員工正向心理資本與組織公民行為關係之探究-以轉換型領導為中介變項

Exploring the Relationship of Employees' Psychological Capital and Organizational Citizenship Behaviors: Transformational Leadership as Mediating Variables

[1]熊家民、[2]藺寶欽、[3]陳儀蓉
[1]永豐餘消費品實業(股)公司人資助管師
[2]台灣檢驗科技(股)公司材料工程研究室行政主任
[3]高雄應用科技大學人力資源發展系副教授

摘要

本研究除探討員工正向心理資本對組織公民行爲的影響外，亦認爲領導者也是影響員工行爲的重要因素，因以部屬的觀點著眼，欲瞭解員工正向心理資本會否透過轉換型領導的領導效能進而更能促使組織公民行爲的產生。本研究以問卷調查法從科技產業公司收得有效樣本267份，資料來源則包含主管與部屬本人雙方，並採用層級迴歸分析法進行資料分析。結果發現，員工正向心理資本皆分別對轉換型領導行爲與組織公民行爲有正向影響；且員工正向心理資本對組織公民行爲的關係，會受到轉換型領導行爲的中介影響。最後，本研究亦提出研究結果在理論及實務上的應用。

關鍵字：擴展建構理論、員工正向心理資本、轉換型領導、組織公民行爲

1. 緒論

組織要成功絕對需要好的領導者，而好的領導者往往與部屬的工作表現有密切關係。近年來，有關領導理論的研究，特別受到學術界與實務工作者之重視，由於現今環境的變化莫測，未來不再是過去的延伸，身處變革的新世紀，公司的發展與生存全繫於公司的領導者。因此，成功的領導者是能主動承擔責任，而非被動等待結果或消極因應外在需求。轉換型領導以其強調組織之願景、對員工個別化的關懷、充分授權賦能，並能盡全部的努力去達到個人及組織的目標，有別於傳統領導風格的不同。因此Burn於1978年提出轉換型領導的概念後，後繼的學者如Bass、Yukl等學者也相繼投入此方面的研究。所以說，轉換型領導已成爲目前領導型態的一個新主流。

隨著經濟環境的改變，領導人的領導型態，也深切地影響著經營的績效。一個成功領導人，不僅要會帶人，其實更要懂得帶領員工的心，如此才能讓團隊成員，心甘情願爲團隊而戰，爲自己而戰，所以成功領導是激勵的過程，不僅能掌握正確方向，讓部屬發揮所長，還能激發其內在的潛能，讓部屬能主動爲組織效力。Bass (1985)強調，轉換型領導是以「創造超越期望的表現」來做爲提升員工信心及工作成果爲目標。Koehler

(1993)的研究中亦歸納出轉換型領導者的人格特質包含了：自信、勇於冒險、有理想、較具有彈性、樂觀開放、具有創造力、能容忍較具複雜性(不穩定性)的問題、有前瞻性的視野、並具有個人魅力等特質。換句話說，轉換型領導者除了要以個人魅力來成爲組織成員的模範，更能善用部屬心理動力的觸媒劑，強調滿足成員的內在需求，而不再是以傳統的命令和控制式管理等單向的指揮模式，來期望部屬能有更好的表現(黃品全、王斐青，2002)。

現今的領導者要知道員工真正需要的並不只是優渥的報酬，而是需要一個能完全了解員工需求，並時常給予關懷、鼓勵，協助他們的一個好主管。Avolio and Luthans (2005)提到轉換型領導對其部屬，尤其在激勵方面有許多正面的影響。所以說，轉換型領導在行爲的表現上，會讓部屬覺得和他在一起工作很愉快、他贏得每一個部屬的尊敬、並且是值得追隨的模範、部屬相信他的能力與判斷力足以克服任何困難、他是一位能夠時常給予部屬鼓勵及啓發部屬的領導者、也能激發部屬對他的忠誠、讓部屬對未來更加樂觀、對組織忠誠等(Bass, 1985)。由此可見，領導者的型態及展現行爲，常爲部屬視爲學習及仿效的目標，並能影響部屬在面對未來逆境中的自我管理能力，激勵和引導部屬積極成長和自我發展。

組織要長遠發展、永續經營，一定要不斷地爲員工注入新的動力與熱血，只有員工內心真正感受到被重視才能影響其外在行爲的強化，提高對組織的向心力及工作意願，進而表現出對組織貢獻的行爲。如何在變動不安和充滿挑戰的環境下，讓個人、組織都能在激烈的競爭中求得生存和發展，領導者的領導行爲具有直接和關鍵性的影響(Brown, 1991; Yukl, 1994)。由此可知，唯有運用轉換型領導方式，並且善用員工心理層面的戰術，才能在快速變化的環境中保有競爭力，帶領團隊成功轉型、突破各種難關。

不可否認的，領導者的領導行爲確實對於員工及組織有直接和關鍵性的影響，但若只靠領導者的領導行爲，不一定能夠有效地達成組織的目標、效能，當然還是要靠員工完成組織所規定的工作事項才行。然而，員工不單單在組織中只產生工作角色內行爲，甚至也有會產生一些利他行爲的工作角色外的行爲，而組織公民行爲就是一種角色外行爲。過去研究也證實組織公民行爲與組織效能之間的確具有很大的正向關係(Smith, Organ, & Near, 1983; Organ, 1988)。究竟到底是什麼因素會令員工產生組織公民行爲，全然都是領導者影響嗎?員工本身也會影響自身行使組織公民行爲嗎? 王榮春與陳彰儀(2003)曾整理國內、外的領導相關研究，發現到許多研究皆以領導者的角度來探討其領導效能，卻鮮少以部屬的角度去檢視領導者與部屬的互動、領導效能。

因此，本研究將以部屬的觀點著眼，想要進一步地了解這些變項之間是否會造成員工在行使組織公民行爲上的差異。有鑒於過去探討提升部屬之組織公民行爲的研究，缺乏從心理層面的角度去分析，所以激發本研究想探討員工如擁有正向的心理資本，可能進而會提高其組織公民行爲的表現。另一方面，亦想探究員工正向心理資本對轉換型領導影響的重要性，當員工若擁有正向心理資本，是否將更能察覺主管的轉換型領導行爲，進而成爲正向組織行爲的展現。在現今多變的環境中，體力、財力、技術已逐漸不再成爲障礙，大家都要追求優秀和卓越，那麼優勢從何而來? 決定成敗的關鍵就是「人」。人的潛能是無限的，而其根源在於人的心理資本，心理資本是企業創造競爭優勢的關鍵要素。它能激發員工的主動性和創造性，可以有效地引導員工運用其才能、優勢和心理能力，發揮組織成員的全部潛力，使組織實現更有價值的、可持續發展的競爭優勢。因此，員工若擁有正向的心理資本，長期下來會較容易感受主管的轉換型領導行爲。

換言之，轉換型領導的內涵也有助於建立部屬的心理資本，而且擁有正向心理資本的人也可能有較好的工作績效，具有持續改善及影響他人的能力(蔡進雄，2006)。所以說，員工若擁有正向的心理資本，並知覺到主管的轉換型領導行爲時，其不僅可提高組織的效能，並能引導員工自發性地從事對組織有利的行爲及表現。據此，本研究希望針對心理資本、轉換型領導以及組織公民行爲關係之研究，探討其因果關係及建立整體架構。

本研究經由「ProQuest搜索系統」、「EBSCOhost檢索系統」及「中華民國期刊論文索引影像系統」將「題目」、「關鍵詞」或「摘要」的搜尋條件設定爲「心理資本psychological capital」與「轉換型領導transformational leadership」，其結果得到四篇論文(蔡進雄，2006; Gooty, Gavin, Johnson, Frazier, & Snow, 2009; Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009; Toor & Ofori, 2010)。其中Gooty et al.(2009)、Walumbwa et al. (2009)及蔡進雄(2006)是從領導者的觀點說明轉換型領導行爲對員工心理資本的影響，而Toor and Ofori (2010)則是在探討領導者本身的正向心理資本會如何影響其轉換型領導行爲的產生。由這些相關文獻的搜尋可看出，此乃與本研究想從部屬角度來探討領導者行爲之影響有所不同。

再將搜尋條件設定爲「心理資本psychological capital」與「組織公民行爲organizational citizenship behavior」，其結果僅得到二篇論文(Gooty et al., 2009; Walumbwa et al., 2009)。換言之，這兩篇是探討員工心理資本與組織公民行爲間之關係，也就是兩者之間有正向的關聯性，亦即當員工擁有正向心理資本時，愈會展現出組織公民行爲。

最後再將搜尋條件設定爲「心理資本psychological capital」、「轉換型領導transformational leadership」與「組織公民行爲organizational citizenship behavior」，其結果雖得到一篇論文(Gooty et al., 2009)，但是其整體研究架構與研究目的與本研究有所不同，如同前述所言，Gooty et al.(2009)乃是以領導者的觀點說明轉換型領導行爲對員工心理資本的影響，並進而影響員工之組織公民行爲，而本研究則以部屬的觀點著眼，欲瞭解員工正向心理資本會否透過轉換型領導的領導效能進而更能促使組織公民行爲的產生。

有關轉換型領導與組織公民行爲的關聯性研究，已經有許多的文獻證實其之間的密切關係，但對於「心理資本」的實徵關聯性研究，卻少有學者在此領域有所著墨，爲補強其美中不足之處及強調其對組織成員的重要性。因此，本研究想一步探討員工心理資本、轉換型領導行爲及員工組織公民行爲之關聯性，並期許結果爲具有研究的價值性以及能夠有效提供業界實務面之參考。

2. 緒論

2.1 擴展建構理論

密西根大學教授 Fredrickson B. L.於 2001 年提出正面情緒之擴展建構理論(broaden and build theory of positive emotions)，並且說明了正面情緒對人的重要性。以豐富的實證數據與詳實的辨證爲基礎，主張個人的正向情緒可以「擴展」人們的思考行動能力，Fredrickson (2001)認爲，不論在認知智能上、行動上、身體/生理上、以及社交的拓展上，人在正面情緒狀態最具有開展與創造性。

Fredrickson (2003)還指出，擴展建構理論的功用在於提出個人的正向情緒能夠擴展人們追求事物的能力，擴大平時的思考方式並累積下來，這能夠使人們得以發現和學習新的事務，促使自我轉化(self-transformation)並發展和其他人的連結。透過思考行動能力的擴展，人們於是建立

起個人資源，例如友誼、智慧、甚至身體和心理的健康。Fredickson 的研究貢獻在於她的理論觀點擴大情緒理論的架構，因爲過去的情緒理論著眼於「負面情緒」以及「情緒的演化觀點」，忽視了正面情緒也是情緒的一種。

據此，Fredrickson 的擴展假說(broaden hypothesis)，認爲正面情緒擴展了注意力、認知和行動，相對於擴展假說的是窄化假說(narrow hypothesis)，其認爲負面情緒是會窄化了注意力、認知和行動，也就是說，正向情緒能改正或消除負向情緒的效果 (Fredrickson & Levenson, 1998; Fredrickson, Mancuso, Branigan, & Tugade, 2000)。基於此一觀點，正向情緒的調節將有助於個人正向的體驗，從而緩衝負向情緒所帶來的困擾。此外，Fredrickson (2001)亦認爲正向情緒還具有演化性的功能，因爲正向情緒所引發的行爲傾向是建設性的，好比說玩樂、分享等行爲傾向，就長期來說，都有助於建構智力、生理、社交上的資源，讓人在現代社會中更適於生活。

由上述討論可知，依據擴展建構理論，正向情緒可能會擴展正向行爲，例如：快樂的人比較具有同情心，也比較願意捐錢給需要的人。人們在快樂時，比較喜歡他人、願意分享好運，也比較有利他行爲(Seligman, 2002)。因此，本研究援引擴展建構理論，以部屬的觀點著眼，探究員工正向心理資本對組織公民行爲的影響，以及員工正向心理資本會否透過轉換型領導的領導效進而更能促使組織公民行爲的產生。

2.2 心理資本對組織公民行爲之影響

心理資本乃指個體的正向心理要素，可以經由特定的開發，使個體得以獲得競爭優勢(Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005)。它就像是一種類似狀態(state-like)的特質，並不像人格特質那樣難以改變，但也不是一種短暫的現象，是具有延展及開放性的(Luthans & Youssef, 2007)。換言之，心理資本是個體正向發展的心理狀態，包括有四類特徵：自我效能、樂觀、希望以及復原力(Luthans, Youssef & Avolio, 2007)。此外，Luthans, Youssef et al.(2007)也指出心理資本是由自我效能、樂觀、希望和復原力所定義，而自我效能、樂觀、希望和復原力對心理資本也都各自對其有獨特貢獻；心理資本是屬於一種多構面構念(multidimensional construct)的看法，也就是說心理資本是會受到其構面的影響，而不是由構念引導其構面的。回顧過去的研究發現，鮮少研究以單一構面的心理資本作爲研究架構，探討其所產生的影響，而是以個體個別的心理狀態(自我效能、樂觀、希望、復原力)分別探討其對個體行爲所造成的影響。

在自我效能的部分，Bandura (1997)曾指出自我效能其實是一種信念系統。自我效能會影響個體對任務的選擇，努力付出的程度以及遇到困難時的堅持程度(Pajares, 1996)。Luthans, Avey and Avolio (2006)亦發現到自我效能較高的員工，會願意努力地付出來追求自己成功的工作表現。在希望的部分，由於希望就像是一種目標導向的意志力與實踐力交互而成的(Snyder, 2002)。Larson and Luthans (2006)認爲在目標導向的動機下，擁有高度希望的員工會著手進行實現目標的行動方針，而且會努力地去達成目標。在樂觀的部分，Carr (2004)指出樂觀的員工對於未來工作的發展大都會有正面的解釋，並且員工積極的情感也會開拓其思考模式。此外，樂觀、開放的人在行爲處事上也較爲彈性，能夠快速整合資訊，會有較佳的工作績效(Shalley, Zhou & Oldham, 2004)。另一方面，復原力則是一種面對過去不愉快的經歷，個體能夠快速的、有效的進行自我調適(Masten, 2001)。Luthans et al.(2005)也認爲具有高度復原力的員工可以在工作場合中快速適應，進而謀求其工作表現的提升。

雖然目前較少有實徵證據顯示員工正向心理資本對組織公民行爲的影響，但仍可從其他相關研究得到間接的證據。例如，Gardner and Pierce (1998)的研究發現自我效能與工作表現有顯著相關。也有許多研究指出樂觀和工作表現著實有顯著正向關聯(Wanberg, 1997; Schulman, 1999; Peterson, 2000)。此外，Carson, Carson and Lanier (2001)的研究結果也顯示，具有高度復原力的員工，會表現出較佳的工作行爲。Luthans et al.(2005)的實

證研究發現，若將希望、樂觀和復原力合併一起的心理資本對工作表現有顯著正向關聯，而且合併的心理資本也會比原來的希望、樂觀和復原力更能夠預測員工的工作表現。後續亦有學者將四者合爲單一構面的心理資本來預測員工工作表現，其結果顯示心理資本與員工工作表現有顯著正向關(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008)。

當員工具有這些正向心理特徵、狀態時，對於組織績效會有直接的影響(Luthans & Youssef, 2007)。不僅如此，心理資本是種內在心理資源，也是種積極心理狀態(Luthans et al., 2005)。若根據擴展建構理論來看，擁有正向心理資本的員工保持著積極心理狀態，進而促使更多員工有正向、積極的想法，願爲公司付出更多，展現較多之組織公民行爲。因此，歸納上述研究，本研究推論下列假設：

假設一：員工心理資本對組織公民行爲具有正向影響。

2.3 心理資本對轉換型領導之影響

許多研究證實，轉換型領導者的領導行爲確實會影響組織成員的行爲，並賦予成員自主能力以完成目標，讓部屬對工作的態度與假設上產生重大的改變、建立對組織使命及目標承諾的過程(Yukl, 1994)。然而，轉換型領導者不僅除了會讓員工感受到強烈的領導魅力外，還會激發員工在工作上的動機及其心智的發展，使員工打從心底臣服，進而對領導者展現出較高的忠誠度(Bass, 1990, 1998)。此外，轉換型領導者也相當注重員工性情、能力的個別差異，關懷其思想與行爲的改變，對員工展現個別關心，關注員工個人達成目標並考慮員工個人的成長需求(Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)。

這些擁有正向心理特徵、狀態的員工，不管是在一般的自然狀態或是特殊情況下，大都會做正向結果的預期，也會有正向的行爲表現(Segerstrom, 2001)。此外，因爲具有正向心理資本的員工善於引導注意力、詮釋正向的資訊，也會搭配大量的正向活力和效能，感染至其他人(Avolio & Luthans, 2005)。不僅如此，過去研究也曾發現個體會透過他人臉部表情、聲音語調或者是體態姿勢等象徵，察覺到他人的行爲表現(Cacioppo, Petty, Losch, & Kim, 1986)。的確，在互動下，個體會潛意識地模仿夥伴的行爲，也會有相似的行爲產生，就好比看見笑容會使人心情愉悅一樣，形成一種相似的行爲表現(Chartrand & Bargh, 1999)。

由於領導是種主管與員工間雙向互動的歷程，也就是不僅主管會影響員工，員工對於主管亦會是有所影響的(王榮春，陳彰儀，2003)。經由前述的影響，領導者可以透過員工的臉部表情、聲音語調或者是體態姿勢等等象徵，察覺到員工正向行爲表現。此外，Neumann and Strack (2000)也發現人際互動的雙方，只要有其中一方公開的情感行爲表現被他人所察覺時，雙方會呈現出情感一致的狀態。換言之，擁有正向心理資本的員工，會在潛移默化下影響領導者，使領導者也擁有正向的心情。當領導者處於正向心情狀態的時候，領導者會更加願意從事展現個人魅力、鼓舞啓發員工，並且個別關懷員工的行爲(Bono & Ilies, 2006)。

綜觀過去研究發現，沒有研究提及員工心理資本對於領導者轉換型領導行爲的影響。因此，若根據擴展建構理論，由於具有正向心理資本的員工對於任何事物都抱持著正向的看法與思考，也會搭配大量的正向活力和效能，感染至其他人(Avolio & Luthans, 2005)，進而會影響到領導者的認知、行動，使領導者更願意展現個人魅力、鼓舞啓發員工，並且個別關懷員工的行爲。因此，歸納上述研究，本研究推論下列假設：

假設二：員工正向心理資本對轉換型領導者的領導行爲具有正向影響。

2.4 轉換型領導在心理資本與組織公民行爲間之中介效果

領導不僅由上(領導者)而下(員工)會有影響，由下而上亦會有所影響的一種雙向互動歷程(王榮春，陳彰儀，2003)。當領導者感受到員工的正向心情狀態時，會使領導者產生好心情，進而影響到領導者的認知、行動，更願展現轉換型領導行爲(Bono & Ilies, 2006)。

再者，過去研究也認爲，轉換型領導者的領導行爲確實會影響組織成員的行爲(Yukl, 1994)。Burn (1978)的研究指出，轉換型領導者會將部屬的需求提升到更高層次，讓部屬擁有較多的自主權、承擔更大的責任，藉此鼓勵、喚醒部屬盡更多的努力；透過此歷程，會引起員工認同組織的情感，爲公司與工作盡心盡力，進而產生組織公民行爲(Deckop, Mangel , & Cirka, 1999)。

總之，具有正向心理資本的員工透過大量正向活力、效能的傳達，使轉換型領導者產生好心情，更易展現出轉換型領導行爲，而當具正向心理資本的員工知覺到領導者正向心情狀態時，員工會改變原有認知及行動，甚至是擴大其思想與行動，除了工作角色內行爲外，進而員工也展現出更多的組織公民行爲。因此，歸納上述研究，本研究推論下列假設：

假設三：員工心理資本會藉由轉換型領導行爲的中介效果正向影響組織公民行爲。

3. 研究方法

3.1 研究對象與施測程序

有鑑於目前的產業越來越重視主管與部屬的互動關係，因此，本研究主要以科技產業公司爲研究對象，並針對三家科技公司的員工進行問卷調查，分別爲台灣檢驗科技股份有限公司、漢翔航空工業股份有限公司以及中日新科技股份有限公司。

由於受訪對象在填寫問卷的過程可能會因訊息的類化，導致回答的結果呈現構念間的相關性膨脹，也就是所謂的共同方法變異(common method variance, CMV)所導致的偏差(Avolio, Yammaruno, & Bass, 1991)。爲防止 CMV 不當膨脹或減弱變項間的關係，導致統計上的顯著性增高或降低，造成研究結果變得不客觀(彭台光、高月慈、林鉦棽，2006)。本研究依彭台光等人(2006)對於 CMV 問題提出解決方法的建議，採用事前處理方法的隔離式資料蒐集法，並且在問卷設計方法上試圖將 CMV 的問題降到最低。

本研究不光只蒐集員工的自評問卷，同時也包括主管的他評問卷，並以主管與員工的配對方式進行填答，其中主管的部分填寫特定員工的組織公民行爲，而員工則負責填答主管的領導行爲(轉換型領導)以及心理資本，最後須將主管問卷與部屬問卷合而爲一，才可算是一份正式問卷。

此外，在問卷設計方面，本研究也納入反向題的設計，藉以避免填答者的不經心(carelessness)或潛在的一致性動機。蒐集問卷方式將以親自發放及委託發放兩種途徑來進行，親自發放的部分隨部門人數，採當場編碼的方式來進行，研究者在工作現場是實際人數當處進行配對，並給予主管與員工詳細的指導，以確保問卷發放的順利。在作答完畢後也隨即將問卷當場回收，避免問卷在事後回收會有可能的偏誤產生(例如：不是

由本人填答，或者是害怕主管知情而有不敢據自身真實感受填答的情形)。在委託發放的部分，也是先對被委託人進行問卷蒐集方式的說明，請求委託人依部門人數來作編碼，並隨信附上指導信以防止可能的問題發生；同時，每一封問卷也都附上可彌封的問卷，以確保受測者能不因懼怕資料洩密而產生不真實的填答。

因而，問卷發放方面分爲兩個部份，A問卷內容爲組織公民行爲量表，由接受調查人員之直屬主管填答，主要是讓主管衡量員工的組織公民行爲，較能夠反應出真實的行爲表現情況。另一B問卷的內容則包含轉換型領導及心理資本之量表，此部分係由員工來填寫，評量其直屬主管的領導風格型態及員工本身的心理資本之高低。

本研究總共發出275份主管與員工的配對問卷，扣除填答不完整、員工有填主管未填或主管有填員工未填之無效問卷，共得到完整且有效之配對問卷267份，其有效樣本的回收率爲97.1%。本研究樣本以男性員工較多(51.1%)，未婚的占大多數人(56.2%)，大多數的員工年齡分佈於26-30歲之間，平均年齡爲32歲，顯示本研究之樣本族群主要以中壯年爲主。在教育程度方面，大學以上學歷居多(53.9%)，大部分的工作年資都集中在3年以下(52.8%)。

3.2 研究變項與衡量工具

本研究以問卷調查方式來進行，除了填答者基本資料外，其餘量表的計分方式採用 Likert 五點量表，依照非常不同意、大致不同意、不確定、大致同意以及非常同意分別給予 1~5 分，而反向題則予以負向計分。以下就各變數量表內容及信度 Cronbach’s α 值分別說明如下：

3.2.1 心理資本

本研究採用 Luthans, Youssef et al. (2007)對心理資本的定義，係指個體之正向發展的心理狀態，且其具備自我效能、希望、復原力以及樂觀等四類特徵。自我效能係指有信心承擔艱難的工作，並投入必要的努力以完成任務；希望係指努力不懈地朝自我的目標邁進，必要時會改變途徑已達成目標；復原力係指當個體被問題與逆境所困時，能夠堅持、迅速地回覆原先狀態，並採取其他途徑以達成目標；樂觀係指個體會對於當下以及未來的成功做出正面歸因。本研究亦採用 Luthans, Youssef et al. (2007)所發展的 PsyCap Questionnaire (PCQ)量表，共計有 24 題，分別爲自我效能、希望、復原力以及樂觀等四個構面，第 1~6 題衡量「自我效能」，第 7~12 題衡量「希望」，第 13~18 題衡量「復原力」，第 19~24 題衡量「樂觀」，第 13、20、23 爲反向題衡量。在 Luthans, Youssef et al. (2007)的研究中，自我效能、希望、復原力以及樂觀的信度係數 Cronbach’s α 分別爲 0.89、0.88、0.89 及 0.89，顯示內部一致性良好。本研究所測得各構面之 Cronbach’s α 值如下，自我效能爲 0.88(平均數是 3.67；標準差爲 0.62)，希望爲 0.84(平均數是 3.66；標準差爲 0.51)，復原力爲 0.74(平均數是 3.68；標準差爲 0.48)，樂觀爲 0.66(平均數是 3.49；標準差爲 0.47)。

3.2.2 轉換型領導

本研究採用 Rafferty and Griffin (2004)對轉換型領導的定義，將其分爲描繪願景、激勵鼓舞、智力啓發、支持領導以及個人讚揚。描繪願景係指領導者會爲部屬刻劃出一個未來美好的願景，以激勵部屬朝目標邁進；激勵鼓舞係指領導者利用口頭上的溝通去提振部屬的情緒；智力啓發係指刺激部屬的想法，使其能夠去了解、分析問題，用不一樣的方式思考來改善問題解決的能力；支持領導係指領導者會對部屬展現個人化的關懷，

支持部屬所付出的努力；個人讚揚則是指領導者在部屬表現良好的時候，認同他的努力並給予讚揚。

本研究亦是採用其所發展的轉換型領導量表，問卷題項共有 15 題，分別爲第 1~3 題衡量「描繪願景」、第 4~6 題衡量「激勵鼓舞」、第 7~9 題衡量「智力啓發」、第 10~12 題衡量「支持領導」以及第 13~15 題衡量「個人讚揚」。其中，第 3 題爲反向題，將採用反向計分方式。在 Rafferty and Griffin (2004)的研究中，描繪願景、激勵鼓舞、智力啓發、支持領導以及個人讚揚的信度係數 Cronbach’s α 分別爲 0.82、0.88、0.84、0.95 及 0.96，顯示內部一致性良好。本研究所測得各構面之 Cronbach’s α 值如下，描繪願景爲 0.68(平均數是 3.44；標準差爲 0.69)，激勵鼓舞爲 0.86(平均數是 3.70；標準差爲 0.75)，智力啓發爲 0.87(平均數是 3.67；標準差爲 0.72)，支持領導爲 0.90(平均數是 3.58；標準差爲 0.83)，個人讚揚爲 0.90(平均數是 3.64；標準差爲 0.75)。

3.2.3 組織公民行爲

本研究採用 Farh, Earley and Lin (1997)對組織公民行爲的定義，將其分爲利他、盡職、認同公司、人際和諧以及保護公司資源等五個構面。利他係指協助組織中其他成員解決工作上的問題，包括同儕、顧客、上司等；盡職係指在某些工作角色上，主動做出超過組織要求標準的行爲，例如出勤、配合公司規定及放棄休息時間等；認同公司係指員工願意向外推薦組織、維護組織名聲、提出有助於組織進步的建議；人際和諧係指避免追求個人權力，以及不利於公司與同事的事物；保護公司資源係指避免做出違背公司政策或是公器私用的事情。

在量表的部分，本研究採用 Hui, Law and Chen (1999)參考 Farh et al. (1997)所編製的華人組織公民行爲量表所制定，共有 15 題，分別爲第 1~3 題衡量「利他」、第 4~6 題衡量「盡職」、第 7~9 題衡量「認同公司」、第 10~12 題衡量「人際和諧」與第 13~15 題衡量「保護公司資源」，並於一間位在蘇卅有 2000 名員工的大型電池工廠，抽樣 140 名主管及 420 名直屬員工完成施測，求得各構面 Cronbach’s α 值分別爲利他 0.79、盡職 0.74、認同公司 0.72、人際和諧 0.83 以及保護公司資源 0.69，顯示內部一致性良好；而本研究所測得各構面之 Cronbach’s α 值如下，利他爲 0.89(平均數是 4.02；標準差爲 0.69)，盡職爲 0.81(平均數是 3.83；標準差爲 0.72)，認同公司爲 0.87(平均數是 3.70；標準差爲 0.74)，人際和諧爲 0.81(平均數是 4.10；標準差爲 0.68)，保護公司資源爲 0.86(平均數是 4.13；標準差爲 0.69)。

根據 Nunnally (1978)的看法，Cronbach’s α 係數大於 0.7 爲最佳，若低於 0.35 者，則應予調整或拒絕。因此，綜合上述結果得知，本研究所有量表之 Cronbach’s α 值皆符合 Nunnally (1978)所規定之可接受範圍的標準。易言之，表示本研究樣本於填答量表時，所具之內部一致性皆在可接受的範圍內。

此外，由於心理資本與轉換型領導之問項的填答皆來自同一人(部屬填答)，潛在著 CMV 問題，因此本研究採用 Harman’s one-factor test，將此二構念的所有題項一同進行因素分析，其結果顯示在未轉軸時第一個主要成分的累積變異量爲 32.71%小於 50%，無明顯的同源偏差問題(Podsakoff & Organ, 1986; Minbaeva, Pedersen, Björkman, Fey, & Park, 2003)。

另外，爲了進一步瞭解變項因素與題項之間的配適程度，透過 LISREL 進行不同競爭模式的適合度指標，以驗證其配適度。由於 $\chi 2$ 值與 GFI、AGFI 及 NFI 等適合度指數，皆容易因樣本數目的干擾而導致誤差(黃芳銘，2004)。因此，本研究以 $\chi 2/df$、CFI

及 RMSEA 值作爲判斷最佳適配模式的依據。因爲 RMSEA 值被認爲特別適用於檢定巢狀比較模式，當 RMSEA 值界於 0.08~0.10 之間則表示模式尚可；若界於 0.05~0.08 之間，表是模型良好；若小於 0.05 表示模式配適度非常良好(Browne & Cudeck, 1993)。許多學者(Marsh, Balla, and McDonald, 1988; Gerbing & Anderson, 1992; Medsker, Williams, and Holahan, 1994)則認爲 CFI 不易受到樣本大小的影響，CFI 值通常界於 0~1 之間，值越大表示模式配適越好，通常須要大於 0.9 以利判斷模式是否可以接受。至於 χ^2/df 則是自 Jöreskog and Sörbom(1989)提出後，就已成爲常被用來進行模式判斷的參考規則，而卡方自由度(χ^2/df)的判別標準則是必須小於 3。

本研究使用二種競爭規格(rival specification)，其中模式 2-factor 的指標爲 $\chi 2$=65.54，$\chi 2/df$=2.52，CFI=0.98，RMSEA=0.076，且達顯著水準，相較於 one-factor($\chi 2$=476.23，$\chi 2/df$=17.64，CFI=0.84，RMSEA=0.250)的指標較接近符合標準，顯示 2-factor 的模式較適用於本研究，且構念間具是有區別效度的。

4. 研究結果

4.1 各變項之相關分析

本研究各變數之平均值、標準差與積差相關係數皆詳列如表 1。由表 1 可知，各變數間的相關係數大都未超過 0.7 之基本水準，屬於低、中度相關(邱皓政，2006)。如表 1 所示，我們可得知心理資本與轉換型領導呈現顯著正相關(r=0.45，p< .001)，而在心理資本與組織公民行爲的部分亦呈現顯著正相關(r=0.19，p< .001)。另外，轉換型領導與組織公民行爲之間也是呈現顯著正相關(r=0.25，p< .001)。

表 1、變項間之相關分析

研究變項	平均數	標準差	心理資本	轉換型領導	組織公民行爲
心理資本	3.55	0.42	(0.91)		
轉換型領導	3.61	0.64	0.45**	(0.95)	
組織公民行爲	3.96	0.56	0.19**	0.25**	(0.92)

註：1、N=267. 對角線括弧( )中爲各量表之 Cronbach’s α 值

2、*表 p< .05，**表 p< .01，***表 p< .001

4.2 層級迴歸分析

本研究以層級迴歸分析進行假設考驗。首先將「性別」、「年齡」、「教育程度」、「工作年資」及「共事年資」等個人特徵放入迴歸模式列爲組織公民行爲的控制變項(Smith et al., 1983)，然後再加入自變項心理資本、轉換型領導，以瞭解心理資本與轉換型領導對組織公民行爲之影響，並進一步了解轉換型領導在心理資本與組織公民行爲關係之中介效果，其迴歸分析如表3所示。

由表2可得知本研究在層級迴歸的模式二中，控制個人特徵後，心理資本對組織公民行爲增加3%的解釋變異量，分析結果顯示心理資本對組織公民行爲有顯著的正向影響(β= 0.16，p< .01)，亦表示具有正向心理資本之員工較願意展現組織公民行爲，因此，假設一獲得支持。

模式三中，控制個人特徵後，可發現心理資本對轉換型領導增加了5%的解釋變異量，分析結果顯示心理資本對轉換型領導有顯著的正向影響(β= 0.24，p< .001)，亦表示具有正向心理資本之員工對轉換型領導者的領導行爲具有正向影響，因此，假設二獲得支持。

在控制人口統計變數後，心理資本對組織公民行爲和轉換型領導爲皆有顯著影響，其 β 值分別爲 0.16 (p< .01)和 0.24 (p< .001)，皆達顯著水準；再由迴歸模式四，加入轉換型領導爲自變項之後，心理資本對組織公民行爲的 β 值由 0.16 (p< .01)降爲 0.007，且未達顯著，轉換型領導對組織公民行爲的 β 值爲 0.20，且達顯著水準(p< .01)，顯示著轉換型領導在心理資本與組織公民行爲間具有中介的效果。

表 2、心理資本對轉換型領導與組織公民行爲之層級迴歸分析表

依變項 / 模式 / 自變項	組織公民行爲				轉換型領導
	模式一	模式二	模式三	模式五	模式四
控制變項					
性別	-0.09	-0.09	-0.06	-0.06	-0.13*
年齡	0.25**	0.22*	0.23**	0.22*	0.02
教育年數	0.10	0.09	0.10	0.10	-0.042
工作年資(以年計)	-0.17	-0.17	-0.15	-0.15	-0.11
共事年資(以年計)	0.05	0.03	0.04	0.03	0.02
預測變項					
心理資本		0.16**		0.07	0.45***
中介變項					
轉換型領導			0.24***	0.20**	
R^2	0.04	0.07	0.10	0.10	0.22
Adjusted R^2	0.02	0.04	0.07	0.07	0.20
$\triangle R^2$	0.04	0.03	0.05	0.06	0.19
F 值	2.23*	3.06**	4.54***	2.23***	11.89***
△F 值	2.23*	6.98**	15.49***	4.05***	63.23***

註：*表 p< .05，**表 p< .01，***表 p< .001

5. 結論與建議

5.1 研究結論與討論

綜合上述研究發現，可得知三個假設皆獲得支持，其各自內容依序整理如下：

首先，本研究的假設一乃呼應Gooty et al.(2009)及Walumbwa et al.(2009)的研究，證實了心理資本對組織公民行爲存在著正向影響的結果一致。不僅如此，此結果也同時印證了先前的研究在探討心理資本與工作表現間之關係時，有許多學者接連指心理資本與工作表現會呈現正向影響效果(Luthans et al., 2005; Luthans et al, 2007; Luthans et al., 2008)，因爲根據Katz (1964)的組織行爲理論而言，組織公民行爲相對來說就像是工作表現行爲中的角色外行爲。由此觀之，擁有正向心理資本的員工保持著積極心理狀態，不

僅會促使員工有正向、積極的想法，進而也會更願爲公司付出更多，展現較多之組織公民行爲。

其次，本研究的假設二獲得支持，發現到員工正向心理資本對轉換型領導者的領導行爲具有正向影響。此項結果在過去有關心理資本的研究中，雖尚未有文獻印證過，但此與Brief and Weiss (2002) 認爲員工正向心情會受到領導者的影響之具體證據有部分呼應。同理推論，員工若具備正向的心理資本(如充滿希望、樂觀進取等)，對於任何事物都抱持著正向的看法與思考，不僅能夠正向活力和效能感染至領導者，甚至是其他人，也會更容易體認到主管的轉換型領導行爲，因而提高其具備達成目標的能力與信心，使其在工作中獲得較高的績效，並能更主動、積極地爲組織做出額外的努力。

最後，從假設3的驗證結果可以得知，員工心理資本會藉由轉換型領導行爲的中介效果正向影響組織公民行爲。目前雖無任何相關文獻印證此結果，但經本研究驗證可得知，當領導者感受到員工的正向心情狀態時，會更願意展現轉換型領導行爲，進而再影響員工；當員工感受到主管的轉換型領導行爲(激勵鼓舞、建立員工信心)時，員工會有所交換、回饋，因而擴大自己的工作職責，產生較多的組織公民行爲。我們都知道，人才是組織最重視的資產，持別對於科技產業而言，員工具備正向心理資本時，其看待任何事物，都會抱持較樂觀、積極的態度，也能信任、支持主管所作的決定，並願意爲組織效力共創願景，提升組織競爭力。這顯示正向心理資本愈高的員工，愈能體察出主管的轉換型領導行爲，因而能擁有愈正面的工作態度，對組織、主管及同事愈願意進行無條件的付出，並成爲其展現組織公民行爲的動機。

5.2 管理實務意涵

心理資本的相關議題雖屬於較新的研究方向，但是本研究證實員工正向心理資本不僅會影響主管的領導方式，也會激發員工本身表現出正面的行爲。此實證成果不僅補足了國內相關研究之不足外，也提供更完整的角度來檢視員工組織公民行爲之展現。

心理資本對於組織來講非常重要的，它是個體的正面心理狀態，是可以無限開發和投資的。因此，不管是科技產業或是一般企業在進行人事招募甄選時，應選擇正向心理資本較高的員工，因爲擁有較高心理資本的員工比較容易樂在工作、有較高的工作動機、願意對組織、主管及同事付出，並且會將許多非工作職責內的事情納入自己的工作職責中，而表現出較多的組織公民行爲。然而，有一些研究也發現，具有正面情感的人其工作表現會比負面情感的人來得好(Greenberg & Baron, 1997)。

不可否認的，正向心理資本就像是個人無形的心理資產，隨著較高的自我效能、希望、開朗樂觀的程度以及較爲快速的復原能力，使得自我的身體更健康，在組織內人際關係更爲良好，而且在工作表現也會更加出色，更有創意的樂活人生。由此觀之，員工擁有正向的心理資本對於提升組織的效能而言，是有很大的幫助。

員工擁有正向的心理資本對組織來說是有相當大的助益。蔡進雄(2006)指出心理資本並非全部都是先天的，其實它也是可以經由後天培養而成的，領導人亦能善用比馬龍效應、發揮情緒智力、發展高度自我效能來培養後天的心理資本，在引導部屬的過程中，表現出自信心，堅忍不退縮的意志力來啓發部屬，針對部屬的不同特質以不同的方式來關懷及激勵他們，進而使部屬知覺到主管的關懷和支持，那麼就會較容易表現出組織公民行爲。

所以說，企業在徵才時，若能將應徵者的正向心理資本列入考量，選擇有較高正向心理資本的員工加入組織，將有助於塑造組織快樂的氣氛，增加員工生產力，並提升企業的競爭優勢。

5.3 研究限制及後續研究建議

對於後續有意探討相關議題的學者，建議其在引用本研究之結果時，必須了解本研究的一些限制。首先，關於研究樣本上的限制，由於本研究是採用主管與部屬之配對問卷，雖可避免同源偏差的問題，但是在資料的蒐集上需要受試者的大力配合，以致較為繁瑣與困難，所以無法採取隨機取樣。

其次，雖然本研究的問卷回收數很高，但我們無法確定回答以及沒有回答問卷的人，在個人基本特徵上是否有所不同。另一方面由於問卷發放是以科技產業公司為研究對象，因此建議未來研究擴大母體，採集多樣化的樣本，如此不僅能提供更高的統計考驗力，其研究結果也較能類推到其他行業裡的員工，以求更多元、客觀的實證分析。

最後，本研究所採用的資料屬於橫斷研究(cross-sectional study)，所有變項都在同一時點完成資料的蒐集，只探討變數間的靜態關係，沒有研究這些關係隨著時間的改變所產生的動態變化過程。雖然如此，經尋找過去的文獻中發現，陳鉉文(2007)有針對其研究資料分別在兩個不同時間點收集，即第一時間點收集主管轉換型領導與員工正向心情資料，第二時間點收集員工任務性績效與員工幫助行為的資料，以有效釐清轉換型領導及員工正向心情，對員工任務性績效與幫助同事行為影響的因果關係，研究結果證實此動態變化的問題對研究結果的影響性並不大。換言之，本研究所提出的因果方向應屬合理。然而，為使研究變項間的因果關係更加彰顯，仍建議後續研究者在時間、人力的許可下，可以蒐集縱貫性的資料，以累積更完備的研究成果。

然而，雖說有上述之研究限制，可是卻無損本研究之貢獻。本研究有別於以往領導相關研究，不以領導者的角度來說明領導對於組織效能的解釋效果，而是試圖以部屬的角度去探討領導的有效性。另外，本研究不但證實正向的心理資本會影響主管的領導方式，也會激發員工表現出正面的行為。故本研究不僅填補過去研究的缺口，在研究上更是提供一個正面性的貢獻。

6. 參考文獻

6.1 中文部分

王榮春、陳彰儀，2003，部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行爲的知覺因素與互動內涵初探，應用心理研究，20：181-215。

邱皓政，2006，量化研究與統計分析：SPSS中文視窗版資料分析範例解，台北市：五南圖書出版份有限公司。

陳鉉文，2007，員工正向心情在轉換型領導與員工績效關聯性之中介機制探討，國立台灣科技大學企業管理系博士論文。

彭台光、高月慈、林鉦棽，2006，管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試與補救，管理學報，23(1)：77-98。

黃品全、王斐青，2002，提昇旅館員工賦權與能的環境特質─以結構模式分析建立研究模型，觀光研究學報，8(1)：1-14。

黃芳銘，2004，社會科學統計方法學：結構方程模式，台北：五南圖書出版股份有限公司。

蔡進雄，2006，論心理資本與學校經營領導，台灣教育雙月刊，639：33-36。

6.2 英文部分

Avolio, B. J., & Luthans, F., 2005, The high impact leader: Moments matter for accelerating authentic leadership development, New York: McGraw-Hill.

Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J., 1991, Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership, Journal of European Industrial Training, 15(4): 9-16.

Avolio, B., Yammarino, F. J., & Bass, B. M., 1991, Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue, Journal of Management, 17(3): 571-587.

Bandura, A., 1997, Self-efficacy: The exercise of control, New York: Freeman.

Bass, B. M., 1985, Leadership and Performance Beyond Expectations, NY: Free Press.

Bass, B. M., 1990, Bass & Stogdill's handbook of leadership, New York: Free Press.

Bass, B. M., 1998, Transformational leadership: Industrial, military, and educational import, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bono, J. E., & Ilies, R., 2006, Charisma, positive emotions and mood contagion, Leadership Quarterly, 17: 317-334.

Brief, A. P., & Weiss, H. M., 2002, Organizational behavior: Affect in the workplace, Annual Review of Psychology, 53: 279-307.

Brown, R. L., 1991, Critical attributes of instructional leadership in nationally recognized secondary-level blue ribbon schools, Unpublished Doctoral Dissertation, East Texas State University.

Browne, M. W., & Cudeck, R., 1993, Alternative Ways of Assessing Model Fit, in K. A. Bollen and J. S. Long (eds.), Testing Structural Equation Models (pp.136-162), Newbury

Park, CA: Sage.

Burns, J. M., 1978, Leadership, New York: Haper & Row.

Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Losch, M. E., & Kim, H. S., 1986, Electromyographic activity over facial muscle regions can differentiate the valence and intensity of affective reactions, Journal of Personality and Social Psychology, 5(2): 260-268.

Carr, A., 2004, Positive psychology: The science of happiness and human strengths, New York: Routledge.

Carson, P., Carson, K. D., & Lanier, P., 2001, The stainless steel career: An examination of workplace resilience, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, 6: 3-13.

Chartrand, T. L., & Bargh, J. A., 1999, The chameleon effect: The perception-behavior link and social interaction, Journal of Personality and Social Psychology, 76(6): 893-910.

Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C., 1999, Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for performance plans, Academy of Management Journal, 42(4): 420-428.

Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C., 1997, Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society, Administrative Science Quarterly, 42: 421-444.

Fredrickson, B. L., 2001, The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions, American Psychologist, 56: 218-226.

Fredrickson, B. L., 2003, The power of Positive Psychology: What managers can learn from the science of human emotions", 11th September, available at http://gmj.gallup.com/content/1177/Power-Positive-Psychology.aspx#1

Fredrickson, B. L., & Levenson, R.W., 1998, Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions, Cognition and Emotion, 12: 191-220.

Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A., Branigan, C., & Tugade, M., 2000, The undoing effect of positive emotions, Motivation and Emotion, 24: 237-258.

Gardner, D. G. & Pierce, J. L., 1998, Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination, Group & Organization Management, 23(1): 48-70.

Gerbing, D. W., & Anderson, J. C., 1992, Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship, Psychological Bulletin, 112: 310-329.

Gooty, J. Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L. & Snow, D. B., 2009, In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance, Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(4): 353-367.

Greenberg, G., & Baron, R., 1997, Behavior in Organization (Ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X., 1999, A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 77: 3-21.

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D., 1989, LISREL 7: A Guide to the Program and Applications

(2nd ed.), Chicago: SPSS Inc.

Katz, D., 1964, The motivational basis of organizational behavior, Behavioral Science, 9: 131-146.

Koehler, J., 1993, The influence of prior beliefs on scientific judgments of evidence quality, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 56: 28-55.

Larson, M., & Luthans, F., 2006, Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes, Journal of Leadership and Organizational Studies, 13: 45-62.

Luthans, F., Avey, J. B. Avolio, B.J., Norman, S., & Combs, G., 2006, Psychological capital development: Toward a micro-intervention, Journal of Organizational Behavior, 27: 387-393.

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., 2007, Emerging positive organizational behavior, Journal of Management, 33(3): 321-349.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J., 2007, Psychological capital: Developing the human competitive edge, Oxford, UK: Oxford University.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W., 2005, The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance, Management and Organization Review, 1: 247-269.

Marsh, H. W., Balla, J. R., & McDonald, R. P., 1988, Goodness-of-fit indices in confirmatory factor analysis: The effect of sample size, Psychological Bulletin, 103: 391-410.

Masten, A. S., 2001, Ordinary magic: Resilience processes in development, American Psychologist, 56: 227–239.

Medsker, G. L., Williams, L. R., & Holahan, P. J., 1994, A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resource management research, Journal of Management, 20: 439-464.

Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F, & Park, H. J., 2003, MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM, Journal of International Business Studies, 34(6): 586-599.

Neumann, R., & Strack, F., 2000, Mood contagion: The automatic transfer of mood between persons, Journal of Personality and Social Psychology, 79(2): 211-223.

Nunnally, J. C., 1978, Psychometric Theory (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.

Organ, D. W., 1988, Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, Lexington, MA: Lexington books.

Pajares, F., 1996, Self-efficacy beliefs in academic setting, Review of Educational Research, 66(4): 543-545.

Peterson, C., 2000, The future of optimism, American Psychologist, 55: 44–55.

Podsakoff, P.M., & Organ, D.W., 1986, Self-reports in organizational research: Problems and prospects, Journal of Management, 12: 531-544.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A., 2004, Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, The Leadership Quarterly, 15(3): 329–354.

Schulman, P., 1999, Applying learned optimism to increase sales productivity, Journal of Personal Selling and Sales Management, 19: 31-37.

Segerstrom, S. C., 2001, Optimism and attentional bias for negative and positive stimuli, Personality and Social Psychology Bulletin, 27: 1334-1343.

Seligman, M. E. P., 2002, Positive psychology, positive prevention and positive therapy, in C. R. Snyder & S. T. Lopez (Eds.), Handbook of Positive Psychology (pp.120-133), New York: Oxford University Press.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R., 2004, The effects of personal and contextual characteristics on creativity, Journal of Management, 30(6): 933-958.

Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P., 1983, Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, Journal of Applied Psychology, 68: 653-663.

Snyder, C. R., 2002, Hope theory: Rainbows in the mind, Journal of Psychological Inquiry, 13: 249-275.

Toor, S. R., & Ofori, G., 2010, Positive psychological capital as a source of sustainable competitive advantage for organizations, Journal of Construction Engineering and Management, 136(3): 341-352.

Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A., 2009, Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust, Journal of Organizational Behavior, 30: 1-21.

Wanberg, C. R., 1997, Antecedents and outcomes of coping behavior among unemployed and reemployed individuals, Journal of Applied Psychology, 87: 731-744.

Yukl, G., 1994, Leadership in Organizations (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.