環境組織文化、綠色動態能力與工作滿意度與工作績效之相關性研究

郭方宜

明新學校財團法人明新科技大學旅館管理與廚藝創意系

摘要

本研究旨在探究環境組織文化、綠色動態能力與工作滿意度與工作績效之相關性研究。結果顯示企業的環境組織文化影響組織的綠色動態能力，綠色動態能力也直接影響工作績效。綠色動態能力對旅館業是重要中介因子。本研究目的在探討旅館產業的環境組織文化、綠色動態能力與工作滿意度與工作績效之影響，並進一步探究環境組織文化是否透過綠色動態能力影響工作滿意度及員工的工作績效。研究資料取得 411 份的有效問卷。研究結果發現值得提供給產學界良好的參考，結果顯示企業的環境組織文化影響組織的綠色動態能力，綠色動態能力也直接影響工作績效。

關鍵字： 環境組織文化、綠色動態能力、工作滿意度、工作績效

Email: airenekuo@yahoo.com.tw

RESEARCH ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, GREEN DYNAMIC CAPABILITIES AND JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE

Fang-I Kuo

Minghsin University of Science and Technology

Department of Hotel Management and Culinary Creativity

Abstract

This study aims to explore the relationship between environmental organization culture, green dynamic competence and job satisfaction and job performance. The results show that the environmental organization culture of the enterprise affects the green dynamic ability of the organization, and the green dynamic capability also directly affects the work performance. Green dynamic capabilities are an important intermediary factor for the hotel industry. The purpose of this study is to explore the impact of the environmental organization culture, green dynamic capabilities and job satisfaction and job performance of the hotel industry, and further explore whether the environmental organization culture affects job satisfaction and employee performance through green dynamic capabilities. The study data obtained 411 valid questionnaires. The results of the study are worthy of providing a good reference for the industry and academia. The results show that the environmental organization culture of the enterprise affects the green dynamic ability of the organization, and the green dynamic capability also directly affects the performance of the work.

Keywords: Organizational Culture, Green Dynamic Capabilities and Job Satisfaction and Job Performance

Email:airenekuo@yahoo.com.tw

壹、前言

全球永續發展與環境保護主義盛行下，企業綠化也成為一股趨勢，市場對綠色環保產品與流程的要求，使得企業學習最新的技術與新進製造流程，重新整合內外資源並發展綠色經濟商機。為了發展與維持企業在綠色經濟市場的競爭力，在綠色環保市場佔有一席之地，其綠色動態能力顯得更為重要。(Chen & Chang, 2013)。在現今越來越競爭的環境之下，越來越重視資源保護和可持續觀光產業是環境實踐的強大支持力量，期望提供顧客的一個環保有效性的服務(Aboelmaged,2018; Bohdanowicz,2006)。

可持續性已成為當前旅館業環境保護的一個重要關鍵議題，因產業的特殊性易消耗大量的自然資源(Aboelmaged,2018)。而且，自然環境(例如，沙灘，風景)是一個虛弱的環境服務的元素，容易出現負面影響旅館營運及資源的利用和廢棄物管理(García-Pozo et al., 2015; Vellecco & Mancino, 2010)。有效的環境管理包括跨組織營運(Lee, 2009)。因此，環境保護管理的概念，如綠色設計，綠色行銷，綠色產品和綠色生產正在積積發展中，以克服環境保護主義所帶來的挑戰。因此，環境管理在組織內部成為企業營運的重要策略組成要素(Chen, 2011)。

當環境保護的議題的關注成為組織認同的一個組成部分，環境問題就變得難以忽視(Chen, 2011；Weick,1988)。在組織內部財務或更廣泛的企業社會責任的基礎上，環境問題可以內化為組織認同的部分(Sharma et al., 1999)。Barney(1986)認為如果一個企業的文化是有價值的，獨特的，不可模仿的，那麼它的文化可以提供持續的競爭優勢。當面臨環境問題時，組織文化可作為實現公司卓越環境績效的關鍵要素之一 (Fernández, Junquera, & Ordiz, 2003；Sharma, 2000)。

我們認為公司必須探討環境組織文化，綠色動態能力，工作滿意度，工作績效，雖然先前的文獻已廣泛討論相關問題關於組織文化對工作滿意度及對工作績效的影響，但沒有探索環境組織文化對綠色動態能力及綠色動態能力對工作滿意度及對工作績效的影響。因此，我們填補先前研究空白，我們提出新穎的架構環境組織文化，綠色動態能力，工作滿意度，工作績效為餐旅產業不可或缺框架，以進一步討論他們的關係和影響。

貳、理論與文獻回顧

基於資源的觀點(RBV)認為有價值，稀有且無法模仿的資源和能力構成了可持續競爭優勢的基礎(Barney 1986, 2000)。RBV 有兩種不同的觀點：靜態觀點的焦點

在於公司獲得保持競爭優勢的能力;動態能力的重點是企業適應和利用動態環境的能力(Peteraf, 1994)。擁有強大的靜態組織能力以保持競爭優勢是不夠的，需要強化組織其他的能力而動態能力是企業不僅要利用現有資源和組織的競爭能力，還要更新和發展組織能力以適應不確定環境的關鍵能力(Teece & Pisano, 2003; Teece et al., 1997)。

Leonard-Barton(1992)以知識基礎的觀點，認為動態能力是可以提供區別企業競爭優勢的知識的差異。而企業能持續不間斷研發新產品，有賴於企業的動態能力，所以，動態能力並非單一資產，而是結合內外資源，需要累積和依賴過去企業的演化路程而建立(Dierickx & Cool, 1989；Schendel, 1994)。Bierly and Chakrabarti (1996)提出策略彈性觀點，認為動態能力是廠商能比競爭者更快反應外部環境劇烈變動的能力。而 Luo (2000)則延伸 Teece et al.(1997)的觀點，認為動態能力是組織能力的取得、配置與升級。Eisenhardt and Martin (2000)認為動態能力的運用提出兩種型態，首先與資源相整合，結合生產製造流程中各種技能與知識，使產品研發需跨部門合作，促使產品更具競爭優勢；再者是透過重整資源，來因應動盪競爭的市場環境。

一、環境組織文化+綠色動態能力

Ouchi (1981)認為組織文化是導引組織策略的象徵物、儀式與傳說，將組織基本價值和信仰傳遞給組織成員。組織文化反映組織成員共同價值觀，組織都會有其特有類型的信仰、儀式、象徵、神話及慣例；而這些信仰、象徵、神話、儀式及慣例一再被提起(Smircich, 1983)。Baron and Spranca (1997)提出在組織的學習經驗會對組織文化產生影響，尋找屬於自己利基的過程中，會發現可行的做法與價值觀，組織將經歷這些學習歷程，逐漸累積成核心價值，組織的文化於焉成形。組織文化會協助組織成員理解其負責之工作與任務是如何與組織有所連結，當環境議題成為組織文化的關鍵要素，企業將更無法忽視組織的綠色議題。故此組織文化在環境議題上扮演詮釋架構之角色，即企業對環境議題的詮釋與管理會影響企業的綠色策略，且常受環境議題之合法化等組織因素影響(Chen, 2011)。

環境組織文化嵌入組織中提供了符號、象徵，從中解釋組織與環境問題有關的含義。(Chen, 2011)。Albert and Whetten (1985)和 Chen (2011)，定義環境組織文化為「關於環境保護管理的架構，架構對組織成員之行為意義」。綜合上述文獻探討，本研究認為組織文化的形成影響組織的核心價值與信仰組織文化應當是組織成員工必需共同遵守、分享的價值觀念及接受的行為規範。Chen (2011)參考了 Hatch 和

Schultz(1997)並定義“環境組織文化”作為環境管理和保護的象徵背景，指導成員環境保護意識的行為和過程。

Teece et al. (1997)提出動態能力(Dynamic Capabilities)，是指組織利用現有的內、外部能力以對付環境的變化。Iansiti and Clark (1994) 定義「動態能力」是組織不間斷地重生、修正、調整與再造，並轉變成有效行動的一種能力。Henderson 和 Cockburn (1994)則認為企業的管理者連結內外在資源以創造出競爭優勢的驅動力，透過增加、捨棄、重整合資源改變資源創造出資源的新價值。基於資源基礎理論的架構，有價值的資源與能力能夠使企業的維持競爭優勢，而組織為了市場環境變動需要適度調整或發展新的資源能力(Ridder, 2012;Wernerfelt, 1984)。

綠色動態能力關注的是公司利用現有資源和知識來更新和發展綠色組織能力以回應新興的綠色動態市場，學習機制以及直接塑造操作程序的能力(Chen et al., 2015; Chen & Chang, 2013; den Hertog et al.2010；Teece et al., 1997)，因此我們提出假設 H1 環境組織文化正向影響綠色動態能力。

二、綠色動態能力+工作績效

為了適應外在競爭環境的變化，動態能力在動態環境中更顯為重要，(Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003)。由於企業創新將面臨高度不確定性，動態能力是創新的關鍵驅動因素。創新需要在現有知識基礎之外尋找新訊息，更新和發展其組織能力(Lee & Kelley, 2008)。Luo (2000)提出動態能力為使企業組織可以創造新的產品與程序來回應變動市場情況的能力，同時比競爭者更能快速應對變動、不確定的市場環境並藉著此能力來維持競爭優勢並增加產品服務在市場上的價值。綠色動態能力影響有效創新發展的過程，是“公司整合的能力，構建並重新配置內部和外部能力，以應對不斷變化的環境和綠色產品設計(Lin & Chen, 2017) 。

由於餐旅業的服務方式容易被複製，因此持續創新成為加強競爭市場模仿障礙的重要因素(Harrington,2005)，動態能力允許企業延伸當前以不同方式解決問題(Zahra et al.,2006)。 Chen & Chang(2013) 參考 Teece et al. (1997)提出一個原始概念，即“綠色動態能力”定義為“公司利用其現有資源和知識來更新和發展其綠色組織能力以應對動態市場的能力”。因此在組織行為的相關研究，則是認為工作績效是「效率、效能及效力的整體性表現」(Campbell, 1990)。Borman 和 Motowidlo (1993)工作績效是與組織設定目標有關的行為，且此行為可依據個體對組織貢獻的程度予以衡量。綠色動態能力是積極的影響餐旅業環保新產品開發績效(Iansiti &Clark 1994)。本研究將餐旅產業的綠色動態能力會正向影響工作績效，本研究因而提出

H2:綠色動態能力正向影響工作績效。

三、綠色動態能力+工作滿意度

Teece et al. (1997)提出「動態能力」使得企業在競爭市場的定位，需要不斷更新自我效能，才能領先、擴大市場位置或利用其動態能力拓展相似活動。Wang and Ahmed (2007)認為「組織動態能力」使企業可以創造新產品與流程以回應快速變動市場的能力，比競爭者更能應對變化及不確定的市場環境、藉此在市場上獲取競爭優勢。Ambrosini and Bowman (2009)則更指出，當企業較其他競爭對手先具有優質能力，更能快速回應市場環境變動，組織藉由此能力來維持在市場中的競爭優勢。Eisenhardt and Martin (2000) 認為動態能力是企業將現有資源轉換成新資源的動力因素；是企業為了因應市場的變動，以既有的能力去整合、重組以及獲得與釋放資源的流程。Zollo and Winter (2002) 認為透過學習的機制以追求效能的改善，Bowman and Ambrosini (2003)則認為經由重整流程、調整既有資源、學習和整合創造出獨特資產和資源。Chen & Chang(2013) 綠色動態能力為「公司利用其現有資源與知識去更新與發展其組織綠色能力以回應動態市場環境的能力」。

工作滿意度已經以多種方式定義，Hoppock (1935) 最早提出工作滿意度，認為工作者對工作環境的滿意感受有心理及生理二個層面；且是工作者對工作情境的主觀上的反應。Weiss, Dawis, England and Lofquist (1967)將工作滿意分為內在滿意與外在滿意：前者指個人對工作本身的滿意程度從工作中的獲得成就感、認同感、自主權等；後者指個人對報酬、激勵與工作升遷所認知滿意的程度。工作滿意度是指個人對工作的情緒狀況。Lock (1976)指出工作滿意度是指由於對個人的工作的評估，即實現或促進實現個人的工作價值而產生的愉快的情緒狀態。因此，工作滿意度是指個人愉快或積極的情緒狀態評估個人的工作或工作經驗。當員工了解有效的組織管理活動時，工作滿意度會提高。例如，觀察到正面關係賦權和工作滿意度(Fock et al., 2011; Pelit et al., 2011)。當員工有動力參與決策過程並參與工作，他們為自己的工作和工作滿意度感到自豪(Zopiatis et al.,2014)。依據上述相關學者對綠色動態能力的見解，可看出綠色動態能力對員工在組織推動綠色活動時的參與滿意度在餐旅組織管理與學習的重要性；本研究因而提出H3 綠色動態能力正向影響工作滿意度。

四、工作滿意度和工作績效

觀光業成為各種產業中發展極為快速的產業之一，旅館業是服務業的一部分，

大部份工作內容是員工提供顧客服務的產業。當員工對自己的工作滿意時，他們傾向於為客戶提供高品質的服務。滿意度高的員工比滿意度低的員工更具有效率、更積極、更富有創造力(Drucker,1973；Kim et al., 2014; Kong et al., 2010)。Hartline and Ferrell (1996)提出充滿自信與滿意的員工是比挫折與不滿意的員工，在提供服務的過程中較能提供好的服務，進而產生良好的服務品質。

在國內和國際旅館業，員工滿意度被認為是非常重要關鍵。因為工作滿意度會影響客戶服務品質並有助於提高客戶滿意度 (Choi & Kim, 2012; Grandey et al., 2005; McPhail, Patiar, Herington, Creed, & Davidson, 2015)。 因此，先驅的旅館管理者必須確保他們的員工具有高水平的工作滿意度和動力，以提供卓越的服務(Lam et al., 2001; Matzler & Renzl, 2007)。此外，當員工對工作滿意時，他們往往對自己的生活更滿意，並對職業生涯發展具有信心(Ko,2012; Zhao et al., 2011)。

工作績效必須提供員工或企業的修正的訊息，須經過適當考核與評量後才可執行，是個人在工作的績效評估，評鑑員工工作表現的優點與缺點，提供企業內部在職教育訓練與工作分配的參考依據(Campbell,1990)。Guthrie (2001)則認為工作績效是員工在工作中完成主管交辦事項所展現的實力，包括與組織目標有關的行為表現，是效率、效能與效力的整體表現。Feather 和 Rauter (2004)發現服務環境中的工作滿意度和生產效率間存在正相關。Jaramillo, Mulki 和 Marshal(2005) 工作績效是指員工在工作目標產生共識並對組織目標的完成率。根據 Arzi 和 Farahbod(2014)的觀點，員工的工作滿意度是影響組織目標實現和績效的主要因素。工作滿意度和工作績效績效正向關聯(Gu & Sin,2009; Pushpakumari, 2008)。本研究因而提出 H4:工作滿意度正向影響工作績效。

參、 研究方法

一、研究架構

本研究分別針對「環境組織文化」、「綠色動態能力」、「工作滿意度」與「工作績效」的影響進行研究。因此，本研究的研究架構如圖1 所示。

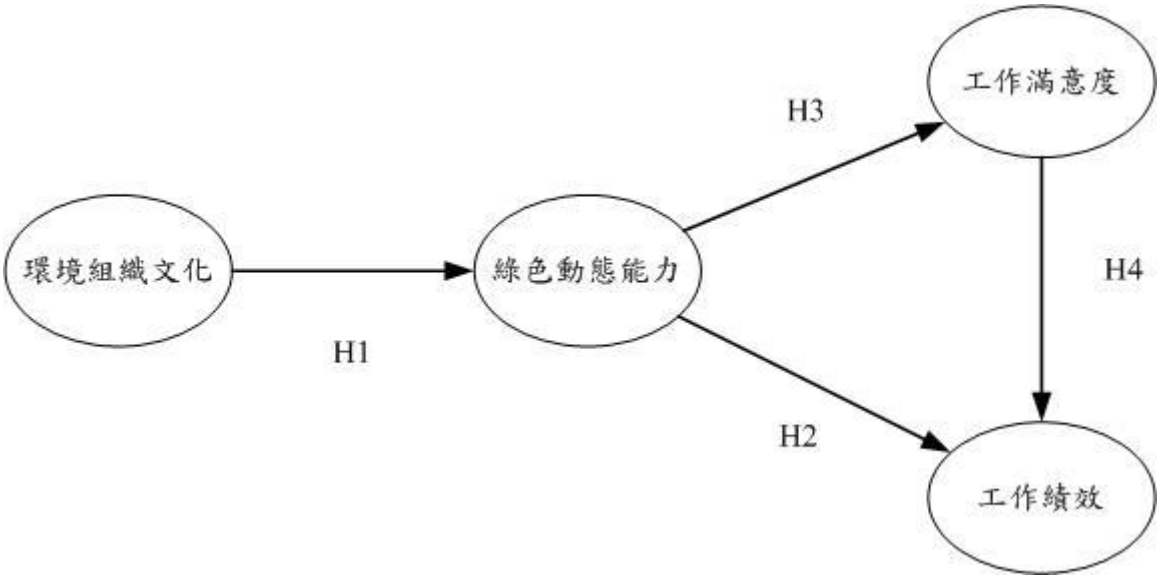

圖 1 研究架構

本研究提出的研究假設如下:

H1 環境組織文化對綠色動態能力。

H2: 綠色動態能力對工作績效的正向影響。

H3: 綠色動態能力對工作滿意度的正向影響。

H4: 工作滿意度對工作績效的正向影響。

二、抽樣方法與研究對象

本研究主要是全台灣飯店員工進行調查，以郵寄的方式進行發放，對飯店的員工進行問卷調查，對象為在飯店工作 1 年以上的員工，於 2019 年 1 月 20 日發至 2019 年 5 月 20 日，為期四個月，問卷填寫完後以回郵方式寄回。總計發放 700 份紙本問卷，扣除廢卷後(亂填及填答不全者)，有效問卷為 411 份，故有效問卷回收率為 59 %。

三、操作型定義與衡量

本研究採問卷的方式進行研究，各構面衡量題目依據研究目的及過去相關文獻整理並加以修改，採用 Likert 七點尺度做為衡量尺度，分為非常同意至非常不同意七種選項，評分方式為建構研究架構圖，如圖 1。環境組織文化(Chen, 2011). 共六題；綠色動態能力 Chen & Chang (2013b) & Chen et al. (2015)共 5 題。工作滿意度共 3 題參考 Danaei 和 Iranbakhsh (2016)；Foote 和 Tang(2008) 工作績效共 6

題量表採用 Chiang 和 Hsieh (2012)。

四、研究結果

(一)敘述性統計

本研究採用描述性統計方式，將回收問卷的樣本及資料加以整理，並描述樣本的基本資料特性，以呈現樣本分佈情況。本研究依據受訪者的性別則男性佔 45%，女性佔 55%、年齡 21-30 歲佔 39.4%，31-40 歲佔 33.1%，41-50 歲佔 16.8%，51-60 歲佔 10.1%，60 歲以上佔 0.5%；教育程度則專科學歷佔 18.7%，大學學歷佔 64.7%，研究所學歷佔 15.1%，研究所以上佔 1.5%；部門別：客務部佔 18.7%，房務部佔 13.6%；管理部佔 18%；公關部佔 5.4%；行銷業務部佔 9.2%；人力資源部佔 14.1%；其他 20.9%；職位：高階主管 6.6%；中階主管 16.1%；基層主管 21.2%；基層員工 56.2%。

(二)信度分析

信效度檢定是衡量檢測工具的穩定性、一致性、可靠性及可信賴程度。本研究採 Cronbach's α 檢驗問卷題目和各構面題目之一致性，環境組織文化 Cronbach's Alpha 值 0.883；綠色動態能力 0.751；工作滿意度 0.786(0.795)；工作績效 0.651(0.909)。一般研究大都以 Cronbach's α 值作為判定信度的信賴係數，Cronbach's α 值係數若介於 0.35~0.6 之間為可接受之信度值，若介於 0.7~0.98 之間則屬於高信度值 (Nunnally & Bernstein, 1994)。整體而言，本研究的信度分析合乎標準。

(三)收斂效度分析

收斂效度目的在測試以一個構念發展出的多個問項，最後是否會收斂於一個因素。一般是以因素負荷量(Factor Loading)、組合信度（Composite Reliability,CR）及平均變異抽取量(Average Variance Extracted, AVE)來檢驗。環境組織文化CR值 0.884、綠色動態能力0.718、工作滿意度 0.809 與工作績效 0.664；測量問項對各構念的因素負荷量應達到 0.5 的標準值以上(Hair et al., 1998)。Fornell and Larcker(1981)指出平均變異抽取量建議門檻值為 0.3，本模型環境組織文化之AVE為 0.46、綠色動態能力之AVE為 0.36、工作滿意度之AVE為 0.59與工作績效之AVE為 0.34，本模型之AVE皆達標準，由此可知本研究模式中各個問項均可被因素所解釋，亦即各問項收斂於該因素，表示測量問項均收斂於相對應的構面，因此可說本研究之問項具有收斂效度。

(四)測量模型

結構方程模式SEM可檢驗整體模型與觀察資料間的配適程度及模式中各潛在

變項間的因果關係。本研究利用SEM對潛在變項的假設模型進行驗證，並參考McDonald和Ho(2002)，Schreiber(2008)的建議指標，包括χ^2及χ^2與自由度的比值、配適度指標(GFI)、平均近似誤差均方根(Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)、比較配適度指標(Comparative Fit Index, CFI)、標準化均方根值(Standardized Root Mean Square, SRMR)

（1）結構模型評鑑

本研究依據假設建構之初始模型進行估算，所得到的模型整體配適度χ^2= 1104.7，Degrees of Freedom = 164，χ^2/df = 6.735，GFI=0.79，RMSEA=0.12，CFI = 0.90 NFI=0.89 NNFI=0.89結果不是非常理想。於是進行模型修正，結果，整體模型的χ^2= 323.31，df=100，χ^2/df =3.23。Bagozzi 和 Yi(1988)建議使用卡方值與自由度之比值(即Normed Chi-Square)來取代卡方值以檢定模型配適度，其值介於1~5間屬可接受範圍。本研究模型的χ^2/df 值為3.23，表示結果十分良好。其他各項配適指標均符合標準，GFI=0.91，RMSEA=0.074，CFI = 0.96 NFI=0.94 NNFI=0.95因此模型有不錯的配適度。

表 1 理論模型-路徑分析結果

理論模型-路徑	標準化路徑係數	T 值	結果
H1:環境組織文化→綠色動態能力	0.86	8.06	顯著
H2:綠色動態能力→工作績效	0.91	7.77	顯著
H3 綠色動態能力→工作滿意度	-0.04	-0.66	不顯著
H4:工作滿意度→工作績效。	-0.02	-0.42	不顯著

（2）結構模型路徑係數與參數估計值檢定

經由實證檢定結果，本研究所建構旅館員工吸收能力,服務創新,工作滿意度,工作績效模型路徑圖，如圖2。H1:環境組織文化對綠色動態能力的路徑係數為值0.86，t值為8.06，代表: 環境組織文化程度愈高，員工綠色動態能力愈佳，皆為正值，均呈現顯著的正向影響。H2:綠色動態能力對工作績效的路徑係數為值0.91，t值為7.77，皆為正值，均呈現顯著的正向影響，代表綠色動態能力愈高，員工工作績效而愈好。H3: 綠色動態能力對工作滿意度的路徑係數為值-0.040，t值為-0.66，代表綠色動態能力，不會影響員工對工作滿意度表現。H4:工作滿意度對工作績效的路徑係數為值-0.02，t值為-0.42，皆為負值，均呈現顯著的負向影響代表工作滿意度對工作績效不會影響，整體而言屬於可接受範圍如表1。

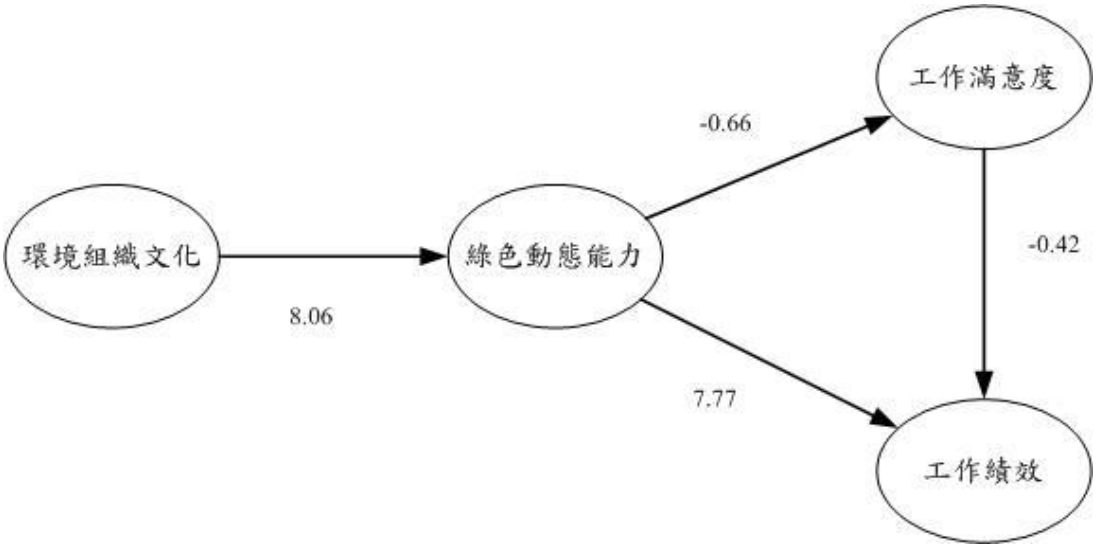

圖 2 路徑分析

伍、結論與建議

一、學術之貢獻

環境組織文化會正向影響綠色動態能力，當管理者激勵員工去達成企業訂立的環境策略目標，鼓勵員工從事環境保護活動相關行為，對組織綠色動態能力有正向影響，促使企業引進更新的技術與知識，重新整合內外資源使組織更能回應外在環境之環境保護需求。

研究結果假設 1 Ouchi 和 Wilkin(1983)認為環境組織文化是豎造組織成員的對環境保護重視的一種方法，換言之，組織文化是人力資源管理的使用培訓員工的方式是非常重要，員工受到企業組織文化的影響，會使在招募、培訓、工作考核及薪酬上皆受到相當程度的影響(Smircich,1983)。環境組織文化幫助企業員工理解企業所進行的環保活動與自身負責工作與任務是如何連結，使企業更能具備綠色動態能力理解環保議題與回應綠化的經營環境之能力。因此，環境組織文化對於企業的綠色動態能力具有正向的影響。

假設 2 結果和 Zollo and Winter (2002) 認為透過學習的機制以追求效能及效率的改善，企業綠化滿足市場對綠色環保產品與流程的要求，使得企業透過綠色動態能力學習最新的技術與知識，重新整合內外資源並發展綠色經濟商機。對餐旅產業而言，工作績效是個人對職務上預期達成的工作目標，反應出員工對於工作與自我要落實目標管理的程度。然而本研究假設 2 顯示綠色動態能力程度越高越會增加

員工工作績效。

假設 3 的研究結果顯示 Chen and Chang(2013)為了發展與維持企業在綠色經濟市場的競爭力，在綠色市場佔有一席之地，其綠色動態能力顯得更為重要。然而，旅館業對於員工進行環境保護的工作、提供綠色產品或服務給顧客是相當支持的但可能會增加員工工作負擔，造成對工作的滿意程度很低。假設 4 獲得驗證，員工對工作的滿意程度很低影響工作績效，好學精神經常吸收新知，則有助於對於工作的績效提升然而也因此促使員工工作份量加重。

二、實務之義涵

近年來，近年來隨著氣候變遷，極端氣候異常現象不斷發生、環保意識升高，引發綠色消費觀念的興起，使得環境保護或綠化的議題受到各界的高度重視，環境管理已經變成產、官與客三方面共同關心的議題。旅館是接待顧客最頻繁的休閒場所之一，經營管理的關鍵重點在於第一線服務人員和顧客的互動服務中，因此員工提供的服務內容與品質對於顧客滿意程度是佔有相當重要的因素，為了提供顧客高品質的服務，企業需要資源整合其企業內部各項有形及無形的資源，不惜投入大量相關資源改善工作環境或提供完整教育訓練，透過環境組織文化可以使員工從內在心底融入組織當中，並把企業利益放在個人利益之前。

面對外在環境的環保意識下，企業應將「綠化」視為一種競爭能力，視為一種較為主動的策略，取代過去傳統思維對環境相關規定之較為被動的方式(Van Hoek, 1999)。Eisenhardt and Martin (2000) 提出動態能力是企業將舊的資源轉變成新的資源的驅動力；是企業為了因應競爭市場的變動，以本身的能力去整合、重組以及獲得資源的流程。

旅館業面臨環保意識提倡的環境議題必須有所應變措施；企業的組織文化能夠加入環保的概念進行學習、整合、監測成綠色動態能力為企業在因應快速變化的競爭環境 (環保意識的高漲)，以追求企業競爭優勢，達到企業的永續經營。員工須能夠透過組織文化的薰陶及綠色動態能力充分的展現自己的專業能力是組織重視的事情，才能隨環境變化隨時調整能力及服務品質的內容以滿足顧客需求，同時也可提高工作績效。企業管理者能展現充份支持員工表現，達成環境保護的工作、提供的綠色產品或服務符合客戶在環境保護的需求；然因此會增加員工的工作負荷量間接影響員工的工作滿意度

三、後續研究建議建議

本研究以 2019 館產業的員工會來做調查，由於觀光產業包含的型態有很多種產業，餐旅業只是其中之一型態，本研究之結果無法預測到其他各類餐旅業及服務業，建議後續相關研究可做進一步探討，將其應用在不同性質的服務產業，檢視結果是否有差異。

本研究探討環境組織文化與綠色動態能力、工作滿意度、工作績效為探討變項。限於時間與人力物力因素未能考量其他研究方式後續研究將加入 Nested model analysis 及考量綠色環境管理中其他變數，建議未來可納入更多相關概念之變數，如綠色組織認同、綠色競爭優勢等做進一步研究。

然因本研究收集樣本只針對旅館業建議後續相關研究可做進一步探討，將其應用在不同規模的旅館業，例如:平價旅館,五星級旅館，民宿檢視結果是否有差異。

參考文獻

Aboelmaged, M. (2018). Direct and indirect effects of eco-innovation, environmental orientation and supplier collaboration on hotel performance: An empirical study. *Journal of cleaner production, 184*, 537-549.

Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity, *in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), Research in Organizational Behavior, 7*, JAI Press, Greenwich, CT, 263-95.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management reviews, 11*(1), 29-49.

Arzi, S., & Farahbod, L. (2014). The impact of leadership style on job satisfaction: A study of Iranian hotels. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, *6*(3), 171-186.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, *11*(3), 656-665.

Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 203-227. Emerald Group Publishing Limited.

Baron, J., & Spranca, M. (1997). Protected values. *Organizational behavior and human decision processes*, *70*(1), 1-16.

Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US

pharmaceutical industry. *Strategic management journal*, *17*(S2), 123-135.

Bohdanowicz, P. (2006). Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries-survey results. *International Journal of Hospitality Management*, *25*(4), 662-682.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass*, 71.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource- based and the dynamic capability views of the firm inform corporate- level strategy. *British Journal of Management*, *14*(4), 289-303.

Campbell, J. P., McHenry, J. J. & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, *43*(2), 313-575.

Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, *49*(3), 384-404.

Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, *116*(1), 107-119.

Chen, Y. S., Lin, Y. H., Lin, C. Y., & Chang, C. W. (2015). Enhancing green absorptive capacity, green dynamic capacities and green service innovation to improve firm performance: An analysis of structural equation modeling (SEM). *Sustainability*, *7*(11), 15674-15692.

Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality management*, *31*(1), 180-190.

Danaei, A., & Iranbakhsh, F. (2016). Key drivers of innovative behavior in hotel industry: evidence from a developing country. *Iranian Journal of Management Studies*, *9*(3), 599-625.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, *35*(12), 1504-1511.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Task, Responsibilities, Practice*. New York: Harper and Row.

Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10- 11), 1105-1121.

Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. International *Journal of Human Resource Management*, *14*(4), 634-656.

Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(1), 81-94.

Fock, H., Chiang, F., Au, K. Y., & Hui, M. K. (2011). The moderating effect of collectivistic orientation in psychological empowerment and job satisfaction relationship. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(2), 319-328.

Foote, D. A., & Li-Ping Tang, T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision*, *46*(6), 933-947.

García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J. L., & Marchante-Lara, M. (2015). Eco-innovation and management: An empirical analysis of environmental good practices and labour productivity in the Spanish hotel industry. *Innovation*, *17*(1), 58-68.

Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *96*(1), 38-55.

Gu, Z., & Chi Sen Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International journal of contemporary hospitality management*, *21*(5), 561-578.

Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 180-190.

Harrington, R. J. (2005). Part I: the culinary innovation process-a barrier to imitation. *Journal of Foodservice Business Research*, *7*(3), 35-57.

Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of marketing*, *60*(4), 52-70.

Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, *15*(S1), 63-84.

Hertog, P. D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management, 4*(04), 491-528.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York: Harper and Brothers.Jeffery, K. S.

Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change, 3*(3), 557-605.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research, 58*(6), 705-714.

Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing, 31*(5/6), 356-365.

Jung Choi, H., & Tae Kim, Y. (2012). Work-family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the Korean hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24*(7), 1011-1028.

Kim, G., Ro, H., Hutchinson, J., & Kwun, D. J. (2014). The effect of jay-customer behaviors on employee job stress and job satisfaction. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 15*(4), 394-416.

Ko, W. H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management, 31*(3), 1004-1011.

Kong, H., Cheung, C., & Qiu Zhang, H. (2010). Career management systems: what are China's state-owned hotels practising? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*(4), 467-482.

Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management, 22*(2), 157-165.

Lee, H., & Kelley, D. (2008). Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices. *R&d Management, 38*(2), 155-168.

Lee, K. H. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. *Management Decision, 47*(7), 1101-1121.

Leonard- Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal, 13*(S1), 111-125.

Lin, Y. H., & Chen, Y. S. (2017). Determinants of green competitive advantage: the roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Quality & Quantity*, *51*(4), 1663-1685.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology.*

Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, *35*(4), 355-378.

Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. *Tourism Management*, *28*(4), 1093-1103.

McPhail, R., Patiar, A., Herington, C., Creed, P., & Davidson, M. (2015). Development and initial validation of a hospitality employees' job satisfaction index: Evidence from Australia. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(8), 1814-1838.

Ouchi, W. G. (1981). Organizational paradigms: A commentary on Japanese management and Theory Z organizations. *Organizational Dynamics*, *9*(4), 36-43.

Peteraf, M. A. (1994). Commentary: the two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research. *Advances in Strategic Management*, *10*, 153-158.

Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *23*(6), 784-802.

Pushpakumari, M. D. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. *In City Forum*, *9*(1), 89-105

Ridder, A. K. (2012). External dynamic capabilities: creating competitive advantage in innovation via external resource renewal. *Academy Management Proceeding*, 1-48.

Schendel, D. (1994). Introduction to 'Competitive organizational behavior: toward an organizationally- based theory of competitive advantage'. *Strategic Management Journal*, *15*(S1), 1-4.

Sharma, S., Pablo, A. L., & Vredenburg, H. (1999). Corporate environmental responsiveness strategies: the importance of issue interpretation and organizational context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *35*(1), 87-108.

Sharma, S. (2000). Managerial interpretations and organizational context as predictors of

corporate choice of environmental strategy. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 681-697.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533.

Teece, D., & Pisano, G. (2003). The dynamic capabilities of firms. In *Handbook on knowledge management*, 195-213. Springer, Berlin, Heidelberg.

Van Hoek, R. I. (1999). From reversed logistics to green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, *4*(3), 129-135.

Vellecco, I., & Mancino, A. (2010). Sustainability and tourism development in three Italian destinations: stakeholders' opinions and behaviours. *The Service Industries Journal*, *30*(13), 2201-2223.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 31-51.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.

Wernerfelt, B. (1984). A resource- based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171-180.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management studies*, *25*(4), 305-317.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10), 991-995.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, *43*(4), 917-955.

Zhao, X. R., Qu, H., & Ghiselli, R. (2011). Examining the relationship of work–family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(1), 46-54.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, *13*(3), 339-351.

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment,

satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management, 41*, 129-140.