

# 台灣中小企業員工組織變革知覺、正向心理資本對變革承諾之跨層次分析—以組織政治氣候知覺為干擾變項

## A Cross-Level Analysis of Perceptions of Organizational Change, Positive Psychological Capital and Commitment to Change: The Moderating of Perceptions of Organizational Politics Climate

余明助                      林佳慧  
國立台南大學              國立台南大學  
行政管理學系副教授      行政管理學系碩士

### 摘要

近幾年全球性金融風暴，多項國內外景氣指標持續惡化，在這一波金融海嘯衝擊下，中小企業不得不採取組織變革、縮編、裁員等策略以因應低迷景氣，並期能轉型成功，因此引發本研究以中小企業員工作為探討對象。

本研究共發放 2000 份問卷，有效回收 1201 份，共 65 家中小企業。本研究以跨層次之觀點進行探討，結果證實組織層次的組織變革知覺，會透過個人層次的正向心理資本中介效果，進而影響員工的變革承諾，並發現組織政治氣候知覺與正向心理資本交互作用後會對於變革承諾產生干擾效果。根據研究結果，本研究提供研究者與中小企業相關實務建議，期望能補足以往理論不足部分並對實務產生貢獻。

**關鍵詞：**跨層次分析、組織變革知覺、組織政治氣候知覺、正向心理資本、變革承諾。

### 1. 緒論

根據經濟部中小企業白皮書 2009 年的統計中小企業家數有 123 萬多家，占全體企業比率 97.7%，顯示中小企業是台灣經濟發展的基石。彈性、創新、快速的應變能力是台灣中小企業的特色，企業家精神更是台灣中小企業的根本文化。近年面臨全球化之嚴苛衝擊，中小企業不得不採取組織變革、縮編、裁員等策略以因應低迷景氣，並期能轉型成功，所以組織都要擁有變革的適應力，以建立他們的競爭力地位(Druskat & Wolff, 2001)。

近幾年全球性金融風暴，多項國內外景氣指標持續惡化，顯示不景氣已蔓延全球，為因應大環境快速變遷及回應外在競爭壓力，企業必須調整本質、精簡規模、擷節成本、進行組織變革以增進組織的績效，進而彌補經濟衰退所造成的影響(Alas, 2008)。組織縮編是變革的一種形式，其可增加組織的運作效率，但通常不會是正向結果，因為這對員工來說是悲慘的影響(Cascio, 2002)。據此觀點，正向組織變革很重要的一個面向是員工回應的態度與行為是如何(Avey, Wernsing, & Luthans, 2008)。組織變革對管理者來說如何

有效的執行固然很關鍵，但對員工來說如何接受並投入也很關鍵。而組織變革的進行與組織成員的行為改變是有所關連的，組織變革成功與否的重要關鍵因素即是對組織成員所進行的變革措施是否成功(Daft, 2000)。

Mathieu & Taylor(2007)提出綜觀中介觀點，其認為組織行為領域應關注綜觀多層次觀點及中介研究方法的整合研究，並主張以跨層次方式探討組織行為的綜觀多層次的中介關係，將可使我們對組織行為有更深入且全面的瞭解。基於上述理論基礎，本研究採用跨層次綜觀方式探討組織變革知覺影響變革承諾的中介歷程，期能補足以往單一層次中介歷程研究不足之處。

對組織變革產生正向回應的員工，通常擁有正向心理資本相關的態度與行為(Avey et al., 2008)，且會對變革承諾產生正向影響(Herold, Fedor, & Caldwell, 2007)。相關學者主張心理資本是一種正向心理狀態，包含自我效能、樂觀、希望、回復力四種要素，具可被改變、發展的特性(Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007)。相關實證研究亦證明心理資本會正向影響個體績效、工作滿意、組織承諾感及負向影響離職意願(Luthans & Jensen, 2005; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008b)。

Parker et al. (1992)認為組織成員對所處組織環境氣氛的感受及認知可能會影響其工作行為表現，當員工愈知覺到組織的政治性氣候，其可能愈傾向不願支持組織的變革事項。組織政治力被定義為一種不被認可的影響力，其意圖達到追求自我利益極大化，並會消耗組織追求共同成員的目標或利益的能量(Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth, 1997; Drory & Romm, 1990; Ferris & Kacmar, 1992; Ferris & Judge, 1991; Kacmar & Ferris, 1993)。然而綜觀目前研究多專注於組織政治知覺與組織承諾的關係(Wilson, 1995; Valle, 1997; Cropanzano et al., 1997; Maslyn & Fedor, 1998; Witt, 1998; Vigoda, 2000)，有關正向心理資本與變革承諾關係之文獻，少有研究針對兩者間存在之調節變項加以探討，因此，本研究以員工的組織政治氣候知覺作為干擾變項，審視其影響正向心理資本與變革承諾之關係。

綜合以上觀點，多層次的基本觀念是將變數作一個多層次的分析，其理論和測量方法都必須保持一致，才可充分了解變數跨層次變數之間關係的變化。跨層次模型，進一步提高其複雜性，可同時探討個人、團隊、組織等跨層級的理論和分析方式(Mathieu & Taylor, 2007)。因此，本研究希望藉由跨層次分析，來探討組織變革知覺、組織政治氣候知覺、正向心理資本與變革承諾之關係。

## 2. 理論架構與假設發展

### 2.1 組織變革知覺與變革承諾

組織變革是組織為了因應外在環境快速的變遷以及內部環境改變的需求，進而調整組織的策略、結構及員工的行為，並進而改變其價值觀，以提升組織的績效以及達成組織與成員的目標，以達到永續經營的目的。

Armenakis & Bedeian(1999)指出在組織變革過程中，變革承諾在組織與員工間是重要的衡量標準。Eby, Adams, Russell, & Gaby(2000)認為當員工參與變革活動時，可能表示員工有較高的組織承諾，也會顯現較高參與意願。Weber & Weber (2001)認為員工投入於變革中，代表已經作好組織變革的準備。眾多研究(Good, Page, & Young, 1996; Goulet & Singh,

2002; Tompson & Werner, 1997; Yoon & Thye, 2002; Zangaro, 2001)顯示，組織變革與組織承諾、組織支持、工作滿意度、工作投入、忠誠度都有高度關係。

因此當員工知覺變革有良好的溝通品質、管理者具有領導變革的能力與高階管理者對變革抱持正向的態度時，組織變革知覺會對變革承諾有正面的影響。故本研究推論：

**H1: 組織變革知覺對變革承諾有顯著正向影響。**

## **2.2 組織變革知覺與正向心理資本**

在組織變革的研究中，研究顯示，如果員工進行變革時具備足夠的信心去適應變革、具備足夠動機、懂得設定目標與達成路徑，當他犯錯時能夠樂觀面對，抵禦挫折，並對未來有正向思考的話，則員工能夠創造比較正向的組織變革，使變革順利推動，降低變革的阻力(Avey et al., 2008)。有些研究者認為，變革是一個壓力來源，因此恢復力應該能夠預測員工處理變革的能力(Ashforth & Lee, 1990; Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999)，恢復力強的員工，會比較願意參與組織變革(Wanberg & Banas, 2000)、支持變革(Gittell, Cameron, Lim, & Rivas, 2006)且展現良好的變革處理能力(Judge et al., 1999)，換言之，恢復力(resilience)弱的員工較不情願參與變革，因為他們認為，變革即是代表承認過去的政策是錯誤的，如此一來會顏面盡失(Kanter, 1985; Zaltman & Duncan, 1977)。

對於變革，員工必須學習打造新的途徑與策略，以達成重新設定的目標。員工必須有信心(自我效能)可適應組織變革，且有回復力可從變革的挫敗中快速恢復(Avey et al., 2008)。因此當員工知覺變革有良好的溝通品質、管理者具有領導變革的能力與高階管理者對變革抱持正向的態度時，對正向心理資本有正面的影響。故本研究推論：

**H2: 組織變革知覺對正向心理資本有顯著正向影響。**

## **2.3 正向心理資本與變革承諾**

在近幾年的研究中，越來越重視正向性在人力資源管理的價值，特別關注如何加強員工的心理資本，改善他們的表現。心理資本會正向影響個體績效、工作滿意、組織承諾感及負向影響離職意願(Luthans & Jensen, 2005; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008b)。

Luthans & Larson (2006)對美國中西部小工廠生產員工之研究顯示，希望水準與工作滿意度、組織承諾相關。Youssef & Luthans (2006)發現在跨部門的員工樣本中，希望與滿意度、組織承諾與工作幸福感相關。Novelli, Kirkman, & Shapiro(1995)也提出對變革結果的正向看法(由個人而非組織觀點)傾向於增加員工變革的承諾。正向變革態度與組織承諾之間存在正向影響(Brief et al., 1988; Connolly & Viswesvaran, 2000)，

另外，基於 Fredrickson(2001)擴展—建立理論(broaden-and build theory)，主張正向情緒會影響正向組織行為，其認為正向情緒可以擴展，個體可藉由上升螺旋(upward spirals)促使個體持續產生持久性的正向情緒，進一步使個體產生正向行為表現，如高工作績效、高工作滿意、高組織承諾與幸福感(Luthans & Youssef, 2007)。而正向情緒，是一種個體的正向心理狀態，因此，其可以作為本研究主張個體正向心理資本會影響個體展現變革承諾的理論支持。綜合上述，故本研究推論：

**H3: 正向心理資本對變革承諾有顯著正向影響。**

## 2.4 正向心理資本對組織變革知覺與變革承諾之中介效果

正向的情緒可以幫助員工適應組織變革，擴大員工的視野，維持開放的態度去解決問題，並且有能力調整自己的行為以適應新的工作情境(Baumeister, Gailliot, DeWall, & Oaten, 2006)。當一位員工願意參與變革，不僅會影響員工本身，也可能影響組織其他成員的動機和情緒，因而影響正向影響組織變革的發生(Bakker, van Emmerik, & Euwema, 2006)。

McDonald & Siegall(1992)以正面臨技術變革之技術人員為研究對象，發現自我效能與工作滿意度、承諾水準、工作涉入間存在正向關係，與離職意願、工作倦怠成負相關。Reichers, Wanous, & Austin(1997)認為當組織成員在面對組織變革時，由於無法與高階主管獲得相同的資訊，因此容易對變革失去信心，以致造成組織承諾、工作滿意度降低。

員工的正向心理資本透過正向的情緒影響，而展現的態度與行為，可以促進正向組織變革的發生(Avey et al., 2008)。同樣地，當員工知覺變革有良好的溝通品質、管理者具有領導變革的能力與高階管理者對變革抱持正向的態度時，可透過員工具有高度的正向心理資本，而有較高的意願來支持變革，因而提升變革承諾的態度。故本研究推論：

*H4: 組織變革會透過正向心理資本的中介效果，正向影響變革承諾。*

## 2.5 組織政治氣候知覺之干擾效果

Martin, Jones, & Callan (2005)研究指出員工所認知的組織氣候知覺，會影響他們對組織的評價與情感，也會連動影響他們對組織的承諾、工作滿意度、缺勤率等。許多研究指出組織政治知覺會對其組織承諾有正向的影響(Ferris & Kacmar, 1992; Drory, 1993; Nye & Witt, 1993; Wilson, 1995; Valle, 1997; Cropanzano et al., 1997; Maslyn & Fedor, 1998; Witt, 1998; Hochwarter et al., 1999; Vigoda, 2000)，也就是說在政治力越強的環境中，員工對組織的變革承諾會產生動搖。

Ferris et al. (1989)認為，當員工在組織中知覺政治操弄行為存在時，員工可能會從組織中退縮，透過離職或缺席以避免涉入政治；相反地，員工亦有可能繼續留在組織中，但將其心力專注於工作上，變得較不注意或忽略組織中政治行為的存在。就如同，擁有高度正向心理資本的員工，對自我效能信念的強度會影響其試圖處理特定情勢的意願，也就是當人們相信事務超出自身處理範圍時，會感到害怕並試圖躲避威脅的情勢；反之，當認為自己有足夠能力處理令人生畏的局勢時，人們會專注在活動上且表現出自信。換言之，當組織推動變革時，在高度組織政治力的環境下，大部分員工只會考慮如何提升自我利益而不以組織目標為優先考量，然而自我效能越高的員工在經歷威脅與壓力情境時，不僅較不會緊張與害怕，甚至還能展現出正向積極的態度，將其視為考驗與邁向成功的挑戰，並且更支持組織。故本研究推論：

*H5: 正向心理資本與組織政治氣候知覺交互作用後會對變革承諾產生干擾效果。*

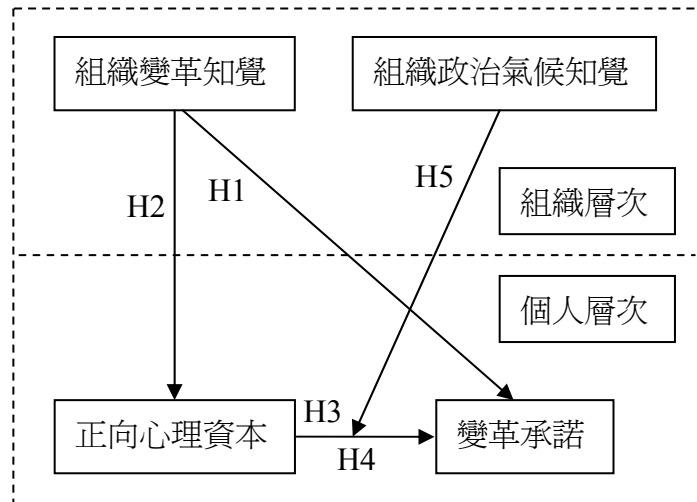


圖 1 本研究架構圖

### 3. 研究方法

#### 3.1 研究對象

本研究以中小企業為研究母體，以中小企業處為中小企業所成立的獎項與補助的廠商為樣本，以國家磐石獎歷屆得獎廠商、創新研究獎得獎廠商、小巨人獎得獎廠商、新創事業得獎廠商以及各校育成中心合作廠商作為抽樣母體。以過去的研究、研討會報告、報章雜誌報導、企業網站以及公開說明書內容，對於舉凡正在經歷或是已經歷過組織變革，茲將符合條件之廠商列入問卷發放之母體，剔除各資料來源重複廠商，採用立意抽樣的方法，以電話聯繫與人員親訪，或透過關係介紹，確認配合意願較高之中小企業。

本研究僅針對中小企業之行政部門從業人員進行調查。針對本研究主題而言，由於中小企業對於制度之設置較為鬆散，且對於行政部門的職務劃分較為模糊，因此每一家受測的部門可能同時涵蓋人事、總務、財務等偏向於行政文書作業的員工，普遍而言偏於非正式運作，更需要與其他同事彼此協調與互助，加上行政部門內的員工與組織高層互動密切，更容易感受到組織變革與組織政治氣候，此點為本研究以中小企業之行政部門為研究對象的理由所在。

本研究共發放 105 家中小企業，每個公司組織發放 20 至 30 份問卷，共計發出 2000 份問卷。結果共獲得 65 家中小企業願意配合，回收 1263 份，扣除填答不完整之 62 份問卷，最後獲得 1201 份有效問卷，有效回收率為 60.05%，平均每間公司之填答人數為 18 人。就樣本結構而言，男性為 52.1%，女性佔 47.9%；在婚姻狀況方面，未婚佔 47.9%，已婚佔 52.1%；在教育程度方面，高中職以下佔 28%、大學專科佔 61.1%、碩博士佔 10.9%；在職務層級方面，基層員工佔 75.6%、初階主管佔 14.8%、高階主管佔 9.6%；整體平均年齡 34.59 歲，公司平均人數 110 人，公司平均資本額 8,641 萬元，公司平均去年營業額 58,465 萬元。

## 3.2 變數測量

### 3.2.1 組織變革知覺

中小企業員工對組織變革的認知，是指員工對變革所抱持的看法與其認同的態度。知覺深受個人主觀因素的影響，因而在變革的過程中，員工會根據自身對變革知覺的不同，進而影響其工作態度與行為。並引用 Bouckennooghe et al.(2009)所發展的量表，把組織變革知覺分成三個構面探討，分別是 1.變革的溝通品質：指變革中的參與者有良好的溝通，可清楚得到變革的資訊，瞭解變革過程和成因。2.領導變革的能力：指管理者在領導變革過程中的管理能力。3.高階管理者對變革的態度：指高階管理者對變革抱持正向的態度，對公司的未來充滿展望，積極參與變革，並支持變革。本量表計分方式採用 Likert 五點尺度衡量，1 表示完全不同意，5 則代表非常同意。共有 15 個題目，包括變革的溝通品質 6 題、領導變革的能力 6 題與高階管理者對變革的態度 3 題，其 Cronbach' s  $\alpha$  係數分別為 0.889、0.896、0.894，表示量表內部一致性良好。

### 3.2.2 組織政治氣候知覺

組織政治氣候知覺是指一種主觀的選擇資訊、整理並釋意組織政治力的認知歷程，而員工會依自己的經驗反應，在組織中展現出自己的政治力行為。並引用 Hochwarter et al.(2003)所發展之組織政治知覺單一構面量表，檢測組織員工對組織政治氣候的知覺情況。本量表計分方式採用 Likert 五點尺度衡量，1 表示完全不同意，5 則代表非常同意。共有 6 個題目，其 Cronbach' s  $\alpha$  係數為 0.910，表示量表內部一致性良好。

### 3.2.3 正向心理資本

本研究採用 Luthans et al. (2007b)定義，心理資本為個體之正向發展的心理狀態，具備自我效能、樂觀、希望及回復力。並引用 Luthans et al.(2008a)所簡化的心理資本單一構面量表，原 24 題心理資本量表(psycap questionnaire, PCQ)(Luthans et al., 2007)，簡化成 12 題 PCQ。本量表計分方式採用 Likert 五點尺度衡量，1 表示完全不同意，5 則代表非常同意。其 Cronbach' s  $\alpha$  係數為 0.855，表示量表內部一致性良好。

### 3.2.4 變革承諾

變革承諾是指在組織變革的過程中，員工的行動與組織目標相一致的狀態，亦即員工對於組織變革的態度是正面的，願意去接受、支持和參與組織變革。並引用 Fedor et al.(2006)對於變革承諾所擬定的研究題項，以瞭解員工在組織變革之下，其對該變革的承諾程度。本量表計分方式採用 Likert 五點尺度衡量，1 表示完全不同意，5 則代表非常同意。共有 4 個題目，其 Cronbach' s  $\alpha$  係數為 0.903，表示量表內部一致性良好。

在人口統計方面，包含受測員工的性別(男性為 0，女性為 1)、婚姻狀況(未婚為 0，已婚為 1)、職務層級(基層員工為 0，其他為 1)。另外，亦包含組織的公司人數、公司去年營業額，並將其取對數納入控制變項。

## 3.3 因素分析

茲將各構面驗證性因素分析之模式適合度考驗結果整理如表 1，其中各構面模式的配適度指標 CFI、GFI 值皆達 0.9 的理想水準，顯示本研究結果各構面之量表衡量題項具有足夠的建構效度。

表 1 各構面驗證性因素分析之模式適合度考驗摘要表

分量表	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/d.f.$	p-value	RMR	CFI	GFI	AGFI	NFI	RMSEA
組織變革知覺	222.227	79	2.813	0.000	0.034	0.987	0.976	0.964	0.981	0.039
組織政治氣候知覺	23.749	9	2.639	0.005	0.006	0.997	0.994	0.985	0.994	0.037
正向心理資本	131.918	50	2.638	0.000	0.027	0.978	0.982	0.972	0.965	0.037
變革承諾	3.792	2	1.896	0.150	0.011	0.999	0.998	0.992	0.998	0.027

### 3.4 效度分析

#### 3.4.1 收斂效度

本研究根據 Bagozzi & Yi(1988)的建議，以最常用的指標來評鑑衡量模式，分別為：(1)個別項目的效度：此指標是評估衡量變數對該潛在變項的因素負荷量應在 0.5 以上 (Hair et al., 1998)，同時每個負荷量是否具有統計顯著性，如表 1 所示，本研究之因素負荷量皆達顯著；(2)衡量外生變數及內生變數之各變項下所有題項之路徑參數 | t | 值均大於 2，達顯著水準，故表示各構面下題項之收斂效度良好，如表 2 所示：

表 2 各構面之收斂效度分析結果

研究變項	研究構面	題數	因素負荷量( $\lambda$ )	t-value
組織變革知覺	變革的溝通品質	6	0.741~0.797	20.553~30.532
	領導變革的能力	6	0.718~0.823	23.842~28.876
	高階管理者的態度	3	0.810~0.885	35.192~40.161
組織政治氣候知覺		6	0.701~0.841	24.950~26.987
正向心理資本		12	0.982~0.997	15.144~16.079
變革承諾		4	0.704~0.770	22.463~24.127

#### 3.4.2 區別效度

本研究使用 37 個測量變數和 4 個潛在變項進行資料分析工作，分別驗證 5 個模式(除模式 1 至模式 4 外，再加上虛無模式)，其研究模式配適度整理如表 3。結果顯示本研究

的模式 4 的  $\chi^2$  與其自由度比值小於 3(2.846)，且均大幅低於 Null 模式、模式 1、模式 2 和模式 3，若考慮樣本大小的影響，其模式 3 和模式 4 都是一個可接受的模式，其三個指標 CFI、GFI、AGFI 皆大於理想建議值(0.9)，顯示本研究之研究模式與觀察資料有不錯的配適度。

表 3 模式配適度指標

模式	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/d.f.$	CFI	GFI	AGFI	RMSEA
模式 0 Null Model	6036.198	628	9.612	0.792	0.732	0.700	0.085
模式 1 一因子模式	3556.486	582	6.111	0.886	0.851	0.820	0.065
模式 2 二因子模式	3383.077	582	5.813	0.892	0.864	0.835	0.063
模式 3 三因子模式	1978.017	582	3.399	0.946	0.919	0.902	0.045
模式 4 四因子模式	1656.363	582	2.846	0.959	0.932	0.918	0.039

## 4. 實證結果

### 4.1 相關分析

表 4 列出變數之平均數、標準差及相關係數等描述性統計資訊。總體而言，變數間普遍存在顯著相關。在個體層次(level-1)方面，變革承諾與正向心理資本( $\gamma = .17, p < .001$ )有顯著相關；在團隊層次(level-2)方面，組織變革知覺與組織政治氣候知覺( $\gamma = -.27, p < .001$ )有顯著相關，此相關分析結果與相關理論和實證一致。

表 4 研究變數之描述性統計與相關係數

Level-1 個人層次					
變數名稱	平均數	標準差	1	2	
1.年齡	34.59	7.96			
2.正向心理資本	2.65	0.62	0.07*		
3.變革承諾	2.17	1.03	0.06*	0.17***	
Level-2 組織層次					
變數名稱	平均數	標準差	1	2	3
1.公司人數	110	63.97			
2.公司去年營業額	5.85 <sup>a</sup>	1.22	0.34***		
3.組織變革知覺	3.66	0.93	-0.03	-0.02	
4.組織政治氣候知覺	4.32	0.59	0.28***	0.16***	-0.27***

\* $p > 0.05$ ，\*\* $p > 0.01$ ，\*\*\* $p < 0.001$

<sup>a</sup>表示億元



## 4.2 基本特性檢視

本研究檢驗組織變革知覺與組織政治氣候知覺加總至組織層次的可行性，以 James et al.(1984)計算群內共識指標(within-group indexes, rwg)方式確認是否有群內一致性存在，而假若  $rwg > 0.7$ ，表示群體內具有足夠一致性，可以加以合併。經由計算，本研究組織變革知覺平均 rwg 為.93、組織政治氣候知覺平均 rwg 為.89，說明此構念具有高度群內一致性。另外，本文亦檢視 ICC(1)與 ICC(2)指標，ICC(1)是代表群間變異之程度，ICC(2)是指個體層次變項合併成組織層次時的信度(Bliese, 2000)。經上述分析，組織變革知覺 ICC(1)為 0.28，ICC(2)為 0.88，組織政治氣候知覺 ICC(1)為 0.51，ICC(2)為 0.95，此些數值均符合相關文獻要求(Schneider et al., 1998)，因此，將此變數加總是合適的，初步支持進行跨層次分析的合理性(Bryk & Raudenbush, 1992)。

## 4.3 共同方法變異控制

當自變數與依變數的測量對象為同一來源時，很容易產生共同方法變異的問題(Podsakoff & Organ, 1986)。因此，本研究以 Harman's 單因素檢定法(Harman's one-factor test)事後檢驗共同方法變異的影響程度(Podsakoff & Organ, 1986)。本研究資料經由主成分因素分析顯示，自 37 個題項中抽取出 7 個特徵值大於 1 的因素，累積解釋變異量為 66.16%，第一個因素的解釋變異量僅為 11.41%，顯示本研究暫時可以排除共同方法變異問題。

## 4.4 模式與假設驗證

### 4.4.1 虛無模式

由於本研究假設員工之變革承諾會受個體層次及組織層次之變數影響，而為檢驗此跨層次之影響效果，須先確認跨層次效果的存在。因此，本研究以 HLM 估計虛無模型，分析結果顯示，變革承諾的群間變異是顯著( $\tau^2 = .46$ ,  $\chi^2(64) = 851.63$ ,  $p < .001$ )，而  $\sigma^2 = .64$ ，因此，ICC(1)為 42%，此表示變革承諾的變異，有 42%是來自於群間變異，而 58%是來自群內變異，有足夠證據說明此依變數確實存在群內與群間變異。

### 4.4.2 組織變革知覺與變革承諾之關係

為驗證 H1 組織變革知覺對變革承諾有正向影響。本研究檢驗組織變革知覺與變革承諾間之關係。本研究建立依變項(變革承諾)、與層次一之控制變項(性別、年齡、婚姻狀況、職務層級)、層次二之自變項(組織變革知覺)及控制變項(公司人數、公司去年營業額)的分析模型，其分析結果如表 5 所示，而由表 5 Model 2 可知，組織變革知覺對變革承諾有顯著正向影響( $\gamma = .387$ ,  $p < .05$ )。因此，H1 成立，表示當變革的具有良好的溝通品質、管理者具有領導變革的能力與高階管理者對變革抱持正向的態度時，會提升員工對變革的承諾。

### 4.4.3 組織變革知覺與正向心理資本之關係

為驗證 H2 組織變革知覺對正向心理資本有正向影響。本研究檢驗組織變革知覺與正向心理資本間之關係。本研究建立依變項(正向心理資本)、與層次一之控制變項(性別、年齡、婚姻狀況、職務層級)、層次二之自變項(組織變革知覺)及控制變項(公司人數、公司去年營業額)的分析模型，其分析結果如表 5 所示，而由表 5 Model 1 可知，組織變革知覺對正向心理資本有顯著正向影響( $\gamma = .192$ ,  $p < .001$ )。因此，H2 成立，表示當變革的具有良好的溝通品質、管理者具有領導變革的能力與高階管理者對變革抱持正向的態度時，會提升員工的正向心理資本，因而對變革充滿信心、希望、對組織未來抱持樂觀

的態度，並迅速回應變革帶來的衝突。

#### 4.4.4 正向心理資本與變革承諾之關係

為驗證 H3 正向心理資本對變革承諾有正向影響。本研究檢驗正向心理資本與變革承諾間之關係。本研究建立依變項(變革承諾)、與層次一自變項(正向心理資本)及控制變項(性別、年齡、婚姻狀況、職務層級)的分析模型，其分析結果如表 5 所示，而由表 5 Model 3 可知，正向心理資本對變革承諾有顯著正向影響( $\gamma = .345, p < .001$ )。因此，H3 成立，表示正向心理資本越強的員工(自我效能高、充滿希望、樂觀、恢復力強)，其對變革的態度越正向，更願意支持變革，對變革有高度承諾。

#### 4.4.5 正向心理資本在組織變革知覺與變革承諾之中介角色

為驗證 H4 組織變革知覺會透過正向心理資本間接影響變革承諾。本研究依據 Kenny, Kashy, & Bolger(1998)檢驗中介關係之三個步驟進行驗證。

首先，本研究檢驗組織變革知覺與變革承諾之關係，這部份在 H1 已被檢驗；第二，本研究檢驗組織變革知覺與正向心理資本之關係，這部份在 H2 已被檢驗；第三，為檢驗組織變革知覺會透過正向心理資本間接影響變革承諾。本研究建立依變項(變革承諾)、與層次一之自變項(正向心理資本)及控制變項(性別、年齡、婚姻狀況、職務層級)、層次二之自變項(組織變革知覺)及控制變項(組織政治氣候知覺、公司人數、公司去年營業額)的分析模型，其分析結果如表 5 所示，而由表 5 Model 4 可知，正向心理資本對變革承諾有顯著正向影響( $\gamma = .346, p < .001$ )。然而，原先 Model 2 中組織變革知覺之顯著效果，於中 Model 4 明顯減少( $\gamma = .302, p < .05$ )。顯示，正向心理資本具有部分中介效果。最後，經由 Sobel Test 檢驗結果顯示，此中介效果顯著( $p < .05$ )，因此，H4 成立，表示當變革的具有良好的溝通品質、管理者具有領導變革的能力與高階管理者對變革抱持正向的態度時，可透過員工具有高度的正向心理資本，而有更高的意願來支持變革，因而提升對變革的承諾。

#### 4.4.6 組織政治氣候知覺在正向心理資本與變革承諾之干擾效果

為驗證 H5 在高度的組織政治氣候知覺環境下，正向心理資本越強的員工，對於變革承諾的態度會越正面。本研究檢驗正向心理資本與變革承諾之關係，這部份在 H3 已被檢驗；第二，本研究檢驗正向心理資本、組織政治氣候知覺與變革承諾之關係，本研究建立依變項(變革承諾)、與層次一之自變項(正向心理資本)及控制變項(性別、年齡、婚姻狀況、職務層級)、層次二之自變項(組織政治氣候知覺)及控制變項(組織變革知覺、公司人數、公司去年營業額)的分析模型，其分析結果如表 5 所示，而由表 5 Model 5 可知，組織政治氣候知覺對正向心理資本與變革承諾具有顯著干擾效果( $\gamma = -.557, p < .01$ )。因此，H5 成立。

如圖 2 所示，在低度的組織政治氣候知覺環境下，正向心理資本越強的員工(自我效能高、充滿希望、樂觀、恢復力強)，對組織變革的承諾度較高；反之，在高度的組織政治氣候知覺環境下，雖受組織政治氣候知覺的影響，導致變革承諾降低，但仍因為員工擁有高度的正向心理資本(自我效能高、充滿希望、樂觀、恢復力強)，對組織變革仍有高度的承諾。推測可能是因為正向心理資本越強的員工在經歷威脅與壓力情境時，不僅較不會緊張與害怕，甚至還能展現出正向積極的態度，將其視為考驗與邁向成功的挑戰。

表 5 變革承諾層級線性分析

變數	正向心理資本		變革承諾		
	(M1)	(M2)	(M3)	(M4)	(M5)
Level-1					
截距	2.608***	1.070	2.219***	1.353	2.102
性別	-0.092**	-0.059	-0.051	-0.049	-0.053
年齡	0.002	0.011**	0.011**	0.011**	0.011**
婚姻狀況	-0.036	-0.018	-0.023	-0.022	-0.017
職務層級	0.148**	0.126	0.087	0.087	0.079
正向心理資本(PPC)			0.345***	0.346***	
Level-2					
對層級一截距項 $\beta_0$ 迴歸					
公司人數	-0.069	-0.065		-0.078	-0.072
公司去年營業額	-0.018	0.000		0.013	0.012
組織變革知覺	0.192***	0.387*		0.302*	0.311*
組織政治氣候知覺(OP)				-0.035	-0.219
PPC*OP					-0.557**
模型變異	2165.438	2988.569	2829.214	2833.756	2827.396

\* $p > .05$ , \*\* $p > .01$ , \*\*\*  $p > .001$

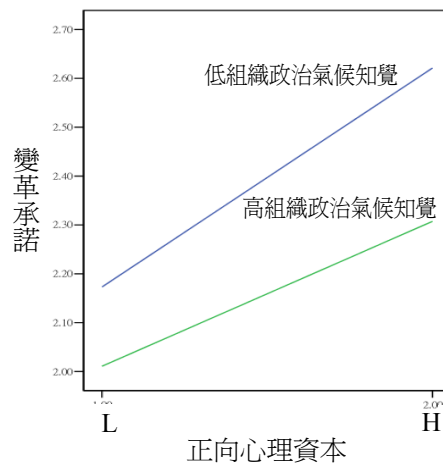


圖 2 組織政治氣候知覺與正向心理資本交互作用對變革承諾之影響

## 5. 結論與討論

### 5.1 結論

本研究同時驗證跨層次變數對變革承諾之中介與調節效果。具體而言，本研究結果與貢獻，分成以下二部分：

#### 5.1.1 正向心理資本在組織變革知覺與變革承諾之跨層次中介效果

首先，在微觀觀點，本研究驗證員工的正向心理資本會顯著正向影響員工的變革承諾。過去研究也指出正向心理資本會正向影響個體績效、工作滿意、組織承諾感及負向影響離職意願(Luthans & Jensen, 2005; Luthans et al., 2008b)。因此，中小企業的管理者可以透過自我或團隊中他人成功經驗的分享，增加員工的自信與自我效能；可以透過設定具體且具有挑戰性的目標，減少員工對工作的不確定感，使員工以希望、正向、樂觀的態度面對工作；可以透過給予員工個別的關懷，讓員工在面對挫折時，能於短時間內調整自我重新出發，擁有較佳的回復力。利用同時增加自我效能、樂觀、希望、回復力的正向心理狀態(正向心理資本)，進而影響員工對變革的承諾。

其次，在宏觀觀點，本研究驗證員工的組織變革知覺會顯著正向影響員工的變革承諾(Reichers et al., 1997; Eby et al., 2000; Weber & Weber, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002; Ford et al., 2003; Fedor et al., 2006; Herscovitch & Meyer, 2002)。因此，當中小企業在進行變革時，管理者必須全面支持、帶領及回應變革，與員工進行充分溝通、清楚傳達變革的資訊，並規劃完善的工作保障，即可激發員工的工作動力及服務熱忱，讓員工願意留在組織裡貢獻心力，達到提升組織績效的目的。

另外，本研究亦驗證員工的組織變革知覺會顯著正向影響員工的正向心理資本(Ashforth & Lee, 1990; Judge et al., 1999; Wanberg & Banas, 2000; Avey et al., 2008)。因此，中小企業應事先教育員工了解變革計畫，妥善溝通意見，可以協助員工認清變革的必要和理由，形塑員工對組織變革的正面知覺，才能提高員工的正向心理資本，因而對組織未來充滿信心和希望，樂觀接受變革發生，並迅速回應變革帶來的挫折與壓力。

最後，在綜觀中介觀點，本研究亦驗證組織變革知覺會顯著正向影響正向心理資本，並透過其中介效果正向影響員工的變革承諾。Avey et al. (2008)研究指出，員工的心理資本會透過正向情緒的影響，展現不同的態度與行為，進而促進正向組織變革的發生。惟本研究與其不同之處，主要在探討組織層次的組織變革知覺會透過個體層次的正向心理資本進而影響變革承諾之跨層次中介效果。Luthans & Youssef(2004)認為發展主管和員工的心理資本，可以使他們更有能力去處理挫折，有效的領導和充足的資源可以減輕變革帶來的衝擊。因此，中小企業為成功推動變革，可透過正向心理資本的開發，提高員工對組織變革的認同與承諾。

#### 5.1.2 正向心理資本與組織政治氣候知覺交互作用後，會對變革承諾產生跨層次干擾效果

本研究驗證組織政治氣候知覺對正向心理資本與變革承諾具有干擾效果。Ferris et al.(1989)提出組織政治知覺模型，認為員工的工作投入會受其所感受到的組織政治知覺所影響，而員工的組織承諾亦將隨組織政治知覺的增加而減少，多數的實證研究也支持此假設(Ferris & Kacmar, 1992; Zhou & Ferris, 1995; Ferris et al., 1996; Vigoda-Gadot & Kapun, 2005)。Avey et al. (2008)研究指出正念對正向心理資本和正向情感具有干擾效果，

其指出具有正向心理資本的員工，強烈意識到自己本身的正向思想和正向情感模式時，就會越支持正向的組織變革。

員工會抗拒組織變革，通常是因為他們怕失去自身的利益，企業欲強化員工之變革承諾，就應避免政治行為的運作，否則將會消耗組織寶貴的時間，擾亂組織目標，移轉員工的精力與注意力，甚至導致有價值員工的流失。因此，中小企業欲強化員工之變革承諾，就應避免政治行為的運作，應積極促使政治行為操縱者從抵抗變革轉而投入變革，鼓勵他們參與設計或施行變革計畫，亦可透過開發員工的正向心理資本，使其不受組織政治氣候知覺的影響，全力支持變革。

## 5.2 研究意涵

### 5.2.1 理論意涵

正向性在近年的組織行為研究中已逐漸獲得重視，近年來的研究一致論證於正向心理資本和正向組織行為之間的關係(Gardner & Schermerhorn, 2004; Judge & Ilies, 2004; Seligman, 2002; Wright, 2003)，Luthans & Youssef(2007)認為正向組織學識，是將正向心理學應用在工作場所上，強調正向組織所帶來的結果，此觀點與本研究結果相呼應，證實正向心理資本可提高員工的變革承諾。

除此之外，目前有許多研究僅探討組織成員的組織政治知覺會對組織承諾有負向的影響(Wilson, 1995; Valle, 1997; Cropanzano et al., 1997; Maslyn & Fedor, 1998; Witt, 1998; Vigoda, 2000)，尚未有研究探討組織政治氣候知覺對正向心理資本與變革承諾之跨層次干擾效果，本研究透過跨層次分析，證實組織政治氣候知覺確實扮演著關鍵的調解角色，為正向心理資本之研究提供新的發現。

另外，在方法上的意涵方面，本研究藉由 HLM 的方法，同時分析跨層次中介與干擾關係。由於 HLM 能同時分析不同層次來源之資料對依變數的影響，能完整了解不同層次變數的相互影響效果，期許藉由本研究之拋磚引玉開啓組織變革與組織行為跨層次研究先端，後續能有更多學者繼續探討組織行為之前因後果。

### 5.2.2 管理意涵

本研究將研究結論與實務意涵應用在實務管理上，茲將可行之管理實務結論列舉如下。首先，中小企業主管應主動形塑正向的組織變革知覺。中小企業應建立良好的溝通機制、提高管理者的變革領導能力、建立支持變革的組織文化來加強與改善組織變革知覺。

第二，中小企業應嚴謹招募具有正向心理資本特質的員工。Avey, Luthans, Smith, & Palmer(2010)認為正向心理資本和正向幸福感可以提高員工的工作滿意度和幸福感。Luthans, et al.(2008a)指出正向心理資本會正向影響員工的工作表現和態度，並有助於創造組織的競爭優勢。故中小企業為提高員工的變革承諾可以利用人力資源發展實務去提升員工之心理資本，亦或是在一開始招募時就先對於專業能力資格符合者做更進一步之篩選動作，例如透過已發展成熟之性向測驗、人格特質測驗了解求職者的心理狀態，如自我效能、樂觀和希望。亦透過情境式面談了解求職者的回復力，利用面談時給予求職者一個假定的情況，並詢問他會如何回應這個事件，如此一來便能廣納先天就具備豐富正向心理資本之員工。

第三，中小企業應建立正向心理資本開發培訓。Luthans et al. (2007)提出開發正向心理資本計畫，主要在設計一系列提升自我效能、樂觀、希望和回復力等整體心理資本的開發課程(Luthans, Avey, Avolio, & Norman, 2006; Luthans et al., 2008b; Luthans et al., 2007)。長期以來政府對於中小企業人才培訓工作一直不遺餘力，每年投入不少經費，透過公、私部門各種培訓管道辦理各項人才培訓工作計畫，提供中小企業業者及其員工作為進修學習管道。因此資源受限的中小企業應善用政府提供之資源，藉由開發員工的正向心理資本，進而提升組織績效。

第四，中小企業應形塑正向組織文化，建置創新、開明及公正的工作環境。將正向的思考與態度轉變為組織的核心價值觀，進而塑造成組織文化，營造正面的工作環境，包括能常對員工講述企業願景，並隨時掌握每位員工的表現，給予適時的幫助及獎勵，制訂組織決策時也必須考量到員工的感受，讓員工參與並且受到尊重，讓員工成為快樂工作者，如此才能讓員工願意無反顧的為企業盡心盡力，進而為企業創造永續經營的競爭優勢。

綜上所述，中小企業若希望成功推動變革，企業主必須選擇適當的人來規劃、領導、執行，不斷修正與調整，做好變革的溝通，提供變革的資訊，鼓勵員工參與變革，全力支持變革，並開發員工的正向心理資本，培養其正向的態度，使其成為快樂的工作者，樂於奉獻組織，使組織成為基業長青的福星企業。

### 5.2.3 研究限制與後續研究建議

即使在研究設計上本研究力求完善，然而仍有以下限制值得注意。首先，本研究在員工正向心理資本的部份，採員工自評方式進行衡量。自評方式有可能產生某些高估的狀況，導致某些偏誤。因此，本研究建議未來可採以不同來源(主管、同儕與部屬)多方的評比方式進行衡量，有效解決單一來源所造成的偏誤問題(Atwater & Waldman, 1998)。

其次，本研究變數間之關係，均由相關的文獻與實證資料而來。然而，以正向心理資本為例，本研究之研究結果顯示，個人及團隊層次之變數均與正向心理資本有相關影響關係。然而，在前因變數除組織變革知覺外，仍有其他重要之因素(正向組織學識、組織文化、組織公正、管理者的領導型態、人力資源管理實務…等)會影響正向心理資本。後果變數除變革承諾外，正向組織行為、幸福感、工作敬業心、工作滿意等亦會受正向心理資本所影響。因此，後續之研究或許可延伸 HLM 多層次的概念，甚至運用三層次的分析方法，更深入窺探其他變數與正向心理資本的關係。

最後，本研究採取橫斷面之研究設計，所收集獲得的相關數據僅能了解各研究變數在施測時的相關情形，無法進一步瞭解各變項在不同時點或隨環境變動所帶來之影響，故建議後續研究者可考慮縱斷面之方式，瞭解其中變化之趨勢與驗證變項間之真正因果關係。

## 6. 參考文獻

- 經濟部中小企業處，2009，中小企業白皮書，台北：經濟部中小企業處。
- Alas, R. (2008). Employees Willingness to Participate in Implementation of Organizational Change. *Management of Organizations: Systematic Research*, **46**, 7-15.
- Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, **25**, 293-315.
- Ashforth, B.E., & Lee, R.T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, **43**, 621-648.
- Atwater, L. & Waldman, D. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, **9(4)**, 423-426.
- Avey, J.B., Luthans, F., Smith, R.M., & Palmer, N.F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, **15(1)**, 17-28.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied behavioral Science*, **44(1)**, 48-70.
- Bakker, A.B., van Emmerik, H., & Euwema, M C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, **33**, 464-489.
- Baumeister, R.F., Gailliot, M.T., DeWall, C.N., & Oaten, M. (2006). Self-regulation and personality: How interventions increase regulatory success, and how depletion moderates the effects of traits on behavior. *Journal of Personality*, **74**, 1773-1801.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implication for data aggregation and analysis. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bouckenooghe D., Devos G., & Van den Broeck H. (2009). Organizational change questionnaire—climate of change, processes and readiness (OCQ - C, P, R): development of a new instrument. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. **143(6)**, 559-599.
- Brief, A.P., Burke, M. J., George, J.M., Robinson, B.S. & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress. *Journal of Applied Psychology*, **73(2)**, 193-198.
- Bryk, A.S., & Raudenbush, S.W. (1992). Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods. Newbury Park, CA: Sage.
- Cascio, W.F. (2002). Strategies for responsible restructuring. *Academy of Management Executive*, **16(3)**, 80-91.
- Connolly, J.J. & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, **29(2)**, 265-281.
- Cropanzano R., Howes J.C., Grandey, A.A. & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, **18(2)**, 159-180.

- Daft, D.N. (2000). Connecting with global consumers. *Executive Excellence*, *17(10)*, 11-12.
- Drory, A. & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics. *A review. Human Relations*, *43*, 1133-1154.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, *14(1)*, 59-71.
- Druskat, V.U. & Wolff, S.B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, *79(3)*, 80-90.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team based selling. *Human Relations*, *53 (3)*, 419-442.
- Fedor, D.B., Caldwell, S. & Herold, D.M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multi-level investigation. *Personnel Psychology*, *59(1)*, 1-29.
- Ferris, G.R. & Judge, T.A. (1991). Personnel/Human Resources Management: A Political Influence. *Journal of Management*, *17(2)*, 447-488.
- Ferris, G.R., & Kacmar, K.M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management*, *18(1)*, 93-116.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Gilmore, D.C., Zhou, J., Kacmar, K.M., & Howard, J.L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcome. *Human Relations*, *49(2)*, 233-266.
- Ferris, G.R., Russ, G.S. & Fandt, P.M. (1989). Politics in Organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Ed.) *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ford, J.K., Weissbein, D.A., & Plamondon, K.E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, *20*, 159-185.
- 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.
- Gardner, W. & Schermerhorn, J.R. (2004). Unleashing individual potential: performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *33*, 270-282.
- Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*, 300-329.
- Good, L.K., Page, T.J., & Young, C.E. (1996). Assessing hierarchical differences in job-related attitudes and turnover among retail managers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *24(2)*, 148-156.
- Goulet, L.R., & Singh, P. (2002). Career commitment: A reexamination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, *61*, 73-91.
- Herold, D.M., Fedor, D.B. & Caldwell, S.D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influence on employees' commitment



- to change. *Journal of Applied Psychology*, **92**(4), 942-951.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, **87**(3), 474-487.
- Hochwarter, W.A., Kacmar, C., Perrewé, P.L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, **63**(3), 438-456
- Hochwarter, W.A., Perrewe, P.L., Ferris, G.R., & Rachel, G. (1999). Commitment as an antidote to the tension and turnover consequences of organizational politics. *Journal of Vocational Behavior*, **55**(3), 277-297.
- James, L.R., Demaree, R.G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, **68**, 85-98.
- Judge, T. A & Ilies, R. (2004). Affect and job satisfaction: A study of their relationship at work and at home. *Journal of Applied Psychology*, **89**, 661-673.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V., & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, **84**, 107-122.
- Kacmar, K.M. & Ferris, G.R. (1993). Politics at Work : Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations. *Business Horizons*, **36**, 70-74.
- Kanter, R. M. (1985). Managing the human side of change. *Management Review*, **74**, 52-56.
- Kenny, D.A., Kashy, D.A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gildert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Ed.) *The handbook of social psychology*. New York : Oxford University Press.
- Luthans, F. & Larson M. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, **13**(1), 45-62.
- 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., & Jensen, S.M. (2005). The Linkage between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission. *Journal of Nursing Administration*, **35**(6), 304-310.
- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behaviour. *Journal of Management*, **33**, 321-349.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., & Combs, G.J. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, **27**, 387-393.
- Luthans, F., Avey, J.B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008a). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, **19**(5), 818-827.
- Luthans, F., M. Norman, S., J. Avolio, B., & B. Avey, J. (2008b). 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., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital, Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, A.J., Jones, E.S., & Callan, V.J. (2005). The role of psychological climate in facilitating adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *14*, 263-289.
- Maslyn, J.M. & Fedor, D.B. (1998). Perception of politics: Does measuring different foci matter? *Journal of Applied Psychology*, *84*, 645-653.
- Mathieu, J.E., & Taylor, S.R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(2), 141-172.
- Mathieu, J.E., & Taylor, S.R. (2007). A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(2), 141-172.
- McDonald, T. & Siegall, M. (1992). The Effects of Technological Self Efficacy and Job Focus on Job Performance, Attitudes, and Withdrawal Behaviors. *Journal of Psychology*, *126*(5), 652-475.
- Novelli L, Kirkman BL, & Shapiro DL. (1995). Effective implementation of organizational change: an organizational justice perspective. In *Trends in Organizational Behavior* (Ed.) CL Cooper, DM Rousseau, 2, 15-36. New York: Wiley.
- Nye, L.G. & Witt, L.A. (1993). Dimensionality and construct validity of the Perceptions of Politics Scale (POPS). *Educational and Psychological Measurement*, *53*, 821-829.
- Parker, R., Muhlrad, D., Deshler, J.O., Taylor, N., & Rossi, J.J. (1992). Ribozymes: Principles and designs for their use as antisense and therapeutic agents. *In Gene regulation: Biology of antisense RNA and DNA (ED). R.P. Erickson and J.G. Izant* (55-70). Raven Press, New York.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin, J.T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management executive*, *11*(1), 48-59.
- Rhoades, L. & Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714.
- Schneider, B., White, S., & Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 150-163.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free Press.
- Tompson, H.B. & Werner, J.M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, *23*(4), 583-602.
- Valle, M. (1997). Perceptions of organizational politics and subsequent behaviors. *Psychological Reports*, *81*, 945-946.
- Vigoda, E. (2000). Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence. *Organizational Citizenship Behavior*

- and In-Red Performance. *Public Personnel Management*, **29**(2), 185-210.
- Vigoda-Gadot, E. & Kapun, D. (2005). Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model across Two Sectors. *Policy & Politics*, **33**(2), 251-276.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 132-142.
- Weber, P.S. & Weber, J.E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, **22** (6), 291-300.
- Wilson, P.A. (1995). The Effects of Politics and Power on the Organization Commitment of Federal Executives. *Journal of Management*, **21**(1), 101-118.
- Witt, L.A. (1998). Enhancing organizational goal congruence: A solution to organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, **83**, 666-674.
- Wright, T.A. (2003). Positive Organizational Behaviour: An Idea Whose Time Has Truly Come. *Journal of Organizational Behaviour*, **24**, 437-442.
- Yoon, J. & Thye, S.R. (2002). A dual process model of organizational commitment. *Work and Occupations*, **29**(1), 97-124.
- Youssef, C.M. & Luthans, F. (2006). Time for positivity in the Middle East: Developing hopeful Egyptian organizational leaders. In W. Mobley & E Weldon (Ed.) *Advances in global leadership*, 4, Oxford, UK: Elsevier/JAI.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York: Wiley.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, **36**(2), 14-22.
- Zhou, J. & Ferris, G.R. (1995). The Dimensions and Consequences of Organizational Politics: A Confirmatory Analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, **25**(19), 1747-1764.