

組織創新氣候與創新導向組織公民行為之研究

The Effect Creative Organizational Climate on Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviors

劉秀雯 Hsiu-Wen Liu¹

夏語晨 Yu-Chen Hsia²

林育理 Yu Li Lin³

摘要

員工創新行為已然成為現今各組織重要的議題，本研究以創新為主要探討議題，在員工創新行為上，驗證組織環境因素的影響，這也是過去甚少探討的方向，本研究將探討組織內部的創新氣候對員工創新導向組織公民行為之影響。研究對象為台灣地區的服務業員工，共發放有效問卷為 641 份問卷，結果顯示，組織創新氣候的提升確實可以正向影響員工創新導向的組織公民行為，其中組織創新氣候，包含了組織對於團隊運作、學習成長、領導效能、工作方式、環境氣氛、組織理念及資源投入各方面都必須兼顧，才能真正的將員工本身的創新能力和組織的創新機制更有效率。

關鍵字：組織創新、組織創新氣候、創新導向組織公民行為

Abstract

Innovation has become an important issue in today's business environment, this study focuses on issues of how organizational innovation climate affect employee innovation behavior. Specially, we focus on the changed-oriented organizational citizenship behavior. The subjects were service workers in Taiwan. 641 valid questionnaires were collected; the results show that change-oriented organizational citizenship behaviors can be enhanced by organizational creative climate. The creative climate includes the operation of the organization for the team, learning and growth, leadership effectiveness, work atmosphere, organization.

Keywords: Organizational Innovation, Creative Organizational Climate, Change-oriented Organizational Citizenship Behaviors.

¹東吳大學企業管理學系助理教授(聯絡電話：02-23111531 轉 3695，E-mail: hsiuwen@scu.edu.tw)。

²東吳大學企業管理學系碩士。

³南台科技大學企管系助理教授。

壹、前言

近年來，創新的議題越來越落實在各行各業中，創新的概念已經不再只侷限於科技業及製造業等創新密集的產業，由於現在不再強調的「產品上的創新」，而更強調的是「流程」及「管理」上的創新，才能夠真正的為組織帶來更高的價值，這些方面的創新不僅僅是各種產業的競爭利器，更是現在企業的獲利新方程式，組織創新效能成為各產業應該考慮到的核心競爭力，若想要維持與既有顧客之關係並更進一步吸引新顧客，發展流程和服務創新已然是未來的趨勢，但就組織創新最根本的課題，要達到創新往往必須先產生創造力，員工的創造力經常是組織創新的起點，所以各產業必須花更多的心力和投入資源去培養具有該顧客導向以及不斷創新觀念的員工並且具備自動自發的態度，以提昇公司內部的創新氣氛和員工個人的創新行為。以往大部份的文獻認為員工是否具有創意元素在於員工的人格特質，卻忽略組織創新管理的重要性，以致於創意產出之成熟度欠佳等問題層出不窮，另外員工自發性與變革創新行為，才是創新績效真正有效行為。因此本研究最主要的方向，在於以環境為主要影響因子，使用環境刺激反應理論與社會學習理論來驗證員工創新公民行為的影響因子，過去的文獻曾提出組織創新氣氛的衡量，並認為組織創新氣候能影響員工的創新行為 (Bharadwaj, 2000; 邱皓政 2000; 黃致凱, 2004)。然過去員工創新行為的內涵，並未包含自發性、挑戰、突破，因此本研究將採用更為精準的創新公民行為為依變數 (Chiaburu, Lorinkova, & Van Dyne, 2013; Choi, 2007; López-Domínguez, Enache, Sallan, & Simo, 2013)。創新導向組織公民行為被定義為員工出現具有挑戰性的，且具創造力類型的行為 (LePine & Van Dyne, 1998; Morrison & Phelps, 1999)。本研究認為創新氣氛對於員工能產生環境刺激與社會學習的影響機制帶來員工正向影響其創新導向組織公民行為，好的創新氛圍將會使組織更加有創造力和活力，更能有效的提升組織的軟實力。因此，綜合以上因素，本研究主要目的為驗證組織創新氣氛與員工的個人特質是否影響員工的創新導向的組織公民行為。基於上述研究動機，本研究希望達成以下之目的：首先，探討組織創新氣候與創新導向組織公民行為之間關係。其次，探討員工特質對於創新導向組織公民行為之間關係。

貳、文獻探討

一、組織創新氣候

Litwin & Stringer 在 1968 年提出組織氣候是指組織成員直接或間接對於組織內部環境、政策和程序的一種知覺，而此種知覺影響了成員的動機與行為，其形成一方面受到組織系統客觀條件影響，另一方面也代表個體知覺引發個體動機與外顯行為，進而影響組織效果。Bharadwaj (2000) 定義組織創新氣候是指組織透過建立正式的方法、工具及提供資源，鼓勵組織中創新的行為。而國內研究的學者蔡啟通、黃國隆和高泉豐 (2001) 對組織創新氣候的定義，認為組織創新氣候是組織成員對其身處的工作環境之知覺描述，說明工作環境中有無激勵創新的方式、工作領域的資源多寡及管理技能的創新程度。黃致凱

(2004) 定義為「組織成員主觀上對於其組織環境之政策、方案、流程、產品與服務等創新程度之知覺，而其結果將可能影響成員之態度、動機與行為。對於組織創新氣候的衡量，本研究採用邱皓政 (2000) 組織創新量表的發展與創新指標的建立，其中包含七個構面，團隊運作、學習成長、領導效能、工作方式、環境支持、組織價值及資源提供。

二、創新導向組織公民行為

創新導向的組織公民行為是指員工透過跨越權責的額外工作角色，去實施能改變自己範圍內的工作方法，政策和程序，且對組織有益處且有建設性的。(Morrison & Phelps 1999)。不只像適應性銷售的行為 (Spiro & Weitz 1990) 或是更有效率的工作效能 (Sujan, Weitz & Kumar 1994)，創新導向的組織公民行為不僅是展現出適應性的行為，而是對自己份內工作的角色帶來變化。創新導向的組織公民行為和合作性的組織公民行為有所不同的地方在於員工必須對於做出創新的個人行為，在短期內也願意對此承擔該行為所帶來的風險，不論是擾亂現況抑或是破壞個人的人際關係 (LePine & Van Dyne, 2001)。

員工願意從事創新導向的組織公民行為，通常由於組織員工合作和親密聯繫的傾向，故情境影響力像是領導行為和職場感受可以提供必要和充分條件 (MacKenzie, Podsakoff, & Ahearne, 1998; Netemeyer et al. 1997)。國內學者蔡啟通 (2004) 探討員工的動機取向結果顯示，員工的內在或外在動機愈高，其愈會積極表現出創新行為；組織創新氣候愈高，亦愈會積極表現出創新行為。其中個人也會控制自己的行為來回應這些期望，以達到正面的自我評價 (Bandura, 1988)。因此，當員工知覺到組織創新氣候時，會有創新行為的表現。其他的學者也指出，組織創新氣候會影響組織創新 (Siegel & Kaemmerer, 1978) 以及組織氣候的環境因素會激發或阻礙個人創新行為的表現 (Woodman et al., 1993)。

H1 組織創新氣候會正向影響創新導向組織公民行為。

Rabinowitz & Hall (1977) 將組織公民行為分別以個人特質、工作環境以及個人與工作三個方向說明：(1) 組織公民行為是一個個人特質的依變項；(2) 組織公民行為是受個人所處的環境誘導下所產生的，較易受組織環境所影響；(3) 組織公民行為是個人特質與工作情境互動下的產物。本研究認為研究創新導向的組織公民行為時，也應該將員工個人的人格特質納入參考的變數，以下為幾個較常為學者提出會影響組織公民行為的人口變項。而王祥禹 2008 年在研究台灣旅館業員工的組織公民行為時，就提出性別為組織公民行為的重要變項，由其對於創新行為在華人的社會中，女性更是略顯壓抑，故本研究認為相較於女性，男性會有較多的創新導向的組織公民行為。

H2 相較於女性，男性會有較多的創新導向的組織公民行為。

Lance A. Bettencourt 在 2003 年研究中提到，創新導向組織公民行為與組織承諾正相關外，也常常會受到員工學習取向的個人人口變項的影響，而員工學習取向有時候會受到工作年資或是組織階層的影響。而提到工作年資為組織公民行為帶來的影響，研究顯示在

組織服務工作年資越長的員工在工作上所產生的自發性組織公民行為越多(王祥禹，2008)，再其他研究中也提到在組織服務工作年資越長的員工其員工創造力越高，可能由於組織服務工作年資越長的員工對於其工作環境等工作中的人事物皆擁有適應能力及適當的反應能力，故較有傾向去做出對組織有益處的創新行為(陳鉉文、劉欣芸，2008)。

H3 工作年資與創新導向組織公民行為呈正相關。

王祥禹 2008 年在研究台灣旅館業員工的組織公民行為時，也提到在服務業中，相較為基層員工，其主管階級的員工對於學習目標導向及組織公民行為都有強烈的正向關係，可以看出其管理層級越高，所擁有的權限越大，做出的創新行為也會越多。而組織中層級越高的管理者企圖增加他們本身的權力，以及追求他們個人和團體利益的活動，包含提高個人職務上的不可替代性、精研組織中特定領域的問題、擔負責任、廣結善緣等行為，組織的這些創新活動有時候也能進一步激發組織的變革，以增進組織對變遷環境的適應力(趙銘崇 1988)。

H4 管理層級與創新導向組織公民行為呈正相關。

參、研究方法

一、研究架構

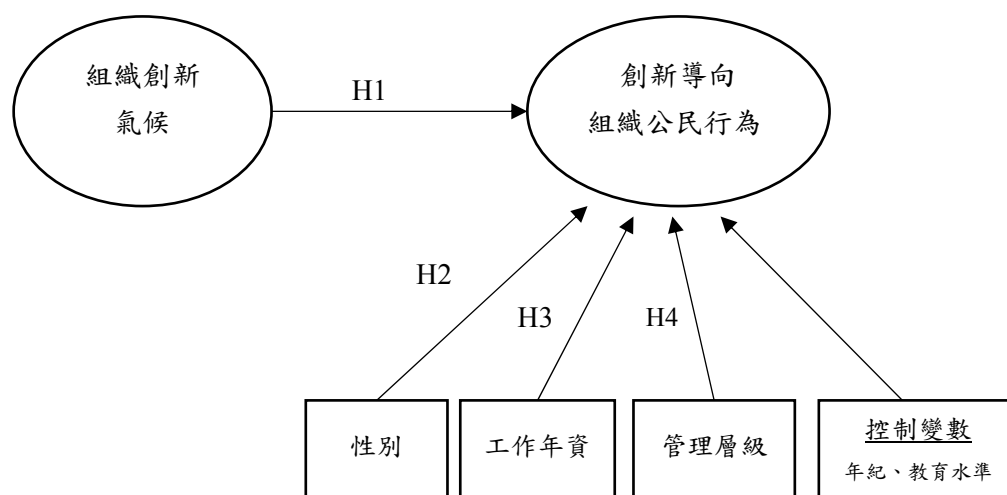


圖 1 研究架構

二、研究變項之操作型定義及其衡量方式

本研究之研究變項包括組織創新氣候、創新導向組織公民行為及人口統計變數等構面，根據相關文獻探討，本研究將各構念之操作性定義及衡量變數分述如下並整理於下表：

表 1 本研究變項量表來源及操作型定義

變項名稱	本研究操作型定義	量表來源
組織創新氣候	對組織創新氣候的定義，他們認為組織創新氣候是組織成員對其身處的工作環境之知覺描述，說明工作環境中有無激勵創新的方式、工作領域的資源多寡及管理技能的創新程度。	邱皓政(2000) 蔡啟通、黃國隆和高泉豐 (2001)
創新導向組織公民行為	創新導向的組織公民行為是指員工透過跨越權責的額外工作角色，去實施能改變自己範圍內的工作方法，政策和程序，且對組織有益處且有建設性的	Bettencourt (2003); Morrison & Phelps (1999)

三、資料蒐集與分析方法

本研究以問卷作為蒐集研究資料的工具，問卷設計採用上述學者編製之相關量表，包含組織創新氣候、創新導向組織公民行為及人口統計變數等三個部分。服務業依據世界貿易組織在 1991 年所發布的服務業分類 (GNS/W/120) 文件分為 12 大類服務業，由於需要台灣服務業員工為樣本，故本研究採立意抽樣，以台灣全體服務業員工為母體，對以上 12 大類的服務產業進行發放，發放共 709 份問卷，回收有效問卷為 641 份，有效問卷回收率為 90.4%。主要研究目的為驗證各變數間之因果關係，因此本研究的主要使用分析工具為、SPSS 統計軟體及 AMOS 等電腦軟體來進行統計分析方法，使用的研究統計方法包含：敘述性統計分析、信度分析、驗證性因素分析及結構方程模型 (SEM)。

肆、研究結果分析與討論

一、敘述性統計分析

表 2 顯示本研究的樣本資訊。此表顯示本研究的樣本涵蓋不同的受訪者特質，整體來說性別以女性居多佔 61.6%，年齡多在 35 歲以下，教育程度有 7 成在專科或大學學歷。公司規模以中小型企業以及 200 人以上居多。服務年資在 3 年以下佔 7 成。整體而言，樣本可反應服務業員工的樣貌，以年輕女性居多，教育程度多在大專以上。表 3 顯示本研究變項間的平均數、標準差以及相關係數表。此表顯示組織創新氣候與創新導向組織公民行為正相關；另外，創新導向組織公民行為與性別為負相關，可以說明相較於男性，女性對於創新較為保守不太做出實際行動的現象，而創新導向組織公民行為與工作年資為正相關，表示年紀越大的工作環境中，所做出的創新行為越多，創新導向組織公民行為與教育程度呈現正相關，表示教育程度越高，其做出的創新行為越多，創新導向組織公民行為與管理層級呈現正相關，表示管理層級越高，其工作授權越多，所做出的創新行為越多。

表2 受訪者之基本資料表

變項	類別	人數	百分比 (%)	累積百分比 (%)	變項	類別	人數	百分比 (%)	累積百分比 (%)
性別	男	246	38.4	38.4	管理職層	基層人員	542	84.6	96.7
	女	395	61.6	100.0		基層主管	77	12.0	98.8
年齡	15歲~25歲	278	43.4	43.4		中階主管	13	2.0	100.0
	26歲~35歲	229	35.7	79.1		高階主管	8	1.3	
	36歲~45歲	100	15.6	94.7	公司年齡	1年以下	13	2.0	2.0
	46歲以上	34	5.3	100.0		1年-3年	65	10.1	10.1
教育	國小	3	.5	.5		4年-6年	62	9.7	9.7
	高中職	39	6.1	6.6		7年-15年	155	24.2	24.2
	大學專科	447	69.7	76.3	16年以上	345	53.8	53.8	
	研究所以上	152	23.7	100.0	服務年資	1年以下	242	39.8	39.8
公司規模	30人以下	235	36.7	36.7		1年-3年	219	34.2	72.1
	31-50人	63	9.8	46.5		4年-6年	95	14.8	86.9
	51-100人	70	10.9	57.4		7年-15年	48	7.5	94.4
	101-200人	46	7.2	64.6	16年以上	36	5.6	100.0	
	201人以上	227	35.4	100.0					

表3 變數相關分析

變項	M	SD	1	2	3	4	5	6
1.組織創新氣候	4.55	1.038						
2.創新導向組織公民行為	4.57	0.883	0.39***					
3.性別 (男=0,女=1)	0.62	0.487	-0.08*	-0.12***				
4.年齡	1.83	0.882	-0.12***	0.02	-0.14***			
5.教育程度	4.16	0.581	0.13***	0.01	-0.08*	-0.16***		
6.工作年資	2.09	1.154	-0.05	0.09***	-0.03	0.67***	-0.10***	
7.管理層級	1.20	0.536	0.03*	0.15***	-0.14***	0.28***	0.07	0.29***

(一)信度分析

為了確保各構面問項間的一致性與穩定水準，本研究採用信度分析 (Reliability Analysis)，以測驗內部項目間是否相互符合。本研究採用內部一致法中的 Cronbach's α 值來衡量信度，而 Cronbach's α 的信度檢定是經由衡量變數間之共同因素的相關性，計算其總變異與個別變異數，以作為檢定一致性衡量的依據。若 α 值大於 0.7 時，表示該構面內各題項的內部一致性甚高；若 α 值小於 0.35 時，則表示該構面信度水準甚低，應予以拒絕。而本研究變數之信度分析結果，各變數的 Cronbach's α 均在 0.7 以上，顯示本研究問卷的內部一致性甚高，「組織創新氣候」及「創新導向的組織公民行為」兩個變數進行信度分析，其中可以由組織創新氣氛信度達到 0.95，較各個構面的信度為高，由此顯示，本研究信度及內部一致性相當高。在組織創新氣候量表的部分，「組織創新氣候」的 Cronbach's α 係數均高於 0.7，顯示組織創新氣候量表大致在高信度範圍內，具有一定程

度的穩定性及內部一致性。而「創新導向的組織公民行為」的 Cronbach's α 係數高於 0.7，顯示具有一定程度的穩定性及內部一致性。

表4 潛在變數Cronbach's α 值

構面	問項題數	Cronbach's α 係數
組織創新氣氛	19	0.950
團隊運作	3	0.942
學習成長	3	0.866
領導效能	3	0.918
工作方式	2	0.688
環境氣氛	3	0.877
組織理念	2	0.915
資源提供	3	0.861
創新導向的組織公民行為	10	0.911

(二) 驗證性因素分析

1. 收斂效度

本節以平均變異估計量(AVE)作為 CFA 的收斂效度指標，可以由下表 5 看出各個題項的標準化因素負荷量皆大於 0.5，表示本研究之衡量題項皆可以有效的反應該變數的潛在變數，各變數的平均變異估計量皆大於 0.5，表示本研究可通過違規估計之現象符合標準指標，另外，在此測量模式中所有變項之 t 值均大於 1.96 達顯著水準，組織創新氣候變數各個構面的二階驗證 CFA 值可以顯示出，二階驗證的題項皆可以有效的反應出各個構面足以代表一階變數。

2. 區別效度分析

本研究採用平均變異估計量(AVE)與潛在變項配對相關值之比較法，此方法的定義為「是否所有的 AVE 皆大於所有的相關係數的平方」。AVE 代表的是「該潛在變項受到所屬觀察變項的貢獻量」，相關係數的平方代表的則是「該潛在變項受到非所屬觀察變項的貢獻量」。證實因素之間具有區別效度，本研究的兩個相關變數的相關係數的平方為 0.158，對角線為各個構面的平均變異估計量(AVE)，組織創新氣候平均變異估計量為 0.883，創新導向的組織公民行為平均變異估計量為 0.510，平均變異估計量(AVE)皆大於相關係數的平方，故本研究模型具有區別效度。

表 5 各構面之收斂效度指標表

構面 題項	標準化 因素負荷量	CR	AVE
組織創新氣候		.911	.883
組織創新氣候 → 團隊運作	.619***		
組織創新氣候 → 學習成長	.828***		
組織創新氣候 → 領導效能	.799***		
組織創新氣候 → 工作方式	.784***		
組織創新氣候 → 環境氣氛	.879***		
組織創新氣候 → 組織理念	.847***		
組織創新氣候 → 資源提供	.896***		
團隊運作		.973	.968
我的工作夥伴與團隊成員能夠相互支持與協助。	.900***		
我的工作夥伴與團隊成員具有良好的共識。	.959***		
我的工作夥伴與團隊成員具有一致的目標。	.901***		
學習成長		.887	0.851
我的公司提供充分的進修機會、鼓勵參與學習活動。	.839***		
公司組織環境-人員的教育訓練是我們公司的重要工作。	.832***		
公司組織環境-我的公司重視資訊收集與新知的獲得與交流。	.813***		
領導效能		.948	.936
我的主管能夠尊重不同的意見與異議。	.873***		
我的主管擁有良好的溝通協調能力。	.892***		
我的主管能夠信任部屬、適當的授權。	.902***		
工作方式		.607	.700
我的工作內容有我可以自由發揮與揮灑的空間。	.876***		
公司組織環境-我的工作十分具有挑戰性。	.599***		
環境氣氛		.911	.887
我有一個舒適自由、令我感到滿意的工作空間。	.876***		
我的工作環境可以使我更有創意的靈感與啟發。	.829***		
我的工作空間氣氛和諧良好、令人心情愉快。	.819***		
組織理念		.856	.898
我們公司鼓勵創新思考。	.923***		
我們公司崇尚自由開放與創新變革。	.914***		
資源提供		.906	.703
我可以獲得充分的資料與資訊以進行我的工作。	.896***		
我擁有足夠的設備器材以進行我的工作。	.779***		
只要我有需要，我可以獲得專業人員的有效協助。	.778***		
創新導向的組織公民行為		.669	.510
我經常嘗試採用改進的程序來執行我的工作。	.710***		
我經常試圖改變我的工作是為了讓執行更有效。	.673***		
我經常試圖帶來改進後的程序運用在工作單位或部門。	.846***		
我經常試圖提議新的工作方法，對於公司更有效。	.626***		
我經常試圖改變組織規則或政策。	.851***		
我經常使建設性的建議，來改善事情在組織內的運作。	.516***		
我經常試圖糾正一個錯誤的程序或做法。	.654***		
我經常試圖消除冗餘或不必要的程序。	.741***		
我經常嘗試解決方法來解決緊迫的組織問題。	.744***		
我經常試圖引入新的結構，技術或方法來提高工作效率。	0.681***		

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

二、整體模式衡量分析

(一) 整體模式配適程度

確認所有問項均通過因素分析後，本研究進一步進行驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis)，本研究將資料以 AMOS6.0 統計軟體進行，結果如下表所示，觀察變數的關係配適度，結果顯示本研究量表衡量問項皆達到邊際以上之水準，皆已通過整體配適度的指標。

表 6 整體模式適配程度

	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	RMSEA	CFI	SMAR
數值	3.065	0.871	0.845	0.902	0.057	0.931	0.0528
通過標準	<5	>0.8	>0.8	>0.8	<0.08	>0.8	<0.05

(二) 整體模式路徑分析

本研究經由路徑分析來檢定整體模式下，觀察資料及特定變數之間的關係，觀察標準化路徑參數估計值是否達到顯著水準，其中，組織創新氣候為二階的驗證性因素分析模型下圖可以顯示各路徑假設皆符合本研究預期的結果。結構模型參數檢定旨在是檢視潛在變項間的關係，意即查驗模型欲證實的參數估計值是否符合顯著標準，進而檢驗假說成立與否。本研究之研究結果整理如表 7，其數據顯示所有的路徑皆達顯著水準。

表 7 結構方程模式結構模型之檢定結果

假說	應變數：創新導向組織公民行為	標準化參數	T 值	檢定結果
H1	組織創新氣候 → 創新導向組織公民行為	0.292***	7.081	成立
H2	性別 → 創新導向組織公民行為	-0.082*	-2.043	成立
H3	工作年資 → 創新導向組織公民行為	0.120*	2.241	成立
H4	管理層級 → 創新導向組織公民行為	0.095*	2.257	成立
	年紀 (控制變數) → 創新導向組織公民行為	-0.080	-1.139	
	教育 (控制變數) → 創新導向組織公民行為	-0.054	-1.463	

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

經由 SEM 結構方程模式下，其組織創新氣候對創新導向組織公民行為影響的路徑分析路徑係數為 0.292*** ($p < 0.001$)，故該路徑為顯著正相關。故假說 H1：「組織創新氣候 → 創新導向組織公民行為」成立。經由 SEM 結構方程模式下，其性別對創新導向組織公民行為影響的路徑分析路徑係數為 -0.082* ($p < 0.05$)，故該路徑為顯著，且男性相較於女性較願意嘗試創新導向組織公民行為。故假說 H2：相較於女性，男性有較多的對創新導向組織公民行為成立。經由 SEM 結構方程模式下，其工作年資對創新導向組織公民行為影響的路徑分析路徑係數為 0.120* ($p < 0.05$)，故該路徑為正相關顯著。故假說 H3：工作

年資與創新導向組織公民行為成正相關。經由 SEM 結構方程模式下，其管理層級對創新導向組織公民行為影響的路徑分析路徑係數為 $0.095^*(p<0.05)$ ，故該路徑為正相關顯著。故假說 H4：管理層級與創新導向組織公民行為呈正相關假設成立。

肆、研究結論與建議

一、研究結論及其管理意涵

從本研究結果來看，提升組織創新氣候儼然可以提升員工個人的創新導向組織公民行為。因此，組織若想藉由創新導向組織公民行為來提升組織績效，還必須致力於創造組織創新氣候，其中包含了組織對於團隊運作、學習成長、領導效能、工作方式、環境氣氛、組織理念及資源投入各方面都必須兼顧，能真正的將員工本身的創新能力和組織的創新機制發揮的淋漓盡致。組織創新氣候反映組織整體對於創新發生的各種條件之整體現象，組織可針對劣勢進行組織結構或工作條件進行調整、持續強化優勢，組織若時常透過自我評估去檢視自身的優弱勢及其缺失，將可以讓管理者具體了解員工怎麼看待組織創新、哪些鼓勵創新的作為應再加強，還可針對需求提供全方位應用與發展方案，幫助組織更有創新能力，本研究除了要鼓勵組織應將員工視為重要資產，除了對員工的創造能力進行激勵及培養之外，也應該考慮組織環境的配合，如此一來不僅可以確保組織創新的來源，對於企業長久經營也會有正面的助益。

二、研究限制

在有限的人力、物力及時間等因素，尚有以下研究上的限制，故針對本研究所受限的問題，給予未來的研究者以下建議作為未來研究的參考，並希望在未來的相關研究中，能夠排除以下限制，以獲得更精準的研究結果，並提高相關研究對社會的貢獻程度。

(一) 增加縱斷面資料提升結果精確度：由於數據來源是橫斷面資料。先前的理論及研究都建立在時間關係上，而本研究僅針對橫斷面樣本進行探討，未來研究可加入縱斷面的追蹤樣本，所以進一步將本文的發現展延至縱向資料，才能建立這些橫向資料和時間之間的關係，故本研究自變項定義為該狀態下對組織的感受程度，所以若能夠不同的時間點下對同受測者做測試將會有更精準的結果。

(二) 受試者同質性高：受試者的文化同質性高及地理範圍較小，其中發放多以台灣北部地區進行發放，故受試族群中同質性可能較高，因此，希望能注意這些研究結果來源的同質性，這對於共產主義國家或其他國家的文化來說，該模型有可能不適用。

(三) 可將研究對項收斂於同質性產業：本研究對象是為台灣服務業，但服務業的範疇定義太廣泛，因此，建議未來研究者能以特定產業為例或是將服務業區分為高度服務業及低度服務業，或是針對某一職位別的員工進行等進行比對，那本研究能夠更加有收斂效

果。

參考文獻

一、中文部份

- 王祥禹(2008),「台灣旅館業主管轉型領導、員工目標導向、組織公民行為研究—以 LMX 為干擾變項」,輔仁大學餐旅管理研究所出版碩士論文,。
- 邱皓政(2000),「組織環境與創意行為—組織創新量表的發展與創新指標的建立。從科技產業到政府機構」。國科會專案研究計劃成果報告。
- 邱皓政,陳燕禎,林碧芳(2009),組織創新氣氛量表的發展與信效度衡鑑。測驗學刊,第 56 卷第 1 期,頁 69-97。
- 陳鉉文,劉欣芸(2008),「員工正負向情感對轉換型領導與員工創造力績效之干擾效果探討」,建國科大學報,第 28 卷第 1 期,頁 81-93。
- 趙銘崇(1988),「人事績效考評、薪資制度與勞資和諧之關係」,文化大學勞工研究所出版碩士論文。
- 蔡啟通(1997),「組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係」,國立台灣大學商學研究所出版博士論文。
- 蔡啟通(2004),「動機取向、組織創新氣候與員工創新行為之關係:Amabile 動機綜效模式之驗證」,管理學報,第 21 卷第 5 期,頁 571-592。
- 黃致凱(2004),「組織創新氣候知覺,個人創新行為,自我效能知覺與問題解決型態關係之研究-以銀行業為研究對象」,國立中山大學人力資源管理研究所出版碩士論文。
- 蔡啟通、黃國隆、高泉豐(2001),「組織因素、組織成員整體創造性、與組織創新之關係」。管理學報,第 18 卷第 4 期,頁 527-566

二、英文部份

- Amabile, T.M, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron (1996), Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39 (5): 1154-84.
- Bandura, A. (1993), Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning, *Educational Psychologist*, 28 (2): 117-148.
- Bettencourt, L.A. and S.W. Brown (2003), Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (4): 394-408.
- Bharadwaj, S. and A. Menon (2000), Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? *Journal of Product Innovation Management*, 17 (6): 424-34.
- Chiaburu, D. S., Lorinkova, N. M., & Van Dyne, L. 2013. Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *Group & Organization Management*, 38(3): 291-333.
- Choi, J. N. 2007. Change-oriented organizational citizenship behavior: effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*,

28(4): 467-484.

- Jones, A.P. and L.R. James (1979), Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 (2): 201-50.
- Knight, G.A. (1997), Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, *Journal of Business Venturing*, 12 (3): 213-25.
- LePine, J.A. and L.V. Dyne (2001), Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability, *Journal of Applied Psychology*, 86 (2): 326.
- Litwin, G.H. and R.A. Stringer Jr (1968), *Motivation and organizational climate*.
- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. 2013. Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66(10): 2147-2152.
- Morgan, G. and G. Moran (1993), *Imagination: The art of creative management*: Sage Newbury Park, CA.
- Morrison, E.W. and C.C. Phelps (1999), Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change, *Academy of Management Journal*, 42 (4): 403-19.
- Nadkarni, S. and VK Narayanan (2007), Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: the moderating role of industry clockspeed, *Strategic Management Journal*, 28 (3): 243-270.
- Oldham, G.R. and A. Cummings (1996), Employee creativity: personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, 39 (3): 607-34.
- Pettigrew, A.M., R.W. Woodman, and K.S. Cameron (2001), Studying organizational change and development: challenges for future research, *Academy of Management Journal*, 44 (4): 697-713.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.B. Paine, and D.G. Bachrach (2000), Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26 (3): 513-563.
- Rabinowitz, S. and D.T. Hall (1981), Changing correlates of job involvement in three career stages, *Journal of Vocational Behavior*, 18 (2): 138-144.
- Secretariat, WTO (1991), Services Sectoral Classification List, *MTN. GNS/W/120*.
- Siegel, S.M. and W.F. Kaemmerer (1978), Measuring the perceived support for innovation in organizations, *Journal of Applied Psychology*, 63 (5): 553.
- Spiro, R.L. and B.A. Weitz (1990), Adaptive selling: conceptualization, measurement, and nomological validity, *Journal of Marketing Research*, 27(1): 61-69.
- Sujan, H., B.A. Weitz, and N. Kumar (1994), Learning orientation, working smart, and effective selling, *Journal of Marketing*, 58(3): 39-52.
- Van Dyne, L. and J.A. LePine (1998), Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity, *Academy of Management Journal*, 41 (1): 108-119.