

關懷領導對員工挫折感及自我價值感的影響：個人歸因風格的中介效果

The Impact of Consideration Leadership on Employees' Frustration and Self-Worth: The Mediating Effect of Individual Attribution Style

林思吟¹

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授

szu1104@nkust.edu.tw

謝易辰²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J112257124@nkust.edu.tw

摘要

在現代組織中，關懷領導已被視為促進員工心理健康與組織效能的關鍵因素。然而，關懷領導如何透過員工的認知歷程影響其心理反應，特別是挫折感與自我價值感，仍有待進一步釐清。本研究旨在探討關懷領導對員工挫折感與自我價值感之影響，並以個人歸因風格為中介變項，檢驗其在領導風格與心理結果間所扮演的機制角色。

本研究以國內在職員工為樣本，採用問卷調查方式蒐集資料，共計回收 363 份有效樣本。資料分析以 SPSS 進行，運用描述性統計、信度分析、皮爾森相關分析與迴歸分析，並結合中介效果檢驗探討研究假設。研究結果顯示，關懷領導可透過促進正向歸因傾向，間接提升員工自我價值感並減緩情緒挫折，惟負向歸因未展現顯著中介效果。整體而言，本研究驗證歸因風格於領導與心理結果之間的中介角色，並提出組織應同步強化領導關懷行為與員工認知支持的實務建議，以提升員工心理韌性與組織適應力。

關鍵詞：關懷領導、挫折感、自我價值感、個人歸因風格、SPSS 資料分析

Keywords: Caring Leadership, Frustration, Self-Worth, Individual Attribution Style, SPSS Data Analysis

1. 緒論

1.1 研究背景與動機

隨著全球化競爭加劇和商業環境日趨複雜，領導在組織中的關鍵性益發突顯，不僅承擔目標實現的責任，也對員工滿意度、工作投入與組織成長具有深遠影響。傳統權威型領導逐漸被更具互動性、強調員工需求與福祉的新興領導風格所取代，其中以關懷為核心的領導方式，尤能正向回應員工情感與價值需求，增強其歸屬感與忠誠度。

在職場心理健康備受關注的今日，愈來愈多企業採取以人為本的管理策略，強調領導者需理解並支持員工。關懷領導正是在此背景下興起，其核心在於透過支持與同理心，提升員工情緒穩定性與幸福感，進而增強工作表現與忠誠度。Microsoft 即為代表案例，CEO Satya Nadella 接任後推動文化轉型，強調「成長心態」(Nadella, 2017) 與同理心 (Cappelli & Tavis, 2018)，營造心理安全感，使員工能無懼批評地表達意見並從錯誤中學習，進而減少挫折感 (Fox, 2019)，提升自我價值感與部門協作氛圍 (Groysberg & Connolly, 2021)。該文化轉型促進了創新、凝聚力與業績表現 (Fox, 2019)。

研究指出，當員工在壓力下獲得支持、挫折感降低時，整體表現與留任意願皆可改善 (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2004)。Google 同樣透過心理安全的組織氛圍，激發創新與成長 (Duhigg, 2016)。此外，關懷領導亦能顯著提升員工的自我價值感——即員工對自身能力與貢獻的積極肯定 (Hsieh, 2010)。Zappos 強調員工幸福感，透過靈活制度讓員工感受到被尊重與重視 (Gelles, 2015)，進一步增強其自信與成就感 (Taylor, 2008)，進而提升動機與創造力。

關懷領導對員工價值認知的正向影響，亦可進一步透過「歸因風格」切入。根據歸因理論，員工面對挑戰時會試圖理解成敗原因，並呈現正向或負向的歸因傾向。若傾向負向歸因，如歸咎於能力不足，將強化挫折感與自我

否定；反之，在關懷領導支持下，若員工能將困境視為外部挑戰或成長契機，則能緩解壓力，保持積極心態。Patagonia 透過具支持性的制度協助員工正向解讀壓力 (Chouinard & Stanley, 2016)，降低挫折感 (Hemingway, 2018)，並促進工作投入 (Regan, 2019)。此外，當領導者在員工成功時強調努力與能力，有助員工將成就歸因於自身投入，進一步強化其自我認同與工作動力。Unilever 與 Patagonia 即透過正向歸因策略促進員工抗壓力與創造力 (Laszlo & Zhexembayeva, 2011)，達成雙贏 (Farh & Cheng, 2000)。

然而，東西方文化差異對領導風格接受度有所影響。現階段關懷領導在東方企業的實證研究相對不足 (Wu & Xu, 2012)。因此，本研究擬探討關懷領導對員工挫折感與自我價值感的影響，並以個人歸因風格為中介機制，分析此領導風格在東方文化下的運作與效果，期能填補理論空白，並提供企業實務參考。

1.2 研究目的與問題

依據本章研究背景及動機，本研究旨探討關懷領導是否能有效提升自我價值感，進而增強自我肯定與認同，同時降低員工挫折感並提升面對職場挑戰的能力。此外，亦關注員工的個人歸因風格在此影響歷程中的中介角色，進一步釐清正向與負向歸因在關懷領導影響自我價值感與挫折感間的重要性與作用。研究目的如下：

- 一、探討關懷領導對員工挫折感的影響。
- 二、探討關懷領導對自我價值感的影響。
- 三、探討個人歸因風格對關懷領導與員工挫折感之間的中介效果。
- 四、探討個人歸因風格對關懷領導與自我價值感之間的中介效果。

2. 文獻探討

2.1 關懷領導

Stogdill 和 Coons(1957)在後續研究中進一步擴展關懷領導構念，提供對關懷領導行為更全面的理解，雖然研究並未直接使用「關懷領導」這一術語，但其關懷關注的概念與關懷領導的核心理念非常接近，並強調了領導者對員工情感需求的關注。Greenleaf 的理論同樣未直接使用「關懷領導」一詞，但其強調的服務和關懷理念與關懷領導的核心概念密切相關。另有學者主張，領導者通過展現同理心和支持，能夠建立信任和促進員工的工作滿意度，這些觀點對後來關懷領導的研究亦具有深遠影響 (Greenleaf, 1977)。

關懷領導的概念在後續文獻中逐漸明確化，進一步被界定為領導者對部屬展現個人關心與尊重的行為，強調在工作中建立良好的人際關係，並透過支持性的互動行為促進部屬的福祉與需求滿足。這種領導風格強調雙向溝通、情感聯繫，以及對部屬意見的重視，使員工能夠在工作中感受到歸屬感與被支持感 (Fleishman & Harris, 1962)。Stogdill (1963) 進一步提出，關懷領導是指領導者在與部屬互動過程中展現對其個人需求、福祉與情感的重視，並透過尊重與支持促進正向的工作關係。此類領導模式強調雙向溝通，鼓勵部屬參與決策過程，進而增強彼此信任與團隊合作精神。關懷領導者致力於建立彼此間的情感聯繫，從而提升部屬的工作滿意度和組織承諾，並降低負面行為的發生機率 (Stogdill, 1963)。此外，Stogdill 亦於 LBDQ—XII 量表的發展中，針對關懷領導行為設計出十個觀察指標，為後續實證研究奠定測量基礎。

在現代領導理論的演進過程中，關懷領導逐漸被視為一種重要且具影響力的領導風格，並廣泛體現在多種領導模式與理論的延伸中。包括轉換型領導、僕人式領導與人本主義管理等多種理論，其定義與構面皆涵蓋關懷的內涵，強調領導者應重視員工的需求、促進其福祉，進而提升組織績效與員工的忠誠度，彙整如表 1。

表 1 關懷行為相關之領導風格研究

學者名稱/年代	研究結果
Sosik & Cameron(2010)	關懷行為被定義為轉換型領導的一部分，強調領導者的品格和真誠。
Van Dierendonck(2011)	關懷行為作為僕人式領導的核心特質之一。領導者優先考慮和滿足員工需求的行為，塑造了一個支持性和合作性的組織文化。

Wang & Zhang (2021)	關懷行為被具體化為領導者的慈悲心。這種領導風格強調領導者對員工的情感需求保持敏感，並在他們面臨困難時提供支持。
Fry & Cohen (2009)	關懷行為被整合到靈性領導力的概念中，強調領導者需要關心員工的靈性需求，以激發他們的內在動力和使命感。
Cameron & Caza (2002)	將關懷行為置於美德倫理的框架中，強調原諒、仁慈和同情等領導美德的重要性。
George & Maye (2007)	關懷領導與真實領導力密切相關，強調領導者必須真誠地關心他人的福祉，而不是僅僅出於職責或利益驅使。

資料來源:本研究整理

2.2 挫折感

挫折感 (Frustration) 是指個體在追求某一目標或滿足某一需求時，因外在或內在障礙無法實現期望而產生的負面情緒反應。最早對於挫折感的研究可以追溯至 20 世紀初發表的《Frustration and Aggression》，其被認為是挫折感研究領域的開創性文獻之一。該學者提出了挫折-攻擊假說 (Frustration-Aggression Hypothesis)，認為當個體面對阻礙而無法達成目標時，會產生挫折感進而可能引發攻擊行為。這一理論模型揭示了挫折感對行為的潛在影響，並為後續情緒與動機的研究提供了重要的基礎 (Dollard et al., 1939)。

而在情境評估理論中進一步闡述了挫折感的情緒反應機制，強調挫折感不僅來自於壓力源本身，還與個體對壓力源的主觀評估及應對方式密切相關。Lazarus 等人指出，對於相同的壓力情境，不同的個體可能因其認知評估方式的不同而經歷不同程度的挫折感，這使得挫折感的強度因人而異 (Lazarus & Folkman, 1984)。這一理論不僅延續了 Dollard 等人對挫折感的探討，還拓展了其產生機制的理解。

在針對挫折感的量測工具方面，Neil Harrington 於 2005 年發展出 Frustration Discomfort Scale (FDS) 量表。該量表由，其定義挫折感為個體在未能實現期望或遇到阻礙時所產生的負面情緒反應 (Harrington, 2005)，通常伴隨著低容忍度和強烈的不滿情緒。量表設計受理性情緒行為治療 (Rational Emotive Behavior Therapy, REBT) 理論啟發，該理論強調個體對事件的認知評估會直接影響其情緒反應，特別是在面對挫折性情境時。FDS 量表的設計旨在評估個體對挫折感的耐受性及情緒反應，包括對失敗的忍耐度、面對挑戰的接受度，以及面對無法控制情境時的情緒調節能力 (Harrington, 2005)。量表的建立為挫折感相關研究提供了具體且結構化的量化工具，有助於深入理解其心理歷程與行為結果。

然而，關懷領導對於員工挫折感的具體作用機制，尚待進一步釐清與實證支持。隨著關注心理健康與員工福祉的風潮日益升高，2000 年後的研究則更進一步聚焦於關懷領導如何實質影響員工在壓力情境下的情緒調節與挫折經驗。研究指出，當領導者展現情感支持與關懷行為時，能有效緩解員工面對挑戰時的心理壓力，進一步增強其情緒穩定性與組織認同，促使員工更願意採取建設性的行為回應壓力情境 (Liu, Zhu, & Yang, 2010)。此外，當員工知覺到主管的情感支持，將有助於提升其對組織的整體支持感知，降低離職意願，並有效緩和因職場壓力所引發的負面情緒反應 (Eisenberger et al., 2002)。由此可見，領導者的關懷行為在提升員工的心理韌性與減輕挫折感方面扮演關鍵角色。因此，本研究提出以下假說:H1：關懷領導負向影響員工挫折感。

2.3 自我價值感

自我價值感 (self-worth、self-esteem、self-value) 為心理學領域中的核心概念之一，主要涉及個體對自身價值的主觀評估，並深刻影響其心理健康與行為表現。儘管上述三個術語在實務應用與部分文獻中常被交替使用，然其定義內涵與研究焦點仍存有顯著差異。本節旨在釐清「self-worth」、「self-esteem」與「self-value」三者之間的概念區辨，並綜整相關研究成果，建構本研究所依據的理論基礎。

心理學界對「self-worth」的界定已趨於一致，普遍視其為個體對自身價值所進行的主觀評估。研究指出 self-worth 是依附於特定成就領域的自我評價，亦即個體自我價值感取決於其在如學業、外貌或社會地位等重要領域的表現 (Crocker & Wolfe, 2001)。當自我價值與特定成就緊密連結時，將可能導致其隨表現而高度波動與脆弱。Harter 則從發展心理學出發，將 self-worth 定義為個體對其整體價值的主觀判斷，並指出這種評價會隨

成長與社會互動而形成 (Harter, 1999)。可見 self-worth 是個體自我認同的關鍵，與心理健康、社會適應及行為表現密切相關。相較之下，「self-esteem」更強調穩定的自我價值感知。Rosenberg 定義 self-esteem 為個人對自身整體價值的主觀評價，並發展出廣泛應用的自尊量表 (Rosenberg, 1965)。後續研究指出，高自尊與幸福感、正向情緒呈正相關，但其對行為表現的影響仍具爭議 (Baumeister et al., 2003)。此外，穩定的自尊有助於情緒調節與社會適應，對心理健康具有實質貢獻 (Mruk, 2006)。

「Self-value」則更關注個體內在的自我認知。Mikulincer & Shaver 指出，self-value 涉及個人對自身能力與重要性的認知 (Mikulincer & Shaver, 2007)；Deci 和 Ryan 則從自我決定理論出發，認為 self-value 是對基本價值與自我實現需求的評價，對激發內在動機具有關鍵作用 (Deci & Ryan, 2000)。但在工作情境中，其即時應用仍有限。

綜上所述，若欲掌握員工面對挑戰與壓力時的心理反應，self-worth 較能反映其即時的自我評價歷程。Crocker 和 Wolfe (2001) 提出的「自我價值依附基礎」(contingencies of self-worth)，說明個體的價值感依附於成就、外表、社會回饋等面向。職場中員工的自我價值評估易隨情境變化而波動，顯示 self-worth 對於描繪工作現場心理變化更具敏銳性。因此，本研究採用 Crocker 等人發展之「自我價值依附量表」(Contingencies of Self-Worth Scale, CSWS)，以具體掌握員工在職場中的價值感受與心理波動。

關懷領導方面在早期研究中被認為能有效促進員工對組織的認同與自我價值感的建立。當領導者展現真誠的關懷與理解時，員工更傾向於肯定自身在組織中的角色與價值，進而強化其組織基礎自我價值感，提升工作動機與職責承擔的意願 (McAllister & Bigley, 2002)。

除了對個人價值的直接肯定，關懷領導亦能透過積極的情感連結與價值傳達，進一步提升員工的心理資本。研究指出，當員工從領導者的關懷行為中感受到自身的重要性與價值時，將有助於激發其樂觀、自信與希望等心理資源，這些正向心理特質不僅有助於自我價值感的提升，也促進員工更積極地投入工作與展現職場表現 (Rego, 2008；Rego et al., 2012)。從情緒感知的觀點切入，組織中的關懷行為亦可透過「情感認同」(emotional identification) 機制，促進員工對自我角色的重新建構。當員工在組織互動中持續感受到被理解與接納，將能更穩定地形塑其自我價值感與歸屬感，進而提升心理安全感與行動意願 (Lilius et al., 2012)。

隨著關懷領導研究的深化，學者亦開始探討其跨文化的適用性。研究發現即使存在文化差異，領導者的情感支持行為為依然具有一致的正向效果，能夠有效提升員工對自我價值的認知，顯示出關懷領導具備良好的文化適應性 (Walumbwa et al., 2008)。綜上所述，關懷領導不僅在情緒層面提供支持，更深層地促進員工對自身價值的正向認知，藉由強化心理資本與情感認同，穩固其職場定位與組織承諾，為提升組織效能與人力資源管理成效提供關鍵動能。因此，本研究提出以下假說:H2：關懷領導正向影響自我價值感。

2.4 個人歸因風格

在海德理論基礎上，Jones 和 Davis (1965) 提出了“基本歸因錯誤” (Fundamental Attribution Error) 的概念，認為人們在解釋他人行為時，往往過度強調內在特質而忽略外部情境的影響，這一偏差揭示了人類在社會互動中的認知誤差，並影響了對他人行為的理解 (Jones & Davis, 1965) 為提升歸因判斷的精準性，Kelley 提出共變模型 (Covariation Model)。該模型通過分析行為的一致性 (Consistency)、獨特性 (Distinctiveness) 和共變性 (Consensus) 三個維度，作為歸因判斷的依據，提供一套邏輯化的判斷架構，促進對行為原因的深入辨識 (Kelley, 1973)。

在此架構下，歸因理論逐步擴展至成就動機與情感領域，關注個體如何解釋成功與失敗的原因。包括能力、努力、運氣和任務難度，並深入分析了這些歸因對情感反應與動機的影響。當個體將成功歸因於內在因素如努力時，會引發積極的情緒與高度的持續動機；相對地，若將失敗歸因於外部、不可控的情境因素，雖可降低自責感，卻可能削弱責任意識與後續行動力 (Weiner, 1985)。此一觀點為理解教育、工作與臨床場域中的情緒調節與行為動機提供了重要理論支撐。基於 Weiner 的歸因架構，Peterson 等人發展出歸因風格問卷 (Attributional Style Questionnaire, ASQ)，以評量個體在面對正向與負向事件時的歸因傾向。該問卷涵蓋三個主要的歸因維度：內在性 (事件原因是否歸因於個體內部)、穩定性 (原因是否持久) 與全面性 (原因是否適用於多種情境)，以系統化地

分析個體對環境事件的因果解釋模式 (Peterson et al., 1982)。總結而言，歸因理論從最初解釋社會行為的基礎架構，逐漸發展為一套應用於成就情境與心理適應的重要理論體系。歸因風格揭示了個體如何理解成功與失敗的原因，並進一步影響其情緒調節、行為表現與自我觀感。特別是在工作或壓力情境中，個體的歸因模式可能影響其對自身價值的評估，以及面對困境時所產生的情緒反應與挫折經驗。因此，歸因風格不僅是個體認知歷程的表現形式，更是影響其自我價值感與挫折感的重要心理機制。

個人歸因風格的理論發展可追溯至至早期對因果推論，認為人類在解釋成功或失敗時傾向於尋找因果關係，並區分內在與外在的歸因來源 (Heider, 1958)。若個體長期將負向事件歸因於內在、穩定且普遍的因素，將可能導致無助感與強烈的挫折經驗，負向歸因傾向亦與憂鬱、自責等心理困擾密切相關 (Seligman, 1975)。延續此理論基礎，實證研究顯示，負向歸因風格可顯著預測個體的挫折感與負向情緒反應，且其強度會因歸因的穩定性與普遍性而有所不同；相對地，當個體傾向將失敗歸因於可變且具體的外部因素時，較能有效調節情緒並降低挫折程度 (Metalsky et al., 1982)。這些早期研究奠定了挫折感與歸因模式之間的基本關聯性，並成為後續研究的重要基礎，發展出一系列歸因影響挫折感的延伸探討，彙整如表 2。

表 2 歸因影響挫折感之相關研究

學者名稱/年代	研究結果
Sweeney et al. (1986)	建立了歸因風格的測量架構，確認負向歸因風格與較高的憂鬱、無助與挫折經驗相關。
Anderson et al. (1994)	在臨床樣本中證實，將負向事件歸因於內在穩定因素的個體，比傾向外在歸因者更容易陷入情緒困境與無力感
Joiner & Wagner (1995)	實驗研究中指出習慣性傾向於將負向事件歸因於內在、穩定、普遍因素的個體，較易在面對生活壓力時產生無助與情緒困擾
Zuckerman et al. (1998)	發現具有靈活正向歸因風格的個體，在工作壓力下表現出更低的焦慮與較佳的自我效能感，有助於緩解挫折經驗。
Hu et al. (2015)	發現具備正向歸因風格的青少年，在面對失敗與學業壓力時具有較佳的情緒調節能力與較低的挫折反應。

資料來源:本研究整理

歸因風格反映個體在解釋成功與失敗時的穩定傾向，長期以來被視為影響自我評價的重要心理機制。研究指出，個體在面對成敗經驗時，傾向進行因果推論以理解事件發生的原因，這種推論歷程即為「歸因」(Heider, 1958)。後續理論補充了穩定性與可控性等維度，指出不同的歸因方式會引發不同的情緒與動機反應 (Weiner, 1985)。

在此理論基礎上，學者開始關注個體歸因傾向對自我相關變項的影響。有研究運用因果維度量表 (CDSII) 發現，將成功歸因於內在且穩定因素的個體，自我評價較為正向；而可控性的歸因與面對挫敗時的情緒調節策略密切相關，進而影響自我價值的維繫 (McAuley et al., 1992)。延伸至信念層次，研究指出不同心態會影響歸因選擇與自我價值的穩定性。具固定心態者 (entity theory) 常將失敗歸因於不可控的能力，導致自我價值感下降；成長心態者 (incremental theory) 則傾向歸因於努力不足，保留對能力的信心並展現心理韌性 (Dweck & Leggett, 1988)。在人際互動中，當歸屬需求受威脅，若個體將人際挫敗歸因於內在缺陷，則更易產生孤立感與自我否定 (Baumeister & Leary, 1995)。

此外，有些人傾向使用自我設限策略，如將失敗歸因於外在可控情境 (如睡眠不足)，以保護自我形象。此策略雖能短期維持價值感，卻可能損害長期動機與成就信念 (Rhodewalt, 1994)。若習慣性將失敗歸因於內在穩定特質，則更易產生無助感與心理困擾 (Seligman, 1975)。因此，具彈性與適應性的歸因方式有助於維持自我價值感與心理健康。

另在關懷領導與自我價值感關係中，已有文獻指出關懷領導能提升員工心理安全感與工作投入度，進而促進自我價值感 (Cameron, 2012)。但關懷領導如何透過個體認知歷程產生作用，仍有待釐清。根據歸因理論，個人對事

件結果的解釋將影響其情緒與行為，歸因風格可能成為領導行為與員工心理反應間的中介機制 (Weiner, 1986)。研究也指出，將成功歸因於內在可控因素有助維持正向自我評價；相對地，將失敗歸因於內在、穩定且普遍的特質則易引發無助感 (Peterson et al., 1993)。但目前對歸因風格作為中介變項的實證研究仍有限，形成重要研究空白。綜上所述，雖然現有研究已顯示關懷領導對員工心理狀態具有正向影響，但在個人歸因風格作為中介機制的探討仍有待補足。本研究針對這些缺口進行研究，能填補現有文獻的不足，亦為組織管理實務提供相關的實證支持。因此，本研究提出以下假說：

- H3：正向個人歸因風格中介關懷領導對員工挫折感的負向關係。
- H4：正向個人歸因風格中介關懷領導對自我價值感的正向關係。
- H5：負向個人歸因風格中介關懷領導對員工挫折感的負向關係。
- H6：負向個人歸因風格中介關懷領導對自我價值感的正向關係。

3. 研究方法

3.1 研究架構及假設

本研究旨在探討關懷領導對員工挫折感及自我價值感的影響並了解個人歸因風格為在其中是否存在中介效果。

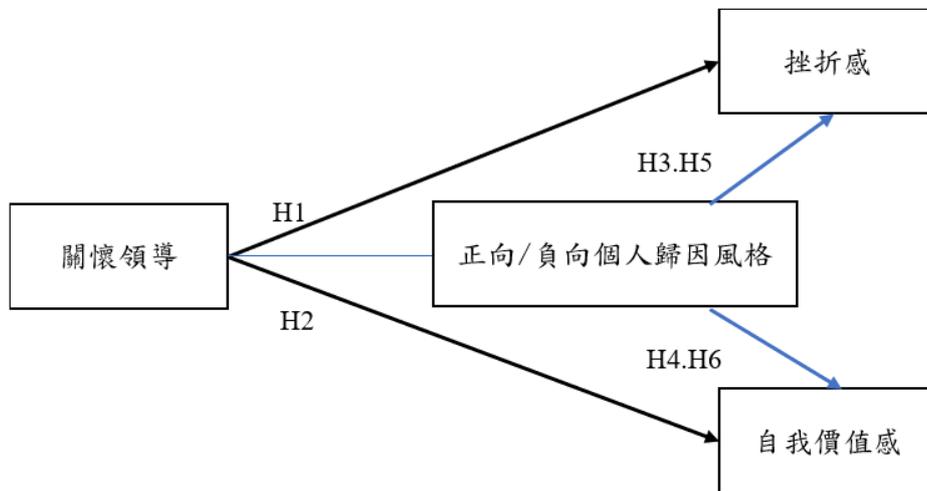


圖 1 研究架構圖

依據本篇研究背景、動機及架構提出待驗證的假設如下：

- H1：關懷領導負向影響員工挫折感。
- H2：關懷領導正向影響自我價值感。
- H3：正向個人歸因風格中介關懷領導對員工挫折感的負向關係。
- H4：正向個人歸因風格中介關懷領導對自我價值感的正向關係。
- H5：負向個人歸因風格中介關懷領導對員工挫折感的負向關係。
- H6：負向個人歸因風格中介關懷領導對自我價值感的正向關係。

3.2 問卷設計

本篇研究採便利抽樣法進行樣本取得，以現職員工為研究對象，並透過 surveycake 編制問卷以及在網路上發放進行調查，內部題向均使用李克特 (Likert) 五點尺度量測方式進行量測，計分從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」及「非常不同意」給予分數 5、4、3、2、1 分，用以衡量每個變數間的關係，計分較高者表示該變數間關係較為顯著，較低者表示顯著性較低。

3.3 資料統計分析方法

本篇研究採用 SPSS 套裝作業系統為統計工具，並用以下方法進行相關資料的分析：

一、敘述性統計分析

敘述性統計分析主要針對各變數進行描述性檢視，包括對正式問卷填答者的答案進行系統性分析與整理。此分

析方法運用樣本數、有效百分比等統計技術來整理、描述並解釋有效樣本之基本資料，例如性別、年齡、教育程度等人口學變項。此外，使用次數分配、平均數和標準差等統計指標對關懷領導、挫折感、自我價值感及個人歸因等構面進行描述，從而了解樣本分布趨勢及受試者在各項目上的反應情形，以為後續分析奠定基礎。

二、信度分析

「信度分析」為評估量表品質的重要指標之一，用以衡量問卷的內部一致性與穩定性。信度係數範圍介於 0 至 1 之間，數值越高表示測量結果越具一致性。在信度分析中，Cronbach's α 係數為最常用的評估方法，適用於多項目量表的內部一致性檢驗。根據其標準，若 Cronbach's $\alpha < 0.3$ ，則表示信度較低，建議刪除該構面或調整量表；介於 0.3 至 0.7 之間表示中等信度；而 α 值高於 0.7 則代表高信度，顯示量表具良好的一致性與可靠性。

三、因素分析

因素分析的主要目的在於分析變數間的主軸關係，以發掘具潛在意義的因素並解釋其相互關聯。本研究運用因素分析來檢驗理論假設中的因素結構，並評估所採用量表的效度，以確保各構面所測量的問卷項目符合理論預期的結構性，從而提供本研究假設驗證的基礎。

四、相關分析

為驗證關懷領導、挫折感、自我價值感與個人歸因等變數之間的相關性，本研究採用 Pearson 相關分析，以檢驗各變項間是否存在顯著相關。Pearson 相關係數的範圍介於 -1 與 1 之間，其絕對值可反映兩變數關聯性的強弱。當係數值接近 1 時，表示兩變數間的關聯性較強；相反地，若係數值接近 0 則表明關聯性較弱。此外，若係數為正值則代表正相關，顯示變數間同向變動；若為負值則為負相關，表示變數間呈反向變動。

五、迴歸分析

採用迴歸分析 (Regression Analysis) 以檢驗研究假設的成立與變數間的關係。主要目的在於評估自變項與依變項之間的關聯性、方向與強度，並建立數學模型以預測關懷型領導對挫折感與自我價值感之影響。本研究針對假說一至假說四，將關懷型領導設為自變數，挫折感與自我價值感分別作為依變數，藉此探討關懷型領導對這兩項心理結果的解釋力與影響程度。此分析有助於釐清各變數間的直接關係，並驗證研究假設的合理性與統計支持力。

進一步地，為檢驗個人歸因風格在關懷型領導與挫折感、自我價值感之間所扮演的中介角色，本研究運用 SPSS 軟體之 PROCESS 模組進行中介效果分析，採用 Model 4 模型進行設定。為提升分析結果的穩定性與信賴度，分析過程中納入 Bootstrap 法進行 5000 次樣本重抽，並以 95% 信賴區間判定中介效果之顯著性。若信賴區間上下界不包含 0，即可判定存在顯著的中介效果，進而支持中介模型的統計成立。

六、控制變數

為控制其他變數對本研究核心變項之間關係可能帶來的干擾，依據相關文獻指出，性別、年齡與工作年資皆為影響關懷領導的重要因素。研究顯示，性別在領導風格上存在差異，女性領導者通常表現出較高的支持性與關懷特質 (Eagly & Johnson, 1990; Trinidad & Normore, 2005)。此外，年齡和工作年資亦會影響領導者對員工的同理心與關懷傾向，尤其是隨著年資的增加，領導者在決策中更傾向於顧及員工的需求與情感 (Ng & Feldman, 2010)。因此，本研究將性別、年齡及工作年資作為控制變項，旨在排除這些因素對主要研究變項之間關聯性的潛在干擾，從而更準確地分析關懷領導的影響。

4. 研究結果與分析

4.1 樣本結構分析

本研究以在職工作者為調查對象，透過線上問卷方式進行資料蒐集。經資料清理與篩選後，共獲得有效樣本數為 363 份，問卷回收率為 100%。研究針對此有效樣本進行統計分析，並依據受試者之人口統計變項（包含性別、年齡、是否擔任主管職、服務年資及產業類別等）進行樣本結構分析，相關結果以次數分配表加以呈現，以掌握樣本之整體分布情形。

本研究樣本中，男性共 190 人，占整體樣本之 52.3%；女性則有 173 人，占 47.7%。樣本在性別上分布相對均

衡，僅略以男性比例為高，顯示本研究資料具備一定性別代表性，無明顯偏倚。在年齡結構方面，以 31 至 40 歲者占比最高，共 134 人，占 36.9%；其次為 21 至 30 歲，占 28.7%，以及 41 至 50 歲，占 26.2%。年齡 51 至 60 歲者占 6.6%，61 歲以上與 20 歲以下者則各占 0.8%。整體樣本主要集中於 21 至 50 歲之在職者，符合勞動市場以青壯年為主力的趨勢，亦有助於掌握此階段員工的職場經驗與感受。

擔任主管職方面，樣本中有 115 人 (31.7%) 為主管職，另有 248 人 (68.3%) 為非主管職，顯示大多數受試者屬基層或非管理職，反映樣本結構以第一線工作者為主體，能真實呈現其對組織議題的觀點與反應。就服務年資而言，樣本範圍涵蓋 0 年至 35 年，顯示本研究涵蓋初入職場與具備長期經驗之受試者。其中，以年資 5 年者占比最高 (7.7%)，其次為 4 年 (6.6%)、15 年 (5.5%)、3 年 (5.2%) 及 6 年 (5.5%)。若依十年為界，年資 10 年以下者占 48.5%，10 年以上者占 51.5%，顯示樣本整體具備良好的經驗層次分布，可兼顧新進與資深員工觀點。

產業類別方面，樣本主要集中於第三級產業，尤以服務業與金融及保險業占比最高，皆為 27.0%，科技業亦占 19.0%，顯示樣本結構以商業與資訊相關產業為主。其他產業則包括醫療業 (7.2%)、軍警公教 (6.3%) 與農林漁牧業 (1.1%)，另有 1.7% 為其他類別。需特別說明者為分類代號「8」(10.7%)，可能係問卷設計中未註明項目或受試者未依指示填寫所致，建議後續研究可釐清並調整相關分類。整體而言，樣本結構具備性別、年齡、職務、年資與產業多元性，資料代表性良好，具備分析效力與研究應用價值。

表 3 樣本結構次數分配表

項目	類別/選項別	樣本數	百分比
性別	男	190	52.3%
	女	173	47.7%
年齡	20 歲以下	3	0.8%
	21 - 30 歲	104	28.7%
	31 - 40 歲	134	36.9%
	41 - 50 歲	95	26.2%
	51 - 60 歲	24	6.6%
	61 歲以上	3	0.8%
是否主管職	是	115	31.7%
	否	248	68.3%
服務年資	0 - 5 年	148	40.8%
	6 - 10 年	66	18.2%
	11 - 20 年	93	25.6%
	21 年以上	56	15.4%
產業類別	農林漁牧業	4	1.1%
	軍警公教	23	6.3%
	服務業	98	27.0%
	科技業	69	19.0%
	金融及保險業	98	27.0%
	醫療業	26	7.2%
	其他	6	1.7%
	未分類 (代號 8)	39	10.7%

4.2 信度分析

本研究將關懷領導、挫折感、自我價值感與個人歸因風格，進行變數分析。分析結果顯示：關懷領導 Cronbach's

α 值為 0.931。挫折感分為情緒耐受、不適耐受、成就感、權力感四個構面，其中 Cronbach's α 值分別為情緒耐受 0.878、不適耐受 0.868、成就感 0.870、權力感 0.871。自我價值感分為競爭力與他人支持兩個構面，其中 Cronbach's α 值分別為競爭力 0.772 與他人支持 0.798。個人歸因風格分成正向與負向，其中 Cronbach's α 值分別為正向 0.929、負向 0.922。

4.3 效度分析

本研究針對「關懷領導」構面進行信度檢驗與因素分析。整體量表之 Cronbach's α 值為 0.931，顯著高於信度檢驗常用標準值 (>0.70)，顯示量表具有極佳的內部一致性。進一步採用主成分分析 (Principal Component Analysis, PCA)，結果顯示全數題項之因素負荷量皆大於 0.70，顯示各題與構面高度相關，具良好之收斂效度，故所有題項皆予以保留。

針對「挫折感」量表進行之信度與因素分析結果顯示，整體 Cronbach's α 值為 0.880，顯示具良好內部一致性。經主成分分析並採 varimax 旋轉後，共萃取出四個構面，分別為「情緒不適」、「耐受不適」、「成就感」與「權力感」，各構面中題項之因素負荷量皆高於 0.50，具良好收斂效度。進一步分析構面內部一致性，四構面之 Cronbach's α 值介於 0.866 至 0.878，顯示各構面內部一致性良好，具備適切之信效度。

「自我價值感」量表之整體 Cronbach's α 值為 0.737，顯示其具可接受之內部一致性。主成分分析結果萃取出兩個構面：「競爭力」與「他人支持」。其中，「競爭力」構面各題項之因素負荷量介於 0.537 至 0.717，刪除個別題項後之 Cronbach's α 值介於 0.717 至 0.750，顯示其內部一致性穩定，無須刪除題項；而在「他人支持」構面中，SS-3 與 SS-4 兩題之刪除後 Cronbach's α 值顯示，若刪除該題可能提升整體一致性，因此於後續分析中將考量刪除此兩題，以提升構面信度。

最後，本研究亦對「歸因量表」進行信度與因素分析。整體量表中，正向歸因構面之 Cronbach's α 值為 0.929，負向歸因為 0.922，皆顯示具極佳內部一致性。主成分分析結果顯示，所有題項之因素負荷量集中於單一構面，原設定之三個歸因維度 (內在性、穩定性、全面性) 未形成明確分類，故本研究後續分析僅以「正向歸因」與「負向歸因」兩構面進行探討。其中，正向歸因各題因素負荷量介於 0.623 至 0.734，刪除後 Cronbach's α 值介於 0.924 至 0.927；負向歸因各題因素負荷量亦介於 0.623 至 0.734，刪除後 Cronbach's α 值則介於 0.915 至 0.920，兩構面皆顯示具穩定一致性，無須刪題。

4.4 相關分析

本研究採用皮爾森積差相關分析 (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)，以檢驗各變項之間的線性關係與方向性，並作為後續迴歸與中介分析之統計基礎。分析中亦納入控制變項 (如性別、主管職、行業、年齡) 進行檢視，以更全面呈現主要變項間的實質關聯。所有相關係數皆採雙尾檢定進行。

控制變項部分，年齡與性別及主管職呈顯著負相關，顯示年齡愈高，性別編碼愈低，擔任主管職之可能性亦下降；其他控制變項間則未呈現顯著關聯。主要變項部分，關懷領導與自我價值感之間呈顯著正相關，亦與正向歸因呈顯著正相關，但與負向歸因之相關則未達顯著水準。挫折感與自我價值感、正向歸因及負向歸因皆呈顯著正相關。自我價值感則與正向歸因與負向歸因皆呈顯著正相關。與「購買意願」間的相關係數為 0.669 三組介於 0.3 至 0.7 之間，屬中度相關，其餘皆大於 0.7 屬於高度相關。

表 4 主要變數之敘述性統計及相關係數矩陣

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 性別	1.48	.500	—								
2 主管職	1.68	.466	.081	—							
3 行業	4.46	1.685	.013	-.024	—						
4 年齡	3.11	.943	-.115*	-.325**	.036	—					
5 關懷領導	3.514	.795	-.022	-.051	.027	-.058	—				
6 挫折感	3.396	.666	.078	.098	-.025	-.055	-.019	—			

7 自我價值感	3.499	.491	-.052	.211	.052	.030	.339**	.280**	—	
8 正向歸因	3.991	.517	.022	-.002	.098	.007	.331**	.182**	.457**	—
9 負向歸因	3.249	.682	-.063	.070	-.006	-.181**	.065	.209**	.155**	.050

4.5 迴歸分析

本研究透過 SPSS 軟體進行統計分析，探討關懷領導、挫折感、自我價值感與歸因傾向之間的關聯性。研究中共納入五個主要變項，分別為「關懷領導」、「挫折感」、「自我價值感」、「正向歸因」與「負向歸因」。其中，「正向歸因」與「負向歸因」作為中介變項，檢驗其在關懷領導與自我價值感、挫折感之間所扮演的中介角色。

一、關懷領導對挫折感之直接與間接效果迴歸分析

在直接效果方面，關懷領導對挫折感的預測達邊緣顯著 ($B = -0.0834, SE = 0.0450, p = .065, 95\% CI [-0.1719, 0.0051]$)，顯示當員工知覺主管展現較高程度的關懷領導行為時，其挫折感有下降的趨勢，惟結果未達傳統顯著水準。在間接效果方面，透過正向歸因的間接效果為 0.0568 ($SE = 0.0194, p < .01, 95\% CI [0.0226, 0.0984]$)，達統計顯著水準，代表關懷領導可藉由提升員工的正向歸因傾向，進一步降低其挫折感。相對而言，透過負向歸因的間接效果為 0.0111 ($SE = 0.0108, p = .2198, 95\% CI [-0.0083, 0.0348]$)，不具顯著性，顯示其在本研究模型中並未形成穩定的中介路徑。

表5 關懷領導對挫折感之直接與間接效果迴歸分析

參數	B	SE	p	95%CI
直接效果				
關懷領導→挫折感	-0.0834	0.0450	.065	[-0.1719, 0.0051]
間接效果				
關懷領導→正向歸因→挫折感	0.0568	0.0194	< .01	[0.0226, 0.0984]
關懷領導→負向歸因→挫折感	0.0111	0.0108	.2198	[-0.0083, 0.0348]

註：N=363，* $p < .05$ ，** $p < .01$

二、關懷領導對自我價值感之直接與間接效果迴歸分析

在直接效果方面，關懷領導對自我價值感具有顯著正向預測力 ($B = 0.1261, SE = 0.0297, p < .001, 95\% CI [0.0676, 0.1845]$)，顯示關懷領導本身即能有效提升員工的自我認同與價值感。在中介效果部分，透過正向歸因所產生的間接效果為 0.0786 ($SE = 0.0178, p < .001, 95\% CI [0.0470, 0.1170]$)，達統計顯著，支持其在關懷領導與自我價值感之間具部分中介角色，亦即當員工傾向將成功歸因於努力或能力等內在因素時，關懷領導的正向影響效果更為顯著。相較之下，透過負向歸因的間接效果為 0.0049 ($SE = 0.0057, p = .2198, 95\% CI [-0.0031, 0.0192]$)，未達顯著水準，顯示其不構成有效中介機制。整體而言，研究結果支持正向歸因為關懷領導強化員工自我價值感的重要心理途徑，而負向歸因雖具預測力，惟其在本模型中未形成顯著傳遞效應。

表6 關懷領導對自我價值感之直接與間接效果迴歸分析

參數	B	SE	p	95%CI
直接效果				
關懷領導→自我價值感	0.1261	0.0297	< .001	[0.0676, 0.1845]
間接效果				
關懷領導→正向歸因→自我價值感	0.0786	0.0178	< .001	[0.0470, 0.1170]
關懷領導→負向歸因→自我價值感	0.0049	0.0057	.2198	[-0.0031, 0.0192]

註: N=363, *p .05, **p < .01p

5. 結論與建議

5.1 研究發現與討論

本研究以關懷領導對員工挫折感與自我價值感之影響為核心，並進一步納入正向與負向歸因風格作為中介變項，旨在探討員工心理歷程中認知詮釋機制的角色。分析結果整體而言支持既有文獻，指出可透過關懷領導建立支持性關係，促進員工正向心理狀態，同時亦對歸因理論中的中介假設提供實證支持。

關懷領導顯著正向預測自我價值感，進一步分析顯示正向歸因在關懷領導與自我價值感之間具顯著中介效果，顯示員工若能將工作經驗解釋為自身能力或努力，將有助於強化其價值感受。此發現不僅佐證了自我價值感建構係依賴特定情境成功經驗之觀點 (Crocker & Wolfe, 2001)，亦補充了領導行為可透過員工歸因方式來強化其心理感受的證據。挫折感部分關懷領導對其直接效果僅達邊緣顯著，但透過正向歸因所展現的間接效果則達統計顯著，說明關懷領導對員工情緒的正面影響，需仰賴員工如何詮釋其所面對的工作情境，才能真正發揮效果。呼應情緒建構觀點強調情緒非由事件本身所決定，而是取決於個體如何理解與詮釋該事件 (Lazarus & Folkman, 1984)，並強化了歸因對情緒反應之影響 (Weiner, 1985)。當員工採用較具控制感與成長導向之歸因方式，較能緩解因挑戰受阻所產生的挫折情緒。

本研究亦發現負向歸因雖與挫折感與自我價值感呈顯著相關，卻未在中介模型中展現顯著效果，指出其雖為員工心理反應的重要因素，卻不一定為領導風格與心理結果之間的主要傳遞機制。此可能與亞洲文化中員工歸因傾向較為穩定、不易因外在互動即時改變有關 (Chen & Farh, 2010)。即關懷領導的正向效果可能須透過對員工認知風格的正向引導才能實現，卻較難立即調整員工之負向歸因傾向，顯示員工的負向歸因或需透過更深層次的心理介入才能轉化。

5.2 研究貢獻與管理意涵

本研究呼應正向心理學與建設性領導理論之核心觀點，實證支持關懷領導透過員工正向歸因，有助於提升其自我價值感並緩解情緒挫折，進一步揭示領導風格對員工心理歷程之影響機制。過去研究多著重於關懷領導對行為結果或工作滿意度之探討 (Cameron, 2012)，對於其在員工認知詮釋過程中所扮演之角色關注較少，本研究的結果補足此一文獻缺口，強調歸因機制在領導效果形成中的中介作用。

在實務應用層面，建議組織應重視主管與部屬間的關係，透過建立信任、尊重與同理之互動模式，強化員工對組織的歸屬感與自我價值。此外，可設計針對認知相關的教育訓練，協助員工建立具成長導向的事件解釋方式，減緩挫折感並促進其心理韌性。

本研究所發現之負向歸因未呈現顯著中介效果亦具重要啟發意涵，表示在某些組織情境或個人特質下，具有高度負向歸因傾向之員工，透過單一關懷領導策略恐難以改變其認知模式，建議企業應提供進階的心理支持服務，例

如：提供專業心理諮詢服務或發展員工輔導制度，以協助其重塑認知框架。從管理角度來看負向歸因的員工若未獲得適當引導，可能對團隊氣氛、績效表現與離職意圖產生潛在影響，故企業應從員工心理特質差異出發，發展多元而靈活之領導與員工心理支持系統，才能真正發揮關懷領導之正面效益。

另一方面，關懷領導的相關研究大多仍集中於西方文化背景，其對亞洲文化脈絡的適用性與解釋力尚待更多釐清。根據文化維度理論 (Hofstede, 2001)，在強調集體主義與高權力距離的亞洲文化中，員工可能較傾向將領導行為視為制度角色或組織文化的體現，而非源自個人關懷動機，此歸因傾向可能削弱領導者行為對情緒層面的直接影響力。本研究亦印證此文化差異，顯示關懷領導對挫折感並無顯著直接效果，意即員工在面對壓力或困境時，並不會僅因感受到關懷而立即降低其情緒挫折。相對地，唯有當員工能透過正向歸因重新解釋事件來源與自身角色時，情緒上的調適才得以產生，突顯認知詮釋在文化背景與領導效果間的橋樑作用。

相關研究亦指出，當員工具有較高的權力距離或傳統文化價值觀時，將更傾向服從於制度性結構，而非與領導者建立個人化連結 (Farh et al., 2007)，此亦有助於解釋關懷領導無法直接減緩情緒挫折的結果。因此，在亞洲文化脈絡下，領導者若欲發揮實質的情緒支持效益，須強化員工的事件詮釋機制與認知風格轉化，而非僅倚賴情感關懷的傳達。此一文化視角的結合，不僅豐富領導理論的跨文化適用性探討，也深化我們對關懷領導內在運作機制的理解。本研究不僅填補關懷領導、歸因傾向與員工心理結果間關聯之研究空缺，也為企業在實務操作層面提供具體可行之建議，期有助於建立以人為本、重視心理資本的職場文化。

5.3 研究限制與未來研究建議

本研究雖獲得初步實證結果，但仍存在若干限制。首先，研究採用橫斷式調查設計，無法確立變項間之因果關係，未來可透過縱貫式設計或實驗法進一步驗證推論的穩定性。其次，問卷資料來自受試者自陳，可能受到社會期許或自我知覺偏誤之影響，建議後續研究可輔以主管評量或第三方觀察，以提升資料的多元性與客觀性。

再者樣本來源主要為台灣在職工作者，產業分布集中於第三級產業，故研究結果之推論性可能受限，未來可擴及其他國家、文化背景或不同產業領域進行比較研究，以提升研究外部效度。本研究雖納入正向與負向歸因兩構面，惟由於因素分析結果顯示題項集中於單一構面，導致無法進一步區分其細部歸因維度(如內在性、穩定性、全面性)，此限制可能源自於原始量表翻譯或對於題項理解一致性不足，導致特定歸因面向難以有效萃取。未來研究可強化量表結構，透過焦點團體或專家審查方式調整題項內容與表達，並採用結構方程模型進行驗證性因素分析，以更精確地捕捉歸因機制的內在結構與中介效應。最後，雖本研究聚焦於工作場域中之關懷領導對員工心理歷程之影響，惟其他變項如組織支持感、心理安全感、職場壓力源等亦可能介入其中，未來研究可納入更多情境變項進行整合性探討，以建構更全面之組織心理機制模型。

綜合而言，本研究提供關懷領導透過歸因歷程影響員工挫折感與自我價值感之實證基礎。未來研究可從時序因果驗證、多元資料來源、跨文化樣本、擴展性情境控制與精細構念操作等方向深化探討，以進一步釐清關懷領導與員工心理調適歷程間之作用機制，並提升相關理論與實務策略之可用性與適切性。

5.4 研究結論

本研究結果顯示，關懷領導能正向預測自我價值感，並透過提升正向歸因傾向有效促進員工的自我肯定。同時，雖關懷領導對挫折感的直接影響僅達邊緣顯著，但透過正向歸因之間接效果則具統計意義，顯示員工在面對挑戰時，若能將事件解釋為可控或內在因素，則有助於降低情緒挫折。

雖負向歸因雖未於中介模型中達顯著，但其存在與自我價值感、挫折感之間的正相關，顯示負向歸因在個體心理反應中仍扮演潛在角色。此結果提醒組織，僅依賴關懷領導尚不足以全面調整員工的內在認知的解釋方式，需搭配歸因訓練與心理支持，才能達成更全面的心理調適與職場效能提升。

綜合來看，關懷領導不僅直接影響員工心理狀態，更可透過正向歸因產生間接效果。未來組織若欲強化員工心理韌性與價值感認同，宜同時重視主管關懷行為與員工認知風格之引導。

6. 參考文獻

6.1 中文部分

鍾怡安 (2019)。關懷領導與員工忠誠度之研究：以國內中小企業為例。國立政治大學企業管理學系。

陳蓉蓉 (2010)。挫折不適量表之翻譯與應用：以國小教師為例。國立台灣師範大學教育心理與輔導學系。
張筱涵 (2011)。自我價值感與工作壓力的關係探討。國立成功大學企業管理研究所。

6.2 英文部分

- Anderson, C. A., Miller, R. S., Riger, A. L., Dill, J. C., & Sedikides, C. (1994). Behavioral and characterological attributional styles as predictors of depression and loneliness: Review, refinement, and test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(3), 549–558.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1–44.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 33–48.
- Cameron, K. S. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 96(6), 58–67.
- Chouinard, Y., & Stanley, V. (2016). *Let my people go surfing: The education of a reluctant businessman*. Penguin Books.
- Crocker, J., Luhtanen, R. K., Cooper, M. L., & Bouvrette, A. (2003). Contingencies of self-worth in college students: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(5), 894–908.
- Crocker, J., & Wolfe, C. T. (2001). Contingencies of self-worth. *Psychological Review*, 108(3), 593–623.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Dollard, J., Doob, L. W., Miller, N. E., Mowrer, O. H., & Sears, R. R. (1939). *Frustration and aggression*. Yale University Press.
- Duhigg, C. (2016, February 25). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*.
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256–273.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and Organization Review*, 1(3), 375–405.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6(1), 1–6.

- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, *15*(1), 43–56.
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, *84*(2), 265–278.
- Fox, J. (2019, September 26). Microsoft CEO Satya Nadella is transforming Microsoft into a model of empathy. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/justinfox/2019/09/26/microsoft-ceo-satya-nadella-is-transforming-microsoft-into-a-model-of-empathy/>
- Gelles, D. (2015, March 10). How to make employees happier. *The New York Times*.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, *85*(2), 129–138.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Groysberg, B., & Connolly, K. (2021). Microsoft's Nadella: Instilling a growth mindset (Case Study No. 9-421-031). Harvard Business School Publishing.
- Harter, S. (1999). *The construction of the self: A developmental perspective*. Guilford Press.
- Harrington, N. (2005). The Frustration Discomfort Scale: Development and psychometric properties. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, *12*(5), 374–387.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- Hemingway, A. (2018, August 15). Patagonia is a case study for a new type of sustainable business leadership. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/ashleyhemingway/2018/08/15/patagonia-is-a-case-study-for-a-new-type-of-sustainable-business-leadership/>
- Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. Grand Central Publishing.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories of leadership. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81–107). Academic Press.
- Hu, T., Zhang, D., & Yang, Z. (2015). The relationship between attributional style for negative outcomes and depression: A meta-analysis. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *34*(4), 304–321.
- Joiner, T. E., & Wagner, K. D. (1995). Attributional style and depression in children and adolescents: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, *15*(8), 777–798.
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From acts to dispositions: The attribution process in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 219–266). Academic Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, *28*(2), 107–128.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded sustainability: The next big competitive advantage*. Stanford University Press.

- Lilius, J. M., Kanov, J. M., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2012). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 273–287). Oxford University Press.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189–202.
- Metalsky, G. I., Abramson, L. Y., & Peterson, C. (1982). *Attributional styles and the prediction of depressive symptoms*. Unpublished manuscript, University of Wisconsin–Madison.
- McAllister, D. J., & Bigley, G. A. (2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self-esteem. *Academy of Management Journal*, 45(5), 894–904.
- McAuley, E., Duncan, T. E., & Russell, D. W. (1992). *Measuring causal attributions: The Revised Causal Dimension Scale (CDSII)*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(5), 566–573
- Mikulincer, M., & Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: Structure, dynamics, and change*. New York: Guilford Press.
- Mruk, C. J. (2006). *Self-esteem: Research, theory, and practice* (3rd ed.). Springer Publishing Company.
- Nadella, S. (2017). *Hit refresh: The quest to rediscover Microsoft's soul and imagine a better future for everyone*. Harper Business.
- Peterson, C., Semmel, A., von Baeyer, C., Abramson, L. Y., Metalsky, G. I., & Seligman, M. E. P. (1982). The attributional style questionnaire. *Cognitive Therapy and Research*, 6(3), 287–300
- Peterson, C., Maier, S. F., & Seligman, M. E. P. (1993). *Learned helplessness: A theory for the age of personal control*. Oxford University Press.
- Regan, H. (2019, October 10). Why Patagonia prioritizes employees' well-being over profit. *CNN Business*.
<https://edition.cnn.com/2019/10/10/success/patagonia-employee-well-being-profit/index.html>
- Rhodewalt, F. (1994). *Conceptions of ability, achievement goals, and individual differences in self-handicapping behavior: On the application of implicit theories*. *Journal of Personality*, 62(1), 67–85.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.
- Rego, A. (2008). The impact of leaders' humility on employees' psychological capital and self-worth. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 205–218.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: W. H. Freeman.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire – Form XII*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Sweeney, P. D., Anderson, K., & Bailey, S. (1986). Attributional style in depression: A meta-analytic review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 974–991.
- Sosik, J. J., & Cameron, J. C. (2010). Character and authentic transformational leadership behavior: Expanding the ascetic self toward others. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 251–269.
- Taylor, B. (2008, May 19). Why Zappos pays new employees to quit—and you should too. *Harvard Business Review*.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.

- 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.
- Wang, X., Zhang, Y., & Zhang, L. (2021). Compassionate leadership: A review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 12, 755.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548–573.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. Springer-Verlag.
- Wu, M., & Xu, H. (2012). Transformational leadership, team psychological empowerment and team creativity: A case study of Chinese firms. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 587–605.
- Zuckerman, M., Kieffer, S. C., & Knee, C. R. (1998). Consequences of self-handicapping: Effects on coping, academic performance, and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1619–1628.