

高雄市基層員警組織承諾與組織效能關係之研究

宋孔慨、陳光亮

摘要

本文旨在探討高雄市基層員警組織承諾與組織效能之關係。本文採調查研究法，以自編「高雄市基層員警組織承諾與組織效能調查問卷」為研究工具，對高雄市政府警察局 17 個分局 370 位基層員警，進行研究。經由描述性統計、*t* 檢定、單因子變異數分析及逐步多元迴歸等分析結果，獲得研究結論如下：(一) 高雄市基層員警組織承諾及組織效能的現況知覺良好，普遍接近「非常同意」之程度。(二) 高雄市男性比女性員警在組織承諾與組織效能知覺上有較高的感受度。(三) 高雄市單純分局之基層員警對組織的承諾度較高。(四) 高雄市基層員警組織承諾的「認同組織」及「努力意願」是提升組織效能相當重要的因素。

關鍵字：組織承諾、組織效能、基層員警

A Study of the Relationship between Police Officers' Organization Commitment and Organization Effectiveness in Kaohsiung City

Kungkai, Sung 、 Chen, Kuang-Liang

Abstract

The main purpose of this study was aimed to investigate the relationship between police officers' organization commitment and organization effectiveness in Kaohsiung City. The research method adopted questionnaire. To collect related research data, a self-designed questionnaire survey was conducted on 370 police officers sampled from 17 precincts located in Kaohsiung City Police Bureau. By means of several statistical methods, such as standard deviation, *t*-test, one-way ANOVA, multiple stepwise regression analysis, the results of presented as follows: (1)The status of police officers' organization commitment and organization effectiveness in Kaohsiung city had good perception. Generally, it close to the "strongly agree" level. (2)The men than women police officers had higher perception on the organization commitment and organization effectiveness in Kaohsiung City. (3)The police officers worked in the simple police branch had deeper perception on the organization commitment. (4)In Kaohsiung City, the police officers' organization commitment including "organizational identity" and "strive willingness" were the factors to enhance organization effectiveness.

Keywords: organization commitment, organization effectiveness, entry level police officers

壹、前言

一、研究背景與動機

民國 99 年 12 月 25 日高雄縣、市配合國家組織精簡政策，合併成為大高雄都會區，開啟了另一個嶄新的時代，而警政工作是一切庶政工作的基石，治安與交通的良窳更關係著港都未來發展的競爭力，因此如何無縫銜接做好大高雄市的警政問題，至關重要。惟隨著社會型態的轉變，警察工作的內涵也應由權威、命令式的官僚體制，逐漸轉換成專業、便民、服務型態樣，不過這樣的理念過去並未真正落實到每位員警身上，究其因在於警察工作情境本身即具高度危險、緊急與強制等特性（李仁、林建宏、林瑞欽，2007），加上一般社會大眾對於警察人員有著較高的期許與關切，故造成員警執勤時經常處於高度緊繃之工作壓力下。因而，警政工作要提升警察優質形象及符應時代要求，其目標與價值必須得以提升基層員警的組織承諾，方能提供最佳服務。

其次，研究指出，組織承諾是一種心理狀況或狀態，能讓個體決定與組織之持續關係（Meyer & Allen, 1997）；是了解員工行為的重要因素（Mowday et al., 1982）；是一種內化的規範力，可促使組織成員願意從事符合組織目標及組織利益的行為（陳銘嘉、邱峰祥，2005）；它亦能讓組織成員有更強烈意願與領導者共事，同時承諾度愈高的成員有較高工作投入和為組織努力的意願（Sterris, 1977），成員若為低承諾度則會對組織產生負面影響，會有高的離職率與缺席率（Kushman, 1992）。另一方面，不論是營利或非營利組織，組織的整體表現才是組織研究者最關心的課題，Hoy 和 Miskel(1982)即指出組織效能是組織實現其目標的程度，而此目標則是組織所欲實現的一種期望狀態，故在詮釋此概念時，不能以單一向度來描述，應以整合與多元態度視之（Scheerens & Bosker, 1997），由許多研究文獻及理論中也顯示，成員高度的組織承諾有利於組織效能的提升（張同廟、陳昭雄，2007；陳玫良，2009；Yousef, 2000）；組織承諾和組織效能間呈正相關（Kushman, 1992；彭双燦，2009）；組織承諾對基層員警組織效能具有顯著的正向影響（王欽源、高瑞新，2009）。國內學界對於組織承諾與組織效能的實徵研究雖累積了不少成果，然對警察組織承諾和組織效能之探討，查閱臺灣博碩士論文加值系統，雖有彭双燦（2009）相似性之研究一篇，惟仍略顯不足。

最後，鑑於過去有關警察議題之研究，大多著墨在警察勤務、業務與組織改造等組織層面上（陳春希、湯雅云、何秉真、鄭晉昌，2007），但卻忽略了探究個體所衍生出的行為態度及其對組織之影響，故本文試圖透過實證研究瞭解基層員警組織承諾與組織效能間之關係。從相關文獻探討中，本文亦發現組織承諾與組織效能之間應有密切關係存在；且組織承諾對組織效能應具有顯著的正向影響。基此，瞭解基層員警對組織的承諾度與組織整體效能，對

警政單位至為重要，亦有進一步探討之必要。因而，本文將以高雄市政府警察局各分駐(派出)所基層員警作為研究對象（不含正副所長），來探討前述變項間之關係。

二、研究目的

基於上述研究背景與動機，本文之主要目的如下：

- (一) 瞭解高雄市基層員警組織承諾及組織效能的現況。
- (二) 探討不同背景變項之高雄市基層員警在組織承諾與組織效能的差異情形。
- (三) 分析高雄市基層員警組織承諾對組織效能的解釋力。

貳、文獻探討

一、組織承諾的理論與相關研究

(一) 組織承諾的概念

Mitchell (1979) 認為承諾是個人對組織具有忠誠、認同與投入。就字面意義來看其包含了一種答應和對事情負責的態度。而「組織承諾」概念是由承諾定義所衍生而來的，自 1970 年代開始即受到西方研究者的關注，認為員工在組織中的行為，並非只用獎賞或處罰就能完全理解，還需員工願意主動為組織付出（姜定宇、鄭伯壘，2003）。由於不同研究者常因理論背景及其研究方向之差異，而衍生出許多不同的定義，Meyer 和 Allen (1997) 指出組織承諾是一種心理狀況或狀態，它可用來描述員工與組織的關係，亦能讓個體決定與組織之持續關係。范熾文 (2005) 則認為組織承諾係組織中的成員能夠認同組織的目標與價值，願意為組織或工作付出個人的心力，同時希望能繼續留在組織中服務的一種態度與行為表現。從上分析，組織承諾實可從認知上、態度上及行為上三方面來加以論述。在認知上對持續成為組織成員有強烈動機；在態度上它須對組織目標與價值有認同及忠誠感；在行為上它須對工作角色活動全心投入及努力。故本文將組織承諾定義為「基層員警對警察組織目標與價值有認同感及忠誠度，並在工作角色活動上全心投入及努力，且有強烈動機繼續成為組織的一份子。」

組織承諾的分類大致可分成態度性承諾、行為性承諾、規範性承諾與交換性承諾，其中行為性承諾與交換性承諾係以功利、投資報酬的觀點為前提而設想，較不適合警察組織特性，故宜採態度性或規範性的組織承諾來探究。在組織承諾的理論模式中，大多數的研究都在探討促進組織承諾的前因變項及影響組織承諾的後果變項，雖所使用的變項不盡相同，卻能從不同面向測量出成員對組織的承諾度，其中 Mowday, Porter 和 Streers 的組織承諾前因後果

模式，係應用 Streers 的組織承諾模式所發展出來的，該模式的前因變項包含個人特徵、角色相關特徵、結構性特徵、工作經驗等 4 項；後果變項包括工作績效、年資、曠職、怠工、離職等 5 項，除更具體及周延外，亦較偏向規範性承諾觀點。更因而推行出組織承諾量表（Organizational Commitment Questionnaire, 簡稱 OCQ），該量表分成「受試者對組織的認同及接受度」、「為組織努力的意願」、「留職傾向」等三構面，具有相當可信度及鑑別度（Mowday, Porter & Streers, 1979），是有關組織承諾研究中，使用最多的一種量表（林月盛，2002）。

因此，本文主要參考 Mowday 等人的組織承諾量表，作為編製本文「基層員警組織承諾量表」時之參考，另查閱研究警察人員相關主題之文章如王欽源、高瑞新（2009）、陳仁維（2005）、魏炳南（2006）等亦參考 OCQ 量表，且經實證證實其信、效度良好，足見此量表之穩定性。基於此，本文將基層員警組織承諾界定為：認同組織、努力意願及留職傾向等三個層面。另將基層員警組織承諾的內涵定義為：「認同組織」係指基層員警認同並接受派出所的工作目標與價值的程度；「努力意願」係指基層員警願意為派出所竭盡所能，努力工作的意願程度而言；「留職傾向」係指基層員警願意繼續留在派出所內的意願程度。

（二）組織承諾的相關研究

查閱相關文獻，對於組織承諾的實證研究成果頗豐，研究領域大多集中在教育界、企業界和服務業等，而針對警察人員組織承諾進行探討者，在比率上則相對不多。陳仁維（2005）發現臺東縣刑事警察人員在組織承諾中的「認同承諾」得分最高，在「努力承諾」得分最低，平均得分為中上程度；在工作壓力與組織承諾呈正相關。魏炳南（2006）發現高雄縣市政府警察局、屏東縣政府警察局員警在「組織認同」上有較高的組織承諾；離開本分局服務，不會覺得遺憾為其組織承諾較低之項目；巡官職務、大學學歷等以上之分局對組織承諾有較高之知覺。王欽源、高瑞新（2009）發現高雄縣警察局一線三星之基層員警在組織承諾對工作績效上具有顯著正向影響；組織承諾對於工作價值觀與工作績效間的關係具有正向的增強調節效果。高瑞新、劉祥宏（2009）發現高雄縣警察局各分駐(派出)所所長及基層員警在組織承諾對組織公民行為具有顯著正向影響；組織承諾對員警轉換型領導認知與組織公民行為具有中介效果。彭双燦（2009）發現高雄市政府警察局所屬 10 個分局及刑警、保安、交通、婦幼、少年等隊基層警察人員在組織承諾與組織效能上有中高度顯著正相關；組織承諾對組織效能具有顯著預測能力，其中以「留職傾向」預測能力最佳。

綜言之，從相關文獻中，可歸類出研究者陳仁維與彭双燦的研究發現，警察人員的組織承諾與組織行為上（壓力或效能）有顯著正相關。王欽源、高瑞新與高瑞新、劉祥宏的研究發現，組織承諾對不同組織行為除具有顯著正向影響外，另具有增強和中介效果。而陳仁維與魏炳南的研究則發現，「組織認同」是警察人員較高的組織承諾。在個別發現上，魏炳南

指出離開本分局服務，不會覺得遺憾為其組織承諾較低之項目；巡官職務、大學學歷等以上之分局對組織承諾有較高之知覺。彭双燦指出組織承諾對組織效能具有顯著預測能力，其中以「留職傾向」預測能力最佳。

二、組織效能的理論與相關研究

（一）組織效能的概念

在探討組織效能之意涵前，有必要先將效能、效率及績效等幾個概念釐清。效能即評估組織目標達成的程度；效率則指投入與產出之間的關係比較；績效即為衡量組織效能的具體指標。但由於組織效能此一概念，是一個具不定性、廣泛性、紛歧性、互換性與複雜性等特性的構念（Cameron, 1978），因而至今仍無一致性的看法，故應朝多元角度視之，以適應環境所需。Schein（1985）主張從組織適應、組織生存及組織生長的能力來評定組織效能的高低。林朝夫（2000）則認為組織效能為組織實際之表現，包括組織目標的達成、組織資源的獲得、組織成員需求的滿足以及外部環境的調適之程度。故本文將組織效能定義為「基層員警在資源有限環境中，知覺警察組織的目標和價值，與未來發展，所表現出組織所欲實現的一種期望狀態。」

早期對組織效能因素的評量多使用單一變項（univariate）的效能評量居多，但在周延性方面有所欠缺，且多為個人主觀的價值判斷，非客觀的衡量，因此已較少為人採用，而逐漸朝向多變項的測量方法（張慶勳，2006）。又警察組織為一較特殊行業，故不宜以一般企業效能指標即予衡量之，本文參考其他文獻，以為警察組織效能，可從組織與個人兩方面來分析，在組織方面：包含生產出組織認為有價值的產出、適應力和彈性、目標達成；在個人方面：包含工作滿足感、士氣、動機、統整及潛力等。而組織效能是一個構念，沒有直接的操作性定義，是由組織效能的理論或模型所構成（Campbell, 1976）。因此，Denison（1990）研究組織效能提出了四種組織效能模型，包括自然系統模型、目標完成模型、決策過程模型與利害關係人模型；Hoy 和 Miskel（2001）則提出目標模式、系統資源模式及整合模式等三種。本文結合各研究者之結論，與林朝夫（2000）的研究分析，將警察組織效能模式歸納成：理性目標模式、內部過程模式、人群關係模式及開放系統模式四種，其包含了多元面向，自可成為警察組織效能之參考。

質言之，本文將組織效能衡量指標內涵定義如下：「理性目標」其含括理性行動的基本理論，並假定規劃與目標設定是導致生產力與效率的關鍵，一旦任務得以釐清，目標便可設定，行動便可採行。「內部運作」係指組織內部的運作能正常化及例行化，具有高度的內部溝通以及成員具有監控自己行為的能力。「人群關係」將員警視為組織的主體，員警的士氣、

滿足感以及和諧關係等都應受到重視。「開放系統」係指組織能因應環境變化而進行革新、調適，以及能成功地獲得稀有、重要的資源。

（二）組織效能的相關研究

參閱全國博碩士論文資料，對於組織效能之研究大多集中在教育界或企業界之相關研究上，且成果頗豐，而在警界之學術研究上則不多見。林柏賢（2005）發現屏東縣警察局員警對機關組織效能的期望屬「中上」；機關成員對內部過程模式「本單位的各種檔案和資料，都被完整地保存」與「本單位每日各種執勤業務，皆能正常運行」兩項最為認同；在服務單位方面，從「內部過程模式」層面觀察，繁雜分局優於單純分局、優於偏遠分局、再優於局本部；機關組織文化與組織效能兩者之間，呈現正相關；而且各層面之相關，均達顯著水準。游文滔（2009）發現國道公路警察局內、外勤員警在「內部過程模式」、「理性目標模式」的認知較高，對「人群關係模式」、「開放系統模式」的認知較低，因此國道公路警察局組織效能現況趨向「集權與整合」與「秩序與控制」；個人基本變項與組織效能各構面的差異分析，在「通過特考等級」、「擔任職務」、「服務年資」及「服務單位」等變項部分達到顯著；組織效能各構面皆與組織文化構面之「發展文化」、「共識文化」、「科層文化」變項有正相關存在，而組織效能構面之「人群關係模式」、「內部過程模式」與組織文化構面之「理性文化」變項有負相關存在，但其餘構面皆與「理性文化」無相關。吳育瑄（2009）從桃園縣政府警察局 T 分局之領導者及非領導者訪談中發現，警察機關內領導風格之採行，對警察機關的情境績效及任務績效均有很明顯的影響。

綜言之，從前述研究中，歸納出研究者林柏賢、游文滔與吳育瑄的研究發現，警察人員的組織效能受到組織內的文化及領導風格等因素的影響。林柏賢、游文滔發現員警在「內部過程模式」認知較高。林柏賢、游文滔發現在組織文化與組織效能上有正相關存在，但游文滔另發現在部分變項上則呈現負相關。在個別發現上，林柏賢指出在服務單位方面，從「內部過程模式」層面觀察，繁雜分局優於單純分局、優於偏遠分局、再優於局本部。游文滔指出在個人基本變項與組織效能各構面的差異分析，在「通過特考等級」、「擔任職務」、「服務年資」及「服務單位」等變項部分達到顯著。

參、研究設計與實施

一、研究對象與取樣方法

本研究以高雄市政府警察局轄區 17 個分局所屬 143 個外勤派出所基層員警為研究母群體。在樣本選取上，先以分層隨機抽樣方法，依分局繁雜程度，並考量母群體比例，平均分

配選取調查樣本，再採立意抽樣方式選取在該所服務滿一年（含）以上的員警為填答對象，總計共發出正式問卷 370 份，回收問卷 365 份，有效問卷 336 份，可用率達 90.81%。

二、研究工具

本研究之研究工具為「高雄市基層員警組織承諾與組織效能調查問卷」，除個人基本背景外，還包含基層員警組織承諾和組織效能二個量表，乃研究者以文獻探討做為問卷內容建構之基礎，並參酌林月盛（2002）所編擬之組織承諾量表及張新基（2008）編擬之學校效能量表，對照斟酌增刪之後所編訂而成。問卷初稿完成後，再經專家內容效度審查，編擬預試問卷，從預試問卷施測結果後之信效度分析，刪除不適宜之題目，編製成正式問卷，所有題目均為正向計分題，包括組織承諾部分：認同組織（7 題）、努力意願（6 題）、留職傾向（4 題）等三個層面；組織效能部分：理性目標（5 題）、內部運作（4 題）、人群關係（5 題）、開放系統（7 題）等四個層面，共計 38 題。

本研究問卷之計分方式均採用李克特（Likert）五等量表，從「非常同意」到「非常不同意」的程度，分別給予 1-5 分，得分愈高者代表其認同度愈高，得分愈低者則反之，其中「無意見」表示受試者對這個問題「部分同意」。另各分量表之信度介於.832 至.956 之間，且以主成分分析發現其建構效度良好。

三、資料分析

本研究利用 SPSS19.0 版統計軟體進行統計分析。以描述統計反應研究對象在各研究變項上的現況；以 *t* 考驗或單因子變異數分析，來探討不同背景變項之高雄市基層員警在組織承諾和組織效能間的差異情形；最後，以多元逐步迴歸分析，來探討高雄市基層員警組織承諾對組織效能的解釋力。

肆、研究結果與討論

一、基層員警組織承諾與組織效能之現況分析

有關高雄市基層員警組織承諾與組織效能各層面得分情形，如表 1 所示。

表 1

基層員警組織承諾與組織效能之現況分析摘要表(N=336)

變項	因素層面	題數	平均數	標準差	單題平均數
組織承諾	認同組織	7	28.36	4.47	4.05
	努力意願	6	24.42	3.76	4.07
	留職傾向	4	16.01	2.78	4.00
組織效能	理性目標	5	20.21	2.97	4.04
	內部運作	4	16.40	2.39	4.10
	人群關係	5	20.13	2.97	4.03
	開放系統	7	28.23	4.16	4.03

(一) 基層員警組織承諾現況與討論

由表 1 可知，基層員警組織承諾各層面得分分別為 4.05、4.07、4，均高於平均數 3.5，屬於高程度並接近「非常同意」水準。顯示目前高雄市基層員警知覺其組織承諾現況良好，且在認同組織、努力意願與留職傾向表現正向良好；其中努力意願層面得分最高，表示基層員警多數願竭盡所能地為派出所努力工作；而以留職傾向層面得分最低，表示有部分基層員警希望有更好的環境，能夠施展所長，故若有機會會考慮請調其他派出所服務。本文結果與陳仁維(2005)的研究發現相同。

(二) 基層員警組織效能現況與討論

由表 1 可知，基層員警組織效能各層面得分分別為 4.04、4.10、4.03、4.03，均高於平均數 3.5，屬於高程度並接近「非常同意」水準。顯示目前高雄市派出所的組織效能現況良好，且在理性目標、內部運作、人群關係與開放系統上表現正向良好；另外在內部運作層面得分最高，表示高雄市多數派出所的運作正常化，內部溝通良好；而以人群關係與開放系統兩層面得分最低，表示高雄市基層員警知覺警察派出所在內部同仁士氣、滿足感及和諧上，與對外社區關係上仍可再著力，另外警察派出所因其科層文化依然普遍存在，是故在組織創新與革新作為上有再進步的空間。本文與林柏賢（2005）、游文滔（2009）等的研究發現相同。

二、不同背景變項基層員警組織承諾與組織效能之差異分析

(一) 不同背景變項基層員警在組織承諾之差異

本研究藉由 *t* 考驗或單因子變異數分析，瞭解不同背景基層員警知覺其組織承諾各層面上的差異。茲將 *t* 考驗或單因子變異數分析結果摘要彙整如表 2 所示。

表 2

不同背景變項基層員警在組織承諾之差異綜合摘要表

成員背景變項	組織承諾			
	認同組織	努力意願	留職傾向	
性別	1.男 2.女	1>2	1>2	1>2
年齡	1.35 歲以下 2.36-45 歲 3.46-55 歲 4.56 歲以上	n.s.	n.s.	n.s.
教育程度	1.高(中)職 2.專科 3.大學 4.碩士以上	n.s.	n.s.	n.s.
任職年資	1.5 年以下 2.6-15 年 3.16-25 年 4.26 年以上	n.s.	n.s.	n.s.
婚姻狀況	1.已婚 2.未婚 3.離異(喪偶)	n.s.	n.s.	n.s.
服務地區	1.繁重分局 2.較重分局 3.單純分局	3>2	n.s.	n.s.

n.s.表示未達顯著差異

1、性別

經研究結果顯示，不同性別之基層員警在組織承諾各層面知覺上，均達顯著水準，表示男性與女性比較，有顯著差異存在。究其因：由於受到整個社會環境變遷的影響，考取公職遂成為各莘莘學子的首選，促使不少優秀人才投入警察行業，這包含女性在內，但從現況分析中也瞭解，實際從事外勤派出所工作的女性員警數雖較往年增加，然仍為少數，由抽樣的 336 個有效樣本中，僅有 11 位女性員警，即可探知，顯見在警察組織結構中，仍以男性居多，且這項工作因具干涉取締性質，故男性會較女性適合，又由於投入此工作職場的時間較長，因而在組織承諾程度上會高於女性員警。

2、年齡

經研究結果顯示，不同年齡之基層員警在組織承諾各層面知覺上，均未達顯著差異，表示不同年齡之高雄市基層員警在組織承諾各層面上，不會因年齡不同而具有顯著之差異。

3、教育程度

經研究結果顯示，不同教育程度之基層員警在組織承諾各層面知覺上，均未達顯著水準，表示不同教育程度之高雄市基層員警在組織承諾各層面上，不會因教育程度不同而具有顯著之差異。

4、任職年資

經研究結果顯示，不同任職年資之基層員警在組織承諾各層面知覺上，均未達顯著水準，表示不同任職年資之高雄市基層員警在組織承諾各層面上，不會因任職年資不同而具有顯著之差異。

5、婚姻狀況

經研究結果顯示，不同婚姻狀況之基層員警在組織承諾各層面知覺上，均未達顯著水準，表示不同婚姻狀況之高雄市基層員警在組織承諾各層面上，不會因婚姻狀況不同而具有顯著之差異。

6、服務地區

經研究結果顯示，不同服務地區之基層員警在認同組織知覺上，達顯著水準，且發現單純分局顯著高於較重分局。究其因：可能係單純分局基層員警的工作內容較為單純，性質較趨向服務性，在此情境中，較有足夠時間來體會警察工作所具有的深遠意義與價值，從而對派出所工作目標產生認同與接受，是以其對組織認同程度會高於較重分局。

(二) 不同背景變項基層員警在組織效能之差異

本研究藉由 *t* 考驗或單因子變異數分析，瞭解不同背景基層員警知覺其組織效能各層面上的差異。茲將 *t* 考驗或單因子變異數分析結果摘要彙整如表 3 所示。

表 3

不同背景變項基層員警在組織效能之差異綜合摘要表

成員背景變項	組織效能			
	理性目標	內部運作	人群關係	開放系統
性別	1.男			
	2.女	1>2	1>2	1>2
年齡	1.35 歲以下			
	2.36-45 歲			
	3.46-55 歲	n.s.	n.s.	n.s.
	4.56 歲以上			
教育程度	1.高(中)職			
	2.專科			
	3.大學	n.s.	n.s.	n.s.
	4.碩士以上			

成員背景變項		組織效能			
		理性目標	內部運作	人群關係	開放系統
任職年資	1.5 年以下				
	2.6-15 年				
	3.16-25 年	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
	4.26 年以上				
婚姻狀況	1.已婚				
	2.未婚				
	3.離異(喪偶)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
服務地區	1.繁重分局				
	2.較重分局				
	3.單純分局	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.

n.s.表示未達顯著差異

1、性別

經研究結果顯示，不同性別之基層員警在組織效能各層面知覺上，均達顯著水準，表示男性與女性比較，有顯著差異存在。此研究結果與游文滔（2009）不一致。究其原因：首先，從警察工作的特殊性與辛勞度來看，事實上處處充滿著陽剛氣息，舉凡交通違規取締、死亡車禍處理、群眾抗爭事件、刑案偵查、歹徒追緝、24 小時輪班、晝夜服勤等工作態樣，對於身心和體力付出都是一大考驗。再者，雖然近年來各界不斷地倡導性別平等觀念，但從本質上來說，男性在先天身體結構上原就比女性較能適應警察工作環境與勝任警察角色；最後，就社交溝通與互動上，一般而言男性會比女性員警較易進入陌生情境，故不論在對內工作心得交換、與主管互動、勤務運作更替或與轄區居民交流上，會較女性員警來得方便，是以男性會比女性員警有較高的組織效能。

2、年齡

經研究結果顯示，不同年齡之基層員警在組織效能各層面知覺上，均未達顯著水準，表示不同年齡之高雄市基層員警在組織效能各層面上，不會因年齡不同而具有顯著之差異。此結果與游文滔（2009）相符。

3、教育程度

經研究結果顯示，不同教育程度之基層員警在組織效能各層面知覺上，均未達顯著水準，表示不同教育程度之高雄市基層員警在組織效能各層面上，不會因教育程度不同而具有顯著之差異。此研究結果與游文滔（2009）相符。

4、任職年資

經研究結果顯示，不同任職年資之基層員警在組織效能各層面知覺上，均未達顯著水準，表示不同任職年資之高雄市基層員警在組織效能各層面上，不會因任職年資不同而具有顯著之差異。此研究結果與游文滔（2009）不一致。

5、婚姻狀況

經研究結果顯示，不同婚姻狀況之基層員警在組織效能各層面知覺上，均未達顯著水準，表示不同婚姻狀況之高雄市基層員警在組織效能各層面上，不會因婚姻狀況不同而具有顯著之差異。

6、服務地區

經研究結果顯示，不同服務地區之基層員警在組織效能各層面知覺上，均未達顯著水準，表示不同服務地區之高雄市基層員警在組織效能各層面上，不會因服務地區不同而具有顯著之差異。此研究結果與游文滔（2009）不一致。

三、基層員警組織承諾對組織效能之解釋力分析

本文以逐步多元迴歸分析，瞭解組織承諾（認同組織、努力意願、留職傾向）對組織效能（理性目標、內部運作、人群關係、開放系統）的聯合解釋情形，其逐步多元迴歸摘要彙整如表 4 所示。

表 4

基層員警組織承諾解釋組織效能之逐步多元迴歸分析摘要表

指標變項	預測變項	R^2	ΔR^2	β	ΔF
理性目標	認同組織	.619	.619	.404	542.259***
	努力意願	.669	.050	.355	50.254***
	留職傾向	.673	.005	.114	4.575*
內部運作	努力意願	.631	.631	.410	570.923***
	認同組織	.681	.050	.306	52.437***
	留職傾向	.692	.011	.175	11.309**
人群關係	努力意願	.648	.648	.461	615.875***
	認同組織	.691	.043	.297	46.072***
	留職傾向	.697	.006	.131	6.498**
開放系統	努力意願	.622	.622	.451	550.091***
	認同組織	.661	.038	.264	37.686***
	留職傾向	.669	.009	.159	8.764**

*** p<.001

(一) 基層員警組織承諾對組織效能之「理性目標」層面的迴歸分析

由表 4 可知，基層員警組織承諾均可有效解釋組織效能「理性目標」(F=542.259, p<.001) 層面，解釋總變異量為 67.3%，其中以認同組織解釋力最大， β 值為.404，其次依序為努力意願、留職傾向。 β 值呈現正數，顯示基層員警愈認同組織，其在「理性目標」層面的組織效能愈高。

(二) 基層員警組織承諾對組織效能之「內部運作」層面的迴歸分析

由表 4 可知，基層員警組織承諾均可有效解釋組織效能「內部運作」(F=570.923, p<.001) 層面，解釋總變異量為 69.2%，其中以努力意願解釋力最大，β 值為.410，其次依序為認同組織、留職傾向。β 值呈現正數，顯示基層員警努力意願愈高，其在「內部運作」層面的組織效能愈高。

(三) 基層員警組織承諾對組織效能之「人群關係」層面的迴歸分析

由表 4 可知，基層員警組織承諾均可有效解釋組織效能「人群關係」(F=615.875, p<.001) 層面，解釋總變異量為 69.7%，其中以努力意願解釋力最大，β 值為.461，其次依序為認同組織、留職傾向。β 值呈現正數，顯示基層員警努力意願愈高，其在「人群關係」層面的組織效能愈高。

(四) 基層員警組織承諾對組織效能之「開放系統」層面的迴歸分析

由表 4 可知，基層員警組織承諾均可有效解釋組織效能「開放系統」(F=550.091, p<.001) 層面，解釋總變異量為 66.9%，其中以努力意願解釋力最大，β 值為.451，其次依序為認同組織、留職傾向。β 值呈現正數，顯示基層員警努力意願愈高，其在「開放系統」層面的組織效能愈高。

綜上所述，組織承諾能有效預測組織效能，此與王欽源與高瑞新(2009)及彭双燦(2009)的研究結果相符。從前述調查分析中可知，基層員警的組織承諾「努力意願」層面，在組織效能的「內部運作」、「人群關係」及「開放系統」等層面的解釋力最大，此結果顯示高雄市大多數員警均樂意竭盡所能地為派出所付出心力，故能預測組織良好表現。然在「理性目標」層面解釋力卻非最大，推究其因可能係員警可以認同組織所設定的目標，但由於所規劃的專案勤務太多，故雖心有餘而卻力不殆。另基層員警的組織承諾「留職傾向」層面，在預測組織效能各分層面的解釋力卻是最低，表示高雄市基層員警願意繼續留在原單位服務之意願並不高，若有機會遷調他所服務將毫不猶豫地去做，因而無法為其派出所做出貢獻，更惶論能夠提升組織效能；但從另一角度思考，基層員警願為組織奉獻心力，卻不願續留該所服務，是個相當弔詭的現象！

伍、結論與建議

一、結論

從研究結果討論分析，歸納出本文結論如下：

(一) 高雄市基層員警組織承諾及組織效能的現況知覺良好，普遍接近「非常同意」之程度

本文發現高雄市基層員警組織承諾在認同組織、努力意願、留職傾向等三個分層面的感受程度(平均數/題數)都在 4 以上，屬於高程度並接近「非常同意」水準。顯示目前高雄市基層員警知覺其組織承諾度高，且在認同組織等各層面承諾上表現良好，其中以努力意願知覺得分最高，留職傾向知覺得分最低。其次，在組織效能理性目標、內部運作、人群關係、開放系統等四個分層面的感受程度(平均數/題數)亦都在 4.03 以上，屬於高程度且接近「非常同意」水準。顯示目前高雄市基層員警知覺警察派出所組織效能正向良好，且在理性目標等各層面都有很好的表現，其中以內部運作知覺得分最高，人群領導、開放系統知覺得分最低。

(二) 高雄市男性比女性員警在組織承諾與組織效能知覺上有較高的感受度

本文發現不同性別之基層員警在組織承諾各層面知覺上，有顯著差異存在；進一步分析則發現其在「認同組織」、「努力意願」、「留職傾向」等組織承諾層面平均數差異上，均達顯著水準，且一致呈現男性員警得分顯著高於女性員警。其次，不同性別之基層員警在組織效能各層面知覺上，有顯著差異存在；進一步分析則發現其在「理性目標」、「內部運作」、「人群關係」及「開放系統」等組織效能層面平均數差異上，均達顯著水準，且一致呈現男性員警得分顯著高於女性員警。由此顯見，基層員警在組織承諾及組織效能的知覺上，會隨性別而有差異存在。究其因，男性在先天的身體結構上，較能適應複雜、繁重、勞心的工作環境；在社交溝通與互動上，亦會比女性員警更容易融入情境中。因此，男性員警對組織的承諾度會較高，故能提高組織的效能，此研究結果也證實警察組織的特殊性。

(三) 高雄市單純分局之基層員警對組織的承諾度較高

本文發現不同服務地區之基層員警在其組織承諾各層面上，有顯著差異存在，進一步分析則發現其在「認同組織」組織承諾層面平均數差異上，達顯著水準，且呈現單純分局得分顯著高於較重分局。由此顯見，基層員警在組織承諾的知覺上，會隨服務地區而有差異。究其因，可能係單純分局由於位處市郊或偏遠地區、人口數較少及員警勤業務單純等特性，使得基層員警所擔服的工作較偏向於服務性質，如轄區導覽、急難救助、糾紛排解或疑難解惑等，在刑案偵辦及交通事故處理上相對較少，員警所受工作壓力也較輕，故有足夠時間細細體會警察工作的深遠意義與價值，從中對派出所工作目標產生認同與接受，進而能激發出其高度的組織承諾度。

(四) 高雄市基層員警組織承諾的「認同組織」及「努力意願」是提升組織效能相當重要的因素

本文發現在基層員警組織承諾現況分析中，認同組織及努力意願的程度(平均數/題數)均達 4.05 分以上，屬於高程度，且接近「非常同意」之程度。另在基層員警組織承諾解釋組織效能之多元逐步迴歸分析結果上，亦以認同組織及努力意願能有效解釋組織效能各層面，其中「認同組織」層面，在組織效能「理性目標」的解釋力最大，解釋總變異量為 67.3%；而「努力意願」層面，在組織效能的「內部運作」、「人群關係」及「開放系統」等層面的解釋力最大，解釋總變異量分別為 69.2%、69.7%及 66.9%。因此，認同組織及努力意願比其他構面更能提升組織效能。由此顯見，警察機關要能讓基層員警多瞭解警政工作理念及施政方針，使其願意在行動上為組織投入更多努力，全力配合警察機關措施，自有卓越的組織效能產生。

二、建議

依據本文所歸納之結論，提出以下建議，以供參考應用。

(一) 增進女性員警多瞭解警察組織文化，建立與男性共通的素養與觀念，共創高度組織效能

依據本文發現，不同性別之高雄市基層員警在組織承諾及組織效能上有顯著差異存在。此一結果顯示，由於從事此職業的男性員警多，進入工作職場的時間較女性員警長，且已融入警察組織文化多時，並瞭解警察組織文化的基本要求，故而在上述層面能有較高的知覺感受。近年來，強調性別平等觀念的女性主義逐漸抬頭，過去以男性為主體的警察行業，開始增加女性錄取名額，並分發至全國各地服務，然因投入的時程仍短，要真正融入警察組織文化中還需一段時日的折衝始能竟其功。因此，本文建議女性員警應本著虛心學習、勇於任事、不怕困難的精神，積極參與以男性為主的各項警察事務，儘速熟悉警察組織的運作情形，建立共通的素養與觀念，並與組織形成生命共同體，撇除性別的迷思。

(二) 激勵與支持員警認同組織及努力表現，以提升良好的組織效能

依據本文發現，高雄市基層員警組織承諾的「認同組織」及「努力意願」是提升組織效能相當重要的因素。此一結果顯示，在當前民意高漲時代，如何具有實質民意基礎成為政府首長或民意代表所共同關心的問題，於是為對人民託付有所交待，必須有效地施展其作為，因而時與警察人員有衝突與干預情況衍生，此舉也讓警察人員在執法過程中，產生莫大的壓力，而面對如此環境，高雄市基層員警仍願支持警察的工作目標，堅守崗位付出奉獻，投入心力，值得讚許。因此，本文建議在派出所經營管理策略上，應多重視員警是否認同組織的

目標與信念及努力奉獻的一面，適時給予鼓勵、肯定與表揚，達到「揚善於公堂，規過於私室」的目標，當其遇到工作瓶頸或低潮時，亦為其後盾使其樂意再為組織效力，惟有加強團隊凝聚力，才能創造高度的組織效能。

(三) 積極建立與基層員警溝通的交流平台，以提升組織效能

依據本文發現，從現況分析及多元逐步迴歸分析中了解，基層員警組織承諾與組織效能關係密切。此一結果顯示，只要基層員警對組織愈有歸屬感，愈願意付出心力，愈傾向續留組織中，則該單位的組織效能就愈佳。因此，本文建議派出所應建立一個能適時與基層員警溝通的交流平台，以提升組織效能。由於基層員警在執勤過程中，難免會遇到一些法令上難以解決的疑異，或與民眾間發生爭議，或者內部勤業務等問題，而這些問題若能透過一溝通交流平台，且該平台是可以定期或隨時隨地召開，由派出所主管與副主管親自協調及主持，和基層員警交換意見、聽取建言或抒發不滿等，透過彼此互動，不但可以化解爭議，凝聚向心，更能使員警與派出所間緊密結合，只要基層員警在工作上得到滿足，自然會更加賣力扮演好自己的角色，組織效能在此情況下自能提升。

(四) 提供員警完善、安定及溝通順暢的工作環境，減化勤業務，激發其組織承諾度，並建立輪調制度，以提升組織效能

依據本文發現，從多元逐步迴歸分析中顯示，以認同組織與努力意願等二個變項，在高雄市基層員警組織承諾中，能有效解釋組織效能各層面；另從單因子變異數分析中亦了解，高雄市單純分局之基層員警對組織的承諾度較高。此一結果顯示，基層員警在工作單純的環境中，較能認同並接受派出所的工作目標與價值，有益於組織效能提升。因此，本文建議警政單位應提供基層員警良好之工作環境與完成工作之必要資源，如應勤裝備及硬體設施，員警生活食宿與相關配套措施等，使其無後顧之憂，藉此激發其對工作任務之興趣，進而願奉獻自己時間、精神、不求報酬地投入工作，展現出負責盡職的態度與行為，而無「安於現狀，不求長進，多一事不如少一事」的心態。而警察機關由於長期過度的工作壓力，致使員警少有機會進行反思，故在此也提醒警政單位，應亟思警政發展的大方向，減化勤業務，解決勞役不均情況，為組織注入永續發展的契機。而配合勤業務需要，亦應建立基層員警定期輪調制度，活化人事組織，才能提升組織效能。

參考文獻

- 王欽源、高瑞新(2009)。基層員警工作價值觀、組織承諾與工作績效認知關係之研究。**警學叢刊**，**39**(5)，153-180。
- 吳育瑄(2009)。**警政主管領導風格與組織效能之研究—以桃園縣某警察分局為例**(未出版之碩士論文)。私立元智大學，桃園縣。
- 李仁、林建宏、林瑞欽(2007)。基層員警對組織內部衝突知覺之探討—以雲林縣警察局為例。**警學叢刊**，**38**(2)，119-150。
- 林月盛(2002)。**國民中學教改壓力、組織衝突、權力運用與組織承諾關係之研究**(未出版之博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林柏賢(2005)。**警察機關組織文化與組織效能關係之研究**(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 林朝夫(2000)。**縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 姜定宇、鄭伯壘(2003)。**組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻**。**應用心理研究**，**19**，175-209。
- 范熾文(2005)。**國小校長轉型領導與教師組織承諾關係之研究**。**臺中教育大學學報**，**19**(2)，1-22。
- 高瑞新、劉祥宏(2009)。**轉換型領導對組織承諾與組織公民行為之影響：主管與部屬轉換型領導認知差異之研究**。**警學叢刊**，**40**(1)，157-184。
- 張同廟、陳昭雄(2007)。**組織溝通、工作滿意、組織承諾與工作績效之關係模式研究—以我國大學校院學生社團幹部為例**。**弘光學報**，**52**，145-173。
- 張新基(2008)。**國民小學創新經營、組織文化與組織效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立屏東教育大學，屏東縣。
- 張慶勳(2003)。**國小校長領導風格與行為之研究**。**屏東師院學報**，**20**，1-38。
- 陳仁維(2005)。**刑事警察人員工作壓力與組織承諾關係之研究—以台東縣警察局為例**(未出版之碩士論文)。國立臺東大學，臺東縣。
- 陳玫良(2009)。**國中自然與生活科技教師課程領導、組織承諾和教學效能關係之研究**(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳春希、湯雅云、何秉真、鄭晉昌(2007)。**工作壓力、人格特質與工作投入對警察人員的組織公民行為之研究**。**國立政治大學公共行政學系公共行政學報**，**25**，67-93。
- 陳銘嘉、邱峰祥(2005)。**組織文化、組織承諾與學習缺口之研究**。**建國科大學報**，**24**(2)，45-

58。

- 彭双燦(2009)。警察人員工作價值觀、組織承諾與組織效能關係之研究-以高雄市政府警察局為例(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 游文滔(2009)。警察機關組織文化與組織效能關聯性研究—以國道公路警察局為例(未出版之碩士論文)。中央警察大學，桃園縣。
- 魏炳南(2006)。警察組織分局長轉型領導與員警組織承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- Cameron, K. (1978). Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. *Administration Science Quarterly*, 23, 604-632.
- Campbell, J. P. (1976). Contributions research can make in understanding organizational effectiveness. In Lee Spray (eds), *Organizational Effectiveness : Theory-Research-Utilization* (29-45), Kent State University Press.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. NY : John Wiley and Sons.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (1982). *Educational administration: Theory, research, and practice* (2nd ed.). New York: Random House.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamic of teacher workplace commitment. *Educational administration quarterly*, 28, 213-226.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: SAGE publications.
- Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 30, 243-281.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Scheerens, J., & Bosker, R.J. (1997). *The foundations of educational effectiveness*. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-bass.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organization commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Yousef, D. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relation*, 53(4), 513-537.