

# 半導體產業員工工作滿意度之研究—以日月光高雄楠梓廠為例

## A Study of Semiconductor Industry Employees' Job Satisfaction -Taking Advanced Semi-Conductor Engineering Inc. as an example

何睦美

高雄應用科技大學企業管理系講師

mmcho@cc.kuas.edu.tw

吳蓓華

高雄應用科技大學企業管理系學生

2100235132@kuas.edu.tw

林沅蓉

高雄應用科技大學企業管理系學生

2100235125@kuas.edu.tw

高雅靖

高雄應用科技大學企業管理系學生

2100235103@kuas.edu.tw

劉丁蓓

高雄應用科技大學企業管理系學生

2100235108@kuas.edu.tw

### 摘要

工作滿意度對組織而言，可視為內部警訊指標之一，因此，組織應多留心員工對其工作的滿意度，讓人才持續留在組織內。

本研究主要目的為：

- 一、瞭解生產助理員的組織認同與工作滿意度之關係。
- 二、瞭解生產助理員的組織公平與工作滿意度之關係。
- 三、瞭解生產助理員的知覺組織支持與工作滿意度之關係。
- 四、瞭解生產助理員的工作壓力與工作滿意度之關係。

本研究採紙本問卷調查，針對日月光高雄楠梓廠第八廠、第十廠的生產助理員為研究對象，並於 102 年 1 月至 102 年 2 月，共計發放 450 份問卷、回收問卷為 432 份、回收率為 96%；有效問卷為 387 份、有效問卷比率為 86%。針對研究問卷調查所得資料，進行分析歸納與整理。

研究結果顯示：

- 一、組織認同中其子構面「相似性」、「成員關係」認同程度越高，其工作滿意度也越高，另「忠誠度」對工作滿意度無顯著影響。
- 二、生產助理員感到組織公平性越高，其工作滿意度也越高。
- 三、生產助理員知覺組織支持越高，其工作滿意度也越高。
- 四、生產助理員受到的工作壓力大小，對工作滿意度無顯著影響。

關鍵字：工作滿意度、組織認同、組織公平、知覺組織支持、工作壓力

Keywords：Job Satisfaction、Organizational Identification、Organizational justice、Perceived Organizational Support、Work stress

## 壹、緒論

### 一、研究背景

台灣擁有世界第一的晶圓代工、封測，還有排名世界第二的 IC 設計，雖然 2011 年上半年歷經日本地震、美國舉債上限危機，以及下半年希臘債務違約風險、和泰國水災等事件，以致半導體成長率幾乎都是負成長，但肯定的是半導體產業還會有下個黃金十年的發展。

台灣的半導體產業鏈結構非常完整、專業分工配合度高，並非只有一般民眾所耳熟能詳的台積電、聯電等晶圓代工廠商，台灣於上游的 IC 設計、下游的 IC 封測，也不乏具有全球競爭力的廠商。而半導體產業生產一顆 IC 動輒需要幾百人通力完成，如此需要龐大人力的產業，員工流動也相對地非常高，如表 1 製造業佔國內失業人數分別是：2009 年佔 26.76%、2010 年佔 23.53%、2011 年佔 21.91%。由此可知，製造業失業人數一直以來居高不下。

表 1 國內及製造業失業人數(單位：人)

年度	國內總失業人數	製造業失業人數	製造業佔總失業人數比重
2009	639,000	171,019	26.76%
2010	577,000	135,800	23.53%
2011	491,000	107,577	21.91%

資料來源：(行政院主計處年報，2009、2010、2011)

日月光的營業項目包含 IC 封裝、測試、材料，高雄楠梓廠全部分為 14 棟(稱 14K)。而每一棟分布許多廠，因此 IC 封裝、測試、材料都在這些廠分別運作，而每一廠所生產產品也有所不同。

日月光高雄楠梓廠包含 14 廠，各廠的組織文化、產業規範、員工工作內容差異甚大；另外從圖 1、2 可看全日月光離職率及 K7-P8、P10 廠的離職率，每月皆控制 2.5% 以下，若以年觀察，100 年總離職率突破 16%，但日月光人力資源部卻無提出改善員工流動問題，且過去文獻雖然有提到關於半導體員工的工作滿意度研究(溫雪蓉，2008；戴佳慧，2010；陳金城，2011；蘇龍昇，2011)，但以日月光半導體員工工作滿意度之文獻只有一份(李承澤，2006)。正職生產助理員雖受日月光半導體多樣化的教育訓練、明確考績制度及福利制度，但正職生產助理員流動相對高(如圖 1 及圖 2 所示)。因此，本研究以日月光高雄楠梓廠 K7-P8、P10 廠正職生產助理員之工作滿意度為研究議題，藉以本研究結果提出建議。

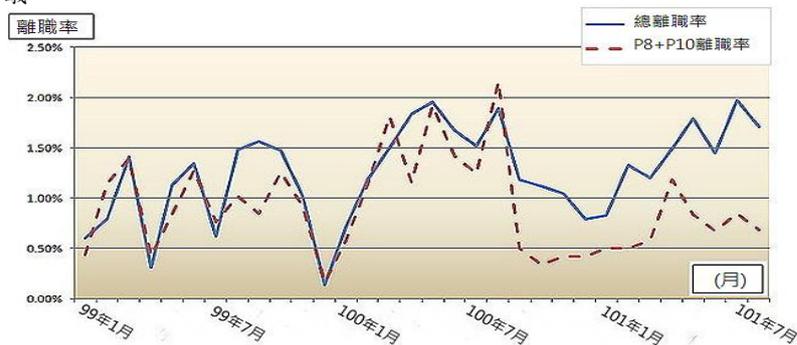


圖 1 全日月光離職率及 P8+P10 離職率(月)

資料來源：(日月光人力資源部人力週報分析表，2010、2011、2012)

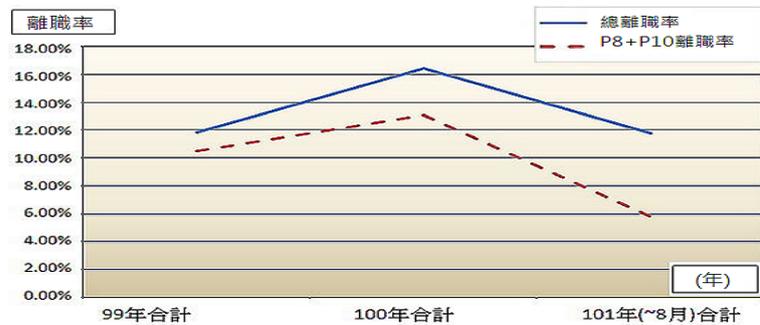


圖 2 全日月光離職率及 P8+P10 離職率(年)

資料來源：(日月光人力資源部人力週報分析表，2010、2011、2012)

## 二、研究動機

造成員工高流動率現象原因有很多，在許多研究中都提到工作滿意度對員工離職率有相當程度的影響。盧益祥(2008)也指出：降低員工流動率，必須提高工作滿意度。由此可知，工作滿意度對組織而言，可視為內部警訊指標之一，組織應多留心員工對其工作的滿意度。而影響工作滿意度變項眾多，諸如環境變項有：組織氣候、工作環境、工作壓力、組織公平、組織認同或個人變項：如年齡、性別、價值觀等。

半導體生產線是一個複雜的生產作業系統，系統上的每位成員具有著強烈的連結，每個工作任務都是環環相扣，而個人的工作是否能順利進行，也會受到同事的影響。所以當成員產生組織認同，員工會對組織產生正面態度、不計較個人得失，工作伙伴間會互相協助產生凝聚力達成產量，提升工作滿意度。許靜雄(2008)指出：成員產生情感聯繫加深組織認同，進而提升工作滿意度。因此，針對日月光半導體正職生產助理員的組織認同對工作滿意度是否有所影響，作為本研究動機之一。

然而半導體產業公司，雖然訂了完善績效考核辦法，卻往往無法產生實質客觀的考核成績，考核確實需要由立場公正且公私分明的產線管理幹部去做評分，升遷考核是由幹部所評分，若幹部對員工有所偏見會影響考績評分進而影響到升遷，導致員工對工作滿意度呈現負面影響。所以由文獻資料發現：組織公平若失衡時，也將面臨心理失衡，若組織不進行調整，則組織成員將自行調整工作投入的程度。陳琦凱、張婉菁(2009)研究指出：組織公平和工作滿意度有顯著影響。由此可見，組織公平在組織中扮演重要變項，若企業管理者能夠將工作分配得當，員工才能提升工作滿意度，達到公司產量目標。因此，針對日月光半導體正職生產助理員的組織公平與否對其工作滿意度是否有所影響，作為本研究動機之二。

在生產產品時，員工遇到問題反應給組長，組長若沒有即時處理，認為是小事一樁而忽視問題，會讓員工感到被漠視；反之，若組長能夠立即支援員工解決問題，為員工爭取權利與福利，讓員工感到被重視，方可提升工作滿意度。因此一個組織要持續成長、永續經營，就是要使員工樂意在組織內全力以赴的工作，組織也應適時給予員工鼓勵與獎勵，並尊重員工，給予必要支持與協助，這會有助員工在工作滿意度的提升。林瑞枝(2012)研究指出：知覺組織支持對工作滿意度有顯著影響。因此，針對日月光半導體正職生產助理員所感受到的知覺組織支持對工作滿意度是否有所影響，作為本研究動機之三。

隨著科技技術進步，半導體零件越做越精密，需要作業員高度專注力及穩定性。半導體產業作業員工作時間分別為四班二輪及固定早、中、晚八小時三班制。客戶會要求整個製程必須高效率及維持產品的高良率，相較之下導致新進員工在時間壓力之下必須用最快速度學習及獨立作業。由此可知，在精神壓力及生理壓力之下，人員流動率相較於其他傳統產業高，一般民眾認為從事高科技產業員工，有著高報酬及其他優渥福利的印象，溫雪蓉(2008)研究指出：員工的工作壓力愈大相對工作滿意度則愈低，因此針對日月光半導體正職生產助理所感受到的工作壓力對工作滿意度是否所有影響，作為本研究動機之四。

從蒐集的文獻資料可知，國內已有多位學者利用組織認同、組織公平、工作壓力與知覺組織支持等變數研究其對工作滿意度的影響，學者們針對各行業做工作滿意度的研究，然而針對半導體產業的研究卻不多。利用臺灣博碩士論文加值系統查詢得知，以組織認同、工作滿意度查詢檢索結果共 15 筆資料(呂博能，2006、許靜雄，2008 等)，再加入半導體為研究產業檢索結果共 0 筆資料；以組織公平、工作滿意度查詢檢索結果共 11 筆資料(蔡書妮，2005、

戴有德，2010 等)，再加入半導體為研究產業檢索結果共 0 筆資料；以知覺組織支持、工作滿意度查詢檢索結果共 2 筆資料(陳金城，2010 等)，再加入半導體為研究產業檢索結果共 0 筆資料；以工作壓力、工作滿意度查詢檢索結果共 159 筆資料(陳國澤，2005、羅寬慈，2011 等)，再加入半導體為研究產業檢索結果共 1 筆資料(2008，溫雪蓉)。

為與其他學者們的研究做區分，故本研究選擇半導體產業為目標產業，並以日月光半導體楠梓區第八廠與第十廠正職的生產助理員作為研究對象。日月光半導體的員工因一天工作時數長達 12 小時，故員工的工作壓力可想而知的大，而在組織支持方面，因廠區眾多，各廠皆有其不同的領導方式。因此，選擇組織認同、組織公平兩變數外，再針對公司的特性選擇知覺組織支持及工作壓力為研究變數。

利用以上四個變數對工作滿意度的影響作為研究，期望藉由研究結果提供企業建議。

### 三、研究目的

探討日月光半導體股份有限公司之正職生產助理員工作滿意度研究，將本研究目的，具體說明如下：

1. 探討組織認同對工作滿意度的影響。
2. 探討組織公平對工作滿意度的影響。
3. 探討知覺組織支持對工作滿意度的影響。
4. 探討工作壓力對工作滿意度的影響

## 貳、文獻探討

### 一、工作滿意度

#### (一)工作滿意度定義與構面

1. 定義: Smith、Kendall、Hulin(1969)定義工作滿意度為工作者對於工作之各個層面之感受與情緒反應。
2. 構面: 採用陳國澤(2005)、羅寬慈(2011)之構面，整合成工作滿意度單一構面，作為研究構面之基礎。

### 二、組織認同

#### (一)組織認同意義與構面

1. 定義: 採用 Mael 與 Ashforth(1989)對組織認同定義為：個人在特定組織當中的心理及特質，並且透過與其他成員的交互作用而反應出群體的行為模式，進而成為足以和其他組織產生差異化的區別基礎。
2. 構面: 採用 Patchen(1970)相似性、成員關係、忠誠度作為衡量構面。構面分述如下：
  - (1)相似性：個人知覺到與組織其他成員之間，有共同的目標與利益。
  - (2)成員關係：個人與組織相連結程度，其與組織團結在一起的程度。
  - (3)忠誠度：個人對於組織的支持度與保護程度。

### 三、組織公平

#### (一)組織公平定義與構面

1. 定義: 採用 Neihoff and Moorman(1993)的定義為員工對於組織在分配資源及決策各種獎懲措施，是否具有公平性之主觀問題。
2. 構面: 採用 Neihoff and Moorman(1993)的架構，以：分配公平、程序公平與互動公平三構面作為衡量構面，並將此三構面定義說明如下：
  - (1)分配公平(Distributive Justice)：依據 Niehoff 與 Moorman(1993)的觀點，即為員工對組織使用公平的方式來分配報酬的知覺程度。
  - (2)程序公平(Procedural Justice)：依據 Niehoff 與 Moorman(1993)的觀點，即為員工對組織依據公平方式及原則制定決策知覺的程度。
  - (3)互動公平(Interactional Justice)：根據 Niehoff 與 Moorman(1993)的觀點，即為員工在組織完成決策前是否被公平的對待及組織是否向員工解釋制定決策的程序。

### 四、知覺組織支持

#### (一)知覺組織支持定義與構面

1.定義: 採用 Eisenberger et al.(1986)對知覺組織支持定義為員工會對組織產生一整體性的信念,用以衡量組織對員工貢獻之重視及福利之關懷程度。

2.構面: 採用 Eisenberger et al. (1986)所提出的構面作為基礎。

## 五、工作壓力

(一)工作壓力定義與構面

1.定義: 採用 Caplan et al.(1975)對工作壓力的定義為工作環境的特性對個人造成威脅而產生的現象。

2.構面: 陳憶茹(2011)、戴佳慧(2010)之構面,整合成工作壓力單一構面,作為研究構面之基礎。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

經由文獻探討並配合研究目的,可得研究架構,如圖3:

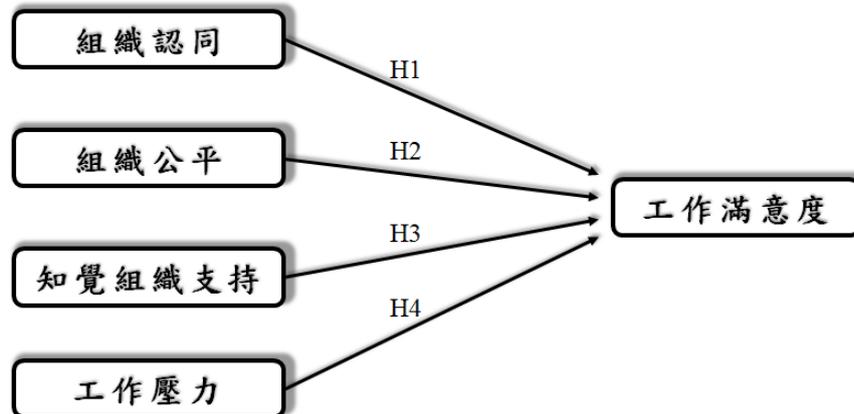


圖3 研究架構

### 二、研究假設

根據上述的研究架構,提出了以下假設:

**H1: 組織認同對工作滿意度有正向影響。**

H1-1: 相似性對工作滿意度有正向影響。

H1-2: 成員關係對工作滿意度有正向影響。

H1-3: 忠誠度對工作滿意度有正向影響。

**H2: 組織公平對工作滿意度有正向影響。**

H2-1: 分配公平對工作滿意度有正向影響。

H2-2: 程序公平對工作滿意度有正向影響。

H2-3: 互動公平對工作滿意度有正向影響。

**H3: 知覺組織支持對工作滿意度有正向影響。**

**H4: 工作壓力對工作滿意具有負向影響。**

### 三、前測結果

發放 50 份問卷給日月光半導體楠梓區第八廠、第十廠正職生產助理員,進行前測作業,相關分析結果如表 2:

組織認同、組織公平的  $\alpha$  值高於 0.7 為高信度,工作滿意度、知覺組織支持、工作壓力介於 0.35~0.7 為中信度,雖然工作壓力構面,題項第 4 題低於 0.35 屬低信度予以刪除。但此問卷整體而言之  $\alpha$  值為 0.913 為高信度,顯示此問卷的量表具有良好的信度。

表 2 各變數之整體信度彙整

項目	Cronbach's $\alpha$ 值
整體	0.913
工作滿意度	0.661
組織認同	0.874
組織公平	0.898

## 肆、研究分析結果

### 一、敘述性統計分析

本研究以日月光半導體楠梓區第八廠、第十廠正職生產助理員為對象，採用問卷方式調查，調查期間為 102 年 1 月至 102 年 2 月，共計發放 450 份問卷，回收問卷為 432 份、回收率為 96%，其中 45 份為無效問卷，有效問卷為 387 份，有效問卷的比率為 86%。

#### (一)整體樣本結構分析

本研究總共回收有效問卷 387 份，從樣本分析結果中可發現：就性別而言，女性 52.45% 高於男性的 47.55%。婚姻層而言，未婚 51.68% 高於已婚的 41.32%。年齡層以 31~40 歲的比例 47.80% 為最多，而 21~30 歲的 38.76% 為次多。年齡在 31~40 歲及 21~30 歲這兩個族群共 335 人次佔 86.56%。而在年資方面，以 6~10 年的 181 人、比例 46.77% 為最多，5 年以下的 149 人、38.50% 為次多。年資 5 年以下及 6~10 年這兩個族群共 330 人次佔 85.27%。

#### (二)各變數敘述性統計

各變數進行平均數分析，探討其最重視或是最不重視的項目。

##### 1.工作滿意度

量表記分方式則採用李克特五點量表衡量，以非常滿意、同意、普通、不同意、非常不同意，分別給予 5、4、3、2、1，另為使問卷保持中立且避免填答者產生反應一致性傾向，其中題項 5 為反向題，為使統計資料能一致性並與正向題目有所區分，反向題則分別給予 1、2、3、4、5 分，則算出每題平均數比較。

表 3 所示，以工作滿意程度，問項 1「我滿意直屬主管的管理能力」之平均數為 3.47 最高，顯示員工對於直屬主管的管理能力，滿意程度最高；問項 5「我不能從工作中得到成就感」之平均數為 2.97 最低，顯示員工最不满意在於無法從工作中得到成就感。

表 3 工作滿意度的敘述統計分析表

變數	問項	平均數	排序	標準差
工作滿意度	1. 我滿意直屬主管的管理能力	3.47	1	0.963
	2. 我滿意目前的工作所給予的晉升機會	3.16		0.885
	3. 我滿意目前工作所處的環境與設施	3.22		0.839
	4. 我的工作能讓我發揮所長的機會	3.11		0.812
	5. 我不能從工作中得到成就感	2.97	-1	0.977

## 2.組織認同

表 4 所示，以認同程度而言，問項 6「我會告訴我的朋友在這家公司工作」之平均數為 3.57 最高，顯示員工與公司的成員關係認同感最高；問項 8「我對公司的管理方式感到難以贊同」之平均數為 2.81 最低，顯示員工最不認同在於公司的管理方式感到難以贊同。

表 4 組織認同的敘述統計分析表

變構數面	問項	平均數	排序	標準差
相似性	1. 我發現我的價值觀與公司的價值觀非常相似	2.82		0.884
	2. 我與公司的其他員工都是為了相同的目標而努力	3.28		0.919
	3. 公司在加工區的形象很能夠代表我自己	3.02		0.913
	4. 我覺得我與公司的其他員工有很多共通點	3.14		0.908
組織成員關係	5. 我以身為這間公司的一份子為榮	3.21		0.937
	6. 我會告訴我的朋友在這家公司工作	<b>3.57</b>	<b>1</b>	0.945
	7. 我覺得公司就像一個大家庭	3.39		0.987
	8. 我對公司的管理方式感到難以贊同	<b>2.81</b>	<b>-1</b>	0.925
忠誠度	9. 當別人批評自己的公司時，我會感到不愉快	3.08		0.991
	10. 我願意將我之後的職業生涯與這間公司一起度過	3.18		0.887
	11. 我願意付出更多的心力來幫助公司成功	3.35		0.885
	12. 即使我不缺錢，我還是有可能在這家公司工作	3.22		0.943

## 3.組織公平

表 5 所示，以公平程度而言，問項 11「公司主管會詳加解釋所有與我工作有關的決策」之平均數為 3.22 最高，顯示直屬主管會詳加解釋與員工工作有關決策的互動公平性最高；問項 2「我認為我所獲得的工作酬勞是不合理的」之平均數為 2.68 最低，顯示員工對所獲得的工作酬勞是不合理的公平性最低。

表 5 組織公平的敘述統計分析表

變構數面	問項	平均數	排序	標準差
組織公平	1. 我認為我的工作負荷量是合理的	3.00		0.959
	2. 我認為我所獲得的工作酬勞是不合理的	<b>2.68</b>	<b>1</b>	1.013
	3. 我認為我在公司中，所負擔的工作職責很公平	3.10		0.897
	4. 我認為在公司裡，我的薪酬等級很公平	2.88		0.944

程 序 公 平	5. 重要的決策中，我可以表示我個人的意見	2.95		0.929
	6. 公司直屬主管會以公正的方式制定管理方法	3.12		0.966
	7. 公司相關同仁均能參與工作目標的訂定並提供意見	3.16		0.928
	8. 員工對直屬主管的管理方式有異議時，可以提出申訴	3.30		0.972
互 動 公 平	9. 對於做出與我的工作相關的決策，公司主管會先與我討論	3.14		1.003
	10. 當作出關於我工作上的決策前，公司主管會關心我應有的員工權利	3.11		0.994
	11. 公司主管會詳加解釋所有與我工作有關的決策	<b>3.22</b>	<b>-1</b>	0.925
	12. 就做出關於我工作的決策而言，公司主管會提出充分的理由	3.15		0.949

#### 4. 知覺組織支持

表 6 所示，在知覺組織支持方面，以公司的重視及關懷程度，問項 1「當我需要協助時，公司會願意幫忙」之平均數為 3.23 最高，顯示員工在工作上遇到問題，公司會樂意幫忙；問項 4「當我犯錯時，公司通常是鼓勵多於責罵」之平均數為 2.89 最低，顯示員工知覺公司最不重視的是當員工犯錯時，公司通常是鼓勵多於責罵。

表 6 知覺組織支持的敘述統計分析表

變數	問項	平均數	排序	標準差
知 覺 組 織 支 持	1. 當我需要協助時，公司會願意幫忙	<b>3.23</b>	<b>1</b>	0.852
	2. 公司真正關心我的權利與福利	2.91		1.011
	3. 公司會利用各種名目趁機占我的便宜	3.07		1.044
	4. 當我犯錯時，公司通常是鼓勵多於責罵	<b>2.89</b>	<b>-1</b>	0.988
	5. 公司會適時的給予員工鼓勵	3.01		0.920

#### 5. 工作壓力

表 7 所示，以工作壓力程度，問項 1「我常有很多做不完的事」之平均數為 3.24 最高，顯示員工在工作上常常覺得有做不完的事而感到壓力；問項 4「我清楚直屬主管對我的工作品質或進度的要求」之平均數為 2.34 最低，顯示員工清楚直屬主管所要求的工作品質或進度要求而感到較小的壓力。

表 7 工作壓力的敘述統計分析表

變數	問項	平均數	排序	標準差
工 作 壓 力	1. 我常有很多做不完的事	<b>3.24</b>	<b>1</b>	0.891
	2. 經常加班使我感到厭煩	3.20		0.962
	3. 我必須視情況之不同，而以不同的方式執行工作讓我倍感壓力	3.29		0.893
	4. 我清楚直屬主管對我的工作品質或進度的要求	<b>2.34</b>	<b>-1</b>	0.886

## 二、信度分析

表 8 所示，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  值，工作滿意度為 0.788、組織認同為 0.889、組織公平為 0.932、知覺組織支持

為 0.807，皆大於 0.7 以上具高信度，另工作壓力在前測部份已刪除第 4 題，因此在正式問卷之信度分析，工作壓力整體信度從 0.527 提升為 0.612，整體問項也從 0.913 提高到 0.943，表示本問卷具有一定的信度，足以採信。從次構面的角度，Cronbach's  $\alpha$  值均大於 0.7。故本研究正式問卷各變項之信度良好，亦即問卷具有高度的內部一致性。

表 8 正式問卷之信度分析

項目	題項	Cronbach's $\alpha$ 值
<b>整體</b>	<b>38</b>	<b>0.943</b>
<b>工作滿意度</b>	<b>5</b>	<b>0.788</b>
<b>組織認同</b>	<b>12</b>	<b>0.889</b>
相似性	4	0.828
成員關係	4	0.757
忠誠度	4	0.714
<b>組織公平</b>	<b>12</b>	<b>0.932</b>
分配公平	4	0.712
程序公平	4	0.886
互動公平	4	0.935
<b>知覺組織支持</b>	<b>5</b>	<b>0.807</b>
<b>工作壓力</b>	<b>4</b>	<b>0.612</b>

### 三、差異分析

利用獨立樣本 t 檢定，分析各變數對性別與婚姻狀況，是否有顯著差異；另一方面單因子變異數分析，各變數對年齡、年資是否有顯著差異，而若出現顯著差異，則會再利用 Scheffe 法進行檢定，區別各問項間差異程度。

#### (一)獨立樣本 t 檢定(Independent-Sample t Test)

##### 1.組織認同對性別之差異分析

表 9 所示，題項 1「我發現我的價值觀與公司的價值觀非常相似」之 p 值為 0.026，低於 0.05，達顯著水準，意即男性對於自己的價值觀與公司的價值觀非常相似的平均數為 2.92，明顯高於女性平均數 2.72。表示我的價值觀與公司的價值觀非常相似方面，男性價值觀與公司價值觀的相似度高於女性。

##### 2.組織公平對性別之差異分析

表 9 所示，題項 1「我認為我的工作負荷量是合理的」、題項 5「重要的決策中，我可以表示我個人的意見」、題項 6「公司直屬主管會以公正的方式制定管理方法」、題項 8「員工對直屬主管的管理方式有異議時，可以提出申訴」、題項 9「對於做出與我的工作相關的決策，公司主管會先與我討論」之 p 值分別為 0.007、0.042、0.019、0.043 及 0.040，低於 0.05，達顯著水準。五題題項男性平均數皆大於女性平均數。表示男性自覺組織公平程度比女性高。

##### 3.知覺組織支持對性別之差異分析

表 9 所示，題項 5「公司會適時的給予員工鼓勵」之 p 值為 0.017，低於 0.05，達顯著水準。在平均數方面，男性的平均數 3.13 高於女性的 2.91。表示男性認為公司會適時的給予員工鼓勵方面，比女性有較高的感受程度。

##### 4.工作壓力對性別之差異分析

表 9 所示，題項 3「我必須視情況之不同，而以不同的方式執行工作讓我倍感壓力」之 p 值為 0.015，低於 0.05，達顯著水準。在平均數方面，女性的平均數 3.39 高於男性的 3.17。表示我必須視情況之不同，而以不同的方式執行工作讓自己倍感壓力方面，女性相較於男性感到有較高的壓力。

##### 5.組織認同對婚姻狀況之差異分析

表 9 所示，題項 9「當別人批評自己的公司時，我會感到不愉快」、題項 10「我願意將我之後的職業生涯與這間公司一起度過」之 p 值分別為 0.045、0.042，低於 0.05，達顯著水準。兩題題項在平均數方面，已婚者的平均數高於未婚者的。表示「當別人批評自己的公司時，我會感到不愉快」、「我願意將自己之後的職業生涯與這間公司一起度過」，已婚者相較於未婚者對組織有較高的忠誠度。

#### 6.組織公平對婚姻狀況之差異分析

表 9 所示，題項 4「我認為在公司裡，我的薪酬等級很公平」之 p 值分別為 0.043，低於 0.05，達顯著水準，在平均數方面，未婚者平均數高於已婚者。表示我認為自己在公司裡的薪酬等級很公平的方面，未婚者相較於已婚者有較高的滿意度。

#### (二)單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

##### 1.工作壓力對年齡之差異分析

表 9 所示，題項 4「我清楚直屬主管對我的工作品質或進度的要求」為反向題，其 p 值為 0.004 小於 0.05，達顯著水準。由此可知，工作壓力對於不同年齡有顯著差異。

其中，以 Scheffe 作事後比較發現，20 歲以下員工比 51~60 歲員工能夠清楚直屬主管對工作品質或進度的要求。

##### 2.組織認同對年資之差異分析

表 9 所示，題項 1「我發現我的價值觀與公司的價值觀非常相似」、題項 10「我願意將我之後的職業生涯與這間公司一起度過」p 值分別為 0.025、0.032 小於 0.05，達顯著水準。由此可知，組織認同對於不同年資有顯著差異。

Scheffe 事後比較，雖無法其差異性，但由平均數比較，發現年資 16~20 年的員工對於「本身的價值觀與公司的價值觀非常相似」高於年資 11~15 年的員工；另外年資 16~20 年的員工對於「願意將之後的職業生涯與這間公司一起度過」的意願高於年資 6~10 年的員工。

##### 3.組織公平對年資之差異分析

表 9 所示，題項 9「對於做出與我的工作相關的決策，公司主管會先與我討論」 p 值為 0.016 小於 0.05，達顯著水準。由此可知，組織公平對於不同年資有顯著差異。

Scheffe 事後比較，雖無法其差異性，但由平均數比較，發現年資 21 年以上的員工「對於公司主管在做出與員工相關的決策時，會先與員工討論」比年資 11~15 年的員工有較高的組織公平程度。

(三)差異分析總合表

表 9 差異分析總合表

變數	工作滿意度					組織認同												組織公平												知覺組織支持					工作壓力			
						相似性				成員關係				忠誠度				分配公平				程序公平				互動公平												
構面	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	1.	2.	3.	4.	5.	①	②	③	④
性別						*												*					*	*		*	*							*			*	
婚姻														*	*						*																	
年齡																																						*
年資						*									*												*											

\*表示達顯著水準

#### 四、相關分析

表10 Pearson相關係數

變數	構面	1	2	3	4	5	6	7	8	9
工作滿意度	1.工作滿意度	1								
組織認同	2.相似性	.612**	1							
	3.成員關係	.685**	.682**	1						
	4.忠誠度	.470**	.622**	.624**	1					
組織公平	5.分配公平	.586**	.551**	.590**	.575**	1				
	6.程序公平	.621**	.610**	.645**	.567**	.673**	1			
	7.互動公平	.593**	.626**	.639**	.540**	.638**	.840**	1		
知覺組織支持	8.知覺組織支持	.646**	.642**	.681**	.538**	.685**	.743**	.760**	1	
工作壓力	9.工作壓力	-.210**	-.138**	-.211**	-.309**	-.315**	-.269**	-.254**	-.270**	1

##### (一)組織認同與工作滿意度之相關分析

組織認同的三個子構面「相似性」、「成員關係」、「忠誠度」與工作滿意度相關係數分別為0.612、0.685、0.470，即組織認同三個構面對工作滿意度呈現中度正相關。表示員工感到組織認同越高，員工的工作滿意程度也會越高。

##### (二)組織公平與工作滿意度之相關分析

組織公平的三個子構面「分配公平」、「程序公平」、「互動公平」與工作滿意度相關係數分別為0.586、0.621、0.593，即組織公平三個構面對工作滿意度呈現中度正相關。表示員工感受到組織公平越高，員工的工作滿意程度也會越高。

##### (三)知覺組織支持與工作滿意度之相關分析

知覺組織支持與工作滿意度相關係數為0.646，即知覺組織支持對工作滿意度呈現中度正相關。表示員工感知到組織支持越高時，員工的工作滿意程度也會越高。

##### (四)工作壓力與工作滿意度之相關分析

工作壓力與工作滿意度相關係數為-0.210，即工作壓力對工作滿意度呈現低度負相關。表示員工受到的工作壓力大小，低度影響到員工在工作滿意的程度。因此工作壓力對工作滿意度二個變項關係較弱，不再進行迴歸分析。

##### (五)Pearson相關係數總合表

由表11 Pearson相關係數總合表所示，組織認同、組織公平、知覺組織支持對工作滿意度，均為中度正向相關，除了工作壓力對工作滿意度為低度負相關，因此工作壓力對工作滿意度二個變項關係較弱，不再進行迴歸分析。

表11 Pearson相關係數總合表

自變數	Pearson 相關係數	相關性強度	
相似性	0.612	中度正相關	
組織認同	成員關係	0.685	中度正相關
	忠誠度	0.470	中度正相關
	分配公平	0.586	中度正相關
組織公平	程序公平	0.621	中度正相關
	互動公平	0.593	中度正相關
	知覺組織支持	0.646	中度正相關
工作壓力	-0.210	低度負相關	

## 五、迴歸分析

確定了各構面間的相關性之後，更進一步確定構面間的因果關係，利用迴歸分析，以驗證研究假設中的主要影響。

### (一)組織認同子構面對工作滿意度的迴歸分析

由前一節可知，組織認同子構面對工作滿意度有顯著的中度正相關，表示兩者之間有關聯，透過迴歸方程式的建立與考驗，以檢測變項間有無因果關係。

由表 12 得知，構面 VIF 小於 10，表示自變數間無明顯共線性問題。模式檢定之  $F=132.589$ 、 $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，表示本迴歸模式配適度良好。判定係數  $Adj-R^2=0.506>0.18$ ，表示本迴歸模式具有解釋力。

由此可知，組織認同的三個子構面可以解釋工作滿意度 50.6% 的變異，亦即以組織認同預測工作滿意度有 50.6% 的解釋力。但「忠誠度」對「工作滿意度」卻未達顯著水準，則無法預測工作滿意度。

表12 組織認同子構面對工作滿意度之迴歸分析表

模式	未標準化係數		標準化係數		t	p	共線性統計量	
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配			允差	VIF

1	(常數)	.977	.124		7.857	.000		
	相似性	.250	.047	.279	5.350	.000	.472	2.118
	成員關係	.465	.048	.508	9.735	.000	.470	2.129
	忠誠度	-.020	.047	-.021	-.422	.674	.538	1.858
		Adj-R <sup>2</sup> =0.506 F=132.589 P=0.000						

a. 依變數: 工作滿意度

b.

(二)組織公平子構面對工作滿意度的迴歸分析

由前一節可知，組織公平子構面對工作滿意度有顯著的中度正相關，表示兩者之間有關聯，透過迴歸方程式的建立與考驗，以檢測變項間有無因果關係。

由表 13 得知，構面 VIF 小於 10，表示自變數間無明顯共線性問題。模式檢定之  $F=102.618$ 、 $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，表示本迴歸模式配適度良好。判定係數  $Adj-R^2=0.441>0.18$ ，表示本迴歸模式具有解釋力。

由此可知，組織公平的三個子構面可以解釋工作滿意度 44.1% 的變異，亦即組織公平預測工作滿意度有 44.1% 的解釋力。

表 13 組織公平子構面對工作滿意度之迴歸分析表

模式	未標準化係數		標準化係數		t	p	共線性統計量	
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配			允差	VIF
1	(常數)	1.280	.113		11.301	.000		
	分配公平	.269	.049	.285	5.443	.000	.529	1.889
	程序公平	.230	.060	.285	3.833	.000	.262	3.816
	互動公平	.128	.053	.172	2.409	.016	.284	3.520
		Adj-R <sup>2</sup> =0.441 F=102.618 P=0.000						

a. 依變數: 工作滿意度

(三)組織認同、組織公平、知覺組織支持對工作滿意度的迴歸分析

由前一節可知，組織認同、組織公平、知覺組織支持對工作滿意度有顯著的中度正相關，表示自變數與依變數之間有關聯，但是否具有因果關係，透過迴歸方程式的建立與考驗，以檢測變項間有無因果關係。

由表 14 得知，構面 VIF 小於 10，表示自變數間無明顯共線性問題。模式檢定之  $F=142.456$ 、 $P=0.000<0.05$ ，達顯著水準，表示本迴歸模式配適度良好。判定係數  $Adj-R^2=0.524>0.18$ ，表示本迴歸模式具有解釋力。

由此可知，各自變數可以解釋工作滿意度 52.4% 的變異，亦即各自變數預測工作滿意度有 52.4% 的解釋力。

表 14 各變數對工作滿意度之迴歸分析表

模式	未標準化係數	標準化係數	t	p	共線性統計量
----	--------	-------	---	---	--------

	B 之估計值	標準誤差	Beta 分配			允差	VIF
1	(常數)	.775		6.362	.000		
	組織認同	.383	.361	6.508	.000	.401	2.495
	組織公平	.203	.223	3.352	.001	.280	3.573
	知覺組織支持	.190	.209	3.359	.001	.320	3.126
Adj-R <sup>2</sup> =0.524 F=142.456 P=0.000							

a. 依變數: 工作滿意度

迴歸估計式: 工作滿意度=0.775+0.383X1+0.203X2+0.190X3

## 六、研究假設結果

將驗證之研究假設結果整理於表 15：

表 15 研究假設結果表

研究假設	相關分析	驗證結果
H1：組織認同對工作滿意度有正向影響	中度正相關	部份成立
H1-1：相似性對工作滿意度有正向影響	中度正相關	成立
H1-2：成員關係對工作滿意度有正向影響	中度正相關	成立
H1-3：忠誠度對工作滿意度有正向影響	中度正相關	不成立
H2：組織公平對工作滿意度有正向影響	中度正相關	成立
H2-1：分配公平對工作滿意度有正向影響	中度正相關	成立
H2-2：程序公平對工作滿意度有正向影響	中度正相關	成立
H2-3：互動公平對工作滿意度有正向影響	中度正相關	成立
H3：知覺組織支持對工作滿意度有正向影響	中度正相關	成立
H4：工作壓力對工作滿意具有負向影響	低度負相關	未進行

## 伍、結論與建議

本章將依據前章的研究分析結果，彙整提出本研究之重要研究結論，並進一步提出建議供企業參考。

### 一、研究結論

#### (一)各變數對人口屬性

##### 1.組織認同

(1)性別：題項 1「我發現我的價值觀與公司的價值觀非常相似」對性別達顯著水準，顯示男性大於女性。

(2)婚姻：題項 9「當別人批評自己的公司時，我會感到不愉快」、題項 10「我願意將我之後的職業生涯與這間公司一起度過」對婚姻狀況達顯著水準，兩者皆顯示已婚者大於未婚者。

(3)年資：題項 1「我發現我的價值觀與公司的價值觀非常相似」、題項 10「我願意將我之後的職業生涯與這間公司一起度過」對年資達顯著水準，題項 1 年資 16~20 年員工大於 11~15 年的員工；題項 10 年資 16~20 年的員工大於年資 6~10 年的員工。

##### 2.組織公平

(1)性別：題項 1「我認為我的工作負荷量是合理的」、題項 5「重要的決策中，我可以表示我個人的意見」、題項 6「公司直屬主管會以公正的方式制定管理方法」、題項 8「員工對直屬主管的管理方式有異議時，可以提出申訴」、題項 9「對於做出與我的工作相關的決策，公司主管會先

與我討論」對性別達顯著水準，五項題項皆顯示男性大於女性。

(2)婚姻：題項 4「我認為在公司裡，我的薪酬等級很公平」對婚姻狀況達顯著水準，顯示為未婚者大於已婚者。

(3)年資：題項 9「對於做出與我的工作相關的決策，公司主管會先與我討論」對年資達顯著水準，年資 21 年以上的員工大於年資 11~15 年。

### 3.知覺組織支持

(1)性別：題項 5「公司會適時的給予員工鼓勵」對性別達顯著水準，顯示男性認為公司適時給予員工鼓勵大於女性。

### 4.工作壓力

(1)性別：題項 3「我必須視情況之不同，而以不同的方式執行工作讓我倍感壓力」對性別達顯著水準，顯示女性大於男性。

(2)年齡：題項 4「我清楚直屬主管對我的工作品質或進度的要求」對年齡達顯著水準，顯示 20 歲以下員工大於 51~60 歲的員工。

### 5.工作滿意度

工作滿意度對性別、婚姻狀況、年齡、年資皆未達顯著水準，意即員工在工作滿意度的看法對於人口屬性並無顯著差異。

(二)組織認同愈高的員工，其對工作滿意度有部份影響

經 Pearson 相關分析發現，組織認同與工作滿意度有顯著相關。再透過迴歸分析結果顯示，組織認同子構面「相似性」、「成員關係」正向影響工作滿意度的產生，本分析結果與文獻探討結果相符。由此可知，研究假設 H1:「組織認同對工作滿意度有正向影響」、H1-1:「相似性對工作滿意度有正向影響」、H1-2:「成員關係對工作滿意度有正向影響」，均獲得成立。

另「忠誠度」並未對工作滿意度有直接影響性，此分析結果與文獻探討結果不符。因此，研究假設 H1-3:「忠誠度對工作滿意度有正向影響」，為不成立。

(三)組織公平愈高的員工，其對工作滿意度有直接影響

經 Pearson 相關分析發現，組織公平與工作滿意度達顯著相關。再透過迴歸分析結果，本分析結果與文獻探討結果相符。由此可知，研究假設 H2:「組織公平對工作滿意度有正向影響」、H2-1:「分配公平對工作滿意度有正向影響」、H2-2:「程序公平對工作滿意度有正向影響」、H2-3:「互動公平對工作滿意度有正向影響」，獲得成立。

(四)知覺組織支持愈高的員工，其對工作滿意度有直接影響

經 Pearson 相關分析發現，知覺組織支持與工作滿意度達顯著相關。再透過迴歸分析結果，本分析結果與文獻探討結果相符。由此可知，假設 H3:「知覺組織支持對工作滿意度有正向影響」，獲得成立。

(五)工作壓力對工作滿意度並未有直接影響性

經 Pearson 相關分析發現，工作壓力與工作滿意度為低度負相關，此點與文獻探討結果相異。因此，研究假設 H4:「工作壓力對工作滿意度具有負向影響」為不成立。因兩變數間相關性較弱，故不再進行迴歸分析。

## 二、管理意涵

經由本研究結果，在此向企業提出建議：

#### (一)組織認同愈高的員工，其對工作滿意度有部份影響

本研究對象生產助理員為公司最基層人員，其在公司裡的角色僅是執行工作目標，訂定公司策略及公司目標等並未涉入。因此，對他們而言，每天能完成幹部分配的工作，且達到規定的生產量才是最重要的。

公司管理者若能適時讓生產助理員參與一些公司的決策，再經由參與決策的過程中，讓其了解他們的意見對公司而言是寶貴的，進而增加對公司的情感。若生產助理員願意為組織目標而努力且強烈自覺與組織目標一致情況下，生產助理員對公司的支持度與保護程度相對會提高。

#### (二)組織公平愈高的員工，其對工作滿意度有直接影響

廠內經理及組長會依照生產助理員的能力與狀況來分配工作，而且公司的獎工制度，亦是依據生產助理員實際的產出量來換算應有的報酬。因此，在薪資、福利方面絕不會有占員工便宜之嫌。公司可以定期發放不記名問卷，因為公司基層人員多半較為被動，即使在工作上發生不平等對待或遭受歧視，都不會主動向上級提出。而當上級主管得知時，員工皆已對公司產生負面印象，日積月累後則會造成組織分裂及工作上的不協調，進而影響工作滿意度。因此，藉由問卷調查員工本身及工作上的困難點，讓公司可以預防無預期的狀況發生，並及時發現問題，適時地解決問題，進而活化整個團隊精神。

#### (三)知覺組織支持愈高的員工，其對工作滿意度有直接影響

廠內經理及組長，採取走動式管理來關心每位員工，走入生產線尋問或細心觀察每位員工是否需要支援與協助。若員工無法達到產量，有時可能是設備、材料、還是其他問題；若是員工本身問題，經理或組長必須主動尋問來關心員工。

公司設有廠長及經理信箱，當員工在工作或生活上遇到困難時，可藉由廠長、經理信箱或直接向直屬主管尋求協助，當公司得知員工有困難的訊息時，會盡最大力量協助解決問題。

公司亦可以藉由定期的員工訪談，讓員工有機會傾訴心事，大部分的員工並不會主動提出目前遇到的困難，藉由訪談如此就可以避免一些憾事發生。

#### (四)工作壓力對工作滿意度並未有直接影響性

本研究結果工作壓力對工作滿意度為低度負相關，有別於其他文獻研究結果所主張的工作壓力對工作滿意度有顯著的負向影響。日月光內部工作壓力對於基層的生產助理員並不會造成心理及生理上的影響，這可提供企業主管從另一角度思考。

近年來，日月光的管理方式越來越趨人性化。因此，雖然生產助理員的工作時數長，但生產助理員並不因此而有較高的工作壓力。由此可知，公司沒有給生產助理員太大的壓力，而生產助理員對壓力也有很好的調適能力，這兩點都是相當可取的。公司也鼓勵員工在工作之餘可以參加員工旅遊或出國遊玩，適時的放鬆心情，紓解壓力。但新進人員多半是社會新鮮人，在踏進一個新工作領域時，難免會有很多的不知所措。因此，公司可以將師徒制度執行的更完善，讓資深員工帶領新進人員的時間拉長，這樣資深員工有更多時間教授新進員工，新進員工也得以學到更多東西，並早日融入日月光這個大家庭。

最後，因本研究對象為生產助理員，他們只要能完成當日的工作就不會產生工作壓力。故若今日研究對象更改為管理階層人員，其工作壓力對工作滿意度的影響結果，未必會和本研究相同。

### 三、研究限制與後續研究建議

#### (一)研究限制

本研究在探討生產助理員之工作滿意度，從文獻探討、相關資料蒐集、架構形成到資料分析的研究過程中，雖然力求嚴謹，但受時間因素及客觀環境的影響，仍有下列之限制：

- 1.樣本選擇方面：本研究問卷委請日月光 K7-P8、P10 廠之同事發放與回收，填答問卷者為基層生產助理員，並未對所有單位及層級進行地毯式問卷調查，因此難免造成樣本分佈不均之情形。
- 2.研究工具方面：本研究所使用的量表較主觀性的量表，受測者之填答，多屬個人主觀態度與感受之資料，在研究結果上，難免產生測量上的誤差。
- 3.研究結果方面：本研究係以日月光 K7-P8、P10 廠的生產助理員為對象，所呈現的結果屬現場基層人員反應現象，對於其他廠或單位如：財務、營業、總務、企劃等部門，並未同時做研究驗證。

## (二)後續研究建議

本研究在研究設計上已力周延，在方法上亦盡量做到精確、嚴謹，惟仍無法避免受到若干限制，故若欲求更臻完善，對後續研究之建議如下：

- 1.擴大研究範圍與對象：本研究受限於時間、人力、環境之限制，半導體產業會隨著國際經濟狀況因素而影響，因此，可從時間斷面的研究，探討員工在每個時間點所反應出的工作滿意度。
- 2.調整量表計分方式:量表設計是根據李克特五點量表來評分，較為主觀性，因此，可利用給予分數的方式，來進行評分，較可測出員工對於各變數之反應。

## 參考文獻

### 一、中文部份

- 1.日月光人力資源部(2010)。日月光人力資源部人力週報分析表。
- 2.日月光人力資源部(2011)。日月光人力資源部人力週報分析表。
- 3.日月光人力資源部(2012)。日月光人力資源部人力週報分析表。
- 4.行政院主計處(2009)。行政院主計處年報。101年10月7日，取自：  
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=30865&ctNode=3247&mp=1>
- 5.行政院主計處(2010)。行政院主計處年報。101年10月7日，取自：  
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=30865&ctNode=3247&mp=1>
- 6.行政院主計處(2011)。行政院主計處年報。101年10月7日，取自：  
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=30865&ctNode=3247&mp=1>
- 7.呂博能(2006)，員工之組織認同與領導效能認知對其工作滿意度之影響—以J金控公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 8.李承澤(2006)，管理氣氛、組織承諾、工作滿意度和離職傾向之關聯性研究：以日月光半導體公司為例，義守大學工業工程與管理學系碩士班論文。
- 9.林瑞枝(2012)，市政府會計人員情緒勞務、知覺組織支持與工作滿意關係之研究，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 10.許靜雄(2008)，派遣員工之組織認同、工作滿意與工作績效關聯性之研究：以F公司為例，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 11.陳金城(2011)，科技業技術人員知覺組織變革、工作滿意度及工作績效之關係研究—以知覺組織支持為調節變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 12.陳國澤(2005)，資深員工的工作壓力、工作滿足、組織承諾與提早退休、參加優退意願間之關聯性探討－以中鋼公司為例，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 13.陳琦凱(2009)、張婉菁(2009)，多層次傳銷業組織公平、組織文化、領導成員交換關係與工作滿意之關係，東吳經濟商學學報，第六十六期，p.12。
- 14.陳憶茹(2011)，工作特性與工作壓力對工作倦怠之影響－以新竹科學園區高科技產業為例，私立育達商業科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 15.溫雪蓉(2008)，半導體業員工之工作動機、工作壓力、工作滿意度與組織承諾之研究，私立中華大學科技管理研究所碩士論文。
- 16.蔡書妮(2005)，領導行為對於員工的組織公平認知與工作滿意度之影響－以主管與部屬交換理論觀點探討，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 17.盧益祥(2008)，環境配適、工作滿意、組織承諾與組織公民行為關係之研究，北商學報，第十四期，pp43-60。
- 18.戴有德(2010)，國際觀光旅館員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究，島嶼觀光研究，第三卷第四期，pp28-30。
- 19.戴佳慧(2010)，高科技產業員工之逆境商數、工作壓力與角色績效的關係－以知覺組織支持為調節變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 20.羅寬慈(2011)，員工之工作滿足、工作壓力對離職傾向之影響－以金融業、非金融業為組織變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 21.蘇龍昇(2011)，員工對無薪假認知、自我認同與組織認同關係之研究－以C科技公例，國立臺灣師範大學人力資源發展學系碩士論文。

## 二、英文部份

1. Caplan, R. D., Cobb S., French J. R., Van Harrison R., & Pinnean S. R. (1975). Job Demands and Worker Health: Main Effective and Occupational Differences. Washington D. C. U.S. Government Printing Office.
2. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), pp500-507.
3. Mael, F.A., & Ashford, B.E. (1989). Social Identity Theory and the organization. Academy of Management Review, 14(1), pp20-39.
4. Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management Journal, 36 (3), pp527-556.
5. Patchen, M.(1970). Participation, Achievement, and Involvement on the job. NJ : Prentice Hall.
6. Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago : Rand McNally.