficients (有兼行政)	Path Coefficients (未兼行政)	STDEV (有兼行政)	STDEV (未兼行政)	Path Coefficients-diff
權威領導→ 真誠領導	-.192***	-.131**	.067	.073	.062
自我監控→ 權威領導	.403***	.452***	.073	.071	.049
自我監控→ 真誠領導	-.113*	-.226***	.054	.061	.113
長短導向→ 真誠領導	-.660***	-.628***	.058	.062	.032

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

(四)教師兼任行政職與否在校長 真誠領導知覺之差異性分析

本研究假設教師兼任行政職與否對其校長真誠領導之知覺影響途徑有二，其一為前述之調節效果（假設6）；另一則為兩個組別在校長真誠領導之教師知覺會有差異（假設5）。本研究採用獨立樣本 t 檢定來考驗假設5，其結果摘要如表9所示。從表9中可知，「自我察

覺」、「關係透明化」及「內化道德」的分數在兩組教師之間並無顯著差異；唯一具顯著差異者為「平衡處理」，且兼任行政職之教師對於校長「平衡處理」的知覺程度較高。其意味著，平均而言，兼任行政職的教師會傾向認為校長在決策之前，能尊重各方意見做好客觀決策；相對而言，未兼任行政職之教師則比較不認同校長能如前述般聽取不

表 9

教師兼任行政職與否在校長真誠領導之知覺差異分析

	兼任行政職 (N = 208)		未兼任行政職 (N = 151)		df	t 值
	M	SD	M	SD		
自我意識	24.15	5.68	23.75	6.14	257	-0.595
關係透明化	30.80	6.73	29.44	7.60	249	-1.615
平衡處理	24.88	5.86	23.35	6.65	248	-2.096*
內化道德	20.17	5.021	19.45	5.347	259	-1.200

* $p < .05$

同利害關係人的意見，再做決策。這樣的發現，似乎也呼應了Meyer與Rowan（1977）提出的雙重系統理論，亦即學校組織在教學與行政系統中，教師與行政的關係會有不同，未兼任行政職之教師和學校行政團隊間的互動機會較少，故他們對校長的整個決策過程可能會有隔層紗般的距離感，甚至會形成校長與行政團隊未能妥適與未兼任行政之教師對話及協商之印象。

伍、結論及建議

一、結論

本研究探究在華人情境下，文化相關因素對於校長領導作為之影響。根據資料分析結果，研究者針對影響校長真誠領導行為之發現，歸納出三項主要結論，茲分述如下：

- (一)華人傳統的威權式領導或長期導向文化，可能不利國中校長真誠領導行為之展現
華人文化權力距離較大以及領導

者與部屬權力較未若西方平等的文化脈絡下，部屬可能因主管的權力而傾向與主管保持距離，並進而影響領導者與部屬之間的真誠互動關係。華人傳統威權式領導會傾向刻意與部屬保持距離，要能夠望之儼然，像個長上的樣子，但可能導致學校中的領導者—校長較不會表現出真誠領導者之特質。另雖傳統文化中，華人都重視關係之經營，但本研究亦發現長期導向文化也可能使得教師感覺校長較不真誠，會為了關係之和諧與延續而隱藏資訊或減少實事求是的態度與作為。這些可能是華人傳統文化中，不利校長表現真誠領導之因素。

- (二)校長若讓教師感覺自我監控程度較高時，可能提升教師對其威權式領導之印象，並進而降低對校長真誠領導表現之評價

本研究教師對校長威權式領導之知覺在兩個變項關係中扮演著「部分中介」的角色。換言之，當教師知覺到校

長自我監控程度較高時，他們對校長真誠領導的表現評價會較低；與此同時，校長自我監控程度高會給予教師政治操弄或刻意經營自我形象以謀取好感與信賴之權威領導感受，並進而負向影響教師對校長真誠領導行為之評價。

(三)威權式領導或長期導向對校長真誠領導行為表現之影響並不會因教師兼任行政與否而有知覺之差異，但未兼任行政職之教師，平均而言，對校長真誠領導的資訊平衡處理部分之知覺會較低

本研究假定兼任行政職之教師會因與校長形成類似「圈內成員」的關係而減緩前述華人傳統不利校長真誠領導之影響因素效果，但未獲實證資料之支持。然而，本研究發現此「圈內外人」差異的影響可能體現於他們對校長真誠領導行為知覺上的差異。校長基於與行政團隊「圈內成員」有較多學校行政決策上的溝通與討論，故會使得「圈內成員」相對於「圈外成員」在決策過程的參與以及理解較高；相對地，未兼任行政職之教師則對校長決策平衡處理抱持較低評價，認為校長在決策資訊的分享以及參與部分有差別待遇，而影響他們對校長真誠領導的評價。

二、建議

根據資料分析結果以及結論部

分，研究者分別針對學校領導者管理作為、校長培育主管單位在課程與訓練之設計，以及未來研究等三大部分，提出建議供參考，茲分述如下：

(一)對學校領導者之建議

1.一般情境下，校長應避免採取威權式領導方式進行學校管理

威權式領導被認為是華人傳統強調父權下的一種特有領導風格，其主要之特徵為與部屬保持距離、領導意圖不明、教誨式領導、維持支配權、講究權謀、甚至為了目的而對部屬施展控制手法等。然而，隨著校園民主化，教師專業自主意識抬頭，以及校長對教師的實質管理權力之減弱，這類華人傳統領導作為並不利校長表現或讓被領導之教師感受到其真誠領導。是以，若非特殊的學校情境，更民主平權的校長－教師互動關係以及樂於與教師接觸、公開透明對話的領導方式等，應會是更能提升教師對校長真誠領導評價的管理策略。

2.校長領導應避免造成學校過度長期導向的文化思維

當校長採取長期導向之思維做管理，將傾向採取重視合諧與團隊合作策略的方式與他人共事；換言之，領導的目標可能不再是針對事情本質的解決，而被避免人際衝突所取代。這樣的領導取向的學校組織中，校長或教師會掩飾自己的真實想法與意見以避免衝突的狀況，甚至對於不公不義的事情沉默以

對。換言之，不道德的行為在這類學校組織中的接受程度也會比較高，因為彼此重視的是長期關係與利益的維持，而非就事論事與是非對錯。最終，校長真誠領導的作為也就無以展現，

3. 權變領導是面對複雜學校組織情境所必要，但需避免給予教師八面玲瓏或原則不一之印象

管理理論強調因應情境與對象的權變領導與彈性，但若校長的作法給予教師刻意討好特定對象以及原則與標準不一，見人說人話、見鬼說鬼話的印象，則將使教師對校長的行為動機產生不單純的聯想，甚至被歸因為校長為鞏固自身權力的操弄手段（本研究自我監控的中介），最後降低教師對校長真誠領導的評價。換言之，校長的權變應立基於正當合理之動機，例如，為了學校教育活動的順利推展與教師整體權益，而非為校長個人或特定他人之利益或目的。在實務上，近年新聞常見有教師抱怨校長或行政團隊只圖討好家長、息事寧人的態度，並進而干涉教師教學專業與學生管教事項，這會給予教師一種校長並不真誠的印象，並加劇學校中教學與行政端之對立。

4. 以真誠平等的態度對待行政幕僚以及教師團隊

本研究發現，兼任行政職的教師並不會因與校長相對的工作關係較緊密，而對校長的威權式領導、自我監控

與長期導向等領導作為，採取較為包容的態度。換言之，即便是自己人（圈內成員），校長亦不能隨便以較威權或事事只注重關係維持的方式去與自己的行政團隊互動。校長對於兼任行政職之教師，不該因名為「部屬」而抱持理所當然的上下威權互動方式，亦應行較平權、互相理解的溝通方式；與行政團隊的互動雖然關係的維持也很重要，但仍應秉持就事論事的態度。最後，雖然行政往往也是一種「政治」活動，但若是給行政團隊校長善於算計與虛偽的印象，也將損害團隊對校長的真誠觀感。簡言之，校長不能輕忽與部屬之互動經營，他們對校長的真誠評價與其他未兼行政職教師一樣，都受到校長採取的互動方式所牽引著，並不會單純因身處同一團隊而改變。

5. 強化未兼任行政職教師之決策參與和溝通

學校中兼任行政的教師與校長會有較多的社會交換與互動；惟其他教師和學校行政人員間的關係，經常是微弱且鬆散的。教師們雖受聘於校長，但在教學工作上教師保有一定的專業自主權。換言之，因關係較緊密且互動較多，兼任行政職之教師對校長真誠表現的評價可能會較其他教師高。校長必須花多一點的時間與未兼行政職之教師作互動與溝通，特別是在推動新的政策需要教師配合時，良好的政策溝通將有助

於教師的理解與支持，以及提升他們對校長真誠領導的評價。

(二)對校長培育主管單位之建議：強化校長培訓課程中華人領導文化與學校組織溝通知能與技巧之內容

本研究發現，學校成員（無論兼任行政職與否）對校長的真誠領導評價，均受到校長對教師所採取之互動方式所影響。而本研究探討的變項，多與華人傳統的文化有關，換言之，這些不利校長真誠領導的文化因素，可能深植於我們的想法與行為中而不易自知。也正因為這些文化的潛移默化，校長，特別是初任校長可能會更需要外界的提點，幫助他們去審視自身是否有類似的傾向，此部分或許可透過校長培訓課程中對於華人領導文化的討論，個案的分析研討，或是情境模擬訓練等課程內容的設定，來促使校長對自身的省思、覺察與修正。

(三)對未來研究之建議

1. 改進單一測量來源與時間之資料蒐集設計

本研究基於研究之便利性及教師可能是學校中較能客觀觀察校長行為等兩個理由，所有變項的調查資料皆來自學校教師就其校長之狀況進行填答。未來研究或許可嘗試增加測量來源（部分教師填寫、部分校長自評）或是測量的時間點，例如，先針對前置變項進行第

一次調查，後續再就校長真誠領導做第二次調查。

2. 針對真誠領導的前置因素進行擴展性之研究

本研究主要是從華人傳統文化的角度，檢視可能影響校長行使真誠領導行為之因素，藉以補充國外之理論觀點。惟本研究提出之前置因素模式所能解釋之校長真誠領導表現變異量雖達59.8%，但也可能是因前述單一測量來源方法部分提高了其實際解釋力，加上目前國內、外針對真誠領導前置因素之研究尚不多，故建議未來研究能針對學校情境之其他可能因素做後續之探究，以利更完整地掌握其因果脈絡關係，並據以提出更完善、更總體性的校長領導實務建議。

3. 針對學校組織中「圈內外成員」之定義的擴充或修正

本研究基於研究可行性與便利性，依據「雙重系統理論」將學校組織中的圈內、外人定義為兼任與未兼任行政職之教師，但是否兼任行政之教師就真的與校長發展出較緊密之關係，而校長是否真的就對兼任行政職之教師展現較少的立威及較多的施恩，可能不無疑問。相對於鄭伯壘所提出的三個界定標準（關係、忠誠以及部屬的工作勝任能力），可能會是導致本研究結果呈現出學校校長圈內、外成員知覺沒有顯著差異的原因，此亦可視為是本研究限制之

一。未來研究或許可考慮進一步依據鄭伯壩之建議，針對校長與教師間之關係、忠誠度及教師的工作勝任能力三個部分去論述與定義所謂的學校組織中的「圈內外成員」，或許能對此部分有不一樣之發現。

4. 由於本研究主要目的在於探索會負向影響校長真誠領導的華人文化因素，提出之模式在本質上屬於探索性的研究，故依學者建議以偏最小平方法做為主要分析方法。換言之，本研究之主要目的並不在於驗證研究者所提出之整體架構，而是在於探討可能影響之因素，以及因素之相對重要性。未來研究或許可再依據更多嚴謹理論提出相關模式，並以結構方程模式進行理論模式驗證。

參考文獻

- 李新民、朱芷萱（2012）。真誠領導的測量與相關後果變項初探。《樹德科技大學學報》，14（1），341-366。
- 【Lee, S. M., & Zhu, C. S. (2012). The preliminary study on measurement and consequences of authentic leadership. *Journal of STU*, 14(1), 341-366.】
- 教育部（2017）。國民中學校別資料。取自 http://stats.moe.gov.tw/files/detail/106/106_basej.xls
- 【Ministry of Education. (2017). *Data for elementary schools*. Retrieved from http://stats.moe.gov.tw/files/detail/106/106_basej.xls】
- 馮丰儀、楊宜婷（2012）。校長真誠領導實踐之探究。《學校行政雙月刊》，80，17-32。
- 【Feng, F. Y., & Yang, Y. T. (2012). The practice of school principals' authentic leadership. *School Administrators*, 80, 17-32.】
- 蔡進雄（2013）。真誠領導在教育領導的應用與評析。《教育人力與專業發展》，30（2），61-68。
- 【Tsai, C. S. (2013). The application of authentic leadership in educational leadership. *Educational Human Resource and Profession Development*, 30(2), 61-68.】
- 姜定宇、張苑真（2000）。華人差序式領導與部屬效能。《本土心理學研究》，33，109-177。
- 【Jiang, D. Y., & Chang, W. C. (2000). Differential leadership and subordinate effectiveness in Chinese context. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 33, 109-177.】
- 陳琇琴（2009）。學校教師會、家長會與學校行政的關係。《網路社會學通訊》，80，1-12。
- 【Chen, S. C. (2009). The relationship among teacher union, parent council and school administration. *Sociology Communication*, 80, 1-12.】
- 鄭伯壩（1995）。差序格局與華人組織行為。《本土心理學研究》，3，142-219。
- 【Cheng, B. S. (1995). Differential leadership and Chinese organizational behavior. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 3, 142-219.】
- 鄭伯壩（2005）。《華人領導：理論與實際》。臺北縣：桂冠。
- 【Cheng, B. S. (2005). *Chinese leadership: Theory and practice*. Taipei County: Crown.】
- 鄭伯壩、周麗芳、樊景立（2000）。家長式領導：三元模式的建構與測量。《本土心理學研究》，14，3-64。
- 【Cheng, B. S., Chou, L. F., & Fang, J. L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: Constructs and measurement.

- Indigenous Psychological Research in Chinese Societies, 14, 3-64.】*
- Avolio, B. J. (2010). Pursuing authentic leadership development. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of leadership theory and practice* (pp. 739-768). Cambridge, UK: Harvard Business School.
- Avolio, B., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94. doi: 10.1007/BF02723327.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly, 36*(3), 421-458. doi: 10.2307/2393203
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration, 32*(2), 4-17. doi: 10.1111/gwao.12104
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity, and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration, 44*(6), 570-589. doi: 10.1108/09578230610704792
- Begley, P. T., & Stefkovich, J. (2007). Integrating values and ethics into post secondary teaching for leadership development: Principles, concepts, and strategies. *Journal of Educational Administration, 45*(4), 398-412. doi: 10.1108/09578230710762427
- Blakely, G. L., Fuller, J., & Smith, D. (1996, November). *Are chameleons good citizens? The relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior*. Paper presented at the Southern Management Association Annual Meeting, New Orleans, LA.
- Chemers, M. M. (1997). *An integrative theory of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly, 22*(1), 7-16. doi: 10.1002/sdr.4260100207
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 15*(3), 227-240. doi: 10.1177/1548051808326596
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Sciences, 1*, 98-101.
- Fandt, P. M., & Ferris, G. R. (1990). The management of information and impression: When employees behave opportunistically. *Organizational*

- Behavior and Human Decision Processes*, 45(1), 140-158. doi: 10.1016/0749-5978(90)90008-W
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London, UK: Macmillan.
- Fornell, C., & Bookstein, F. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452. doi: 10.2307/3151718
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structure equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3150979
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Science*, 6(3), 164-170. doi: 10.1177/1548051808326596
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridged ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley & M. Erez (Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (pp. 535-625). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.002
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273. doi: 10.1177/1028315308323207
- Keil, M., Tan, B. C. Y., Wei, K. K., Saarinen, T., Tuunainen, V., & Wassenaar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior in software projects. *MIS Quarterly*, 24(2), 299-325. doi: 10.2307/3250940
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S.

- Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Barrett-Koehler.
- Merkin, R. S. (2004). Cultural long-term orientation and facework strategies. *Atlantic Journal of Communication*, 12(3), 163-176. doi: 10.1207/s15456889ajc1203_3
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi: 10.1086/226550
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Ryu, S., & Cook, M. (2005). The effect of LTO culture on international supply chain contracts. *Journal of Applied Business Research*, 21(4), 95-105. doi: 10.1086/226550
- Sanyal, R., & Guvenli, T. (2009). The propensity to bribe in international business: The relevance of cultural variables. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(3), 287-300. doi: 10.1108/13527600910977364
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and values—The organization of large-scale Taiwanese enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Smith, P. B., & Bond, M. H. (1993). *Social psychology across cultures: Analysis and perspectives*. Needham, MA: Allyn & Bacon.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537. doi: 10.1037/h0037039
- Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(1), 125-139. doi: 10.1037/0022-3514.51.1.125
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66. doi: 10.1177/0013161X06291254
- Tate, B. (2008). A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(1), 16-29. doi: 10.1177/1548051808318002
- Tsui J., & Windsor, C. (2001). Some cross-cultural evidence on ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 143-150. doi : 10.1023/A:1010727320265
- 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. doi: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914. doi:10.1016/j.leaqua.2010.07.015
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., &

- Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior, 35*(1), 5-21. doi: 10.1002/job.1850
- Wold, H. (1982). Systems under indirect observation using PLS. In C. Fornell (Ed.), *A second generation of multivariate analysis* (pp. 325-347). New York, NY: Praeger.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 889-900. doi: 10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x
- Yun-qi, F. (2011). The outline of research progress of authentic leadership's influence on subordinate's work satisfaction. *Chinese Business Review, 9*(5), 26-31. doi: 10.1017/sjp.2013.67
- Zoller, D., Normore, A., & Harrison, S. (2013). Leadership thinking: A discipline of the mind for the effective law enforcement supervisor. *Journal of Authentic Leadership in Education, 2*(4), 1-11. doi: 10.1017/sjp.2013.67