朝陽商管評論
中華民國 115 年，第 23 卷，1-31

領導永續，創新無懼？服務產業中永續領導、心理契約與創新行為之研究

蕭婉鎔 [*]**、甘如傑**

國立暨南國際大學諮商心理與人力資源發展系

收稿日期：115/1/13；接受日期：115/3/5；刊登日期：115/5/13

摘要

隨著環境變遷加劇與全球市場競爭日益激烈，企業如何在高度不確定的情境中維持競爭優勢並實現永續發展，已成為當代組織管理的重要課題。既有研究與實務經驗指出，員工創新行為是推動組織永續轉型的重要動能，而在環境動盪的情境下，領導者的永續導向作為與員工心理層面的互動關係，可能成為影響創新行為能否啟動與持續的重要機制。基於此，本研究旨在探討永續領導對員工創新行為之影響，並進一步檢驗心理契約在其中所扮演的中介角色，以及環境動盪在永續領導與創新行為關係中的調節效果。本研究以臺灣中部地區餐飲業、旅宿業與金融保險業之中高階從業人員為研究對象，採問卷調查法蒐集資料，共回收有效樣本 203 份。研究結果顯示，永續領導與員工創新行為之間呈現顯著正向關係，且永續領導有助於提升關係型心理契約的形成，而交易型心理契約則與員工創新行為呈負向關係；進一步分析亦發現，關係型心理契約在永續領導與員工創新行為之間具有部分中介效果，顯示永續導向的領導作為可透過強化員工與組織之間的關係性連結，間接影響員工創新行為。此外，環境動盪對永續領導與員工創新行為之關係具有調節作用，在環境不確定性較高的情境下，永續領導對員工創新行為的正向影響更為明顯。研究最後依據實證結果提出管理實務建議，並說明未來研究可延伸之方向。

關鍵字：永續領導、創新行為、心理契約、環境動盪、永續發展

[*] 通訊作者　E-mail：wjhsiao@ncnu.edu.tw　　Tel：049-2910960 分機 2708

壹、緒論

隨著全球化進程與技術革新的持續推進，永續發展已成為現代組織不可忽視的重要目標。特別是在服務業情境中，組織不僅與消費者日常生活高度連結，亦需同時回應市場需求多樣化與外部環境快速變遷所帶來的挑戰 (Guo & Wang, 2014) 。在此背景下，企業如何在高度不確定的環境中兼顧經濟績效、環境責任與社會價值，成為永續經營的重要課題。近年來，部分企業已嘗試透過低碳營運模式、循環經濟或社會創新等策略回應永續發展目標，顯示服務業在環境動盪情境下進行永續轉型的潛力，亦突顯組織在動盪環境中平衡經濟效益與社會責任的重要性。

在環境動盪日益加劇的時代，創新行為被視為組織回應永續發展需求的關鍵能力。創新行為係指員工主動產生、推廣並實際執行具新穎性與價值的想法，以改善個人工作、團隊或組織績效 (Janssen, 2000) 。相較於製造業，服務業更直接面對顧客需求快速變化與市場高度不確定性的挑戰，使得員工創新行為在服務業情境中尤顯重要。透過創新，組織得以整合科技應用、服務模式與資源配置，進而提升組織彈性並回應永續發展目標。由此可見，創新行為不僅與組織競爭力密切相關，亦可能是推動企業永續發展的重要動能。

在組織面對環境動盪與高度創新需求的情境下，領導者所展現的價值取向與行為模式被視為影響組織回應能力的關鍵因素。永續領導 (Sustainable Leadership) 強調長期導向、利害關係人關係品質、員工培育、多元包容與持續改善，其核心在於透過建立信任與支持性的工作環境，以促進組織的長期韌性與整體永續績效 (Ferdig, 2007) 。相較於傳統以短期績效或控制為導向的領導模式，永續領導更重視組織與內外部利害關係人之間的互動品質與價值共創，並鼓勵員工參與改善與創新行動。

近期研究亦指出，永續領導不僅影響組織層次的永續績效，更會透過塑造支持性心理氛圍與未來導向，進一步影響員工的行為展現。例如 Zhou et al. (2019) 指出，永續領導透過強化綠色心理氣候，能顯著促進員工創新行為。上述研究顯示，永續領導在當代組織脈絡下，不僅是一種價值宣示，更是一種透過心理與情境機制影響員工行為的重要管理實踐。

除領導行為本身外，員工對組織與領導者的心理認知亦可能影響其創新行為。其中，心理契約被視為連結領導與員工行為的重要心理機制。心理契約係指員工與組織之間基於互惠關係所形成的隱含期待，其是否被履行，將深刻影響員工的態度與行為 (Rousseau, 1995) 。相關研究指出，心理契約在領導與員工創新行為之間具有關鍵作用 (Robinson & Morrison, 2000; Botha & Steyn, 2020; Li et al., 2022) 。當員工知覺心理契約獲得履行時，較可能展現較高的工作投入、自我效能與創新行為 (Kim et al., 2024; Munawir & Suseno, 2024) 。此外，亦有研究發現，不同領導風格透過心理契約的作用，能影響員工對組織創新目標的參與程度，心理契約亦在綠色或永續導向領導與員工行為之間扮演重要中介角色 (Patwary et al., 2024) 。

綜合上述，雖然既有研究已分別探討永續領導、創新行為與心理契約的重要性，然在環境動盪情境下，三者之間的整合性實證研究仍相對有限，特別是在服務業脈絡中，尚缺乏同時納入環境動盪因素的分析。因此，本研究以服務業為研究情境，探討永續領導對員工創新行為之影響，並進一步檢驗心理契約在其中所扮演的中介角色，以期補充相關文獻，並提供組織在高度不確定環境中推動永續發展之實務參考。

貳、文獻探討

一、永續領導與創新行為

永續領導的概念源自組織對自然與社會系統長期責任的關注，強調組織決策應同時考量經濟、社會、倫理與環境等多重面向，以確保當前發展不致損及未來的組織健康與穩定性 (Shrivastava, 1995) 。Ferdig (2007) 進一步指出，永續領導是一種重視合作關係與價值共創的領導方式，其核心在於促成可持續的組織變革。McCann and Holt (2010) 亦認為，永續領導者在決策過程中應兼顧短期績效與長期影響，透過前瞻性思維為組織奠定持續成長的基礎。

既有研究指出，永續領導透過多元包容、公平正義、員工發展、進步導向以及工作與生活平衡等特徵，形塑有利於員工發揮潛能的工作環境 (Lee, 2017) 。在此脈絡下，員工創新行為 (Innovative Behavior) 被視為組織永續發

展的重要驅動力，其內涵包含員工主動產生、推廣並實踐新穎且有價值之想法，以改善產品、服務或工作流程 (Setiadi & Inderadi, 2018) 。相關研究亦指出，創新行為有助於組織因應環境變遷、提升競爭優勢，並維持長期發展能力 (Alikaj et al., 2021) 。

從組織情境觀點來看，永續領導所強調的多元包容與組織公平，有助於提升員工的心理安全感與信任感，進而降低員工在提出新想法時所感知的風險 (Hargreaves & Fink, 2003; Iqbal & Ahmad, 2021) 。近年研究亦指出，永續領導透過建構支持性與道德導向的組織氣候，能顯著提升員工的主動行為與創新投入。例如，Nisar et al. (2025) 指出，永續領導透過強化組織支持知覺，能提升員工的主動改進行為，甚至引發員工綠色行為。當員工知覺到領導者重視公平並提供必要資源時，較可能投入創意發想與創新嘗試 (Iqbal & Ahmad, 2021) 。此外，永續領導鼓勵跨部門合作與開放對話，有助於避免群體迷思，促進多元觀點的交流，進一步提升組織創新能力 (Tideman et al., 2013) 。

另一方面，永續領導所展現的進步導向與支持性行為，不僅體現在策略層面的永續承諾，更落實於日常管理互動中，透過提供學習機會、建設性回饋與跨層級對話機制，鼓勵員工挑戰既有流程並提出改進建議 (Galpin & Whittington, 2012) 。當員工知覺到來自領導者的支持與肯定時，其工作投入與創造力往往隨之提升，進而促進創新行為的展現 (Aldabbas et al., 2023) 。相關研究亦指出，領導者對創新的支持會強化員工對創新行為的正向期待，使其更願意投入創新活動 (Afsar & Umrani, 2020; Gupta, 2020) 。

從整合理論觀點而言，永續領導之所以能促進員工創新行為，關鍵在於其多層次機制的運作。Sajjad et al. (2024) 指出，永續領導是一種結合個人層次 (如正念、反思實踐、韌性與系統思維) 與組織層次 (如永續導向文化與利害關係人參與) 的動態歷程，透過營造支持性情境與學習氛圍，強化員工之心理安全與心理賦權，進而提升其主動行為與創新展現；特別是當領導者能以「悖論思維」 (Both/and Logic) 同時兼顧經濟、社會與環境目標時，較能鼓勵員工以多元視角思考問題，並發展具創意的解決方案。

此外，永續領導重視員工的工作與生活平衡，透過減輕工作壓力與提升心理安全感，為員工提供更有利於創意發揮的情境。研究顯示，當員工感受到組織與領導者的支持時，較願意嘗試新方法並承擔適度風險，而此正是創新行為

的重要基礎 (Beauregard & Henry, 2009) 。因此，永續領導不僅在價值層面強調長期發展，更透過具體的心理與組織機制，為員工創新行為提供穩固基礎。

綜合上述，永續領導透過形塑公平、支持與信任的組織環境，並鼓勵員工持續學習與創新嘗試，對員工創新行為具有重要影響。因此，本研究提出以下假設：

H1：永續領導對員工創新行為具有正向影響。

二、永續領導與心理契約之關係

既有研究指出，領導行為與員工心理契約的形成與變化具有密切關聯 (Robinson & Morrison, 2000; Botha & Steyn, 2020; Li et al., 2022) 。然而，相關研究多著重於心理契約本身的類型區分與違反後果，對於不同領導價值導向如何形塑心理契約型態，仍缺乏整合理論分析。心理契約作為一種隱含且主觀的交換認知 (Argyris, 1960; Rousseau, 1989) ，可區分為交易型與關係型兩種邏輯 (Raja et al., 2004) 。前者強調短期、明確且以經濟報酬為核心的交換關係，後者則建立於長期互惠、信任與情感投入基礎之上 (Rousseau, 1995) 。此分類隱含兩種不同的組織—員工交換取向：工具性交換與關係性承諾。

然而，在永續導向的組織脈絡中，交易型與關係型心理契約之交換邏輯可能呈現結構性差異。永續領導強調長期發展、組織公平、多元包容與跨利害關係人價值整合，並倡議兼顧經濟、社會與環境目標的整合性決策 (Ferdig, 2007; Tideman et al., 2013) 。此種長期與價值導向之領導哲學，與交易型心理契約所隱含之短期、績效導向與物質性交換邏輯形成明顯對比。當組織在決策與管理實務中持續強調永續發展與共同價值時，員工對即時經濟回報的關注可能被重新界定，其交換關係亦可能由工具性取向轉向關係性承諾 (Rousseau, 1995) 。

相對而言，永續領導透過提供學習機會、職涯支持與資源投入，有助於強化員工對組織長期承諾的知覺，進而促進關係型心理契約的建立 (Tideman et al., 2013) 。當員工感受到組織重視其未來發展與情感需求時，較可能形成穩定的情感連結與歸屬感，並回報以較高的忠誠度與正向行為 (Millward & Hopkins, 1998; Rousseau, 1995) 。因此，永續領導所營造的支持性與長期導向環境，預期將有助於關係型心理契約的形成。

綜合上述理論推論，本研究認為永續領導對不同類型心理契約具有差異化影響，爰提出以下假設：

H2a：永續領導對員工的交易型心理契約具有負向影響。

H2b：永續領導對員工的關係型心理契約具有正向影響。

三、心理契約與創新行為之關係

心理契約不僅影響員工態度與組織承諾，更透過交換邏輯形塑其在高風險情境下的行為選擇，特別是在創新活動上呈現差異效果 (Ng et al., 2010; Kim et al., 2018; Botha & Steyn, 2020) 。創新行為本質上具有不確定性與失敗風險，因此員工是否願意投入創新，取決於其對組織交換關係的知覺與信任程度。

交易型心理契約主要建立於短期、具體且以經濟回報為核心的交換關係，其特徵包括工作內容與報酬高度明確，且較少涉及長期承諾與情感連結 (Rousseau, 1990) 。在此交換邏輯下，員工傾向以完成既定任務換取相對應報酬，並將資源配置於可預期回報之活動。由於創新活動往往伴隨不確定性與延遲報酬，當組織—員工關係過度侷限於績效與資源交換時，員工較可能避免投入高風險創新行為，以降低個人損失風險 (Thompson & Heron, 2006) 。相關研究亦指出，過度強調工具性交換可能抑制內在動機與創造力 (Amabile et al., 1996; Chang et al., 2013) ，進而對創新行為產生負向影響。此外，當員工知覺交易型心理契約未獲履行時，容易產生不信任與負向情緒，削弱其對組織的承諾與投入，進一步降低其參與創新活動的意願 (Jamil et al., 2013; Liao & Chen, 2018) 。

相較之下，關係型心理契約強調員工與組織之間的長期互惠關係，包含職涯發展支持、工作安全感與情感連結 (Rousseau, 1995) 。此類心理契約能為員工提供較高程度的心理安全感，使其在面對不確定性與潛在風險時，仍願意嘗試新方法並提出創新構想 (Amabile, 1983; Hyland & Beckett, 2004) 。研究顯示，當員工感受到組織在情感與發展層面的投入時，較可能展現高度的工作投入與創造力，進而促進創新行為 (Janssen, 2000) 。此外，穩定的關係型心理契約亦有助於提升員工對創新專案的投入程度，因其相信組織將提供必要的資源與支持以協助創意的實現 (Chang et al., 2013; Phuong & Takahashi, 2021) 。

綜合上述理論與實證研究可知，交易型與關係型心理契約在性質與作用機制上存在明顯差異，並可能對員工創新行為產生不同方向的影響。因此，本研究提出以下假設：

H3a：員工的交易型心理契約對其創新行為具有負向影響。

H3b：員工的關係型心理契約對其創新行為具有正向影響。

四、員工心理契約對永續領導、創新行為之中介關係

根據 Lee (2017)研究，永續領導透過多元包容、公平性與員工長期發展，有助於營造支持性與信任導向的組織情境，進而為心理契約之建立與履行創造條件。相較於交易型心理契約，關係型心理契約更強調情感連結、長期承諾與互惠關係 (Raja et al., 2004) 。當領導者持續展現對員工成長的關注並提供發展資源時，員工較可能形成穩定且高品質的關係型心理契約，並對組織產生較高程度的信任與歸屬感。

從角色認同理論 (Role Identity Theory) 觀點而言，個體對自身角色的認同程度，將影響其行為動機與投入程度。Farmer et al. (2003) 指出，當員工將創造力視為其角色認同的一部分時，其創造力與創新行為將顯著提升。在永續領導情境下，若組織將創新視為重要價值並透過領導行為加以傳遞，員工更可能將創新行為內化為自身角色期待，進而持續投入創新活動 (Phuong & Takahashi, 2021) 。Tideman et al. (2013) 亦指出，永續領導透過建立心理安全感與激發內在動機，使員工更願意在不確定情境中提出新想法並推動其實踐。

因此，永續領導所營造的公平性、支持性與長期導向環境，有助於強化員工對組織的情感連結與歸屬感，從而促進關係型心理契約的履行。當員工感受到組織在情感與發展層面的投入時，較可能展現較高的心理安全感與內在動機，進而克服創新過程中的風險與不確定性，積極投入創新行為 (Chakraborty et al., 2023) 。在此脈絡下，關係型心理契約不僅反映員工對永續領導行為的主觀回應，亦成為連結永續領導與創新行為的重要心理機制。

綜合上述理論與實證研究，本研究認為永續領導可透過強化員工的關係型心理契約，間接促進其創新行為，關係型心理契約因而在永續領導與創新行為之間發揮中介作用。因此，本研究提出以下假設：

H4：員工關係型心理契約在永續領導與創新行為間具有中介效果。

五、環境動盪對永續領導、員工創新行為之關係

在探討領導行為對員工創新行為的影響時，外部環境脈絡被認為是不可忽視的重要因素。既有研究指出，永續領導在相對穩定的環境中，能有效促進員工創新行為，然而在高度不確定與快速變遷的情境下，其影響力可能因環境動盪程度不同而有所差異 (Taghizadeh et al., 2024) 。環境動盪 (Environmental Turbulence) 係指組織在營運過程中所面臨的外部環境變動與不確定性，包括市場需求的快速變化、技術進步的加速以及競爭壓力的提升 (Duncan, 1972) 。此類環境特徵不僅增加組織決策的複雜性，也使員工在工作中面臨更高程度的不確定性與風險。

在高度環境動盪的情境下，員工對領導支持、資源保障與清楚方向的需求往往更加迫切。相關研究指出，當外部環境變化加劇時，領導者若能展現高度的支持性與靈活性，將有助於降低環境不確定性對員工創新行為的抑制效果 (Gyedu et al., 2021; Zhou et al., 2019) 。相較之下，缺乏清楚價值導向與支持機制的組織，員工可能因風險感知提升而傾向保守行事，進而抑制創新行為。

永續領導強調長期導向、協作文化與心理安全感的建立，並透過穩定的價值引導與資源支持，協助員工因應環境變化所帶來的不確定性 (Tideman et al., 2013) 。當環境動盪程度提高時，永續領導所提供的支持性環境與清楚的組織願景，可能更能發揮其關鍵作用，使員工在面對市場與技術快速變化時，仍願意嘗試新方法並投入創新活動 (Balodi, 2020) 。換言之，環境動盪不僅未必削弱永續領導的影響，反而可能放大其對員工創新行為的正向效果。

綜合上述理論與實證研究，本研究認為環境動盪將影響永續領導與員工創新行為之間的關係強度。在外部環境不確定性較高的情境下，永續領導所營造的支持性與協作文化，將更有助於激發員工創新行為。因此，本研究提出以下假設：

H5：環境動盪會正向調節永續領導與員工創新行為之間的關係。

參、研究方法

一、研究架構與假設

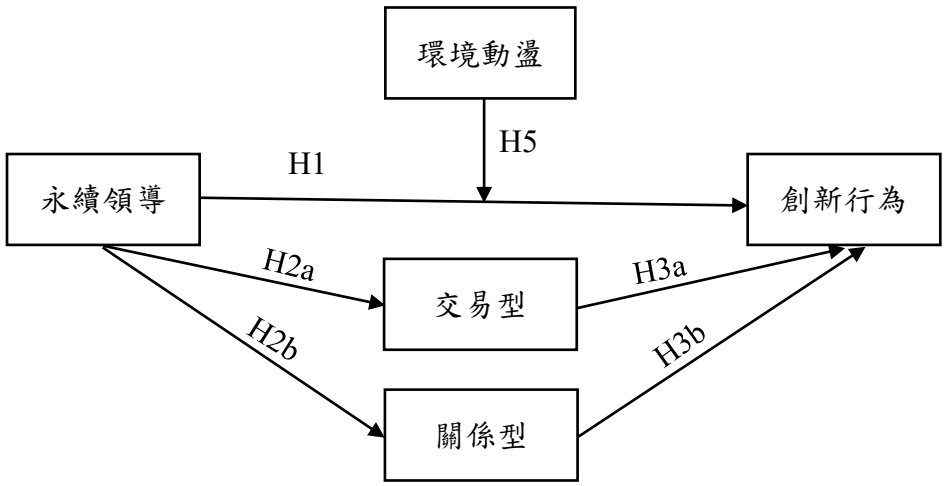


圖 1　研究架構圖

H1：永續領導對員工創新行為具有正向影響。

H2a：永續領導對員工的交易型心理契約具有負向影響。

H2b：永續領導對員工的關係型心理契約具有正向影響。

H3a：員工的交易型心理契約對其創新行為具有負向影響。

H3b：員工的關係型心理契約對其創新行為具有正向影響。

H4：員工關係型心理契約在永續領導與創新行為間具有中介效果。

H5：環境動盪會正向調節永續領導與員工創新行為之間的關係。

二、研究對象與資料蒐集

本研究以國內服務業在職工作者為研究對象，旨在探討在環境動盪情境下，永續領導對員工創新行為與心理契約之影響。考量研究主題聚焦於永續導向的領導行為及其對組織成員心理與行為反應之影響，本研究以餐飲業、旅宿業及金融保險業之在職主管與高階人力作為主要研究對象。上述產業近年皆面臨高度的環境動盪與服務模式轉型壓力，具有明顯的市場不確定性與創新需求，適合作為檢驗本研究理論模型之情境。

在餐飲業方面，隨著消費者行為改變與數位服務模式的普及，相關主管人員須因應外送、數位點餐與個人化服務等趨勢，調整營運策略與服務流程，以回應快速變動的市場需求。於旅宿業情境中，主管與營運管理人員面臨國內外旅遊市場波動、永續旅遊發展及數位化轉型等多重挑戰，需透過創新服務設計與營運模式調整，以提升組織競爭力。至於金融保險業，隨著數位金融服務與客戶體驗需求提升，相關主管人員須在既有制度與法規架構下，推動服務創新與流程改善，以回應市場與科技環境的快速變化。

綜合而言，上述三類服務業在高度環境動盪與創新壓力下，皆需仰賴主管與高階人力展現永續導向的領導行為，並引導組織成員投入創新行動，具有高度研究代表性。因此，本研究選擇餐飲業、旅宿業及金融保險業之在職主管與高階人力作為研究樣本，以期深入理解在環境動盪情境中，永續領導、心理契約與員工創新行為之間的關係。

本研究採量化研究設計，以問卷調查法為資料蒐集方式。為提升資料蒐集之便利性與回收效率，本研究採用便利抽樣，透過研究者之人際網絡與相關社群進行樣本招募，問卷以網路形式建置，邀請符合研究對象條件之受試者填答。問卷最終共回收 203 份有效問卷，作為後續資料分析之基礎。

三、研究工具

（一）永續領導量表

本研究採用 Lee (2017) 所編制之永續領導量表作為研究工具，以評估組織內永續領導之程度，量表得分愈高代表受試者所知覺之永續領導程度愈高。該量表包含凝聚多樣性、組織公平、員工發展、進步導向及工作／生活平衡五個構面，各構面各含 2 題，共計 10 題，題項採 Likert 五點量表進行衡量。題項內容主要反映主管在多元包容、公平決策、員工培育、持續改善與工作生活平衡支持等永續導向行為，例如「我的主管致力於建立一個能代表社會各個層面的工作團隊」、「我的主管不容忍出於派系政治目的的偏袒或脅迫行為」、「我的主管提供機會讓我展現領導能力」、「我的主管給予我建設性的回饋以改善工作表現」，以及「我的主管支持我在工作與其他生活事務間取得平衡的需求」。本研究對該量表進行信度分析，整體 Cronbach's α 係數為 .91，顯示本量表具備良好之內部一致性。

（二）創新行為量表

本研究採用 George and Zhou (2001) 所編制之創新行為量表作為研究工具，以衡量員工創新行為之程度，量表得分愈高代表受試者所展現之創新行為程度愈高。該量表共包含 13 題，題項採 Likert 五點量表進行衡量，從「非常不同意」 (1) 至「非常同意」 (5) ，題項內容主要反映員工在工作情境中主動提出新想法、採用新方法及推動創新實踐之行為表現，例如「我會提出新的方法來實現目標」。本研究對該量表進行信度分析，Cronbach's α 係數為 .94，顯示本量表具備良好之內部一致性。

（三）心理契約量表

本研究採用 Raja et al. (2004) 所編制之心理契約量表作為研究工具，以衡量員工對組織與主管之心理契約知覺程度，量表得分愈高代表受試者所知覺之心理契約程度愈高。該量表包含交易型心理契約與關係型心理契約兩個構面，各構面均包含 9 題，題項採 Likert 五點量表進行衡量。交易型心理契約之題項主要反映員工對短期、具體且以經濟交換為核心之契約期待，例如「我只按照合約規定的工時工作，不會超時工作」；關係型心理契約則著重於長期承諾、情感連結與成長期待，例如「我期望能在這個組織中成長」。本研究對該量表進行信度分析，其交易型心理契約與關係型心理契約之 Cronbach's α 係數分別為 .82 與 .94，顯示本量表具備良好之內部一致性。

（四）環境動盪量表

本研究採用 Turulja and Bajgoric (2019) 所編制之環境動盪量表作為研究工具，以衡量受試者所知覺之外部環境動盪程度，量表得分愈高代表環境動盪程度愈高。該量表包含市場動盪、技術動盪與競爭強度三個構面，其中市場動盪包含 2 題、技術動盪包含 3 題、競爭強度包含 3 題，共計 8 題。題項採 Likert 五點量表進行衡量，內容主要反映產業環境中顧客需求變動、技術快速演進與競爭壓力等情境，例如「在我們這類業務中，顧客的產品偏好會隨時間有相當大的變化」、「技術變革為我們的行業帶來了巨大的機會」，以及「我們行業的競爭非常激烈」。本研究對該量表進行信度分析，其整體 Cronbach's α 係數為 .81，顯示本量表具備良好之內部一致性。

四、資料分析

本研究採用階層迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis) 進行資料檢驗，以評估各研究變項對員工創新行為之影響效果。此方法可透過分階段投入變項，檢視主要研究變項在控制背景因素後所產生之額外解釋力，進而提升分析之精確性與嚴謹度。在第一層模型中，先納入控制變數，包括性別與年齡，以排除個人基本特徵對創新行為可能產生之影響。在第二層模型中，則依研究架構加入永續領導、心理契約與環境動盪等研究變項，並比較各層模型之解釋力變化與迴歸係數顯著性，以檢驗假設關係並確認研究變項所增加之解釋變異量。

此外，為避免研究模型中主效果、中介變數與交互作用項可能產生之多重共線性問題，本研究於迴歸分析前進行共線性診斷。具體而言，檢視各自變數之變異膨脹係數 (Variance Inflation Factor, VIF) 與容忍度 (Tolerance) ，以確認各變數間不存在顯著共線性情形。依據一般建議標準，當 VIF 值低於 5 (或 10) ，且容忍度高於 .10 時，可判定共線性問題並不嚴重。本研究各變項之 VIF 值介於 1.23 至 2.85 之間，均低於建議門檻值 5，且容忍度皆高於 .10，顯示本研究模型未出現顯著多重共線性問題。

在中介效果檢驗方面，本研究採用 Bootstrap 重抽樣法進行間接效果估計，設定 5,000 次重抽樣，並以 95%信賴區間檢視間接效果是否包含零值。若信賴區間未包含零，則表示中介效果達顯著水準。此方法可提升估計之穩健性與推論之準確性。

肆、研究結果

一、樣本分析

本研究共計回收有效問卷 203 份，女性占 63.1%，男性占 36.9%。教育年限以大學 (42.9%) 佔比最高，其次為專科 (21.2%) ，再者為碩士 (含) 以上 (19.7%) ，最後為高中 (含) 以下 (16.3%) 。產業別則以金融保險業 (38.4%) 佔比最高，其次為旅遊住宿業 (31%) ，最後為餐飲業 (30.5%) 。而年齡平均為 44.32 歲，標準差為 9.57，最高年齡為 68 歲，最小年齡為 21 歲。工作年資平均 17.90 年，標準差為 9.30，最高年資為 43 年；最小年資為 1 年。

二、相關分析

本研究經由 Pearson 相關分析後得知，如表 1 所示，在控制變項上，性別與永續領導 (r=.175, p<.05) 及創新行為 (r=.176, p<.05) 呈正相關，年齡與工作年資 (r=.738, p<.05) 呈正相關，產業別與年齡 (r=.307, p<.05) 、工作年資 (r=.234, p<.05) 及教育年限 (r=.225, p<.05) 呈正相關。而在各變項之間的相關性部分，永續領導與創新行為 (r =.491, p<.05) 及關係型心理契約 (r=.688, p<.05) 呈正相關。交易型心理契約與創新行為 (r=-.150, p<.05) 呈負相關，關係型契約與創新行為 (r =.545, p<.05) 及環境動盪 (r =.310, p<.05) 呈正相關，創新行為與環境動盪呈正相關 (r=.380, p<.05) 。

三、永續領導與員工創新行為之關係

本研究以階層迴歸分析驗證永續領導與員工創新行為之關係，並以表 2 呈現結果。首先放入控制變項 (性別、年齡、工作年資、教育年限、產業別) 後，再將永續領導變項代入迴歸模型，最後得到的 β 係數為 .487 (p<.05) ，由此可得知永續領導正向影響創新行為，因此假設 1 獲得支持。

表 1　各變數之相關係數分析表

變數	平均數	標準差	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A 性別	-	-									
B 年齡	44.32	9.57	.021								
C 工作年資 (單位：年)	17.90	9.30	.080	.738**							
D 教育年限	15.71	2.56	.110	.024	.047						
E 產業別	2.08	.83	-.024	.307**	.234**	.225**					
F 永續領導	3.97	.60	.175*	-.106	-.003	.021	-.032				
G 創新行為	4.03	.48	.176*	-.023	.000	.081	-.013	.491**			
H 交易型心理契約	2.25	.69	.013	-.045	.001	-.083	.021	-.008	-.150*		
I 關係型心理契約	4.06	.62	.133	.020	.099	-.006	.080	.688**	.545**	-.128	
J 環境動盪	3.93	.51	.065	-.004	-.014	-.075	-.088	.324	.380**	-.011	.310**

*p<.05；**p<.01

註：性別編碼：女= 0，男= 1；產業別編碼：金融保險業= 1，餐飲業= 2，旅遊住宿業= 3；教育年限編碼：高中 (含) 以下= 12，專科= 14，大學= 16，碩士 (含) 以上= 20

表 2 永續領導與員工創新行為之關係

因變項		創新行為	
		模型一	模型二
控制變數	性別	.167	.088*
	年齡	.029	.132
	工作年資 (單位：年)	-.058	-.122
	教育年限	.055	.052
	產業別	-.022	-.026
預測變數	永續領導		.487**
	R^2	.034	.259
	F	1.344	11.193**
	R^2 變更	.034	.225

*p < .05；**p < .01

四、永續領導與員工交易型心理契約之關係

研究採用階層迴歸分析檢驗永續領導與員工交易型心理契約之關係，相關結果如表 3 所示。於迴歸分析中，首先納入性別、年齡、工作年資、教育年限及產業別等控制變項，隨後將永續領導變項納入模型進行分析。研究結果顯示，永續領導對交易型心理契約之迴歸係數未達顯著水準 ($\beta = -.025$，$p > .05$)，顯示永續領導並未對員工交易型心理契約產生顯著影響，因此假設 H2a 未獲得支持。

五、永續領導與員工關係型心理契約之關係

本研究採用階層迴歸分析檢驗永續領導與員工關係型心理契約之關係，相關結果如表 4 所示。於分析過程中，首先納入性別、年齡、工作年資、教育年限及產業別等控制變項，接著將永續領導變項納入迴歸模型。研究結果顯示，永續領導對關係型心理契約具有顯著正向影響 ($\beta = .693$，$p < .05$)，顯示當員工知覺其主管展現較高程度之永續領導行為時，其關係型心理契約程度亦隨之提升，因此假設 H2b 獲得支持。

表 3　永續領導與員工交易型心理契約之關係

因變項		交易型心理契約	
		模型一	模型二
控制變數	性別	.034	.038
	年齡	-.161	-.166
	工作年資 (單位：年)	-.113	.117
	教育年限	-.090	-.090
	產業別	.075	.075
預測變數	永續領導		-.025
	R^2	.020	.020
	F	.772	.660
	R^2 變更	.020	.001

表 4　永續領導與員工關係型心理契約之關係

因變項		關係型心理契約	
		模型一	模型二
控制變數	性別	.131	.018
	年齡	-.139	.008
	工作年資 (單位：年)	.159	.068
	教育年限	-.049	-.053
	產業別	.108	.102
預測變數	永續領導		.693**
	R^2	.039	.497
	F	1.581	31.607**
	R^2 變更	.039	.458

**$p < .01$

六、員工交易型心理契約與其創新行為之關係

本研究採用階層迴歸分析檢驗員工交易型心理契約與其創新行為之關係，相關結果如表 5 所示。於分析過程中，首先納入性別、年齡、工作年資、教育年限及產業別等控制變項，接著將交易型心理契約變項納入迴歸模型。研究結果顯示，交易型心理契約對員工創新行為具有顯著負向影響 ($\beta = -.136$，$p < .05$)，顯示當員工之交易型心理契約程度愈高，其創新行為程度反而愈低，因此假設 H3a 獲得支持。

表 5 員工交易型心理契約與其創新行為之關係

因變項		創新行為	
		模型一	模型二
控制變數	性別	.167*	.171*
	年齡	.029	.007
	工作年資 (單位：年)	-.058	-.042
	教育年限	.055	.043
	產業別	-.022	-.012
預測變數	交易型心理契約		-.136*
	R^2	.034	.052
	F	1.344	1.750*
	R^2 變更	.031	.019

*p＜.05

七、員工關係型心理契約與其創新行為之關係

本研究採用階層迴歸分析檢驗員工關係型心理契約與其創新行為之關係，相關結果如表 6 所示。於分析過程中，首先納入性別、年齡、工作年資、教育年限及產業別等控制變項，接著將關係型心理契約變項納入迴歸模型。研究結果顯示，員工關係型心理契約對其創新行為具有顯著正向影響 (β=.562，p＜.05) ，顯示當員工之關係型心理契約程度愈高，其創新行為程度亦隨之提升，因此假設 H3b 獲得支持。

表 6 員工關係型心理契約與其創新行為之關係

因變項		創新行為	
		模型一	模型二
控制變數	性別	.167*	.093
	年齡	.029	.107
	工作年資 (單位：年)	-.058	-.147
	教育年限	.055	.083
	產業別	-.022	-.083
預測變數	關係型心理契約		.562**
	R^2	.034	.337
	F	1.344	16.262**
	R^2 變更	.034	.303

*p＜.05；**p＜.01

八、員工關係型心理契約對永續領導與員工創新行為關係之中介效果

本研究採用階層迴歸分析檢驗員工關係型心理契約在永續領導與員工創新行為之間所扮演的中介角色，相關分析結果如表 7 所示。研究結果顯示，永續領導對員工創新行為具有顯著正向影響 ($\beta = .487$，$p < .05$)，且永續領導亦能顯著正向預測員工之關係型心理契約 ($\beta = .693$，$p < .05$)。進一步將永續領導與關係型心理契約同時納入迴歸模型後，關係型心理契約對員工創新行為仍呈現顯著正向影響 ($\beta = .562$，$p < .05$)，而永續領導對創新行為之影響力則由原先的 $\beta = .487$ 降至 $\beta = .186$ ($p < .05$)，顯示其預測效果明顯減弱。

為進一步驗證中介效果之穩健性，本研究採用 Bootstrap 重抽樣法 (5,000 次) 估計間接效果之 95%信賴區間。結果顯示，永續領導透過關係型心理契約對創新行為之間接效果為 β = .20，其 95%信賴區間為 (LLCI, ULCI) = (.11, .32)，區間未包含零值，顯示中介效果達統計顯著水準。綜合上述結果，員工關係型心理契約在永續領導與員工創新行為之間具有部分中介效果，假設 H4 獲得支持。

表 7　員工關係型心理契約之中介效果

	因變項	關係型心理契約	創新行為		
			模型一	模型二	模型三
控制變數	性別	.018	.088*	.093	.080
	年齡	.008	.132	.107	.128
	工作年資 (單位：年)	.068	-.122	-.147	-.151
	教育年限	-.053	.052	.083	.075
	產業別	.102	-.026	-.083	-.071
預測變數	永續領導	.693**	.487**		.434**
	關係型心理契約			.562**	.186*
	R^2	.497	.259	.337	.354
	F	31.607**	11.193**	16.262**	14.959**
	R^2 變更	.458	.225	.303	.320

*$p < .05$；**$p < .01$

九、環境動盪對永續領導與員工創新行為關係之調節作用

本研究採用階層迴歸分析檢驗環境動盪在永續領導與員工創新行為之間所扮演的調節角色，相關分析結果如表 8 所示。於分析過程中，首先納入性別、年齡、工作年資、教育年限及產業別等控制變項，隨後依序將永續領導、環境動盪，以及永續領導與環境動盪之交互作用項納入迴歸模型。研究結果顯示，永續領導與環境動盪之交互作用項對員工創新行為具有顯著正向影響 (β =.160，p< .05) ，顯示環境動盪會調節永續領導與員工創新行為之間的關係，因此假設 H5 獲得支持。為進一步說明調節效果，本研究繪製調節效果圖 (如圖 2 所示) ，比較高、低環境動盪情境下永續領導與員工創新行為之關係。結果顯示，在高環境動盪情境下，永續領導與員工創新行為之間的正向關係較為明顯，顯示當外部環境不確定性提高時，永續領導對員工創新行為的促進效果將進一步被強化。

表 8　環境動盪之調節效果

因變項		創新行為			
		模型一	模型二	模型三	模型四
步驟一	控制變數				
	性別	.167*	.088	.085	.096
	年齡	.029	.132	.110	.165
	工作年資 (單位：年)	-.058	-.122	-.112	-.153
	教育年限	.055	.052	.067	.069
	產業別	-.022	-.026	-.005	-.034
步驟二	預測變項				
	永續領導		.487**	.394**	.404**
步驟三	預測變項				
	環境動盪			.282**	.249**
步驟四	交互作用				
	永續領導 x 環境動盪				.160**
R^2		.031	.259	.329	.352
F		1.344	11.193**	13.406**	12.925**
R^2 變更		.034	.225	.070	.023

*p<.05；**p<.01

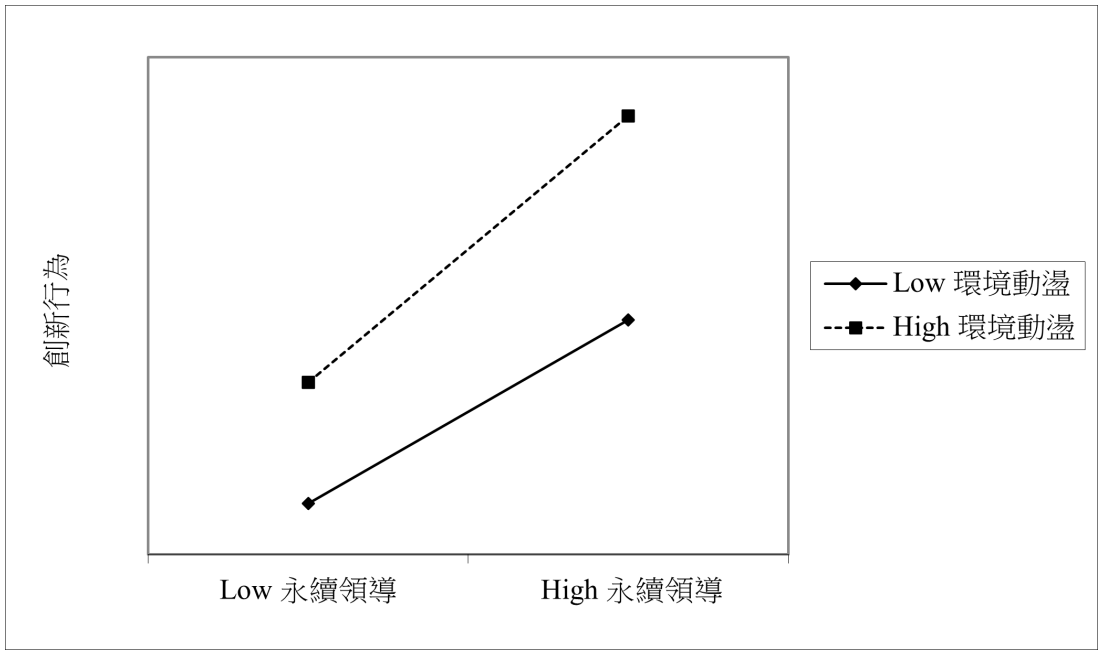


圖 2　環境動盪對永續領導與員工創新行為關係之調節作用

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究以服務業主管與高階人力為研究對象，從永續領導的觀點出發，探討其在環境動盪情境下，如何透過心理契約影響員工創新行為。整體研究結果顯示，永續領導並非僅是一種價值導向或管理理念，而是一種能在高度不確定環境中，實際轉化為員工行為動能的重要組織機制，此一結果亦呼應永續領導強調長期價值、關係導向與組織韌性的核心精神 (Ferdig, 2007; Tideman et al., 2013) 。

首先，本研究發現永續領導與員工創新行為之間存在穩定且顯著的正向關係，顯示當領導者在組織中持續展現公平、多元包容、員工發展與長期導向等永續行為時，能有效營造支持性與心理安全的工作環境，使員工更願意投入具風險與不確定性的創新行動。此結果與既有研究指出領導支持、心理安全感

與創新行為之間的正向關聯相一致 (Janssen, 2000; Iqbal & Ahmad, 2021) ，亦進一步說明永續領導在服務業高度仰賴人際互動與即時回應顧客需求的情境中，具有促進創新行為的重要功能。

進一步而言，本研究顯示永續領導對不同類型心理契約具有差異化影響。雖然永續領導未對交易型心理契約產生顯著影響，但其對關係型心理契約具有明確的正向效果。此一結果可從心理契約理論加以理解：交易型心理契約主要建立於短期、具體的經濟交換關係，其形成往往受到產業制度、工作性質與獎酬結構的影響 (Rousseau, 1990; Millward & Brewerton, 2001) ，因此即便領導者展現永續價值，員工仍可能維持對報酬與工作條件的基本期待。相較之下，永續領導透過長期承諾、發展支持與情感關懷，能有效強化員工對組織的信任與歸屬感，進而促進關係型心理契約的形成，呼應 Rousseau (1995) 與 Millward and Hopkins (1998) 對關係型心理契約的論述。

在心理契約與創新行為的關係上，本研究結果顯示交易型心理契約與創新行為呈現負向關係，而關係型心理契約則對創新行為具有顯著正向影響。此一發現支持動機理論與創新研究的觀點，即當員工主要以短期交換與角色邊界來界定其與組織的關係時，較不願意投入需額外付出與承擔風險的創新活動 (Amabile et al., 1996; Chang et al., 2013) 。相對地，關係型心理契約所帶來的信任、心理安全感與長期互惠期待，有助於提升員工的內在動機與創新投入程度 (Janssen, 2000; Phuong & Takahashi, 2021) 。

更重要的是，本研究進一步驗證關係型心理契約在永續領導與員工創新行為之間具有部分中介效果，顯示永續領導對創新行為的影響，並非僅透過直接的行為引導或制度設計，而是經由強化員工對組織的情感連結與發展承諾，逐步轉化為內在動機與行為投入。此結果呼應 Robinson and Morrison (2000) 對心理契約作為組織管理與員工行為之間關鍵心理機制的主張，亦支持 Tideman et al. (2013) 所提出永續領導能透過心理安全與內在動機促進創新行為的觀點。

最後，本研究亦發現環境動盪在永續領導與員工創新行為之間扮演關鍵的情境角色。當外部環境的不確定性提高時，永續領導對創新行為的正向影響反而更加顯著。此結果與既有研究指出，在高度環境動盪下，員工更依賴領導者提供穩定支持與清楚方向的觀點相一致 (Tideman et al., 2013; Zhou et al.,

2019) 。在此情境中，永續領導所建立的長期價值導向與支持性文化，能協助員工將不確定性轉化為創新行動的契機，而非成為阻礙。

整體而言，本研究透過整合永續領導、心理契約與環境動盪三者，建構一個具情境敏感度的創新行為解釋架構，不僅補充既有永續領導與心理契約文獻，也深化對服務業在高度不確定環境下推動創新與永續發展之理解。

二、管理意涵

本研究的管理意涵在於回應當代服務業組織於高度環境動盪情境下，如何透過領導與組織關係的經營，持續激發員工創新行為並推動永續發展。研究結果顯示，企業若欲在競爭激烈且快速變動的市場中維持服務品質與創新動能，關鍵不僅在於導入新制度或技術，更在於領導者能否形塑一個具備長期價值導向與關係信任基礎的工作環境。

首先，研究結果顯示永續領導對員工創新行為具有穩定且顯著的正向影響，顯示主管在日常管理實務中，若能持續展現公平決策、多元包容、員工發展與工作生活平衡等永續導向行為，將有助於建立支持性與心理安全的職場氛圍，進而提升員工嘗試新作法與提出創新構想的意願。此一發現呼應 Ferdig (2007) 與 Tideman et al. (2013) 對永續領導的主張，即永續領導並非由上而下提供標準答案，而是透過價值引導與支持性環境，促使員工在不確定情境中自主探索解決方案。對高度仰賴第一線員工即時應變與顧客互動的服務業而言，永續領導不僅是企業永續發展的價值展現，更是促進服務創新與組織韌性的關鍵管理工具。

其次，本研究亦指出，永續領導對關係型心理契約具有顯著正向影響，而關係型心理契約進一步促進員工創新行為，並在兩者之間發揮中介作用。此結果顯示，員工是否願意投入創新行為，並非僅取決於正式職務要求或績效考核制度，而與其是否感受到組織對自身發展與情感需求的重視密切相關 (Rousseau, 1995; Millward & Hopkins, 1998) 。對長期面臨人力流動與人才留任壓力的服務業而言，主管若能透過回饋機制、學習機會與職涯對話，強化員工對組織的信任與歸屬感，將有助於促進員工將個人目標與組織發展連結，進而自發投入創新行動 (Munawir & Suseno, 2024) 。相對地，若組織僅以交易型心理契約作為管理基礎，過度強調角色界線與短期回報，則可能抑制員工內在動機，使其傾向維持最低限度的付出，降低創新行為發生的可能性 (Chang et al., 2013) 。

再者，本研究結果亦顯示，在環境動盪程度較高的情境下，永續領導對員工創新行為的正向影響更為顯著，顯示外部不確定性並非必然削弱領導影響力，反而可能放大其重要性。此一發現與既有研究指出，在高度競爭、技術快速變遷或市場需求不穩定的情境中，員工更依賴領導者提供穩定價值與方向感的觀點相符 (Tideman et al., 2013; Zhou et al., 2019) 。對餐飲業與旅遊住宿業而言，後疫情時代的消費行為轉變與永續旅遊趨勢，已顯著提高服務現場的不確定性 (洪慈霖、藍心妤、藍子傑，2023；駱俊賢、萬同軒，2024) ；對金融保險業而言，數位轉型與法規變動亦使第一線與管理階層承受更高的決策壓力。在此情境下，若主管能持續展現永續領導特質，將有助於穩定員工心理狀態，並協助其將外部壓力轉化為創新行動的動力。

基於上述結果，本研究建議企業在推動永續發展時，除關注制度與策略層面的調整外，亦應重視中高階主管的永續領導力培養，將永續價值內化為日常管理實務的一部分，並同步強化組織內部心理契約的經營。透過建立兼顧「人」與「變」的領導文化，企業方能在動盪環境中持續激發創新能量，並累積長期競爭優勢。

三、研究限制與未來建議

本研究雖嘗試整合永續領導、心理契約與環境動盪，建構一個具情境敏感度的創新行為解釋架構，並以服務業中高階人力為研究對象進行實證分析，然企業永續發展與創新行為本質上即屬高度複雜且動態的管理議題，仍存在若干理論與方法上的限制，亦為後續研究提供重要延伸方向。

首先，在研究情境與樣本選取層面，本研究聚焦於餐飲業、旅宿業與金融保險業之中高階人力，有助於掌握高度環境動盪下之管理實務樣貌，惟不同產業在技術密集度、組織結構、制度成熟度與競爭情境上的差異，仍可能影響永續領導與心理契約之運作機制。因此，本研究結果較能反映服務業脈絡下之組織互動模式，其能否推論至製造業、科技業、新創組織或非營利部門，仍有進一步檢驗之必要。未來研究可藉由擴大樣本規模，納入更多不同產業與組織類型之受試者，進行跨產業分析與比較，並透過多群組分析或結構模型比較，以檢視各產業間作用機制之差異性。如此將有助於獲取更具廣泛性與穩健性的研究結論，並提升理論推論之整體外部效度。

其次，在理論與測量層面，本研究雖區分交易型與關係型心理契約，並驗證其在永續領導與創新行為之間的中介角色，然心理契約本身屬於高度主觀且動態的心理結構，其形成與變化往往受到個人職涯階段、過往組織經驗與領導互動歷程的影響。本研究採用橫斷面問卷資料進行分析，較難完整呈現心理契約隨時間演變的過程。未來研究可考慮採用縱貫設計、經驗取樣法(Experience Sampling Method)，或結合質性訪談，以更細緻地理解永續領導行為如何在不同時間點影響員工心理契約的建構、破裂與重建歷程。

再者，在創新行為的概念化與結果變項層面，本研究以員工自陳之創新行為作為主要衡量方式，雖有助於捕捉員工主觀投入與行為傾向，但仍無法全面反映創新構想是否被組織採納、落實與擴散，亦未區分不同性質的創新類型(如漸進式與激進式創新)。未來研究可進一步將創新歷程拆解為構想生成、推動與實施等階段，或結合主管評估、團隊績效與組織層級指標，以更完整地呈現創新行為對組織永續發展的實際影響。

此外，關於環境動盪的操作與解釋層面，本研究以受試者主觀知覺作為衡量基礎，雖能反映個體在組織中的壓力感受，然不同部門、職務層級與決策權限，對同一外部環境變化的感知與回應可能存在顯著差異。未來研究可嘗試結合客觀環境指標 (如市場成長率、產業競爭指數、技術更迭速度)，或引入多層次分析方法，以區分個體、團隊與組織層級在環境動盪下的不同反應機制。

綜合而言，本研究提供一個以永續領導為核心、結合心理契約與環境動盪的整合性架構，說明企業如何在高度不確定環境中激發員工創新行為。未來研究若能持續拓展產業情境、深化心理歷程的動態分析，並結合多層次與多方法研究設計，將有助於更加全面地理解組織如何在變動環境中培育創新能量，並實現永續轉型與長期競爭優勢。

參考文獻

洪慈霙、藍心妤、藍子傑 (2023) 。後疫情時代餐飲業現況分析。**觀光與休閒管理期刊，11**(2)，319-328。

駱俊賢、萬同軒 (2024) 。後疫情時期永續旅遊發展新策略：以豪華旅遊為例。**戶外遊憩研究，37**(2)，99-130。

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational Leadership And Innovative Work Behavior: The Role Of Motivation To Learn, Task Complexity And Innovation Climate. *European Journal of Innovation Management*, *23*(3), 402-428.

Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The Influence Of Perceived Organizational Support On Employee Creativity: The Mediating Role Of Work Engagement. *Current Psychology, 42*(8), 6501-6515.

Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive Personality And Creative Behavior: Examining The Role Of Thriving At Work And High-Involvement HR Practices. *Journal of Business and Psychology, 36*(5), 857-869.

Amabile, T. M. (1983). The Social Psychology Of Creativity: A Componential Conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(2), 357-376.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment For Creativity. *Academy of Management Journal, 39*(5), 1154-1184.

Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. Dorsey Press.

Balodi, K. C. (2020). Strategic Orientations And Performance Of Young Ventures: Moderating Role Of Environmental Turbulence. *Management Decision, 58*(4), 666-686.

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making The Link Between Work-Life Balance Practices And Organizational Performance. *Human Resource Management Review, 19*(1), 9-22.

Botha, L., & Steyn, R. (2020). Psychological Contract Breach And Innovative Work Behaviour: Systematic Literature Review. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 12*(1), 1-8.

Chakraborty, S., Pandey, S., & Khurana, A. (2023). Psychological Contract Types Influence On Innovative Work Behaviour: Mediating Role Of Leader-Member Exchange In Service Sector During Pandemic. *FIIB Business Review*.

Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W., & Tsai, C. T. (2013). Psychological Contracts And Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis Of Work Engagement And Job Resources. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(10), 2120-2135.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics Of Organizational Environments And Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly, 17*(3), 313-327.

Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-McIntyre, K. (2003). Employee Creativity In Taiwan: An Application Of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal, 46*(5), 618-630.

Ferdig, M. A. (2007). Sustainability Leadership: Co-Creating A Sustainable Future. *Journal of Change Management, 7*(1), 25-35.

Galpin, T., & Lee Whittington, J. (2012). Sustainability Leadership: From Strategy To Results. *Journal of Business Strategy, 33*(4), 40-48.

George, J. M., & Zhou, J. (2001). When Openness To Experience And Conscientiousness Are Related To Creative Behavior: An Interactional Approach. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 513-524.

Guo, B., & Wang, Y. (2014). Environmental Turbulence, Absorptive Capacity And External Knowledge Search Among Chinese SMEs. *Chinese Management Studies, 8*(2), 258-272.

Gupta, V. (2020). Relationships Between Leadership, Motivation And Employee-Level Innovation: Evidence From India. *Personnel Review, 49*(7), 1363-1379.

Gyedu, S., Tang, H., Ntarmah, A. H., & Manu, E. K. (2021). The Moderating Effect Of Environmental Turbulence On The Relationship Between Innovation Capability And Business Performance. *International Journal of Innovation Science, 13*(4), 456-476.

Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). The Seven Principles Of Sustainable Leadership. *Educational Leadership, 61*(7), 8-13.

Hyland, P. W., & Beckett, R. C. (2004). Innovation And Enhancement Of Enterprise Capabilities. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development, 3*(1), 35-46.

Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2021). Sustainable Development: The Colors Of Sustainable Leadership In Learning Organization. *Sustainable Development, 29*(1), 108-119.

Jamil, A., Raja, U., & Darr, W. (2013). Psychological Contract Types As Moderator In The Breach-Violation And Violation-Burnout Relationships. *The Journal of Psychology, 147*(5), 491-515.

Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness And Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287-302.

Kim, B. J., Kim, M. J., & Lee, J. (2024). Code Green: Ethical Leadership'S Role In Reconciling AI-Induced Job Insecurity With Pro-Environmental Behavior In The Digital Workplace. *Humanities and Social Sciences Communications, 11*(1), 1-16.

Kim, T. T., Karatepe, O. M., & Lee, G. (2018). Psychological Contract Breach And Service Innovation Behavior: Psychological Capital As A Mediator. *Service Business, 12*, 305-329.

Lee, H. W. (2017). Sustainable Leadership: An Empirical Investigation Of Its Effect On Organizational Effectiveness1. *International Journal of Organization Theory and Behavior, 20*(4), 419-453.

Li, Y., Zhang, L., & Yan, X. (2022). How Does Strategic Human Resource Management Impact On Employee Voice Behavior And Innovation Behavior With Mediating Effect Of Psychological Mechanism. *Frontiers in Psychology, 13*, 920774.

Liao, S. H., & Chen, C. C. (2018). Leader-Member Exchange And Employee Creativity: Knowledge Sharing: The Moderated Mediating Role Of Psychological Contract. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(3), 419-435.

McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining Sustainable Leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management, 2*(2), 204-210.

Millward, L. J., & Brewerton, P. M. (2001). Psychological Contracts: Employee Relations For The Twenty-First Century? *Personnel Psychology and Human Resource Management: A reader for Students and Practitioners*, 377-437.

Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational And Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology, 28*(16), 1530-1556.

Munawir, A., & Suseno, B. D. (2024). Employee Performance: Exploring The Nexus Of Nonstandard Services, Psychological Contracts, And Knowledge Sharing. *Human Behavior and Emerging Technologies*,1-16.

Ng, T. W., Feldman, D. C., & Lam, S. S. (2010). Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, And Innovation-Related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 744.

Nisar, B. F., Ghias, W., & Mahmood, S. (2025). Sustainable Leadership's Impact On Environmental Performance: The Mediating Role Of Employee Green Behavior And The Moderating Influence Of Environmental Knowledge. *Review of Applied Management and Social Sciences, 8*(1), 505-517.

Patwary, A. K., Rasoolimanesh, S. M., Hanafiah, M. H., Aziz, R. C., Mohamed, A. E., Ashraf, M. U., & Azam, N. R. A. N. (2024). Empowering Pro-Environmental Potential Among Hotel Employees: Insights From Self-Determination Theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 7*(2), 1070-1090.

Phuong, T. H., & Takahashi, K. (2021). The Impact Of Authentic Leadership On Employee Creativity In Vietnam: A Mediating Effect Of Psychological Contract And Moderating Effects Of Subcultures. *Asia Pacific Business Review, 27*(1), 77-100.

Raja, U., Johns, G., & Ntalianis, F. (2004). The Impact Of Personality On Psychological Contracts. *Academy of Management Journal, 47*(3), 350-367.

Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The Development Of Psychological Contract Breach And Violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior, 21*(5), 525-546.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological And Implied Contracts In Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*(2), 121-139.

Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions Of Their Own And Their Employer's Obligations: A Study Of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*(5), 389-400.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written And Unwritten Agreements*. SAGE Publications, Inc.

Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2024). Sustainability Leadership: An Integrative Review And Conceptual Synthesis. *Business Strategy and the Environment, 33*(4), 2849-2867.

Setiadi, N. J., & Inderadi, R. (2018). The Influence Of Creative Style Preference On Creative Behavior Of Indonesia' Creative Industry Workers. *International Journal of Organizational Business Excellence, 1*(1), 65-76.

Shrivastava, P. (1995). The Role Of Corporations In Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review, 20*(4), 936-960.

Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., Nikbin, D., Radomska, M., & Maleki Far, S. (2024). Dynamic Capabilities Of The Smes For Sustainable Innovation Performance: Role Of Environmental Turbulence. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 11*(4), 767-787.

Thompson, M., & Heron, P. (2006). Relational Quality And Innovative Performance In R&D-Based Science And Technology Firms. *Human Resource Management Journal, 16*(1), 28-47.

Tideman, S. G., Arts, M., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable Leadership: Towards A Workable Definition. *Journal of Corporate Citizenship, 49*, 17-33.

Turulja, L., & Bajgoric, N. (2019). Innovation, Firms' Performance And Environmental Turbulence: Is There A Moderator Or Mediator? *European Journal of Innovation Management, 22*(1), 213-232.

Zhou, Y., Shu, C., Jiang, W., & Gao, S. (2019). Green Management, Firm Innovations, And Environmental Turbulence. *Business Strategy and The Environment, 28*(4), 567-581.

Sustainable Leadership and Fearless Innovation? Examining the Relationships among Sustainable Leadership, Psychological Contracts, and Innovative Behavior in the Service Industry Title

Wan-Jung, Hsiao*, Ju-Chieh Kan

Department of Counseling Psychology and Human Resource Development, National Chi Nan University

Received: 2026/1/13; Accepted: 2026/3/5; Published: 2026/5/13

Abstrac

Amid intensifying environmental change and increasingly competitive global markets, how organizations sustain competitive advantage and achieve sustainable development under conditions of high uncertainty has become a critical issue in contemporary management research. Prior studies and practical experience suggest that employee innovative behavior constitutes a key driver of organizational sustainability, and that under turbulent environmental conditions, sustainability-oriented leadership and employees' psychological perceptions may play an important role in initiating and maintaining such behavior. Accordingly, this study examines the relationship between sustainable leadership and employee innovative behavior, with psychological contract as a mediating variable and environmental turbulence as a moderating variable. Using a questionnaire survey, data were collected from middle- and senior-level employees in the catering, hospitality, and financial and insurance industries in central Taiwan, yielding 203 valid responses. The results indicate that sustainable leadership is positively associated with employee innovative behavior and is positively related to the development of relational psychological contracts, whereas transactional psychological contracts are negatively associated with innovative behavior. Further analysis shows that

* Corresponding Author E-mail：wjhsiao@ncnu.edu.tw Tel：049-2910960 ext. 2708

relational psychological contract partially mediates the relationship between sustainable leadership and employee innovative behavior, suggesting that sustainability-oriented leadership may indirectly influence innovative behavior through the enhancement of relational ties between employees and organizations. In addition, environmental turbulence moderates the relationship between sustainable leadership and employee innovative behavior, such that the positive association becomes more pronounced under conditions of higher environmental uncertainty. Based on these findings, this study offers managerial implications and directions for future research.

Keywords: Sustainable Leadership, Creative Behavior, Psychological Contract, Environmental Turbulence, Sustainable Development