

餐飲業員工之溝通滿意度與個人-工作契合程度對個人-組織契合度之影響研究

The Influence of Communication Satisfaction and Person-Job Fit on Person-Organization Fit of Restaurant Employee

(2005/05/06 收稿, 2005/05/30 接受刊登)

陳映羽 Ying Yu Chen*

摘要

管理學理論許多均著重組織環境與制度之因素, 以促使員工努力工作。但新興的互動心理學更進一步探討個人與組織互動所影響到的個人態度, 其中近年來倍受注意的觀點之一為個人-組織契合度的研究。本研究之目的在於檢驗是否不同員工的溝通滿意程度以及個人-工作契合度對個人-組織契合度會有不同影響。本研究以台灣的全職員工為研究對象, 共發放 230 份問卷, 總計回收 144 份有效問卷。

實證結果顯示, 溝通滿意程度與個人-工作契合度不同的員工, 其個人-組織契合度也不同。在控制相關變數後發現, 溝通滿意度與個人-工作契合度越高, 個人-組織契合度也會越高。本研究並對此研究結果進行討論, 且提出後續研究建議。

關鍵字: 溝通滿意度、個人-工作契合度、個人-組織契合度

* 中國文化大學國際企業管理研究所博士班之博士候選人

地址: 台北市北投區尊賢街 251 巷 14 號 3 樓, 聯絡電話: (02)28202289 / 0910198727

E-Mail: bluck.moon@msa.hinet.net ; moon1501@direct168.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the relationship between the conditions of communication satisfaction and the person-job fit have influence on the person-organization fit. Sample members were 230 full-time workers in Taiwan. The data were collected via questionnaires and 144 returned questionnaires were usable.

The empirical information described that the different degree of communication satisfaction and the person-job fit would result in the various person-organization fit. That is, the higher degree of communication satisfaction and the person-job fit, the higher person-organization fit. The statistical outcomes are discussed and useful suggestions are provided for this analysis.

Keywords: *communication satisfaction, person-job fit, person-organization fit*

壹、前言

一、研究背景與問題

自民國 60 年代起，台灣經濟起飛，國民所得不斷提升，餐飲型態也不斷創新，如酒廊、啤酒屋、鋼琴酒吧等，餐飲業也由單純的供食場所，演變成具有休閒功能的餐飲服務業。而餐飲業這種具備提供產品與服務的產業，員工就成為主要的競爭優勢關鍵。在組織的構成中，員工可以說是公司最寶貴的資產，所以人力資源的管理對於公司而言相當的具有重要性。過去的管理學理論多探討如何設計一個好的環境或制度，讓員工能安心且願意為組織努力工作。但新興的互動心理學更進一步探討個人與組織互動所影響到的個人態度，例如個人-組織契合度的研究（邱瓊萱，2002）。其主要思想乃是指個人在選擇工作的組織時，會考慮組織的價值觀和個人的價值觀是否契合（Chatman, 1989）。價值觀是一項穩定的因素，是影響個人行為準則的重要因素（Penning, 1970），透過價值觀可以影響個人的態度、動機與性格。而對組織而言，組織的價值觀乃指組織內的個人或群體，其所知覺到的共同信念或行為依據，可進一步引領整體成員的行為，提供員工思考、做事的準則，使員工得以選擇與組織價值觀最契合的行動決策（邱瓊萱，2002）。

由於契合度在組織和企業的社會學與人力資源管理上扮演重要的基礎（Saks and Ashforth, 1997），所以應徵者的價值、信念、人格特質，和組織的價值、信念、規範的重要性，已變成契合度研究和從業人員的重點（Adkins, Russell, and Werbel, 1994; Bowen, Ledford, and Nathan, 1991; Bretz, Rynes, Gerhart, 1993; Chatman, 1991; Kristof, 1996; O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991; Rynes and Gerhart, 1990）。招募者常使用候選人的特徵，像是工作經驗、技巧，來說明候選人是否具有一個好的個人-組織契合度，但其實這些特徵乃是考量是否具個人-工作契合度的主要因素，所謂的個人-工作契合度

指的是員工的技巧、知識與才能和工作要求間的配合 (Caldwell and O'Reilly, 1990; O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991)。因此個人-工作契合度亦成為衡量個人-組織契合度的重要因子。

Davis and Newstrom(1985)指出溝通在組織內是提供訊息、促進員工之相互瞭解與鼓舞其工作情緒，提高工作滿足，並期望有良好的工作表現。因此，若能了解組織中的溝通滿意度，則對員工的工作情形也能有更深入的了解，即透過有效的溝通將有助於增加員工的個人-組織契合度。而研究組織效率的學者 Luthans, Hoodgetts and Rosenkrantz(1988)發現，在最有效的組織中，管理階層人員平均每天使用於溝通的時間，需要佔去全天工時的百分之四十四。溝通不僅是員工間共識的基礎、達成組織目標的重要過程，同時也是協助管理者蒐尋資訊，並作成最佳決策所不可或缺的工具與手段。過去對於個人-組織契合度的研究，就溝通滿意度的變數而言，在實證研究部份方面仍付之闕如。因此，針對個人-組織契合度與溝通滿意度之間的關係，加以證實之。

當員工的組織契合度偏低，通常會選擇離開這個組織 (Saks and Ashforth, 1997)。而在餐飲業的經營中，員工流動比率高又經常成為管理者最為嚴重的問題 (蔡美玲, 2003)。因此若想要降低員工的離職率，員工的個人-組織契合度實在有詳細探討之必要。綜合上述所論，本研究欲探討的問題如下：

1. 探討員工溝通滿意度對於個人-組織契合度的影響。
2. 探討員工個人-工作契合度對於個人-組織契合度的影響。

二、研究動機與目的

契合度對於組織的意涵乃指透過內化的方式，促使員工接受組織的願景、理想與目標，也就是當契合度越高，組織內部的凝聚力也會越高，對共同完成組織使命的責任感也就越高，投入和承諾也會較高 (邱瓊萱, 2002)。既然員工的個人-組織契合度會受內化因素的影響，則組織中溝通滿意度的探討則變得更加重要。Simon(1957)強調「沒有溝通就沒有組織」。Barnard(1968)曾提出行政功能之首，在於建立且維持溝通系統。若組織內部的溝通良好，能讓員工對於組織的價值觀更加認同，有助於縮短新進員工的適應時間，減少其進入組織後所產生的差異及角色衝擊，所以員工進入組織後，若有較高的溝通滿意度，這樣將有助於組織中的溝通與合作，員工的個人-組織契合度也較能向上提升。而透過個人-工作契合度的提升，亦可提昇員工的工作績效、降低員工的流動率、縮短新進人員適應期等效益，更可進一步鞏固競爭優勢 (Spencer and Spencer, 1993)，因此若能提升員工的個人-工作契合度，將有助於員工的個人-組織契合度。

因此，本研究針對不同員工溝通滿意度，是否會對個人-組織契合度產生不同影響？而不同個人-工作契合程度之員工，是否會對個人-組織契合度形成影響？根據前述之研究問題，本研究之研究目的如下：釐清員工之組織社會化、個人-工作契合程度與個人-組織契合度之關係。

貳、文獻探討

一、個人-組織契合度

研究組織行為的學者中，情境學者認為評估人的工作情境或組織的特性能預測員工行為 (Sheridan, 1992)，特質論學者主張個人特質（如價值觀、信念）能預測員工之個人行為 (Weiss and Adler, 1984)，近期許多學者則認為個人特質與情境特性都對員工的行為模式具有預測效果，此互動觀點逐漸延伸為個人-組織契合度理論 (Chatman, 1989)。

廣義而言，個人-組織契合度的定義為員工之個人特質、信仰、價值觀與組織文化、策略需求、規範和價值間的一致程度 (Bretz, Ash, and Dreher, 1989; Rynes and Gerhart, 1990)。個人-組織契合度之研究，早期是建構在吸引-徵選-存留 (Attraction-Selection-Attrition; ASA)，的分析建構上，其指出當個人與組織的背景特質相似時，會互相吸引；反之，當其所認知到的價值觀及目標與組織不配合時，便會選擇離開組織 (Schneide, 1987)。而後，Chatman (1989)在組織特性及個人特質契合研究中則提出，要研究員工行為時，管理者必須考慮個人與組織間的選擇，與社會化的互動過程。而這可藉由員工的人格特質、價值觀與能力來觀察得知。

Bretz and Judge (1994)曾經把個人與組織契合度的研究分為四大部分：(一) 招募與挑選模式 (二) 個體需求和組織系統結構間一致性的程度。(三) 定義為是個體價值傾向和組織價值、文化間的搭配，工作價值（例如成就感、誠實、公平等）對工作相關行為有很有力的影響。(四) 認為是個體人格和組織人格、形象的一致。而針對第一部份，有關個人與組織契合度的傳統挑選模式上，過去的文獻多將焦點放在個體對組織的偏好，而非工作搜尋行為或選擇決策。只有在 Rynes, Bretz, and Gerhart (1991)曾說明工作應徵者，對公司契合的評估，乃是根據他們和正式組織代表（如招募者）和公司其他人的非正式接觸。這些對契合度評估的影響是公司的聲譽，對產品或企業的態度，公司特別領域的地位，訓練與升遷機會及地理位置。個人與組織契合度的文獻多集中在結果部分，而非在組織進入期間個體評估個人與組織契合度的前置因素。此外，Bowen, Leford, and Nathan (1991)認為在為公司挑選長期的員工，和考量組織彈性時，個體和組織契合是很重要的因素。挑選那些能和組織文化相容的員工，可以創造出有彈性的工作力。他們提供了四個步驟，有助於挑選到較好的個人與組織契合度的員工，儘管時間和財務成本會增加，但卻可改進員工態度，減少缺席率和離職率並強化工作設計。其次，就需求和供給的角度來看，組織提供員工需要的財物的、精神上的資源，和任務、人際關係與成長機會，當組織的提供滿足了員工的需求，員工自然達到滿足。同樣，組織獲得員工的時間、精力、承諾、知識、能力，當員工所提供之物滿足組織的需求，組織的要求也獲得滿足，因此契合度於焉提升。對於第三部分，多數研究認為個人-組織契合度之研究中，組織文化為重要關鍵，其原因在於，價值觀為一種最基本且持續性的概念，為組織文化的一部份且會影響個人與組織文化間的契合 (O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991)。因此若員工的價值觀和組織價值、文化間有良好的搭配，則對工作

相關行為將有深遠的影響。最後，由過去的研究發現，人們偏好且會選擇為那些組織形象（知識、信念和感覺）能和其個人概念配合的雇主工作（Kristof, 1996）。也就是個人透過組織的形象來顯示自我，以求得心理上的滿足。

在過去的研究中，發現有許多因素會影響個人-組織契合度，例如人格特徵（Bowen, Leford, and Nathan, 1991）、組織的社會化和員工的挑選過程（Chatman, 1989; Ferris and Judge, 1991; Judge and Ferris, 1992; Kristof, 1996）、正式的工作資訊來源（Saks and Ashforth, 1997）。這些因素都會影響個人與組織的契合程度。而當個體和組織之間契合度的程度越好，則員工之工作態度的表現會較佳（Kristof, 1996），對公司的組織承諾會提升（Vancouver and Schmitt, 1991; Valentine, Godkin, and Lucero, 2002），個人的工作滿意度會增加（Vancouver, Millsap, and Peters, 1994; Bretz and Judge, 1994），離職傾向降低（Vancouver and Schmitt, 1991; O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991），對晉升、給薪以及組織的任期也有直接的效果（Bretz and Judge, 1994）。

二、溝通滿意度

溝通滿意度(communication satisfaction)是一種被認知的程度，針對滿意程度而言，Price(1972)對滿意程度之定義為：「滿意程度乃是一個社會裏的成員對其組織團體所產生的一種情意導向」。而 Crinno and White (1981)則對溝通滿意度有以下之定義：「在組織中各種不同的溝通型式，其個別滿足的認知程度」。

而學者 Greenbaum (1986)認為早期溝通研究主題可分為三種：溝通氣候、溝通內容與溝通流通。溝通氣候乃指組織中之人際關係、溝通滿足、溝通意願、溝通態度及溝通角色等；溝通內容則指溝通訊息的來源、溝通訊息的明確性、及時性與實用性等；至於溝通流通乃是指溝通的管道、溝通媒介、溝通方向、訊息回饋與溝通的頻率等等。如果組織溝通不良，組織便會發生問題。如果良好，組織的績效和有效性(effectiveness)將會更好。

Redding(1972)觀察不同的個案，發現溝通滿足具有不同的構面，一般而言有 11 個共通點：(一)員工的問題，工司政策能解釋的程度。(二)期待了解員工工作績效的程度。(三)藉由職務上的便利，預先知會改變的程度。(四)能夠對上司自由建議的程度。(五)組織的訊息藉由接收者傳達給與此事有關人員的程度。(六)重要訊息的獲得是從接收者或是媒介選擇的程度。(七)能夠自由表達抱怨的程度。(八)能接近上司的程度。(九)上司努力了解部屬的情感及問題的程度。(十)部屬有良好工作績效時，上司予以讚賞的程度。(十一)高階主管願意開放溝通的程度。

由於溝通是一種動態過程，而非一種靜態的變項，因此是組織中最難衡量的一項。故為了証實溝通滿足並非由單一構面來決定，同時更加深入探討溝通滿組各構面與整體滿足之關係，學者 Downs and Hazen(1977)於 1973-1977 年發展出一份溝通滿足問卷(CSQ; Communication Satisfaction Questionnaire)，就溝通滿足分八個構面，共四十個題目，其構面分別為：(一)全面組織展望(satisfaction general organizational perspective)，

(二) 組織整合 (satisfaction personal feedback) , (三) 個人回饋 (satisfaction organizational intergeration) , (四) 與上司關係 (satisfaction with superiors) , (五) 水平及非正式溝通 (satisfaction with horizontal and informal communication) , (六) 溝通氣候 (satisfaction communication climate) , (七) 媒介品質 (satisfaction with media quality) , (八) 與部屬的關係 (satisfaction with subordinates)。

根據過去學者對國內外研究整理中可知，對於溝通滿意的研究，有大部份是在探討其前因及後果變項，並將其歸納出幾個影響溝通滿足的前因與後果變數：前因變數包括有人口統計變項、領導型態、工作角色、決策層次、企業文化與組織訊息；而後果變數則包括有工作滿足、工作績效、工作士氣、離職傾向、生產力、壓力指標、藥物種類、管理衝突、組織承諾與組織氣候等。並認為影響組織溝通的因素，大抵上亦會影響溝通滿足程度的高低。

三、個人-工作契合度

個人-工作契合度主要是在研究有關職業行為、組織行為和組織心理學的領域 (Brkich, Jeffs, and Carless, 2002)。由於時代的變遷，組織中的工作條件要求變得日漸繁複，需要更多擁有多種才能的員工來執行工作，同時，現代的員工也變得更知道如何替自己爭取更好的工作福利。因此，員工和工作要求間的搭配，也變得日益複雜起來 (Brkich, Jeffs, and Carless, 2002)。在職業選擇理論上，Dawis and Lofquist (1984) 強調個人-工作契合度的重點乃在於個體特徵與工作特徵的配合。在職業心理學的領域裡，則認為個人-工作契合度的高低，決定於員工自我一致性的認知基準 (Hood and Johnson, 1991)。而個人-工作契合度的各項量表測試，目的均希望能幫助應徵者，找到一個合適的工作決策 (Brkich, Jeffs, and Carless, 2002)。

目前的個人-工作契合度理論多著重在職業選擇這部份，主要在探討個體特徵與職業的契合度或一致性 (Brkich, Jeffs, and Carless, 2002)。Edwards (1991) 將個人-工作契合度分為「工作要件-個人能力」(demand-abilities) 與「工作資源-個人需求」(needs-supplies) 兩類。前者的工作要件包含工作負荷量、績效要求水準與工具性活動。個人能力則包括工作經驗、工作性向及教育水準。由這兩方面的配合程度，探討員工對於工作壓力、工作滿足與工作績效的影響 (Caldwell and O'Reilly, 1990)。而 needs-supplies 的關係中，工作資源所包括的則是薪資、決策參與與工作豐富性等，而個體需求則包括有心理需求、工作目標以及個人偏好等。由此兩者的一致程度，探討工作滿足、工作壓力與工作動機的影響 (Dawis and Lofquist, 1984)。個人-工作契合度探討的主要以工作屬性為主，藉由個人和工作屬性的搭配，來預測組織成員可能的發生的行為 (蔣居和, 2003)。Brkich, Jeffs, and Carless (2002) 認為個人-工作契合度是指個體的偏好、知識、技巧、能力、需求和價值觀與工作要求間的配合。依據工作調整 (work adjustment) 理論來說 (Dawis and Lofquist, 1984)，一個員工的滿意是來自工作環境滿足其需求的程度，因此，員工的實際工作情形若能配合其心中所期盼的工作情況，那麼將會比那些不能得到配合的員工得到更大的滿足。當個體的偏

好、知識、技巧、能力、需求和價值觀能配合工作的需求，或是工作資源能符合個體的需求，將帶給個體最大的滿足，使其個體與工作的契合度提高 (Spencer and Spencer, 1993)。

Spencer and Spencer (1993)研究指出，在員工的離職過程中，個人價值和工作預期，也就是個人-工作契合度，扮演了一個相當重要的角色。此外，根據過去的研究顯示，個人-工作契合度與工作績效、工作滿意度、授權、組織承諾和職業成功有關 (Brkich, Jeffs, and Carless, 2002)。而當中最廣為探討的概念有三，分別為工作滿意度、授權和組織承諾：(一) 工作滿意度：影響工作滿意中，一個最關鍵的因素便是個人-工作契合度 (Brkich, Jeffs, and Carless, 2002)。研究認為只要員工和其工作契合，也就是員工的知識、技巧、才能，和工作的要求能有高度的一致性，那麼個人-工作契合度也就會很高。Edwards (1991)就指出，依據以往諸多研究發現，員工的個人-工作契合度的確對於員工的工作滿意度有高度的正向影響。(二) 授權：依照 Spreitzer (1995)所提出之授權的四大構面：意義 (meaning)、能力 (competence)、自主性 (self-determination)、衝擊 (impact)當中，意義此一構面的含意乃指工作的目標或目的，與個體之想法或標準間的契合程度 (Spreitzer, 1996)。因此，就某個程度而言，該構面和個人-工作契合度非常相仿 (Brkich, Jeffs, and Carless, 2002)。而能力構面指的是一個人執行工作時的技巧，自主性則指處理工作的主動性，而最後的衝擊構面則指員工在工作時能影響決策、行政工作或最後結果的能力 (Spreitzer, 1995)。而這些層面也或多或少和個人-工作契合度有重疊的部分 (Brkich, Jeffs, and Carless, 2002)。(三) 組織承諾：最近個人-工作契合度被認為是承諾發展中的重要因素之一 (Brkich, Jeffs, and Carless, 2002)。而 Cable and Judge (1996)、Saks and Ashforth (1997)也發現組織承諾和個人-工作契合度有關，也就是當個體的價值、目標、期望和工作的價值、目標、期望一致時，組織承諾中的情感性承諾便會出現，而個人-工作契合程度也會較高。

由以上可發現，個人-工作契合程度對於組織的競爭優勢影響頗大，若能有提升員工和工作之間的契合程度，將隊各項組織行為與工作成效帶來相當正面的影響。

參、研究方法

一、研究架構

根據前述之研究問題與文獻，本研究認為溝通滿意度以及個人工作契合度的變化會影響個人-組織契合的程度，同時，為正確釐清溝通滿意度和個人工作契合度對於個人-組織契合度之影響，本研究根據過去文獻，將會影響個人-組織契合度的重要變數加以控制，成為控制變數，以求能明確瞭解溝通滿意度、個人工作契合度與個人-組織契合度之間的關係，因此本研究之架構如圖 1 所示：

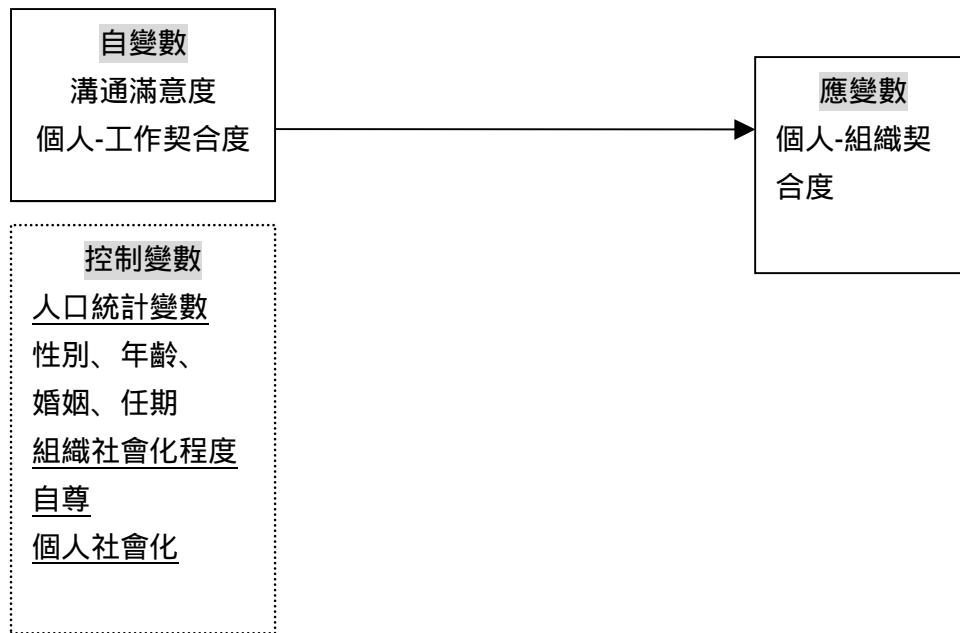


圖 1 本研究之研究架構

二、研究假設

Kristof (1996) 研究過去學者對於個人-組織契合度，提出組織人格此一名詞，此乃指個體人格和組織氣候的配合，敘述兩方人格的一致性。即把組織氣候（例如組織的溝通型態）當成是一種組織提供者，而個體人格視為某種需求。此二者的相互滿足即為個人-組織契合度。因此員工的溝通滿意度如果高，則表示其和組織有良好的溝通，對於組織文化和組織價值觀、信念的重要部分，也能有較高程度的瞭解，其個人-組織契合度也會較高。

若從行為科學的觀點來看，認為激勵員工，主要有以下三條重要的途徑：一是經由滿足員工需要的途徑；二是經由設置適當目標的途徑；三是經由及時回饋的途徑（王加微，1996）。而這些途徑殊途同歸地都是要透過溝通的概念；也就是說，倘若組織和員工之間欠缺良好的溝通，將導致員工的工作動機減損，個人-組織契合度將低。因此，根據以上推論，本研究提出假設一：

假設一：員工的溝通滿意度愈高者，其個人-組織契合度愈高。

過去在研究契合度的文獻中，認為個人與組織契合度與個人與工作契合度之間存在有重疊的情況，舉例來說，個人與工作契合度當中所探討的個人的慾望與工作的屬性（needs-supplies）之間的契合度就包括有心理需求、個人價值、與個人偏好等（Edwards, 1991）。Kristof-Brown (2000) 就指出招募者使用候選人的特徵，像是工作經驗、技巧，來說明候選人是否具有一個好的個人與組織契合度，但這些特徵常是考量是否具個人與工作契合度的主要因素。由此顯示，當員工進入一個組織服務時，其所體會個人與工作契合度，會對其在組織的向心力與工作的生產力有相當大的影響效果，也就是個人與工作契合度會影響個人與組織契合度。因此，根據以上推論，本研究提出假設二：

假設二：員工的個人與工作契合度愈高者，其個人-組織契合度愈高。

三、樣本與資料蒐集

本研究以台灣餐飲業的員工為研究對象，發放時間自 2005 年 2 月至 2005 年 4 月止，總計三個月，共發放 230 位員工，共計回收 168 份(73%)問卷，剔除填寫不完全的問卷後，總計回收 144 份有效問卷。

四、變數之操作性定義與衡量

本研究採問卷調查法，問卷乃根據前人研究所發展的量表，以下針對各量表做進一步之說明。

(一) 個人-組織契合度

1. 操作型定義：本研究採用 Saks and Ashforth (1997)對個人-組織契合度之定義，認為是組織的規範與價值和個體價值的一致性。
2. 衡量方式：本研究採用 Saks and Ashforth (1997)與 Cable and Judge (1996)的問項合併來衡量個人-組織契合度，共 7 題，採 5-point Likert scale 來衡量，1=非常不同意，5 = 非常同意，其 Cronbach $\alpha=0.87$ 。

(二) 溝通滿意度

1. 操作型定義：依據 Crinno and White (1981)對溝通滿意度之定義：「在組織中各種不同的溝通型式，其個別滿足的認知程度」
2. 衡量方式：量表來源為 Downs and Hazen (1977)，共 35 題，均為正向問題。構面分別為全面組織展望、組織整合、個人回饋、與上司關係、水平及非正式溝通、溝通氣候、媒介品質和與部屬關係。其 Cronbach $\alpha=0.82$ 。

(三) 個人-工作契合度

1. 操作型定義：依據 Edward (1991)定義個人-工作契合度是人的才能和工作需求的 fit(demand-abilities)或人的渴望和工作的提供(needs-supplies)。
2. 衡量方式：本研究採用 Saks and Ashforth (1997)與 Cable and Judge (1996)的問項合併來衡量 P-J 契合度，共 7 題，採 5-point Likert scale 來衡量。其 Cronbach $\alpha=0.84$ 。

(四) 控制變數

根據前人研究所指出影響個人-組織契合度的因素包括自尊、個人社會化程度(Cable and Judge, 1996)、性別、年齡、任期、社會化策略(Cable and Parsons, 2001)。故將以上變數列為控制變數，以釐清員工推薦對個人-組織契合度的影響。

1. 人口統計變數：

問項包括：性別、年齡與任期 (Chatman, 1991)，認為對個人-組織契合度有影響之變數。本研究主要以台灣餐飲業的全職員工為主。當中，男性和女性會擁有的契合度較為不同，一般女性比男性更容易認同公司的價值觀，也較容易受影響。而年齡大的比年紀小的員工更願意改變自己的想法，配合公司的信念。而在公司任期長的也顯示出

比任期短的員工，擁有更高的個人-組織契合度。

2.自尊：

(1)操作型定義：採用 Pierce, Gardner, Dunham, and Cumming (1993)的自尊定義，認為自尊是一種反映了個人在組織成員間的自我認知價值。

(2)衡量方式：本研究亦採用 Pierce, Gardner, Cummings, and Dunham (1989)的量表，共 10 題，採 5-point Likert scale 來衡量。其 Cronbach $\alpha=0.79$ 。

3.組織社會化策略：

(1)操作型定義：本研究採用 Van Maanen and Schein (1979)提出之定義，認為組織社會化乃是組織成員受教和學習某一既定角色的歷程。採用 King and Sethi. (1998)所修改的量表，共有 6 個構面，包括集體與個別(collective vs. individual tactics)，正式與非正式(formal vs. informal)，順序與隨機(sequential vs. random tactics)，固定與變動(fixed vs. variable tactics)，連續與不連續(serial vs. disjunctive tactics)，授與與剝奪(investiture vs. divestiture tactics)等構面。

(2)衡量方式：採用 King and Sethi. (1998)所修改自 Van Maanen and Schein 的量表，共有 6 個構面 30 題，採 Likert 5 點尺度計分方式。其 Cronbach $\alpha=0.83$ 。

4.個人社會化程度：

(1)操作型定義：Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klei, and Gardner (1994) 將過去眾多學者探討有關衡量組織社會化內容與成果的構面結合起來，共分成六種構面，以衡量組織成員在特定的內容構面中，其社會化的程度。本研究採用此六種特定構面作為衡量組織社會化程度之研究變項，各研究變項分述如下：(1)歷史(history) (2)語言(language) (3)組織政治狀況(politics)(4)人際關係(people)(5)組織目標與價值觀(organizational goals and values) (6)工作熟悉度(performance proficiency)。

(2)衡量方式：採用 Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klei, and Gardner (1994) 所發展之社會化量表來衡量，該量表共有六個構面 34 題，此量表採 5-point Likert scale 來衡量。其 Cronbach $\alpha=0.76$ 。

五、資料分析方法

為對各項研究假設進行統計檢定，本研究採用 SPSS 系統，進行以下之資料分析方法，其分述如下：

- 1.敘述性統計 (descriptive statistics)：係以次數分配、百分比等方法，瞭解受測樣本基本屬性資料分佈情形。
- 2.相關分析 (correlation analysis)：用以衡量溝通滿意度、個人-工作契合度與個人-組織契合度與各控制變項的相互關係。
- 3.多元層級迴歸 (hierarchical multiple regression)：利用多元層級迴歸分析，確認溝通滿意度、個人-工作契合度與個人-組織契合度與其控制變數間的關係。

六、研究限制

1. 本研究採用橫斷面研究設計，資料蒐集則屬自行填答方式的問卷。因此在研究結果的說明上，無法精確地證實溝通滿意度、個人-工作契合度與個人-組織契合度的關係。
2. 受訪者在問卷填答上，可能有知覺上的偏差問題產生。

肆、研究結果

一、樣本特性分佈狀況

本節旨在瞭解研究變數之描述性統計與樣本之個人特性分佈狀況。應答者之個人資料包含有性別、婚姻狀況、年齡與教育程度。以下就本研究之有效樣本共 144 份，在各項個人資料上的分佈情形做成統計表。性別、年齡、婚姻狀態及教育程度分佈如表 1。

表 1 總樣本之屬性

	樣本	人數	百分比
性別	男性	68	47.2
	女性	76	52.8
年齡	年齡20以下	16	11.11
	年齡21-30	65	45.15
	年齡31-40	37	25.69
	年齡41以上	26	18.05
婚姻	已婚	54	37.50
	未婚	90	62.50
教育程度	研究所以上	16	11.1
	大專	58	40.3
	高中職	52	36.1
	國中	10	6.9
	小學	8	5.6

二、個人契合度分析

個人契合度分析如表 2 所示，應答者得分最高之題為第 4 題與第 2 題，也就是認為公司和本身能有一個良好的搭配，且公司的形象和本身也頗能配合這兩部分的得分最高。顯示應答者願意繼續留在公司，當中的重要因素乃在於，公司是否能與員工本身有一個良好的搭配。也就是說，依據需求和供給的角度來看，組織提供員工需要的各種資源，以及在工作與

人際關係上的成長機會，讓員工得到滿足。而員工也認為，本身付出的時間、精力、知識、能力，也剛好滿足了組織的需求，因此員工在這部份有較高的契合度。再者，與過去文獻一致，也就是人們偏好且會選擇為那些組織形象（知識、信念和感覺）能和其個人概念配合的雇主工作 (Kristof, 1996)。因此在第 2 題，即人格特色與公司形象一致的題目上，也得到了較高的分數。也就是應答者認為公司形象是個人是否願意或能夠融入組織的重點之一。

表 2 個人-組織契合度平均數與標準差

題目	平均數	標準差
1.公司的價值觀和我本身的價值觀很相似	3.47	0.87
2.我覺得我的人格特色和公司的形象特性很能配合	3.50	0.79
3.公司能滿足我的需求	3.36	0.90
4.公司和我之間有一個好的搭配	3.56	0.84
5.我的價值觀和公司與公司現有的員工都很能搭配	3.49	0.80
6.我的價值觀和其他公司員工的價值觀很相符	3.36	0.78
7.我認為公司的價值觀和”人格”，頗能反映出我自己的價值觀與人格	3.29	0.81

三、溝通滿意度分析

溝通滿意度分析結果如表 3 所示，在溝通滿意度量表中，第 15 題非正式溝通積極且精確的程度與 31 題組織溝通是有趣且有幫助的之平均數最高，顯示一般應答者對於非正式溝通管道之資訊頗為依賴與信任，且也認為組織的溝通是有趣且有幫助的。由本表顯示，員工相當重視組織的溝通，認為組織的溝通對於本身的工作或生涯發展極為重要，但當中較為有趣的部分是，應答者對於非正式溝通之依賴與重視的程度相當高，表示員工對於組織內部消息的傳達，相當仰賴組織當中非正式管道的資訊來源，而所謂之非正式溝通管道有可能是員工私下的謠傳或是非透過正式命令等非正式來源的資訊。而就本量表得分較低的題目來說（如第 32、33 題），一般員工仍是認為公司中的會議相當沒有組織性與效率，同時主管的命令也傾向不夠明確。這些部分都讓員工感到溝通不滿。也就是說，依據 Greenbaum (1986)認為溝通主題中的溝通氣候、溝通內容與溝通流通，在本研究之樣本上，應答者組織的溝通氣候很重要，對於溝通內容的實用性也頗為看重，但卻認為組織在溝通內容的部分較令人不滿。而在溝通的流通部分，則傾向使用組織的非正式溝通。

表 3 溝通滿意度之平均數與標準差

題目	平均數	標準差
1.我的工作與同事比較起來，情形如何的訊息	4.05	1.49
2.我如何被上司評斷的資訊	4.18	1.23
3.對我努力的認知	4.13	2.71
4.我工作上的問題如何被處理的報告	4.08	1.53
5.我的主管對部屬所面臨的問題知道並瞭解的程度	4.28	1.49
6 我的主管能傾聽並注意我的程度	3.69	1.58
7.我的主管能提供解決工作有關問題指導的程度	3.68	1.53
8.我主管相信我的程度	4.01	1.62
9.我主管願意以開放心態聽取意見的程度	4.21	1.19
10.主管告訴我什麼是對的程度	3.93	1.30
11.傳聞在本公司中活絡的程度	4.05	1.26
12.與同事間的平行溝通，其正確且流暢的程度	4.15	1.01
13.公司內溝通量適切的程度	3.92	1.41
14.我的工作團隊相容的程度	3.99	1.59
15.非正式溝通積極且精確的程度	4.70	1.55
16.有關我的工作處理過程的資訊	4.24	1.46
17.人事消息	3.99	1.11
18.部門政策與目標的資訊	4.24	1.35
19.對於我的工作要求的資訊	4.16	1.33
20.有關員工福利或給薪的資訊	3.58	1.47
21.公司政策與目標的有關資訊	4.11	1.06
22. 政府措施對本公司產生影響的相關資訊	3.51	1.20
23.有關組織改變的資訊	3.70	2.01
24.有關組織財務的資訊	3.95	1.09
25.有關組織成功或失敗的資訊	4.02	1.50
26.公司的溝通能激勵個人熱忱以達成公司目標的程度	3.32	1.36
27.組織成員都是很不錯的溝通者	4.09	1.44
28.因為組織的溝通，讓我覺得是其中很重要的一份子	2.74	1.15
29.我能準時獲得工作所需資訊的程度	4.07	1.32
30.透過適當的溝通管道，衝突通常能被解決	4.17	1.42
31.組織溝通是有趣且有幫助的	4.34	1.42
32.我們的會議很有組織性的	3.09	1.31
33.通常命令或報告都是很清楚且明確	3.06	1.12
34.公司內對溝通之態度健全的程度	3.78	1.52
35.公司內溝通量適切的程度	4.07	1.66

四、工作契合度分析

工作契合度分析結果如表 4 所示，員工對於工作可以滿足本身的需要，及員工認為本身的知識、技巧、才能，能滿足工作的要求這兩部分感到最為認同。也就是說，應答者認為自己能夠對於一份工作是否滿意，其主要的部分在於本身的技能與知識是否能滿足這份工作的要求，且這份工作所提供的發展機會、福利等相關條件，是否能讓自己得到滿足。這都是影響個人-工作契合度的重點項目，而這也符合 Spencer and Spencer (1993)的研究，認為當個體的偏好、知識、技巧、能力、需求和價值觀能配合工作的需求，或是工作資源能符合個體的需求，將帶給個體最大的滿足，使其個體與工作的契合度提高。但在第 6 題中”我的工作表現如果沒有專業的工作知識，將無法做得好”，一般同意的分數較低，可能是因為有些員工不認為自己的工作需要專業的工作知識，只要一般技巧即可完成工作，因此該題的同意分數偏低。

表 4 個人-工作契合度之平均數與標準差

題目普遍	平均數	標準差
1. 我的知識、技巧、才能，能滿足工作的要求	3.66	0.71
2. 工作可以滿足我的需要	3.74	0.73
3. 這份工作做來頗得心應手	3.55	0.76
4. 這份工作正是我想做的	3.59	0.64
5. 我相信我的技巧和才能相當符合工作所需	3.61	0.69
6. 我的工作表現如果沒有專業的工作知識，將無法做得好	3.41	0.89
7. 我相信我已有執行該工作的技巧與才能	3.59	0.76

五、溝通滿意度與個人-工作契合度和個人-組織契合度以及控制變數之相關分析

由表 5 可以發現，員工的溝通滿意度與個人-工作契合度，和個人-組織契合度之間的關係顯著，其相關係數皆達 0.05 之顯著水準，表示其具有顯著相關性，且為正相關。也就是說當員工的溝通滿意度越高，員工之個人-組織契合度也會越高。同樣的，當員工的個人-工作契合度越高，員工之個人-組織契合度也會越高。顯示本研究選取此二變數來對個人-組織契合度作研究，是合理且有意義的。至於其他本研究所列之控制變數，和個人-組織契合度有顯著相關的變數有自尊、個人社會化程度、組織社會化策略、婚姻、任期以及年齡。這也顯示，這些控制變數將會對應變數（個人-組織契合度）產生影響，因此在本研究將其列為控制變數，將有助於本研究自變數與應變數關係之釐清，能更明白員工的溝通滿意度與員工的個人-工作契合度對於員工之個人-組織契合度的影響。

表 5 溝通滿意度與個人-工作契合度和個人-組織契合度以及控制變數之相關係數表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 個人-組織契合度	1										
2. 溝通滿意度	.510*	1									
3. 個人-工作契合度	.244*	.213*	1								
4. 自尊	.168*	.311*	.201*	1							
5. 社會化策略	.208*	.230*	.199*	.327*	1						
6. 個人社會化	.211*	.341*	.163*	.133*	.219*	1					
7. 性別(0=女)	-.014	-.012	.065	-.024	.042	.023	1				
8. 婚姻 (1 = 未婚)	-.033*	-.154*	-.031	-.032	-.167*	-.162	-.113	1			
9. 年齡 30 歲 以下	-.151*	-.215*	-.021	-.105	-.075	.191*	.039	.085	1		
10. 年齡 30 歲 -40 歲	.011	.113	.028	.017	-.017	-.102	-.174*	.225*	.210	1	
11.任期	.210*	.101*	.012	.021	.051	.109*	.114*	.121*	.041	.026	1

*表顯著性在 0.05 的程度

六、員工溝通滿意度、個人-工作契合度與個人-組織契合度影響關係分析

(一) 溝通滿意度與個人-組織契合度

結果發現溝通滿意度與個人-組織契合度之 β 係數為 0.472，並達統計顯著水準($P < 0.01$)，即員工之溝通滿意度與個人-組織契合度之間成正向關係，故假設 1 獲得支持。

本研究的假設一主要是希望預測員工個人的溝通滿意度越高，個人與組織的契合度也會越高。此假設獲得支持，結果列於表 6。我們發現，員工的溝通滿意度和其個人-組織契合度的關係成顯著正相關。也就是當員工的社會化程度越高，個人與組織的契合度也會越高，故假設獲得支持。

(二) 個人-工作契合度與個人-組織契合度

結果發現個人-工作契合度與個人-組織契合度之 β 係數為 0.201，並達統計顯著水準($P < 0.01$)，即員工之個人-工作契合度與個人-組織契合度之間成正向關係，故假設 2 獲得支持。

而本研究的假設二乃預測員工的個人與工作契合度越高，個人與組織的契合度也會越高。從表 7 看來，在控制相關變數之後，員工的個人-工作契合度和其個人-組織契合度的關係成顯著正相關。也就是當員工的個人-工作契合度越高，個人與組織的契合度也會越高，故

假設獲得支持。

表 6 溝通滿意度對個人-組織契合度之迴歸方程式

	β	R^2	Adj. R^2	t 值
自變數		.303	.288	8.214
溝通滿意度	.472**			
控制變數				
自尊	.146**			
組織社會化策略	.201**			
個人社會化程度	.158**			
性別	.074			
婚姻	1.05**			
任期	1.32**			
年齡 30 歲以下	-5.12E-03			
年齡 30 歲-40 歲	-2.24E-08			

**表顯著性在 0.01 的程度

表 7 個人-工作契合度對個人-組織契合度之迴歸方程式

	β	R^2	Adj. R^2	t 值
自變數		.242	.228	8.473
個人-工作契合度	.201**			
控制變數				
自尊	.195**			
組織社會化策略	.209**			
個人社會化程度	.109**			
性別	.118**			
婚姻	.011			
任期	.082			
年齡 30 歲以下	-2.83E-07			
年齡 30 歲-40 歲	-5.12E-03			

**表顯著性在 0.01 的程度

(三) 溝通滿意度、個人-工作契合度與個人-組織契合度

當我們同時將溝通滿意度、個人-工作契合度放進方程式，來瞭解此二變數與個人-組織契合度的關係，結果發現溝通滿意度之 β 係數為 0.332，個人-工作契合度之 β 係數為 0.171，均達統計顯著水準($P < 0.01$)，詳見表 8。

表 8 溝通滿意度、個人-工作契合度對個人-組織契合度之迴歸方程式

	β	R^2	Adj. R^2	t 值
自變數		.364	.342	8.996
溝通滿意度	0.332**			
個人-工作契合度	0.171**			
控制變數				
自尊	.266**			
組織社會化策略	.169**			
社會化程度	.190**			
性別	.098			
婚姻	1.21**			
任期	0.12**			
年齡 30 歲以下	-1.85E-03			
年齡 30 歲-40 歲	-3.22E-01			

**表顯著性在 0.01 的程度

伍、結論與建議

一、結論

本研究之目的，在於探討及檢驗員工之溝通滿意度與個人-工作契合度與個人-組織契合度之關係，同時根據本研究提出之研究架構，茲分別依據研究結果，針對假設問題，提出下列結論：

本研究之假設 1 係說明員工溝通滿意度愈高，其個人-組織契合度程度也會愈高，此假設獲得本研究實證支持。此結果顯示，當員工有較高的溝通滿意度時，個人-組織契合度也會較高。

由於員工必須學習並認知其在組織中的角色、價值觀、能力、被期望的行為及基本的社會知識 (Louis, 1980)，而學習的過程，如果可以透過溝通的方式表達自己的想法、意見，並獲得組織充分的回應，將可以使員工減少其進入組織後所產生的差異及角色衝擊，有效減少因不適應所造成的高離職率。

Becker (1964)認為若能使新進員工有機會藉由和其他的員工進行討論，透過和他人分享經驗，那麼在面對問題時，通常也能發展出共識。也就是說，如果組織讓員工有較多的溝通機會，增加員工的溝通滿意度，讓員工瞭解和溝通組織價值觀和信念的重要部分，這樣也較能產生共識，培養出相似的價值觀或信念，自然員工也較能擁有高度的個人-組織契合度程度。

而本研究之假設 2 係說明員工的個人與工作契合度越高，個人與組織的契合度也會越高，此假設獲得本研究實證支持。此結果顯示，當員工有較高的個人與工作契合度時，個人

-組織契合度也會較高。

由於契合乃指個人在組織中感到適合、一體、勝任的感受，自科學管理以降多強調「人與工作的契合 (person-job fit)」，探討的重點在於個人特徵和工作屬性兩者相互吻合的情形。而 Kristof (1996) 曾指出 demands-abilities 的個人-工作契合度會影響組織早期的篩選決策。當員工這部份的契合程度越高，則越容易適應組織，而員工之個人-組織契合度的程度也會愈高。因此招募上常把焦點集中在個人-工作契合度，希望除了能雇用雇用到合適的人才來完成工作，也希望因此能使員工之個人-組織契合度較高。

Bretz, Rynes, and Gerhart (1993) 便曾以招募者使用候選人的特徵，例如工作經驗、技巧，來說明候選人是否具有一個好的個人-組織契合度，而這些特徵經常是用來考量員工是否具個人-工作契合度的主要因素。因此，若是員工的個人-工作契合度越高，將更有助於員工的個人-組織契合度的提升。

二、建議

本節旨在說明後續研究與管理實務上之建議。

(一) 對後續研究之建議

1. 個人-組織契合度對於員工的影響力不容忽視，通常其表現的優劣往往會反應在工作的績效上，進而影響公司的競爭優勢，因此，當員工進入組織後，其公司之信念、價值觀即開始對員工產生影響，故，個人-組織契合度與其前置變數與後續工作行為之關係，應有後續研究上之必要。
2. 本研究以問卷法蒐集資料，屬 cross-section 之研究，容易因填答者靠回憶法憶及當初招募進組織時的情形，而產生填答資料偏誤現象。因此建議後續研究者，除進行問卷調查外，亦可考慮運用長期追蹤，由招募階段開始調查，並瞭解員工進入組織後之職場友誼發展情形，應可減少上述偏誤的發生。
3. 本研究之抽樣單位僅限於台中以北的地區，抽樣對象以餐飲業之本地員工為主，故在結果的推論上可能受到限制。因此建議後續研究者，可考慮將抽樣對象針對不同文化特質、不同產業之工作特性或不同組織文化的員工，做進一步之研究。

(二) 對實務管理之建議

依蔡美玲 (2003) 指出顧客抱怨最多的通常是餐廳的服務品質，其次才是停車、食物品質等。因此，餐飲業若想提升其競爭優勢，加強服務品質，就要從員工著手。當員工能認同組織，用心為組織和顧客盡力，自然服務品質就能有所提升。而要讓員工認同組織，就必須提高員工的個人-組織契合度。

要提升員工的個人-組織契合度，可以從幾方面著手。

1. 在招募遴選時期，組織的招募人員就應針對組織的價值觀，挑選可以認同組織的員工，例如請應徵者填寫相關的價值觀問卷，以避免將來在態度、理念上的摩擦。

2. 招募人員在面試時，應正確且翔實的對應徵者闡述組織的理念與價值觀，避免其進入組織後，發現理念不合而選擇離開，徒增組織人事成本。
3. 在員工進入組織後，應利用教育、在職訓練或溝通的機會，讓員工進一步瞭解組織的價值觀，將其內化。

此外，根據研究結果發現員工的性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、組織社會化策略與員工自尊對個人-組織契合度皆有顯著影響。因此在甄選員工時，應多方考量，不宜僅以薪資成本作為甄選員工的唯一標準。同時，組織也應發展出良好的組織社會化策略，協助員工盡早融入組織，瞭解組織的價值觀與信念，針對差異處進行溝通與改善，更甚者若員工價值觀有意於組織整體競爭力的改善，組織亦應聽取員工意見，共同發展出最適合的組織信念。

屬於服務性質的餐飲業，面對異質性極高的顧客，常需要員工付出其勞力且能隨機應變，在這樣的情形下，組織隨時留意員工的反應，常和員工進行溝通，瞭解其困難與想法，幫助解決工作上的瓶頸，提升員工的溝通滿意度與個人-工作契合度，藉此讓員工對組織更有向心力，也可讓員工的個人-組織契合度更高。

參考文獻

1. 王加微, 行為科學, 台北:五南圖書公司, 民國八十五年。
2. 艾明德, 台北市國際觀光旅館西式自助餐行銷策略之質化研究, 世新大學觀光學系研究所未出版之論文, 民國九十二年。
3. 吳政和, 中式國際觀光旅館連鎖經營之研究, 文化大學觀光事業研究所未出版之論文, 民國八十一年。
4. 邱瓊萱, 員工-組織價值觀契合與員工態度間關係之探討-以六家醫學院中心為例, 國立台灣大學醫療機構管理研究所未出版之博士論文, 民國九十一年。
5. 蔣居和, 以管理才能測驗、360 度回饋探討軍中受訓幹部之個人 - 工作契合與學習反應、學習成效之關係, 政治大學心理研究所未出版之論文, 民國九十二年。
6. 蔡美玲, 薪資管理與服務業第一線員工服務品質之關聯性研究-以餐飲業為例, 中原大學企業管理研究所未出版之論文, 民國九十二年。
7. Adkins, C.L., Russell, C. J., & Werbel, J.D., "Judgments of Fit in the Selection Process: The Role of Work-Value Congruence" *Personnel Psychology*, Vol.47, 1994, 605-623.
8. Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Massachusetts: Harvard Univ, 1968.
9. Becker, H.S., "Personal Change in Adult Life" *Sociometry*, Vol.27, 1964, 40-53.
10. Bowen, D. E., Leford, G. E. & Nathan, B. R., "Hiring for the Organization, Not the Job" *Academy of Management Executive*, Vol.5, 1991, 35-51.
11. Bretz, R. D. Jr., Ash, R. A., & Dreher, G. F., "Do People Make the Place? An Examination of the Attration-Selection-Attrition Hypothesis" *Personnel Psychology*, Vol.42, 1989, 567-581.
12. Bretz, R. D., & Judge, T. A., "Person-Organization Fit and Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure, and Career Success" *Journal of Vocational Behavior*, Vol.44, 1994, 32-54.

13. Bretz, R. D., Rynes, S. L., & Gerhart, B., "Recruiter Perception of Work Adjustment: Implications for Individual Career Preparation and Job Search Behavior" *Journal of Vocational Behavior*, Vol.43, 1993, 310-327.
14. Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. "A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit." *European Journal of Psychological Assessment*, Vol.18 (1), 2002, 43-51.
15. Cable, D., & Judge, T. A., "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organization Entry" *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.67, 1996, 294-311.
16. Cable, D. M., & Parsons, C. K., "Socialization Tactics and Person-Organization Fit" *Personnel Psychology*, Vol.54, 2001, 1-23.
17. Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A., "Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process" *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, 1990, 648-657.
18. Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D., "Organizational Socialization: It's Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, 1994, 730-743.
19. Chatman, J., "Improving Interaction Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit" *Academy of Management Review*, Vol.14, 1989, pp. 333-349.
20. Chatman, J., "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms" *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 1991, 459-484.
21. Crinno, M. D., & White, M. C., "Satisfaction in Communication: An Examination of the Downs-Hazen Measure" *Psychological Report*, Vol.49, 1981, 831-838.
22. Davis, K., & Newstrom, J. W., *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 1985, New York: McGraw Hill.
23. Dawis, R. V., & Lofquist, L. H., *A Psychological Theory of Work Adjustment*, 1984, Minneapolis, MN: Univ. of Minnesota Press.
24. Downs, W., & Hazen, M. D., "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction" *Journal of Business Communication*, Vol.14 (2), 1977, 63-73
- Ferris, G. R., & Judge, T. A., "Personnel/ Human Resource Management: A Political Influence Perspective" *Journal of Management*, Vol.17, 1991, 447-48.
25. Edwards, J. R., "Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique" *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.6, 1991, 283-357.
26. Greebaum, H. H., *The Audit of Organizational Communication*, Boston: Allyn & Bacon, 1986.
27. Hood, A., & Johnson, R. W. *Assessment in Counseling: A Guide to the Use of Psychological Assessment Procedures*, 1991, Alexandria, VA: American Association for Counseling and Development.
28. Judge, T.A., & Ferris, G. R., "The Elusive Criterion of Fit in Human Resource Staffing Decisions" *Human Resource Planning*, Vol.15, 1992, 47-67.
29. King, R. C., & Sethi, V., "The Impact of Socialization on the Role Adjustment of Information Systems Professionals" *Journal of Management Information System*, Vol.14, 1998, 195-217.
30. Kristof, A. L., "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications" *Personnel Psychology*, Vol.49, 1996, 1-49.
31. Kristof-Brown, A. L., "Perceived Applicant Fit; Distinguishing Between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit" *Personnel Psychology*, Vol.53, 2000, 643-671.

32. Louis, M.B., "Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings" *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, 1980, 226-251.
33. Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A., *Real Managers*, 1988, Massachusetts: Vallinger.
34. O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F., "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organizational Fit" *Academy of Management Journal*, Vol.34, 1991, 487-506.
35. Penning, I. M., "Work Value Systems of White-Collar Workers" *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, 1970, pp.397-405.
36. Pierce, J.L., Gardner, D. G., Cummings, L.L., & Dunham, R. B., "Organization-Base Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol.32, 1989, 622-648.
37. Price, J. H., *Handbook of Organizational Measurement*, District of Columbia: Health & Company, 1972.
38. Redding, W. C., *Communication Within the Organization*, New York: Industrial Communication Council, 1972..
39. Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B., "The Importance of Recruitment in Job Choice: A Different Way of Looking" *Personnel Psychology*, Vol.44, 1991, 487-521.
40. Rynes, S. L., & Gerhart, B., "Interviewer Assessments of Applicants Fit: An Exploratory Investigation" *Personnel Psychology*, Vol.43, 1990, 13-35.
41. Saks, A. M., & Ashforth, B. E., "A Longitudinal Investigation of the Relationship between Job Information Sources, Applicant Perceptions of Fit, and Work Outcomes" *Personnel Psychology*, Vol.50, 1997, 395-426.
42. Schneide, B., "The People Make the Place" *Personnel Psychology*, Vol.40, 1987, 437-453.
43. Simon, H. A., *Administrative Behavior*, New York: The Free Press, 1957.
44. Spencer, L. M., & Spencer, S. M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons, 1993.
45. Spreitzer, G. M. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, Vol.38, 1995, 1442-1465.
46. Spreitzer, G. M. "Social Structural characteristics of psychological Empowerment " *Academy of Management Journal*, Vol.39, 1996, 483-504.
47. Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M., "Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit" *Journal of Business Ethics*, Vol.41, 2002, 349-360.
48. Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, A., "Multiple Level Analysis of Organizational Goal Congruence" *Journal of Applied Psychology*, Vol.79, 1994, 66-79.
49. Vancouver, J.B., & Schmidt, N. W., "An Exploratory Examination of Person-Organization Fit: Organizational Goal Congruence" *Personnel Psychology*, Vol.44, 1991, 333-352.
50. Weiss, H., & Adler, S., "Personality and Organizational Behavior" *Research in Organizational Behavior*, 1984, 1-50.