

工作壓力、人格特質與工作投入對 警察人員的組織公民行爲之研究

陳春希、湯雅云、何秉真、鄭晉昌*

《摘要》

警察工作的高度機動性與不可預測性，增加了任務執行的困難度，因此同仁之間平日的組織公民行爲有助於任務的完成與績效的提升。由於警察人員在警務執行的過程中時時面臨沈重的工作壓力，因此本研究以工作壓力與人格特質為起點，進行員警的工作態度與組織公民行爲之探究。以線性結構方程式建構分析模型，探討工作壓力與人格特質二者對於員警工作投入與組織公民行爲之影響。

研究結果發現工作壓力與勤勉正直之人格特質，對於警察人員之工作投入皆有顯著的正向影響。其次，工作壓力與勤勉正直的人格特質皆會透過工作投入的中介影響，進而促進組織公民行爲的展現。本研究建議警察機關日後在人員的培訓上，可加強勤勉正直特質的人格培養，以助於提升警察同仁的工作投入程度，進而強化組織公民行爲的表現。

[關鍵字]：組織公民行爲、工作壓力、人格特質、工作投入、警察人員

投稿日期：96年6月7日；接受刊登日期：96年11月1日。

* 陳春希，國立中央大學企業管理學系助理教授，e-mail: cvchen@mgt.ncu.edu.tw；湯雅云，國立中央大學企業管理學系博士生，e-mail: joanna0626@gmail.com；何秉真，國立中央大學企業管理學系碩士，e-mail: 93421001@cc.ncu.edu.tw；鄭晉昌，國立中央大學人力資源管理研究所教授，e-mail: jehng@mgt.ncu.edu.tw。

壹、前言

政府部門對警察人員一向置重點於裝備的精實與績效的追求，且過去有關警察議題的研究，多著墨於警察勤務、警察業務與組織改造等問題，忽略了工作特質對個體心理反應所導致工作行為差異的影響。警察人員因工作情境的特殊性，與一般的任務特性大不相同，具有高度的危險、緊急與強制等特性。除此之外，社會大眾對警察人員有較高的關切與要求，造成員警隨時處於高度工作壓力的困擾與影響，此負面衝擊所造成的不良影響不容小覷。

公務人員本為服務民眾之特性，特別是警察人員，其工作職責在於維護人民的身家財產安全，任何有關危害人民安全的事項都是警察人員的職責範圍所在。民眾對於警察人員的需求往往無法事先預測與準備，若正值員警下班時間遇到民眾的需求時，往往會秉持維護社會安全的精神挺身而出，使得警察人員的工作經常是不分晝夜。由此可知，其工作任務具有高度機動性、不受時間與地域的限制、工作任務範圍廣泛且不易明確描述具體的行為規範，警察人員若能自發性的主動從事非工作職責規範的服務行為時，即「組織公民行為」(Organizational Citizenship Behaviors, OCB)，必能提供所需的彈性因應許多偶發事件的需求，對警察組織效能之提高與社會治安之維護與穩定將會是一大助益。Organ (1998) 指出，組織公民行為是員工在正式工作要求之外，所從事無條件自願付出的行為，員工組織公民行為的展現有助於提升組織效能。因此，組織公民行為對警察組織效能的提升有正向的影響，探討影響警察人員組織公民行為之因素，確實有其重要性與貢獻性。

工作投入為工作者對於工作的態度，Knoop (1995) 指出工作者的態度會反應在工作、組織、同仁以及情境上，不管是正面的或負面的，皆會影響工作者的行為表現。當警察人員長期處於高壓力的環境當中，會降低其對工作之認同感，影響他們願意付出心力投入工作的動機，並產生工作表現不佳的現象。Bhatt (1997) 及 Kaur 與 Chadha (1988) 的研究皆指出員工的工作壓力會對工作投入產生負向之影響。因此，本研究欲探討警察人員在高度工作壓力的情境下，對工作投入的影響關係。此外，在過去探討影響員工工作投入的因素中，人格特質是相當關鍵的影響因素 (Rabinowitz & Hall, 1977; Brown, 1996)。其中，五大人格特質 (McCrae & Costa, 1987) 的勤勉正直性被視為是預測績效的重要因素 (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 1994)，亦可能對組織公民行為具有直接的影響關係。因此，本研究

採用勤勉正直性作為衡量人格特質的指標，探討勤勉正直性對工作投入與組織公民行為的影響。

工作投入是影響個體動機與行為的主要因素，而願意投入於工作的動機會影響其是否會積極表現工作職責之外的行為。工作投入可能是預測組織公民行為的重要變數。然而，目前探討工作投入與組織公民行為的相關研究並不多（Brown, 1996; Diefendorff et al., 2002; Mowday et al., 1982）。因此本研究欲探討警察人員之工作投入對其組織公民行為的影響。

綜上所述，本研究之目的有二，其一乃是以工作壓力與人格特質為起點，探討其對警察人員工作投入之影響。其二，探討人格特質與工作投入對組織公民行為之影響，並進一步探究工作投入是否為工作壓力與人格特質對組織公民行為關係之中介變數。期望能透過本研究進一步瞭解影響警察人員組織公民行為之因素，以助於提升警察組織的整體績效。

貳、文獻探討與假設發展

一、警察工作之特性

警察為具有以維持社會公共秩序安寧與公共利益為目的者，並以命令強制為手段之國家行政主體（李震山，1994）。李湧清（1987）提出我國警察工作具有七點特性：

- （一）危險性：警察人員面臨許多無法預知的危險，特別是槍械圍捕的行動，其它如巡邏、臨檢、掃蕩與勤區查察等，亦必須接近民眾或保護社會大眾的安全，因此更增加了工作的危險性。
- （二）辛勞性：警察人員的工作量普遍過重，每天工作時數超過八小時，工作時間過長導致疲勞轟炸，且基層員警所要知悉的法規，似乎超出一般正常人所知的範圍。
- （三）引誘性：警察工作的職權具有強制性，且富有裁量權的特性，使有特殊需求的民眾與行業會用盡心思免於被強制或取締，造成警察工作的引誘性較強。
- （四）緊急性：無論救災、事故處理或緝捕盜匪，皆與人民危害之緊急排除有關，影響人民權益至鉅。
- （五）主動性：警察人員能主動發現各種會傷害人民安全與權益的事件，並防止危

害的發生。

- (六) 機動性：警察組織為處理突發事故並因應緊急情況的變化，會隨之調整或調配任務，因此必須具有機動性才能滿足任務的需要。
- (七) 服務性：服務性的工作日益增多，除維持治安的基本任務之外，如答詢問路者、迷失或遺失兒童之招領與協尋、接送考生及職務協助等皆為服務之範疇。其他如干涉性、取締性、不眠性等亦為警察工作的特性。

依據上述警察工作特性之描述，一再強調任務的廣泛性與機動性極高，服務的項目與時間不易明確規範且不受限制。近年來，社會經濟環境的變化使得警察人員所須負擔的工作範圍日益增加。上述行為並未在警察人員的工作職責規範中明確定義與說明。依據警察法第二條規定：警察之任務為「依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害、促進人民福利」等四大任務。其範圍廣泛且無明確行為內容之定義，因此警察人員投入與服務性的程度可依據自我對於工作認同的程度而定。當警察人員在不易明確規範的社會服務需求情形越多時，須展現組織公民行為的必要性與重要性則隨之提高。

此外，由於工作情境的特性、勤務的緊急性以及肩負的任務異乎一般行業，且社會大眾對於警察人員高度的期待與要求，導致警察人員必需承受較高的工作壓力（翁萃芳，2002）。其工作特性不同於一般行政工作，工作壓力來源必定有所不同。根據 Stearns（1992）歸納十一種造成警察人員工作壓力的主要來源（引自翁萃芳，2002），如下所列：

- (一) 公眾的負面態度：執法的角色成為公眾敵意的對象。如只要少數警察有不良或不當情事發生，立即會成為大眾注意的焦點，並引起檢討撻伐聲浪四起。
- (二) 危險與對潛在危險的恐懼：危險來自於經常暴露於暴力之中。其次，勤前教育無形中將工作的危險特質深植於警察人員心中，更加深其危機感，加上防禦設備不良等，都是造成壓力的來源。
- (三) 置身於悲劇事件中，使警察有更多接觸不幸的機會與體驗。
- (四) 對刑事司法系統的挫折感：警察是司法體系的一環，卻常有不被重視和支持的感慨，包括法律對警察職權的忽視，使警察對自身的能力感到挫折並產生無力感。
- (五) 角色衝突：包括角色與個人價值或他人與自己角色期待的衝突，如工作的強制性易使民眾反感，但又被期待扮演親民的角色，在此矛盾的期望下使警察

感受到強烈衝突的壓力。

- (六) 角色混淆：指對自身的責任、權限及與他人關係缺乏一明確的角色定義與規範，或缺乏清晰的方向，如社會賦予警察執法權力，但又害怕其侵犯人權。
- (七) 警察組織本身：警察機構扮演著自主性的角色以維護社會安寧，並以不受私人情感影響與權威觀念為基礎，期望能提升勤務的效率，將形成一種來自內部的壓力。
- (八) 內部的調查：對於警察人員的要求相當嚴格，不容許有違法的行為產生，因此警察組織內部調查及連帶處分的情形就更加的嚴厲。
- (九) 無聊與體能缺乏充分運用：雖然工作任務潛藏著高度的危險性，但其中大部分工作是屬於例行性的任務，若再加上無法充分運用或消耗體能，久而久之會令人感到厭煩與無聊。
- (十) 輪值工作：變動的時間與疾病有高度的關連，特別是破壞生理的規律，以及飲食與睡眠型態的改變，會產生胃與肝等方面的疾病。此外也阻礙個人拓展社會網絡的機會，而這正是能調節壓力的方法，故輪值工作形成的壓力是必然的結果。
- (十一) 調動：雖有助於打破工作的單調性，但對警察本身及其家人而言，調動卻是壓力的來源。因為調動會破壞既有的社會網絡，且配偶工作或小孩就學地點亦須更動，使其面臨重新適應新環境的壓力。

反觀國內有關警察人員工作壓力的研究，吳學燕（1995）提出壓力來源可分為內部及外部因素兩類。（一）內部壓力來源為 1.工作本身：工作量大、繁瑣、工作時間長、單調煩悶、找不到重點及危險高；2.勤務的壓力：變動頻繁、機動勤務與專案多；3.角色的要求：角色模糊與角色衝突；4.組織結構因素：階級森嚴與升遷機會狹窄；5.組織領導方式：懲多於獎、要求績效的壓力、連帶處分責任重、內部管理的壓力以及風紀問題的壓力。（二）外部壓力來源為 1.關說壓力；2.民眾的過度期許；3.協助事項繁重；4.未受到尊重；5.物質誘惑的壓力；6.外在環境的誘惑；7.社會地位的壓力；8.婚喪喜慶各種集會的壓力；9.社會適應的壓力；與 10.治安惡化的壓力。

雖然國內外學者對於警察人員工作壓力的來源與分類有所不同，但都同樣認為警察工作充滿高度的壓力。本研究針對警察人員具有高壓力之工作特性，可能對員警的心理反應與態度產生負面的衝擊，因此欲探討工作壓力是否對工作態度與組織

公民行為造成不良的影響。

二、組織公民行為

Organ (1990) 指出組織公民行為是組織中有意義的行為和展現，這種行為既非以正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制。此行為通常不是組織工作說明書或其他正式規章所規範的行為，它是自發性的，做或不做取決於行為者的自主裁量。由於任何組織系統的設計均不可能完美無缺，唯有靠員工主動執行工作角色要求以外的行為，來補足角色內行為定義不足之處以提升組織效率與效能 (Organ, 1988)。而此角色外行為，既不是源於組織或主管的強制要求，也未記載在員工和組織的雇用協議或契約之中，因此無法以正式的獎懲制度促使員工從事組織公民行為 (Organ, 1988)。換言之，組織公民行為可說是一種非正式的奉獻，展現這種行為的員工在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素。

組織公民行為概念的基礎是「社會交換理論」(social exchange theory) (Bateman & Organ, 1983)，社會交換關係的形式，乃是付出者並非以眼前所得的利益為主要考量，而是預期受方會以回報的方式來進行回饋。因此，當行為者從社會交換關係中獲得某些利益或好處時，會以自己能夠控制的方式回報，而組織公民行為可能就是員工回報的方式之一 (Konovsky & Organ, 1996; Organ, 1988)。亦即，當組織或上司有利於員工時，他會產生回報的心理，以正面的行為回報給組織或上司。在正面的行為之中，除了更積極努力於自己的工作職責外，還可能展現對組織有利的、非工作職責的行為 (Organ, 1990)。

雖然許多學者對於組織公民行為有共同的認識，但對於組織公民行為所包含的內容卻沒有一致的共識，大致上皆以 Organ (1988) 所區分出的五大類行為為基準，分別為 (一)「利他主義」(altruism)：指員工主動協助他人處理與工作有關的任務，例如，教導新進員工一些工作經驗與技能，使新進員工以最短的時間熟悉工作業務；(二)「殷勤有禮」(courtesy)：指員工會體察將受到自己決策與行為所影響的同事，並事先告知同事將會因為自己的決定或行為而受到何種影響，且願意與同事一同協商解決辦法，例如，銷售代表主動並提早告知生產部門，有一訂單必須儘早安排；(三)「運動家精神」(sportsmanship)：能忍受工作上的不便與挫折而毫無怨言，例如，對於組織中不理想的情形能自我克制並加以容忍，不會抱怨或故意小題大作；(四)「勤勉盡職」(conscientiousness)：指員工在某些角色行為上，主動表現出超越組織最低要求的水準，例如，放棄休息時間；(五)

「公民道德」(civic virtue)：為主動、認真與負責地參與組織內之活動，例如，參加非強制性的說明會或討論會、閱讀組織內部所發行的各種刊物或資訊、用私人時間討論議題以及前往投票等。

Smith 等人 (1983) 主張組織公民行為有助於組織績效的提升。由於組織公民行為中的利他行為，會主動協助組織其他成員或上司完成與工作相關的事情，於必要時會寧願犧牲自己以維持組織的正常運作，以提高組織效能。就警察組織而言，其工作任務即為維護社會治安與民眾安全，需展現高度的組織公民行為，因此如何提升警察人員的組織公民行為，實為不可忽視的重要議題。

三、工作壓力與工作投入之關係

Caplan 與 Jones (1975) 認為工作壓力是因為工作環境中對個體產生脅迫現象的某些特性，包括超出其負荷的要求與無法滿足其需要的匱乏狀態。根據 Schuler (1980) 提出之壓力模式，壓力會影響個體的生理、心理與行為症狀。其中生理症狀如頭痛及高血壓等，心理症狀如焦慮、消沉及工作滿足感減少，而行為症狀則如生產力改變、曠職與離職等。

本研究依據 Caplan 等人 (1975) 將工作壓力分為工作負荷過度、技術低度使用、角色衝突及角色模糊等四個構面。工作負荷過度原指角色過度負荷，乃對角色的要求過多，使角色無法在一定期限內完成，或是角色要求水準過高超越了其能力及從事這項工作的動機；技術低度使用指工作者無法將以前所學的技術與經驗，應用到目前的工作上；角色衝突指個人經常被要求扮演與他們價值系統不一致的角色，或同時扮演二種以上相互衝突的角色；角色模糊是指在管理上或政策的執行上缺乏清楚的指引，而讓人無法表現出適當的行為舉止 (Kahn et al., 1964; House & Rizzo, 1972)。

根據「認知評估」(cognitive appraisal) 的觀點，壓力反應的大小取決於個體對壓力源的評估 (Lazarus & Folkman, 1984)。Lazarus 與 Folkman (1984) 認為由於個體評估的角度不同，隨之而來的情緒反應也不盡相同，當壓力源被評估為威脅時，個體可能會出現憂慮、焦慮與害怕等反應；反之，壓力源被評估為挑戰時，個體則可能出現希望、渴望與信心等反應。

Kahn 等人 (1964) 之「角色劇情模式」(role episode model) 以及 Frees 與 Zapf (1994) 的行動理論皆指出持續的壓力源會消耗個體的資源進而傷害到心理與行為的表現。過去的研究亦證實，角色模糊與角色衝突會負向影響組織公民行為、

服務表現及出席率，而正向影響離職、病假時數以及員工流動率（Brown & Peterson, 1993; Flaherty et al., 1999; Singh, 2000）。因此，工作壓力會造成個體對於工作投入與表現的低落，進而使組織效能不彰。

近年來，工作投入已成為用以衡量員工工作態度的一項重要指標（Reitz & Jewell, 1979），並受到許多學者的重視（Keller, 1997; Paullay et al., 1994; Rabinowitz & Hall, 1977）。工作投入為個體對目前工作的「認同」（identify）與「投入」（engaged in）程度（Rabinowitz & Hall, 1977; Keller, 1997），或個體對「工作在生活中的重要程度」所持的信念，即「工作重心」（work centrality）（Paullay et al., 1994）。但本研究不針對兩者之差異做細部的區分，採取 Lodahl 與 Kejner（1965）的概念，同時將此二定義皆視為是工作投入的內涵，做為後續工作投入的衡量與分析。

Bhatt（1997）與 Kaur 及 Chadha（1988）的研究發現員工的工作壓力會對其工作投入產生負向之影響，意即當員工的負面情感反應增加時，工作佔其生活中的重要性程度會隨之減少。由於個體會因壓力產生身心不適與人際關係受損等情形，進而造成其對工作認同感降低並產生工作表現不佳的現象。此外，Steffy 與 Jones（1988）指出壓力造成最明顯的心理作用則是工作的不滿足。員工感受到不滿足時，會在其工作態度與行為表現產生負向影響。警察人員長期面臨許多來自組織、法律與環境等不同層次社會角色期許的壓力源，因而會引發諸多心理與生理上的負面影響，導致對於工作產生無力感與倦怠感，進而降低其工作投入的程度。根據以上研究推論，提出本研究的第一個假設：

H1：工作壓力會負向影響警察人員的工作投入。

四、人格特質與工作投入之關係

Allport（1961）認為人格是位於個體心理系統之內的動態組織，是決定個體思想與行為的獨特型式，也是一種不易為外來干預所改變的個體持久屬性（Helmreich, 1984）。因此人格代表了一種個體有別於他人思想與行為的持久屬性，這種特性不但是一種具有特定成分的組織結構，並且具有一種隨環境不同而產生不同反應的動態特性（林能白、丘宏昌，1999）。

過去許多研究結論均頗為一致的支持人格的「五因素模型」（five-factor model）（Borgatta, 1964; Norman, 1963）。其中 Norman（1963）的研究更顯重要，因為該學者根據五種人格向度分別予以命名，包括情緒穩定性、外向性、宜人

性、嚴謹性及文化性，稱為「五大人格特質」（Big Five）。Costa 與 McCrae（1985）則進一步將 Norman（1963）的五大人格特質區分修改為「神經質」（neuroticism）、「外向性」（extraversion）、「經驗開放性」（openness to experience）、「親和性」（agreeableness）及「勤勉正直性」（conscientiousness），五大人格特質的結構至此發展完成，且被後續研究廣泛採納與運用。在五大人格特質中，神經質者常容易緊張、過度擔心、缺乏安全感、較無法妥善控制情緒與敏感等特性；外向性高者較具自信、主動活躍、喜歡表現、喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合以及活潑外向；經驗開放性高者想像力豐富、具有好奇心、創造力、喜歡思考且求新求變；高親和性者具有禮貌、令人信賴、待人友善、容易與人相處並寬容他人；勤勉正直者獨立、自律、謹慎、成就導向、高責任感與組織能力（McCrae et al., 1986）。

五大人格特質分類已被廣泛應用以及在眾多的研究中驗證，而各研究結果證明此分類並沒有文化上的差異性（McCrae & Costa, 1997; Salgado, 1997），在長期被應用的過程中，亦維持了其一貫性（Costa & McCrae, 1992），更加證實此一人格特質分類的可信度與參考價值，因此本研究採用此分類方式進行研究。在五大人格特質中，勤勉正直性的特質被視為是預測工作績效最佳的人格因素（Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 1994）。具有此特質之個體往往有較高的成就動機（Costa et al., 1991），因此在工作效能方面有較佳的表現（Barrick et al., 2002）。Barrick 與 Mount（1991）針對不同職業、不同工作性質與不同年齡的研究樣本，進行五大人格特質與工作績效關係之研究，研究結果發現勤勉正直性的人格特質，最能廣泛應用在預測不同職務者的工作績效，對工作績效的預測性最具效度。因此本研究僅採用五大人格特質中的勤勉正直性，進行後續的研究分析與探討。

工作投入自一九六五年由 Lodahl 與 Kejner（1965）提出以來，多位學者即嘗試運用不同的概念瞭解工作投入的本質與產生的原因，但往往因為觀點與看法的差異而有不同的解釋。Brown（1996）回顧過去工作投入的相關研究，提出影響工作投入的前因變項可歸納成個人特質、工作特性、管理者行為與角色知覺等四因素。Boyd 與 Webb（1982）指出人格特質會影響員工的工作投入。在工作投入綜合理論模式中，Rabinowitz 與 Hall（1977）認為人格特質對工作投入具有顯著影響，是影響工作投入的因素之一。持個體差異觀點的學者認為工作投入會因為個人特質的不同而有所差異，視工作投入為個人特質的依變項。而持此論點之學者亦認為動機是工作投入的前因變項，例如個人工作動機（成長需求強度、自尊、內在動機）較強

者，傾向於對工作投入之程度較高（Brown, 1996）。由於勤勉正直性高的個體較具責任感與成就導向、規劃能力強並努力於工作之中（Thomas & Kenneth, 1996; Neuman et al., 1999; Smith & Canger, 2004），其工作動機較強，會較願意投入更多的心力於任務中，任務執行之前會有周詳的計畫，即使在遭遇挫折與困難時也會努力去解決和克服。因此，勤勉正直性高的警察人員，對於其所扮演的每個角色，都會克盡職責地完成組織賦予的任務，所以會有較高的工作投入程度。Colquitt 等人（2000）的研究證實在排除內外控、焦慮、年齡、氣候與認知能力的影響後，勤勉正直性對工作投入具有顯著性的影響。根據以上研究推論，提出本研究的第二個假設：

H2：勤勉正直性會正向影響警察人員的工作投入。

五、工作投入與組織公民行為之關係

工作投入是影響個體動機、行為（Hackman & Lawler, 1971）與組織效能（Pfeffer, 1994）的主要因素。Van Scotter（2000）亦主張，工作投入被視為是努力與動機的重要決定因素，而努力與動機等工作態度與組織公民行為具有正向影響關係。依據此觀點可預期具有高度工作投入之個體，會展現較多的組織公民行為。Mowday 等人（1982）指出，工作投入是預測組織公民行為的重要變數，因為當員工認同工作時會願意投入更多心力於工作之中，並提高其對組織的承諾感，進而展現組織公民行為。此外，雖然組織公民行為並非個人任務職責規範內的工作行為，而這些行為卻有助於組織、同儕與員工自己本身（Van Scotter et al., 2000）。因此，高度投入的工作者相較於低度投入者，會較願意從事角色外行為，亦即工作投入與組織公民行為呈正向影響關係。

另外，Diefendorff 等人（2002）以 130 位畢業的大學生為樣本，在控制工作重心此變項後，結果發現工作投入是預測員工組織公民行為和角色內績效的重要因素。相關研究也指出工作投入、組織信任與公平認知等都會正向影響組織公民行為（Farh et al., 1990; Munene, 1995; Niehoff & Moorman, 1993）。Greguras 與 McCook（2004）的研究也指出工作滿足、工作投入及組織承諾，皆會正向影響工作者角色內績效和組織公民行為。Vigoda（2000）研究北以色列的兩個市府單位工作者及主管的工作態度和行為間的關係，發現工作滿足、組織承諾、工作投入、工作焦慮等工作態度均會影響工作行為，包括離職、缺席、組織公民行為、工作績效與忽視行為等。根據以上研究推論，提出本研究的第三個假設：

H3：工作投入會正向影響警察人員的組織公民行為。

六、勤勉正直性與組織公民行為之關係

Motowidlo 等人（1997）指出人格特質是預測組織公民行為的主要因素。其中，勤勉正直性格者追求成就導向並具有責任感（McCrae et al., 1986）。為了工作任務的達成，他們往往有較高的意願與動機想要幫助他人，進而從事非工作要求之組織公民行為。Barrick 等人（1993）指出勤勉正直性能預測組織公民行為。Organ 與 Lingl（1995）亦發現五大人格因素中的勤勉正直性與親和性能預測組織公民行為中的利他行為。Konovsky 與 Organ（1996）以醫院的專業和行政員工為研究對象，證實勤勉正直性對廣義的順從、公民道德與利他行為具有顯著正相關。根據以上研究推論，提出本研究的第四個假設：

H4：勤勉正直性會正向影響警察人員的組織公民行為。

整合以上推論，工作壓力與勤勉正直性會影響警察人員的工作投入（Bhatt, 1997; Kaur & Chadha, 1988; Colquitt et al., 2000），而工作投入會進而影響警察人員的組織公民行為（Diefendorff et al., 2002）。由此可知工作投入為一中介機制，透過中介機制能清楚瞭解工作壓力與勤勉正直性如何影響警察人員的組織公民行為。即工作壓力與勤勉正直性如何透過工作投入的中介機制，進而影響組織公民行為。因此，本研究提出中介機制的模式，主張工作投入會對工作壓力、勤勉正直性與組織公民行為間之關係具有中介影響效果。根據以上研究推論，提出本研究的第五個與第六個假設：

H5：工作投入對工作壓力與警察人員的組織公民行為之關係具有中介效果。

H6：工作投入對勤勉正直性與警察人員的組織公民行為之關係具有中介效果。

參、研究設計與方法

一、研究對象與資料蒐集

本研究之研究樣本鎖定在台北市、台中市與台南市的警察人員。由於此三地皆屬都會區，警察人員的任務較為繁重且複雜，符合本研究所欲探討的工作壓力對組織公民行為之影響的研究目的。採便利性抽樣法進行資料之蒐集。為了避免所有

分析資料均由單一來源獲得所可能導致的「共同方法變異」(common method variance)或「相同來源偏差」(same source bias)問題,因此本研究將以對偶的方式進行資料的蒐集。將問卷區分為主管問卷與基層員警問卷兩類,分別由直屬主管與基層警察人員進行填答。每位直屬主管必須任意選定 5 至 10 位基層員警填答問卷。在各研究變項中,基層警察人員之組織公民行為由其直屬主管填答。而在基層員警問卷方面,則包括工作壓力、勤勉正直性、工作投入以及個人基本資料。

問卷回收有以下兩種方式,第一為受測者填寫完成後由發放問卷者直接個別回收,第二為受測者填答問卷完成之後,以回郵的方式,請受測者直接將問卷投入郵筒寄回,兩種方式皆不需要再經由主管回收,如此可降低受測者填答時的疑慮。當研究者收到問卷後,首先會根據問卷上的記號進行主管與基層員警問卷的配對。在問卷配對完成後,會再以雙方的基本資料(如是否為相同單位)進行配對檢驗,完成這些檢查步驟後,才能真正確定此為同一對的主管與員警問卷。若一對問卷之中有一份問卷不完整,則此對問卷不能算入有效問卷之中。本研究共發出 265 組主管與基層員警之配對問卷,其中台北市 95 組、台中市與台南市各 85 組配對問卷。在問卷回收方面,共回收 244 組,扣除無效問卷後共得到 229 組的有效配對問卷(台北市 84 組、台中市 76 組與台南市 69 組),有效樣本回收率為 86.4%。

二、研究變數與測量

本研究採用的問卷包括工作壓力、人格特質、工作投入、組織公民行為以及基本資料等五大部分。並依據 Brislin (1986) 問卷翻譯的建議,先將英文問卷翻譯成中文,並請精通中文以英文為母語之人士將翻譯所得之中文問卷轉譯為英文,以求證翻譯語意之精確,以利調查之進行。所有量表皆採用李克特五點評等尺度,採選擇方式勾選「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等五個答案,依次給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。以下分別就各研究變數加以說明。

(一) 工作壓力量表

採用 Caplan 等人 (1975) 發展的「工作壓力量表」(Job Stress Questionnaire)。此量表主要是依據 Kahn 等人 (1964) 提出的理論,將角色壓力直接當作是個體主觀壓力知覺的指標。包括工作負荷過度、技術低度使用、角色衝突及角色模糊等四構面,共計 15 題。

（二）人格特質量表

在過去五大人格特質的研究中顯示，各人格特質間有良好的信度與效度，代表其具有一致性與準確性。其中，勤勉正直性的特質被視為是預測工作績效最佳的人格因素（Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 1994）。因此本研究擷取勤勉正直性單一構面進行研究，並採用 Costa 與 McCrae（1992）發展的 NEO-Five Factor Inventory（NEO-FFI）量表，共計 6 題。

（三）工作投入量表

採用 Lodahl 與 Kejner（1965）發展之工作投入量表，包括工作承諾與工作意願等二構面，共計 20 題。

（四）組織公民行為量表

採用 Farh 等人（1997）所編製的組織公民行為量表，其為針對華人組織發展出來的五個組織公民行為構面，包括認同組織行為、協助同事行為、盡職行為、人際關係和諧與保護公司資源，共計 20 題。

（五）基本資料

此部份旨在瞭解受測對象的基本資料，以作為分析與研究結果闡釋之用。基本資料包括性別、年齡、教育程度、年資、婚姻狀況、子女個數、工作勤務、職務與官階等共 9 題。

肆、實證分析與結果

一、基本資料分析

為瞭解整體樣本的結構，進行樣本資料之敘述性統計分析，其次數分配情形如表一所示。性別方面，以男性為主，約佔 88%（202 人），女性約佔 12%（27 人）；教育程度方面，以專科最多約佔 62%（141 人），其次為高中約 30%（69 人），大學約 8%（19 人）；年齡方面，主要分佈在 31 至 40 歲（57%，130 人），其次為 41 至 50 歲（31%，72 人）、21 至 30 歲（7%，16 人）、51 至 60 歲（5%，11 人）；婚姻狀況方面，以已婚最多約佔 69%（159 人），其次為單身約 27%（63 人）、離婚約 2%（4 人）、分居佔 0.87%（2 人）、同居僅佔 0.44%（1

人)；子女個數方面，以 2 個最多約佔 40% (91 人)，其次為無約佔 33% (75 人)、1 個約佔 16% (38 人)、3 個以上約佔 11% (25 人)；工作勤務方面，以外勤為主約佔 69% (157 人)，內勤約 31% (72 人)；年資方面，以 11 至 20 年最多約佔 47% (108 人)，其次為 1 至 10 年約佔 36% (83 人)、21 至 30 年約佔 17% (38 人)；官階方面，以警佐或委任 (含比照警佐) 為主約佔 58% (133 人)，警正或薦任 (含以上) 約佔 42% (96 人)；職務方面，以非主管最多約佔 86% (196 人)，其次為小隊長、副所長約 8% (19 人)、警正三階股 (組、隊、所) 長、主任約 5% (12 人)、警正二階 (含) 以上正副主管約 1% (2 人)。

表一 個人基本資料次數分配表

變數	類別	樣本數	百分比	變數	類別	樣本數	百分比
性別	男	202	88.21%	婚姻狀況	單身	63	27.51%
	女	27	11.79%		同居	1	0.44%
教育程度	高中	69	30.13%		離婚	4	1.75%
	專科	141	61.57%		分居	2	0.87%
	大學	19	8.30%		已婚	159	69.43%
年齡	21-30 歲	16	6.99%	子女個數	無	75	32.75%
	31-40 歲	130	56.77%		1 個	38	16.59%
	41-50 歲	72	31.44%		2 個	91	39.74%
	51-60 歲	11	4.80%		3 個以上	25	10.92%
工作勤務	內勤	72	31.44%	官階	警正或薦任 (含以上)	96	41.92%
	外勤	157	68.56%		警佐或委任 (含比照警佐)	133	58.08%
年資	1-10 年	83	36.24%	職務	警正二階 (含) 以上正副主管	2	0.87%
	11-20 年	108	47.16%		警正三階股 (組、隊、所) 長、主任	12	5.24%
	21-30 年	38	16.60%		小隊長、副所長	19	8.30%
					非主管	196	85.59%

資料來源：本研究整理。

二、信度與效度分析

爲了檢驗各變數是否有高度的內部一致性，以及量表是否能正確反應所欲測量項目的內容與特性，因此分別進行各變數的信度與效度分析。在信度分析方面，以 Cronbach's α 值作爲判斷的依據。Joseph 等人（1987）認爲若 Cronbach's α 值大於 0.70 顯示信度相當高，Cronbach's α 值介於 0.35 與 0.70 之間表示信度尚在可接受的範圍。根據表二顯示各研究變數之 Cronbach's α 值皆大於 0.70，代表各部分問卷的信度相當高，具有高度的一致性與穩定性。

在效度分析方面，評估效度的方法甚多，本研究分別就內容效度與建構效度進行探討。（一）內容效度，主要目的在於衡量問卷內容的真實性，也就是問卷題項是否可以真實衡量問卷中的各個構面。本研究採用之工作壓力、人格特質、工作投入與組織公民行為量表，皆經由理論依據編制而成，並爲國內外學者採用且進行效度檢測達符合之標準。（二）建構效度，是指測量工具能正確衡量出研究架構及理論的程度。本研究以「驗證性因素分析」（Confirmatory Factor Analysis, CFA）檢驗建構效度，依據 GFI 值爲判斷準則。Hair 等人（1995）指出 GFI 值越大越好，但無一定門檻。Jöreskog 與 Sörbom（1988）則認爲 GFI 在 0.80~0.89 之間就屬於合理的配適程度，而在 0.90 以上就達到最佳配適的標準。根據表三顯示，各變數的 GFI 值皆在 0.80 以上，符合最佳配適與合理配適的標準。

表二 各研究變數之 Cronbach's α 信度分析表

研究變數	Cronbach's α
工作壓力	0.79
勤勉正直性	0.86
工作投入	0.82
組織公民行為	0.92

表三 各研究變數之效度分析表

研究變數	GFI 值
工作壓力	0.97
勤勉正直性	0.97
工作投入	0.80
組織公民行為	0.81

三、相關分析

欲瞭解與分析本研究架構變數間的關係，進行各變數之相關分析，利用 Pearson 積差相關分析來衡量研究變數間的相關係數是否顯著。由表四可得知，就工作壓力 ($r = .68$) 與勤勉正直性 ($r = .70$) 對工作投入的相關性而言，皆呈顯著正相關，表示當員警的工作壓力越大以及勤勉正直性越高時，對工作投入的影響程度也就越大。就勤勉正直性 ($r = .25$) 與工作投入 ($r = .46$) 對組織公民行爲的相關性而言，亦呈現顯著正相關，代表員警的勤勉正直性與工作投入越高時，皆會展現較多的組織公民行爲。

表四 各變數之相關分析表

	Mean	SD	1	2	3
1.工作壓力	3.61	0.32			
2.勤勉正直性	3.74	0.53	0.67***		
3.工作投入	3.55	0.43	0.68***	0.70***	
4.組織公民行爲	3.90	0.44	0.40***	0.25***	0.46***

註： $*p < .05$ ， $**p < .01$ ， $***p < .001$

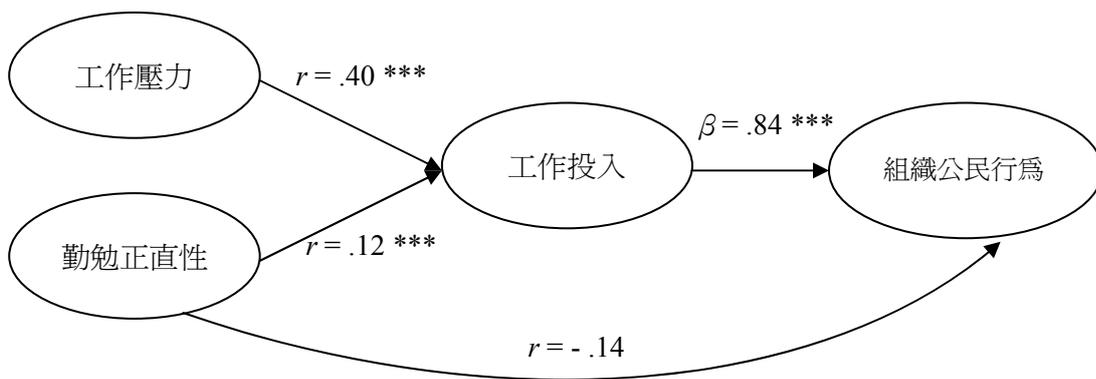
四、研究結果

本研究以「結構方程模式」(Structural Equation Model, SEM) 進行研究架構之分析，以探討模式中各變數之因果關係。並採用「卡方值比率」(χ^2/df)、「配適度指標」(GFI)、「比較配適指標」(CFI) 與「近似平均平方根誤差」(RMSEA) 等四指標，以驗證本研究結構模型的配適度。根據表五顯示，本研究模式的契合度指標整體而言符合學者所建議的標準值，雖然 CFI 值略低於建議值，但仍在可接受的範圍內 (e.g., Wang et al., 2005; Smith et al., 2005; Pillai et al., 1999)，因此本研究之模型配適度大致而言相當良好。

表五 整體模式配適度指標

配適度指標	學者 (年代)	建議值	觀測值
χ^2/df	Schumacker & Lomax (1996)	1.00~5.00	3.85
GFI	Jöreskog & Sörbom (1988)	> 0.8	0.81
CFI	Bentler (1990)	> 0.9	0.86
RMSEA	Brown & Cudeck (1993)	≤ 0.08	0.08

路徑分析之結果得知 (如圖一)，工作壓力與工作投入間的路徑係數為 .40， t 值為 5.2， $p < .001$ ，研究結果顯示工作壓力與工作投入呈顯著的正向影響效果，與本研究之假設相反，因此，假設 1 不成立。在勤勉正直性與工作投入間之關係，呈顯著正向影響效果 ($r = .12$ ， $t = .14$ ， $p < .001$)，假設 2 成立。在工作投入與組織公民行為間之關係，呈顯著正向影響效果 ($\beta = .84$ ， $t = 3.73$ ， $p < .001$)，假設 3 成立。而在勤勉正直性與組織公民行為間之關係，並沒有顯著的影響關係 ($r = -.14$ ， $t = -1.66$ ， $ns.$)，假設 4 不成立。最後，研究結果顯示工作投入在工作壓力與組織公民行為間之關係雖具中介效果，但工作壓力與工作投入之方向卻與假設相反，因此 H5 不成立。另外，工作投入對勤勉正直性與組織公民行為的中介影響關係存在，H6 成立。



圖一 結構模型路徑參數圖

註：* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

伍、結論與建議

一、結論

研究結果顯示，勤勉正直性與工作投入具有顯著正向影響，此與過去研究結果一致（Taylor et al., 1984; Sager, 1991）。工作投入與組織公民行為具有顯著正向影響，亦與過去研究結果一致（Mowday et al., 1982; Diefendorff et al., 2002；徐永庚，2003）。但在工作壓力與工作投入間之關係呈顯著正向影響效果，與過去研究結果相反。造成此結果的原因可能有三，其一，工作壓力不盡然都會產生負面的影響，適度的工作壓力反而會使工作者視為挑戰而激發其工作動機與意願，進而提高工作表現（Gmelch, 1982）。若將情緒勞動視為是壓力源的一種，個體對於情緒勞動工作的認知評估，將會影響其身心的健康狀況（吳宗祐、鄭伯壘，2006）。根據 Stenross 與 Kleinman（1989）針對警探的情緒勞動進行研究後發現，警探在面對犯罪者與受害人時，免不了要從事情緒勞動，然而情緒勞動不必然令人產生心理上的不適。因為在必須與嫌疑犯鬥智的情況下，當警探將審訊犯人的工作視為是挑戰與樂趣的來源時，會樂於運用各種心戰技巧使嫌犯認罪，有高度的動機投入其工作，如此一來，將不會有沮喪與無力感的情形產生。其二，警察是高壓力的職業，但壓力高不一定就表示警察人員無法負荷，許多實證研究顯示社會支持足以緩衝壓力對警察人員身心所造成的傷害（Cullen, 1983; Graf, 1986；林錦坤，2000），然而本研究並未加入社會支持等因素予以探討。當感受到來自於警察組織、同儕或民眾的支持時，警察人員雖然處於高壓力的工作環境之下，仍然會付出更多的心力以達成任務。其三，本研究採取橫斷面的研究方法，在問卷發放的過程中，適逢警政單位春安專案的推行，由於專案的施行，使得警察人員縱使處於極度壓力下仍須將工作完成，因而迫使其更加投入於工作之中以完成階段性任務，因此獲得與以往研究相反的結果。

此外，與過去研究不一致之結果（Barrick et al., 1993; Konovsky & Organ, 1996），本研究顯示勤勉正直性對組織公民行為沒有顯著的直接影響效果。其原因可能為樣本的差異性所導致，本研究以警察人員為研究對象，其工作性質有別於一般的行政人員，由於警察人員的工作職責以及工作規範乃在於維護人民的身家財產安全，因此任何有關危害人民身家財產安全的事項都是警察人員的職責範圍所在。

根據 Morrison (1994) 主張，當員工將組織公民行為視為是角色內行為，而非角色外行為時，員工可能展現較多的組織公民行為。所以警察人員對於上述行為認知為工作職責的一部分，而非一般所謂的角色外行為。因此，由於樣本工作任務特性的不同，使得他們會因為內化的工作規範而使其依舊義無反顧挺身而出，這樣的行為並非人格特質所驅使，而是擴大其對工作幅度的認知與定義。

另外，在中介機制的影響方面，實證結果顯示勤勉正直性會透過工作投入的影響，進而產生更多的組織公民行為。亦即當警察人員本身勤勉正直性的特質越強烈時，其工作投入程度會隨之提高，進而促使警察人員組織公民行為的產生。雖然，本研究亦發現工作投入對於工作壓力與組織公民行為間之關係具有中介效果，但其中介影響卻有異於過去的研究發現，造成此結果的原因可能是由於警察樣本其任務的特殊性，以及資料蒐集時正逢春安專案工作的執行所造成的影響。再者，本研究採用的組織公民行為量表以往施測的對象乃是以企業組織員工為主，由於警察人員其工作職務的特殊性，使其對組織公民行為的看法可能有別於一般的組織員工，而導致本研究結果與先前假設的差異。

二、實務管理意涵

根據以上的實證結果，本研究提出四點建議。首先，建議警政單位未來在甄選警察人員時，除了考慮必備的技能之外，更可將人格特質列為評估項目之一，以增加甄選之精確性，找出合適的人選以助於提升未來的績效表現。其次，組織可藉由提升警察人員對於工作任務之興趣，例如提升工作的重要性與意義性以及給予適度的回饋，使其能認同工作，進而展現出負責盡職的態度與行為。再者，主管的態度與行為是員工仿效的對象，主管應以身作則，培育組織追求卓越與成就導向的氛圍與文化，使同仁起而效尤並克盡職責。最後，由於工作投入有助於組織公民行為的提升，因此工作投入程度的提升，勢必會帶動其組織公民行為的展現。本研究建議可透過獎勵與提升員工價值感等二方面著手。在獎勵方面，當警察人員展現角色外行為時，應給予口頭或實質上的獎勵，以提高願意表現該行為的動機。而在提升價值感方面，應透過管理階層增強其對工作價值的認同。由於工作投入的程度會受到個人對自我工作價值肯定的影響，當警察人員能夠認同工作並引以為傲，即便是處於高壓力的情境下，也會將工作任務視為是一種榮耀，更賣力地投入心力於工作之中。經由上述建議，以期能帶動警察人員組織公民行為之展現，進而維持社會的安寧與人民的福祉。

三、研究限制與建議

本研究包括以下四點限制。首先，此研究樣本以台北市、台中市及台南市的警察人員為研究對象，其對象皆為都會區的警察組織，相較於鄉鎮的警察單位而言，其任務可能較為繁重且複雜，工作壓力必定高於非都會區的警察單位。況且都會區員警的行為表現較容易受到社會大眾的檢視與監督，可能導致都會區與非都會區員警會產生不同的行為表現。本研究採用便利抽樣法，容易產生樣本數大多來自同一單位或是同一地區，造成抽樣誤差所導致的偏誤。為了排除區域性與抽樣所帶來的影響與偏誤，未來研究應同時包括都會區與鄉鎮單位的樣本，並以分層抽樣法進行資料蒐集，如此將更能明確瞭解各變數間的影響關係。此外，由於警察人員之工作任務有其特殊之處，研究結果之概化可能會因而受到限制，此結果能否類推至其他組織或產業，仍有待未來研究進一步驗證。再者，社會支持會緩衝工作壓力對警察人員造成的負面影響，可能是導致本研究與以往研究差異的主要原因，未來研究應探討社會支持對於工作壓力與工作態度之關係是否具有干擾效果，如此將能進一步釐清工作壓力對工作投入與組織公民行為的關係。本研究在探討影響工作投入的前置因素中，僅以人格特質與工作壓力為出發點，但事實上，環境因素如工作特性與領導行為，皆會影響警察人員對其工作投入之程度，未來研究亦可探討環境因素對工作投入的影響。最後，本研究資料之蒐集皆在同一時間點下完成，為一橫斷面的研究設計，可能無法明確驗證各研究變項間的因果關係，未來研究應以縱斷面的研究取向進行模式的檢驗。

參考文獻

- 李湧清（1987）。**台灣警察機關組織編制之研究**。桃園：中央警察大學出版社。
- 李震山（1994）。**警察任務法論**。高雄：登文書局。
- 林能白、丘宏昌（1999）。服務品質之研究—服務人員人格特質之影響分析與應用。**管理學報**，第 16 卷第 2 期，頁 175-200。
- 林錦坤（2000）。台灣地區基層警察人員自殺傾向預測模式之實證研究。**中央警察大學學報**，第 36 卷第 3 期，頁 341-372。
- 吳宗祐、鄭伯壘（2006）。工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果。**中華心理學刊**，第 48 卷第 1 期，頁 69-87。

- 吳學燕 (1995)。警察的壓力與管理。 **警學叢刊**，第 25 卷第 4 期，頁 153-171。
- 徐永庚 (2003)。 **轉換型領導、工作態度與組織公民行為關係之研究**。國立屏東科技大學企業管理研究所碩士論文，未出版，屏東。
- 翁萃芳 (2002)。台灣地區警察人員的工作壓力。 **警學叢刊**，第 32 卷第 5 期，頁 33-66。
- Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Barrick, M. R., & M. K. Mount (1991). The Big-Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 44(1): 1-26.
- Barrick, M. R., M. K. Mount, & J. P. Strauss (1993). Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. *Journal of Applied Psychology*, 78(5): 715-722.
- Barrick, M. R., M. K. Mount, & J. P. Strauss (1994). Antecedents of Involuntary Turnover Due to a Reduction in Force. *Personnel Psychology*, 47(3): 515-535.
- Barrick, M. R., G. L. Stewart, & M. Piotrowski (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 43-51.
- Bateman, T. S., & D. W. Organ (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2): 238-246.
- Bhatt, D. J. (1997). Job Stress, Job Involvement and Job Satisfaction of Teachers: A Correlational Study. *Indian Journal of Psychometry and Education*, 28(2): 87-94.
- Borgatta, E. (1964). The Structure of Personality Characteristics. *Behavioral Science*, 12(1): 8-17.
- Boyd, D. P., & R. J. Webb (1982). The Coronary Costs of Choosing a Small Business Career. *American Journal of Small Business*, 6(4): 3-9.
- Brislin, R. W. (1986). The Wording and Translation of Research Instruments. In W. J. Lonner, & J. W. Berry (Eds.), *Field Methods in Cross-Cultural Research* (pp. 137-164). Beverly Hills, CA.: Sage.
- Brown, S. P. (1996). A Meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2): 235-255.
- Brown, M. W., & R. Cudeck (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A.

- Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162). Newsbury Park, CA.: Sage.
- Brown, S. P., & S. J. Peterson (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: A Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing*, 30(1): 63-77.
- Caplan, R. D., S. Cobb, J. R. French, R. V. Harrison, & S. R. Pinneau (1975). *Job Demands and Worker Health: Main Effective and Occupational Differences*. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Caplan, R. D., & K. W. Jones (1975). Effect of Working Load, Role Ambiguity, and Type A Personality on Anxiety, Depression, and Heart Rate. *Journal of Applied Psychology*, 60(6): 713-719.
- Colquitt, J. A., J. A. LePine, & R. A. Noe (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5): 678-707.
- Costa, P. T. J., & R. R. McCrae (1985). *The NEO Personality Inventory: Manual Form S and Form R*. Odessa, Fla.: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T. J., & R. R. McCrae (1992). Four Ways Five Factors are Basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6): 653-665.
- Costa, P. T. J., R. R. McCrae, & D. A. Dye (1991). Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9): 887-898.
- Cullen, F. T. (1983). Paradox in Police: A Note on Perceptions of Danger. *Journal of Police Science and Administration*, 11(7): 5-89.
- Diefendorff, J. M., D. J. Brown, A. M. Kamin, & R. G. Lord (2002). Examining the Roles of Job Involvement and Work Centrality in Predicting Organizational Citizenship Behaviors and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1): 93-108.
- Farh, J. E., P. C. Earley, & S. C. Lin (1997). Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 421-444.
- Farh, J. L., P. M. Podsakoff, & D. W. Organ (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16(4): 705-721.
- Flaherty, T. B., R. Dahlstorm, & S. J. Skinner (1999). Organizational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance. *Journal of*

- Personal Selling and Sales Management*, 19(1): 1-18.
- Frees, M., & D. Zapf (1994). Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Ed.) (pp. 271-340). Palo Alto, CA.: Consulting Psychologists Press.
- Gmelch, W. H. (1982). *Beyond Stress of Effect Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Graf, F. A. (1986). The Relationship between Social Support and Occupational Stress among Police Officers. *Journal of Police Science and Administration*, 14(3): 178-186
- Greguras, G. J., & K. D. McCook (2004). *An Investigation of the Antecedents and Consequences of Job Attitudes*. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA..
- Hackman, J. R., & E. E. Lawler (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3): 259-286.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, & W. C. Black (1995). *Multivariate Data Analysis* (4th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Helmreich, R. L. (1984). Cockpit Management Attitude. *Human Factors*, 26(5): 583-589.
- House, R. J., & J. R. Rizzo (1972). Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, 7(3): 467-505.
- Jöreskog, K. G., & D. Sörbom (1988). *LISREL 7: A Guide to the Program and Application*. Chicago: SPSS Inc.
- Joseph, F. H., E. A. Rolph, & L. T. Ronald (1987). *Multivariate Data and Analysis with Reading*. New York: MacMillan.
- Kahn, R. L., D. W. R. Quinn, & J. D. Snoek (1964). *Organizational Stress*. New York: John Wiley & Sons.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snock, & R. A. Rosenthal (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons.
- Kaur, R., & N. K. Chadha (1988). A Study of Job Stress with Job Involvement and Job Satisfaction. *Indian Journal of Behavior*, 12(3): 34-40.
- Keller, R. T. (1997). Job Involvement and Organizational Commitment as Longitudinal Predictors of Job Performance: A Study of Scientists and Engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4): 539-545.

- Knoop, R. (1995). Relationships among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses. *Journal of Psychology*, 129(6): 643-647.
- Konovsky, M. A., & D. W. Organ (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3): 253-266.
- Lazarus, R. S., & S. Folkman (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing.
- Lodahl, T., & M. Kejner (1965). The Definition and Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1): 24-33.
- McCrae, R. R., & P. T. J. Costa (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1): 81-90.
- McCrae, R. R., & P. T. J. Costa (1997). Personality Trait Structure as a Human Universal. *American Psychologist*, 52(5): 509-516.
- McCrae, R. R., P. T. J. Costa, & C. M. Busch (1986). Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-Set and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 54(2): 430-446.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1543-1567.
- Motowidlo, S. J., W. C. Borman, & M. J. Schmit (1997). A Theory of Individual Differences and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2): 71-83.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, & R. Steers (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Munene, J. C. (1995). Not-on-Seat: An Investigation of Some Correlates of Organizational Citizenship Behavior in Nigeria. *Applied Psychology: An International Review*, 44(2): 111-122.
- Neuman, G. A., S. H. Wagner, & N. D. Christiansen (1999). The Relationship between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Teams. *Group & Organization Management*, 24(1): 28-45.
- Niehoff, B. P., & R. H. Moorman (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3): 527-556.

- Norman, W. T. (1963). Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 66(3): 574-583.
- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4): 547-557.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (12: 43-72). Greenwich, CT.: JAI Press.
- Organ, D. W. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Organ, D. W., & A. Lingl (1995). Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3): 339-350.
- Paullay, I. M., G. M. Alliger, & E. F. Stone-Romero (1994). Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2): 224-228.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pillai, R., T. A. Scandura, & E. A. Williams (1999). Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4): 763-779.
- Rabinowitz, S., & D. T. Hall (1977). Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2): 265-288.
- Reitz, H. J., & L. N. Jewell (1979). Sex, Locus of Control and Job Involvement: A Six-Country Investigation. *Academy of Management Journal*, 22(2): 72-80.
- Sager, J. K. (1991). Type-A Behavior Pattern among Salespeople and Its Relationship to Job Stress. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(1): 1-14.
- Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1): 30-43.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2): 184-215.
- Schumacker, R. E., & R. G. Lomax (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64(2): 15-34.
- Smith, M. A., & J. M. Canger (2004). Effects of Supervisor Big Five Personality on

- Subordinate Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18(4): 465-481.
- Smith, K. G., C. J. Collins, & K. D. Clark (2005). Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, and the Rate of New Product Introduction in High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 48(2): 346-357.
- Smith, C. A., D. W. Organ, & J. P. Near (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653-663.
- Stearns, G. M. (1992). *A Multivariate Approach to the Investigation of Stress in the Royal Canadian Mounted Police*. Unpublished doctoral dissertation, Faculty of Graduate Studies and Research, University of Regina, Canada.
- Steffy, B. D., & J. W. Jones (1988). Workplace Stress and Indicators of Coronary-Disease Risk. *Academy of Management Journal*, 31(3): 686-698.
- Stenross, B., & S. Kleinman (1989). The High and Lows of Emotional Labor: Detectives Encounters with Criminals and Victims. *Journal of Contemporary Ethnography*, 17(4): 435-452.
- Taylor, M. S., E. A. Locke, C. Lee, & M. E. Gist (1984). Type-A Behavior and Faculty Research Productivity: What are the Mechanisms? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3): 402-418.
- Thomas, J. B., & P. D. Kenneth (1996). Diagnosing Whether an Organization is Truly Ready to Empower Work Teams: A Case Study. *Human Resource Planning*, 19(1): 38-47.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1): 79-95.
- Van Scotter, J. R., S. J. Motowidlo, & T. C. Cross (2000). Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systematic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4): 526-535.
- Vigoda, E. (2000). Organizational Politics, Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3): 326-347.
- Wang, H., K. S. Law, R. D. Hackett, D. Wang, & Z. X. Chen (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3): 420-432.

Effects of Job Stress, Personality Traits, and Job Involvement on Police Officers' Organizational Citizenship Behavior

Chun-Hsi Chen, Ya-Yun Tang,
Bing-Jhen Ho, Jihn-Chang Jehng*

Abstract

This paper investigates the effects of stress and personality traits on job involvement and organizational citizenship behavior on the part of police officers. It is found that both stress and conscientiousness are positively related to police officers' job involvement. In addition, stress and conscientiousness are found to have effects on organizational citizenship behavior through the mediation of job involvement. Implications of the findings for policing organizations and suggestions for future research are discussed.

Keywords: organizational citizenship behavior, stress, personality traits, job involvement, police

* Chun-Hsi Chen, Assistant Professor, Department of Business Administration, National Central University.

Ya-Yun Tang, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Central University

Bing-Jhen Ho, Graduate Student, Department of Business Administration, National Central University.

Jihn-Chang Jehng, Professor, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University.

