

# 警專學生的工作價值觀與服務導向 組織公民行爲——組織信任的中介 效果

陳春希\* 高瑞新\*\*

## 摘 要

治安、交通與爲民服務是警政工作的三大主軸，而目前如何提升警察的服務品質，已逐漸成爲警政的核心工作。本研究之目的即在於瞭解警專學生的工作價值觀與其服務導向組織公民行爲間的關係，並進一步以結構方程模式建構分析模型，以探討組織信任在學生工作價值觀與服務導向組織公民行爲間，是否扮演中介機制的角色，期望能藉由文獻探討及實證研究結果，從學生招募與甄選、教學方針及生活管理三方面，對警察的基礎教育提供建言。爲達成上述目的，本研究利用問卷調查進行資料蒐集，共得815份有效問卷後，再利用SPSS進行編碼，並以LISREL統計軟體進行問卷資料之分析與假設檢驗工作。

研究結果發現，警專學生之工作價值觀對組織信任與服務導向組織公民行爲，以及組織信任對服務導向組織公民行爲具有顯著的正向影響。此外，警

---

\* 陳春希，國立中央大學企業管理系副教授  
電子郵件：cvchen@mgt.ncu.edu.tw

\*\* 高瑞新，國立中央大學企業管理系博士生  
電子郵件：toptop074@yahoo.com.tw

投稿日期：2010年4月4日；修正日期：2010年5月23日；接受日期：2010年12月9日

專學生的工作價值觀，會透過組織信任的認知間接地影響其服務導向組織公民行為的展現。本文即針對研究結果提出管理意涵，並詳加討論。

**關鍵詞：**警專、工作價值觀、組織信任、服務導向組織公民行為

Contemporary Educational Research Quarterly  
December, 2010, Vol.18 No.4, pp. 211-255

## A Study on the Relationships between Work Values and Service-oriented Organizational Citizenship Behaviors—The Mediating Effect of Organizational Trust: The Case of Taiwan Police College

Chun-Hsi Chen\* Rui-Hsin Kao\*\*

### Abstract

Public security, traffic management and service for the people are the three major functions of policing. To assure the quality of police service, which is contingent on the people who render the service, has become the core of policing. This study aims to investigate the relationships between work values, organizational trust, and service-oriented organizational citizenship behaviors (OCBs) with the Taiwan police college's student as the research sample. We used SPSS and LISREL to analyze and test the relationships. It was found that perceived work values and organizational trust have positive effects on the service-oriented OCBs. It is also

---

\* Chun-Hsi Chen, Associate Professor, Department of Business Administration, National Central University

E-mail: cvchen@mgt.ncu.edu.tw

\*\* Rui-Hsin Kao, Doctoral Student, Department of Business Administration, National Central University

E-mail: toptop074@yahoo.com.tw

Manuscript received: Apr. 4, 2010; Modified: May 23, 2010; Accepted: Dec. 9, 2010

found that work values has a positive effect on the service-oriented OCBs through the mediation of organizational trust. Suggestions and recommendations for future research are thus discussed.

**Keywords:** Taiwan police college, work values, organizational trust, service-oriented organizational citizenship behaviors

## 壹、緒論

警政工作是政府公共行政的一環，為符合民眾的期待，傳統的警察角色除了保障人民生命與財產的安全之外，更須提供民眾便捷和有效率的服務，以解決他們最關切的問題。因此，如何提升警察的服務品質，已成為警政的核心工作之一（高瑞新，2007）。研究發現（Payne, Berg, & Sun, 2005; Whitaker, 1982），巡邏員警在執勤中所處理的案件，通常不是法律事件的請求，而是較不會引起社會騷動的事件（disturbance）與服務需求。然而，許多研究發現（Bittner, 1980; Sparrow, Moore, & Kennedy, 1990; Sun, Cretacci, Wu & Jin, 2009），打擊犯罪的鬥士才是一般員警普遍的角色認知。在這樣的認知下，警察的訓練往往聚焦在與其專業有關的技術，例如：射擊術與偵查犯罪的相關專業知能等（Alpert & Dunham, 1997; Chappell, 2008）。也因此，警察的訓練時常忽略了較為柔性的（softer）科目，例如：良好服務態度的建立、溝通技巧與正確工作價值觀的型塑等。根據Mayhall、Barker與Hunter（1995）之研究指出，雖然警察在實際的工作中，只有10%的比例會使用到槍枝或運用到其他的警察技能來執行任務，但警察的訓練單位卻花了90%左右的時間在訓練新進人員的專業知識與戰鬥技能之上，以致於忽略警察最需要的是與民眾接觸所需的溝通技巧，以及為民眾解決日常服務需求的能力，亦即良好工作態度的型塑與服務能力之建立。

Bowen與Schneider（1985）之研究指出，第一線的服務人員通常是組織維持與顧客關係之連結的引線，對於服務組織扮演著「形象製造者」的角色。換言之，與民眾接觸頻繁的第一線員警，是維繫警察良好服務品質的關鍵人物。基層員警與民眾互動時，若能抱持同理心，主動提供民眾個別需要的服務，不僅能獲得民眾的正面情緒回應，亦能提升民眾對警察的整體滿意度。根據社會

交換理論 (social exchange theory) 的觀點，當員工認知到組織對其貢獻與福利重視時，很有可能會產生協助組織達成目標的義務感 (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)。在此義務感驅使下，員工不僅會表現角色內 (in-role) 行爲，也較有可能展現角色外 (extra-role) 的組織公民行爲 (Settoon, Bennett, & Liden, 1996)。因此，警察組織應依據員警各種的組織行爲現狀與組織目的，設計各項激勵制度，並建立組織成員正確的工作價值觀，讓基層員警可以發展更多具有服務導向的組織公民行爲 (service-oriented organizational citizenship behaviors, service-oriented OCBs)。雖然組織公民行爲難以透過正式的組織管理制度加以規範，卻可能借助間接的、非正式的控制方法，或透過正面的或負面的環境條件，來增強員工產生符合組織目的的行爲 (汪美伶、鄭雯憶，2007)。因此，警察組織可以透過增強作用來激發員警的服務導向組織公民行爲，例如：強化員警對警察組織的信任程度。

基於前述與上文之研究發現，甄選與警察組織目標相契合的人員，並建立其正確的工作價值觀，同時藉由組織的各項激勵作爲，強化其對組織的信任程度，以展現更多服務導向組織公民行爲相當重要。而且，更值得關注的是，衡諸相關研究 (Gahan & Abeysekera, 2009; Payne & Webber, 2006; Pučetaite & Lämsä, 2008)，上述員警的組織行爲與態度是可以透過訓練或學習之教育政策、招募、甄選與獎酬系統，以及生涯管理之人力資源管理實務來建立與提升的，而且警察的組織社會化過程，亦可從員警的入學訓練開始 (Barlow & Barlow, 2000)。因此，警政機關在建立與提升員警前述組織行爲時，必須以入學教育訓練爲起點，特別應該從警察的招募與甄選程序開始，並從訓練學生使之成爲合格警察的教育策略著手。

綜合上述，從目前的警政文獻來看，尚存在著探討型塑警察正確工作價值觀，強化員警對組織的信任程度，以提高他們展現服務導向組織公民行爲的

研究缺口，尤其是對警察基礎教育的探討。因此，本研究之目的即在以警專學生為研究對象，以工作價值觀為前因變項、組織信任為中介變項、服務導向組織公民行爲為依變項，分別探討工作價值觀對組織信任與服務導向組織公民行爲及組織信任對服務導向組織公民行爲是否具有顯著的影響，以及工作價值觀是否可以透過學生對組織的信任程度，間接地影響其服務導向組織公民行爲之展現。本研究期能協助警察人力資本的蓄積與發展，並提供警察教育單位在研擬各項教育政策與管理措施的參考方針，也希望得以彌補警察向來重視專業知能的訓練，卻忽略建構員警正確工作價值觀、提升其對組織的信任程度，以強化他們展現服務導向組織公民行爲的研究缺口。

## 貳、文獻探討與假設發展

針對上述的研究問題，本單元分別整理與分析工作價值觀、組織信任及服務導向組織公民行爲相關文獻，以做為研究架構之建立與假設發展之用。

### 一、工作價值觀、組織信任與服務導向組織公民行爲的意涵

組織行為學者認為，個人的價值觀與其工作態度及工作表現有密切的關係，個人的工作表現、發展與選擇會受其工作價值觀的深遠影響；但由於個人的工作價值觀不同，其對個體所產生的工作行爲與觀念也不盡相同（Furnham, 1990）。工作價值觀可以被界定為關於個人想要獲得之工作屬性（如薪資、自治權與工作環境）的概括信念，以及與工作有關的結果（如成就感、滿足感與聲望）。如同一般的價值觀，工作價值觀扮演一個人在選擇與工作有關的適當行爲與目標之標準（Lyons, Duxbury, & Higgins, 2006）。雖然工作價值觀的類型很廣泛，但至少有三個基本類型是一致的，亦即內在的（intrinsic）工作價值觀與外在的（extrinsic）工作價值觀，其中，前者來自於工作本身的報酬，

例如：對工作的興趣、挑戰性、變化性和智力上的刺激（*stimulation*），是有關工作者內在的心理滿足；而後者涉及物質的層面，係指一項工作的結果所產生的物質利益，如薪水、晉升和舒適的工作條件（*Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999*）。此外，尚有目的性價值觀（或稱結果性）、工具性（*instrumental*）（亦有稱手段性）價值觀（*Robbins, 2003; Rokeach, 1973*），以及內在、外在、社交（*social*）與力量（*power*）價值觀（*Schwartz, 1999*），還有 *Ros*等人（1999）所提出之社交、外在、聲望（*Prestige*）與混合（*Mixed*）四個工作價值觀構面之分類方式。前述工作價值觀除了論及個人與工作有關之心理滿足與物質慾望之外，更擴及個人在工作脈絡中對於人際之接觸與對社會貢獻之關注，同時重視工作之影響力，以及對自己聲望或權威之影響。經由前述文獻探討，本研究認為，工作價值觀是指個人對工作的信念與偏好程度，其可導引個人的行為動向，造就個人偏好特定的行為，並做為選擇工作之指標，同時深刻地影響個人對工作的認知與評價。

其次，自從1990年代中期開始，信任的構念已經被假定是人際關係品質的基礎與組織的競爭優勢來源（*Tan & Lim, 2009*）。相關之研究均認同，信任是一個組織能否成功的重要因素，而風險（*risk*）與相互依賴性（*interdependence*）則是信任的兩大基石，組織的決策者必須能認知到損失的可能性，並且透過相互依賴，才能使組織獲得利益（*Vidotto, Vicentini, Argentero, & Bromiley, 2008*）。在有關組織信任的研究中，*Bromiley*與*Cummings*（1995）之研究具體地描述組織信任為一個人對其組織的信仰，或團體成員之間對其組織的共同信仰，因而組織信任具有認知與情感的成分（*Costigan, Itler, & Berman, 1998*），同時也是組織成員對其同事、主管和服務機關所抱持的一種認知和信念系統。此外，*Shockley-Zalabak*、*Ellis*與*Winograd*（2000）從關係網絡與參考對象的觀點認為，組織信任是個人針對組



織關係網絡與組織行爲所擁有的期望，並認為不同的員工基於不同的關係網絡與經歷，會對組織有不同的信任感受。Hassan與Semerciöz（2010）更綜合信任者的心理狀態、意圖與信念，定義組織信任為個人的一種心理狀態，包含以某人（同事、上司）或某事（機構）為對象之願意接受傷害的意圖以及對他們行爲的正向期待。基於前述之學者論點可知，組織信任的形成，通常是員工對組織做完整體評估並認同組織的政策方針後，在確認不能監控組織的情況下，願意將自己暴露在容易被傷害情境中的一種心理狀態、信念以及行爲意圖。

最後，在1980年代初期，「組織公民行爲」首度被學者提出來探討（Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983），認為它是個人在工作場所中的角色外行爲，而且此一行爲無法藉由正式的獎勵系統直接或明確地彰顯出來（Lin, Hung, & Chiu, 2008）。因此，組織公民行爲是一種員工無條件的工作行爲，這種行爲雖然未清楚地規定於組織的工作說明之中，但卻為組織所認同（Bateman & Organ, 1983; Dimitriades, 2007）。更重要的是，組織公民行爲是一種員工自動自發的行爲，對內可使組織有效地運作，提升組織績效（Organ, 1988）；對外可提升服務品質，增加顧客的滿意度（Morrison, 1996）。有關服務導向組織公民行爲之意涵，Hogan、Hogan與Busch（1984）認為，服務導向係服務人員透過熱誠和有禮貌的態度，以提供優質的服務，滿足顧客需求的一種主動且積極性的服務行爲。因此，為了提升組織形象，第一線的服務人員不僅要提供組織的產品和服務，尚須對外展現擁護組織的決心，同時，也應與組織和其他同仁溝通，真誠及有禮貌地傳遞服務。基此，第一線服務人員展現服務傳遞之組織公民行爲，其本質即是在服務傳遞的環境中表現出認真的態度。綜前所述，本研究依據相關文獻探討，參酌Van Dyne、Graham與Dienesch（1994）的論述認為，服務導向組織公民行爲係指服務人員提供服務時，以一種具服務導向的服務態度滿足顧客所需，並進而在代表組

織、服務主動性與服務傳遞等方面表現出與組織有關的行為。此外，服務導向組織公民行為的型態可區分為忠誠（loyalty）、服務傳遞（service delivery），以及參與（participation）三個構面（Bettencourt, Gwinner, & Meuter, 2001; Van Dyne et al., 1994），其意涵為透過公民興趣，可提升員工對外展現組織形象的表現，並在服務傳遞的過程中，展現可靠、負責、有禮貌的態度；同時，員工亦可藉由主動對外提供顧客所需的資訊，以及對內向管理當局提出服務改善之建議，直接影響顧客的消費意圖與滿意程度（George, 1991; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988）。然而，Payne與Webber（2006）之研究認為，員工的利他主義比參與更具服務的意涵，因此以利他來代替參與的構面。本研究以警專學生為研究對象，主張這些即將成為警政工作中第一線服務人員的工作價值觀會影響其從警後所展現的服務導向組織公民行為。本研究認為，前述之「利他」服務導向組織公民行為構面相較於過去傳統的組織公民行為構面，更能闡釋以服務為工作主軸之一的警察服務行為。

## 二、工作價值觀與組織信任之間的關係

如上文所述，當一個人依據其工作價值觀選擇進入某一組織時，即隱含著員工認知到其所選擇的組織是可以達成工作期望，並符合其行為標準的。換言之，依循著工作價值觀而選擇的組織即蘊含著員工對組織的信任。Hassan與Semerciöz（2010）之研究指出，員工基於個人的經驗、人格特質與文化背景，以及對受託人（trustee）的特性（能力、仁慈與正直），願意將自己暴露在易受傷害的情境中，並對組織、同事與上司的行為抱持正向的期待。因此，組織信任可以說是個人基於和組織本身與組織中相關人員互動之後所激發而產生的。當一個人對其組織抱持著正向的期待與認知時，將可促進員工對其組織的信任。而且當個人基於工作價值觀而進入某組織時，其對工作的認知與評價

亦可影響員工對其組織是否具有正向的期待，以及是否願意將自己暴露在容易被傷害的情況中，而提升員工對組織的信任程度。由此可知，工作價值觀除了蘊含著員工對組織的信任外，尚可影響員工對其組織的信任程度。有關工作價值觀與組織信任之研究，國內外文獻並不多見。部分學者（Dalla, 1998; Gambetta, 1988; Hosmer, 1995）認為，價值觀是人際間信任的先行因素，是一種信任職場特性（workplace characteristics）的描述，當員工依循著價值觀而選擇其工作時，員工對組織所抱持之正向期待與認知，可促進員工對其組織的信任程度。Williams（2001）之研究更發現，工作價值觀除了會促進人際間信任之外，亦可提升員工對職場的信任關係。此外，陳寅清（2006）之研究更具體指出，兼任行政工作之教師其工作價值觀對學校之組織信任有正向的影響。

綜合上述之研究結論可知，組織若能充分瞭解成員的工作價值觀，符合員工的工作期待與行爲標準，自然能使其工作信念更加地堅定，進而提升成員對其組織的信任感。儘管過去在警政學術中較缺乏工作價值觀與組織信任關係之研究，但仍可由相關的研究結果推論，學生的工作價值觀及其對學校的組織信任二者間有密切的關係存在。因此，提出本研究的第一項假設：

H1：學生的工作價值觀對其認知學校的組織信任程度有正向的影響。

### 三、工作價值觀與服務導向組織公民行爲之間的關係

從員工之工作態度及工作表現的角度來看，工作價值觀扮演著決定性的角色。因為個人的工作表現、發展與選擇，會受其工作價值觀的深遠影響，而成為員工對工作抱持的態度或行爲的主要決定因素（Gahan & Abeysekera, 2009），並形成與工作目標相關的選擇標準（Lyons et al., 2006）。由於服務導

向是員工能力、學習意願、動機和態度的結合，其本質即是一種員工在服務傳遞的環境中所表現的認真態度。故服務導向組織公民行為的展現能夠滿足顧客所需，並進而在代表組織、服務主動性與服務傳遞等方面表現出與組織有關的行為（汪美玲、鄭雯憶，2007）。基於前述，員工服務導向組織公民行為的展現正是由工作價值觀所引導而來的。

有關工作價值觀與服務導向組織公民行為關係之研究，在國內外均尚未獲得注意，學者大多僅從工作價值觀與組織公民行為的面向加以探討。例如：Ryan（2002）之研究發現，員工之努力工作傾向和獨立程度與組織公民行為呈現正相關；Feather與Rauter（2004）之研究指出，安全性之工作價值觀與組織公民行為有正向關係；陳怡昌、李承陽與羅敏文（2007）之研究亦發現，努力工作、獨立與苦行主義之工作價值觀對於組織公民行為有正向的影響。

上述這些研究結論均支持工作價值觀與組織公民行為二者之間存有密切的關係，而且不同的工作價值觀對於員工組織公民行為的認知與展現亦有所差異。先前有關探討二者關係的研究，較少針對處於與民眾高度接觸性工作環境的第一線服務人員，尤其是對基層員警服務行為之研究更是付諸闕如。雖然在警專受訓中之學生尚未真正到第一線從事為民服務的工作，但依據前述文獻可知，透過學校的教育訓練可型塑學生正式從警之後的工作態度與行為。因而本研究認為，型塑警專學生正確的工作價值觀，將有助於他們在未來的警察工作中展現服務導向組織公民行為。因此，提出本研究的第二項假設：

H2：學生的工作價值觀對其將來服務導向組織公民行為之展現有正向的影響。

#### 四、組織信任與服務導向組織公民行為之間的關係

Blau（1964）的社會交換理論指出，人們以信任為基礎，預期對方以回報

的方式來回饋自己的行爲，而非只考慮短期的利益。基於Blau（1964）的社會交換關係理論，Camevale（1995）認為，社會交換關係的形式乃是因付出者並非依據眼前所得利益做爲主要考量，而是採取長期的途徑（long-term approach）去預期對方會以回報的作法回饋自己。因而從組織公民行爲的角度來看，此一行爲並非基於即時性的獎賞或懲罰，而是在信任的基礎下，組織成員相信其付出會從組織或管理者方面得到相對等的回饋（Deluga, 1994）。由此可見，組織公民行爲是一種非基於眼前的報酬或利益所自發表現的行爲，對未來存有「預期報酬」的心態，當員工對組織具有信任之基礎時，「先付出後報償」的行爲便會產生（余德成、黃建榮、林洲安，2006）。依循此一論述，當員工對組織充分信任時，員工除了執行工作本分外，也可能主動擔負起一些額外的工作或責任；換言之，組織信任能有效地提高員工展現組織公民行爲的意願（林鈺琴、蕭淑月、何慧清，2005）。

有關組織信任與服務導向組織公民行爲之關係，國內外學者亦大多未直接探討二者之間的關係，但仍可由相關之研究發現二者之間的正向關係。例如：Robinson與Morrison（1995）之研究發現，當員工對雇主降低其信任時，會進而減少其組織公民行爲的展現。McAllister（1995）之研究亦發現，員工對組織的信任會促進員工樂意協助同事，同時認同組織並遵從組織的規定，進而展現一種自發性的利社會行爲。另外，余德成等人（2006）之研究結果發現，流通業員工之組織信任與協助同事、敬業守法與自我充實等組織公民行爲各構面之間，均有顯著之正向影響。前述文獻雖然未直接針對員工之服務導向組織公民行爲進行研究，但從前述文獻論述可知，組織公民行爲本身即含有服務之意涵，均是一種自發性的利社會服務行爲。因而，我們仍可由組織信任與組織公民行爲關係之研究，探究組織信任與服務導向組織公民行爲之具體關聯性。

綜合上述之研究結論發現，組織信任確實有益於員工展現服務導向組織公民行爲。儘管在警專受訓之學生尚未真正到第一線服務，但如上文所述，透過學校的教育訓練可型塑學生正式從警之後的工作態度與行爲。而學生對學校組織信任的認知，正是其對整體警政組織信任的起點，其對學生未來服務導向組織公民行爲的展現將有重大的影響。故提出本研究的第三項假設：

H3：學生對學校的組織信任程度會正向地影響其將來服務導向組織公民行爲之展現。

## 五、組織信任對工作價值觀與服務導向組織公民行爲之中介效果

如上文所述，工作價值觀是個人對工作所抱持之態度，是影響其工作行爲的重要因素。當一個人依據其價值觀選擇工作組織時，即意涵其認知所選擇的組織可達成其工作期望，並符合其行爲標準。因而，員工基於工作價值觀所選擇的組織，其實已先具有對組織的信任成分在內，個人基於工作價值觀所做的工作認知與評價，不僅會促進員工對其組織的正向期待，也會使員工願意將自己暴露在容易被傷害的情況中，而提升其對組織的信任程度。另一方面，組織信任對員工之工作態度與行爲特質亦有極大的影響，當員工對組織或管理者充分信任時，除了執行角色內的行爲之外，也可能主動執行角色外的行爲（Yukl, 1989）。因而，從組織信任的功能性角度來看，具有高度信任的組織可以讓員工掌控自己的工作，以增強其獨立性；同時，也能重視員工與組織間的溝通，並藉由組織正義，有效地提升組織成員解決問題的能力（林鈺琴，1996；許道然，2001；McAllister, 1995; Nyhan, 2000）。因此，我們可以推論，一個具有高度信任的組織可型塑員工與組織間的良好工作關係，提高組織的績效，並促進員工的組織公民行爲。

儘管組織信任對工作價值觀與服務導向組織公民行爲關係間的影響，尚

未獲得國內外學者之關注，但從類似的研究仍可發現，組織信任在前述二變項間的關係可能具有中介的影響效果。例如：Gambetta (1988)、Robinson與Morrison (1995)、陳寅清 (2006) 以及余德成等人 (2006) 之研究發現，員工的價值觀可促進員工對職場的信任關係，而且員工對組織的信任會激發員工樂意協助同事與認同組織，並遵從組織的規定，進而展現一種自發性的利社會行爲。因而，基於前述之邏輯與假設一、二、三中的相關理論，我們有理由相信，員工的工作價值觀，除了與其對組織的信任息息相關之外，尚可能透過員工對組織的信任程度，間接影響員工的服務導向組織公民行爲。因此，提出本研究的第四項假設：

- H4：學生的工作價值觀會經由對學校的組織信任程度影響其未來服務導向組織公民行爲之展現。

## 參、研究方法

### 一、研究架構

本文分別探討學生的工作價值觀對學校的組織信任與服務導向組織公民行爲三者之間的關係，並檢驗組織信任的中介影響效果。研究架構如圖1所示。本研究所建立的理論模式將以結構方程模式 (structural equation modeling, SEM) 驗證各項研究假設，其中，外因觀察變項是以X表示，X1至X4為工作價值觀的四個構面 (內在、外在、社交與聲望)；其所反映的潛在變項稱為外因潛在變項 ( $\xi$ )，構成X與 $\xi$ 之間的結構參數以 $\lambda_x$ 表示。內因觀察變項則以Y表示，Y1至Y2為組織信任的兩個構面 (風險承擔意願與依賴性)；Y3至Y5為服務導向組織公民行爲的三個構面 (忠誠、服務傳遞與利他)；其所反映的潛在變項稱為內因潛在變項 ( $\eta$ )，構成Y與 $\eta$ 之間的結構參數以 $\lambda_y$ 表示。

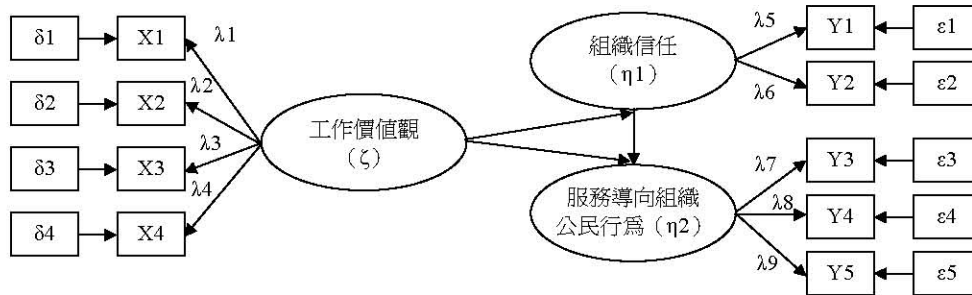


圖 1 本研究架構圖

## 二、研究對象特性與抽樣方式

本研究對象為臺灣警察專科學校之在校生，在研究取樣方面，為兼顧受訓學生（員）之不同屬性，本文分別選取2009年在學之兩大學生族群為研究對象，以增加問卷對象的代表性。這些學生距離本研究調查時間約為入學6~8個月後，樣本來源分別為該校專科警員班27期之正期組學生（以下簡稱正期組學生），以及四等年度行政警察特考與四等基層行政警察特考及格之學員（以下兩者合稱為特考班學員）。正期組為警專二年制學生，在校受訓期間二年（包含實務訓練三個月）；特考班的兩類學員，係經由不同的特考制度入學，但在校受訓期間均為一年（包含實務訓練一個月）。有關抽樣方式，雖然將研究對象皆列為樣本最具代表性，惟基於警專正期組學生人數與特考班學員之比例約為1：5.3（435與2312），若依母群體之比例來抽樣，研究樣本數將會有過大或過小之慮，亦即正期組學生過少或特考班學員過大之現象，例如：435與2312、217與1160、100與435之比。基於此，本研究將正期組學生皆列為抽樣對象，樣本總數共計435份，其中男性395人、女性40人。特考班學員部分，基於本研究之人力、財力及為了配合正期組學生之人數，在進行資料蒐集時，乃



採取定額抽樣之便利抽樣方法，並依據學員比例，分別抽取年度特考班學員男性171人、女性24人，基層特考班學員男性224人、女性16人，因而特考班學員亦抽取435份，其中男性395人、女性40人。

### 三、研究工具

為確保問卷之內容效度與適用度，本研究於問卷編製完成後，請5位學者專家就題項的敘述與內容進行審查，並就題項的敘述與內容的適切性提出建議，以供問卷修改之用。以下分別就問卷內容說明如下：

#### (一) 研究變數之衡量

本研究所測量之工作價值觀、組織信任與服務導向組織公民行爲變項，均以Likert五點尺度量表計分，由受試者依其認知勾選最適當的答案，各變數的選項依序為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予5、4、3、2、1分；各變項得分分數愈高者，表示受試者對評量項目的認同程度愈強。此外，本研究所衡量之研究變項意涵，均係受訪者對各變項的現有認知，因而衡量之意涵分別為研究對象從警的工作價值觀、對警專的組織信任，以及學生預期他們將來擔任第一線員警時所展現的服務導向組織公民行爲。雖然組織信任變項以學校為認知標的，惟依據前述文獻探討可知，透過學校的教育訓練可型塑學生正式從警之後的工作態度與行爲。從警專的新生入學訓練與各項課程內容，例如：訓育活動、警察倫理學與警察人際關係等課程，以及「隊職官」的生活輔導、學生的團體生活與寒暑假的實務訓練來看，警專應可透過這些非正式和正式的網絡，清楚地對學生傳達各項資訊與溝通學校各種作為之意涵。而前述這些作法，應可促發學生對警專、甚或整體警察組織各種面向的具體認識。因此，本文之抽樣對象雖然只有入學6~8個月，惟透過前述警專的各項網絡與溝通作為，應足以使學生體認到「組織信任」的概念。再

者，從組織信任具有認知與情感的成分，是員工對其組織的一種認知和信念系統（許道然，2001；Costigan et al., 1998），同時也是一個人對其組織的信仰或團體成員之間對其組織的共同信念（Bromiley & Cummings, 1995），以及它是員工基於社會交換關係的形式，去預期對方會以回報的作法來回饋自己所採取的長期途徑來看（Blau, 1964; Camevale, 1995），學生對學校的信任是一種長期的關係，而且他會願意以展現正向的行為做為回饋。是故，本研究認為，學生對學校所建立的信任關係，應可遞延至其畢業之後，並將在學校所建立的信任關係轉換成對整體警察組織的信任。基此，本研究認為，警專學生對學校的組織信任認知，正是其對整體警察組織信任的認知起點，量表所衡量到的學生認知程度對學校的教學目標與方向具有重大的意涵。現將各研究變項說明如下：

#### 1. 工作價值觀

工作價值觀的衡量，本研究參考Ros等人（1999）所發展之工作價值觀量表，並參酌警察機關之組織與工作特性加以修改，以適用於本研究對象。修正後之量表共計10題，分別測量工作價值觀的四個基本要素，包含內在價值觀3題，例如：「我希望工作是有趣且豐富多采的」；外在價值觀2題，例如：「我希望工作有保障」；社交價值觀3題，例如：「我希望能夠與他人一起從事社交活動」；聲望價值觀2題，例如：「我希望工作本身擁有一名望或高度的重要性」。量表在實施預測後，以項目分析刪除決斷值（critical ratio）未達顯著水準之題項1題，共得9題。有關量表之信度，樣本中的社交構面，其Cronbach's  $\alpha$ 係數為.767、外在為.706、內在為.817，以及聲望為.782。

#### 2. 組織信任

為衡量警專學生對學校的組織信任，本研究主要參考Tan與Lim（2009）所發展之組織信任量表，其量表修正自Mayer與Davis（1999），以及Gillespie（2003）對組織信任的研究，本研究並參酌警察機關之組織與工作特性加以修

改，以適用於本研究對象。修正後之量表共計6題，分別測量組織信任的二個基本要素，包含風險（*risk*）承擔意願3題，例如：「即使我缺席，我也樂意讓學校決定對我有直接影響的事」；依賴性（*dependence*）3題，例如：「在困難的情境中，我會依賴學校對我的支持」。量表在實施預測後，以項目分析刪除決斷值未達顯著水準之題項1題，共得5題。量表構面的 $\alpha$ 值，分別為風險承擔意願.771，依賴性.891。

### 3. 服務導向組織公民行爲

為衡量警專學生從警之後可能展現的服務導向組織公民行爲，本研究參考Payne與Webber（2006）所發展的服務導向組織公民行爲量表，其量表修正自Bettencourt等人（2001）之研究。本研究並參酌警察機關之組織與工作特性加以修改，以適用於本研究對象。量表包含忠誠公民行爲4題，例如：「我會為警察組織建立有利的信譽」；服務傳遞公民行爲5題，例如：「我能夠即時地回應民眾的需求與問題」；利他公民行爲（*Altruism*）4題，例如：「當民眾無法在安排的時間內前來洽公，我會配合他而提早到或晚點離開」，共計三個構面13題。量表在實施預測後，以項目分析刪除決斷值未達顯著水準之題項1題，共得12題。量表構面的 $\alpha$ 值，分別為忠誠公民行爲.776、服務傳遞公民行爲.798，以及利他公民行爲.806。

綜合上述研究變數之衡量可知，本研究問卷均依據學者所發展且獲得驗證之量表而來，並且參酌警察機關之組織與工作特性加以修改，經由預測，並以項目分析刪除決斷值未達顯著水準之題項，同時通過信度之考驗，因此，本研究量表具有高度的內部一致性。此外，本研究並進行驗證性因素分析，以評估各量表的構念效度。

### 4. 控制變數

根據過去之相關文獻（汪美伶、鄭雯憶，2007；Lyons et al., 2006; Sagie,

Elizur, & Koslowsky, 1996; Tan & Lim, 2009), 本研究將年齡、工作經驗、受訓前最高學歷之個人背景變項納入控制變數, 目的在於驗證前述之個人背景變項與研究變項之間的關係。

## (二) 問卷寄發與回收

本研究針對警專正期組學生與特考班學員各發出435份問卷, 為提高問卷的回收率, 本研究以現場填答並立即回收的方式進行; 同時, 也在研究對象隸屬的20個「教授班」中, 以不同時點的方式進行問卷調查。總計回收有效問卷815份, 其中正期組學生有效問卷409份, 分別為男性371份、女性38份, 有效樣本回收率為94.02%。特考班學員435份, 有效問卷406份, 其中男性372份、女性34份, 有效樣本回收率為93.33%。

## (三) 資料分析

依據本研究之目的與假設, 首先, 以次數分配 (frequency distribution) 瞭解樣本的分布情形以及各變數與問項得分之平均值, 並進行皮爾森 (Pearson) 相關分析與信度分析, 以瞭解各變項間的相關情形及變項之 Cronbach's  $\alpha$  係數。其次, 本研究採取因子模式比較法, 以確認理論模式中的各變項因子數是否最適合, 並進行驗證性因素分析, 以確認本研究各變項是否為不同的潛在構念。再者, 本研究以結構方程模式檢驗各研究變項之間的關係, 以及組織信任是否具有中介機制。最後, 由於本研究以自陳量表的方式蒐集不同學生族群的問卷資料, 有產生共同方法變異的可能性, 因此, 本文在進行資料分析之前, 先依據Podsakoff與Organ (1986) 之研究, 並參考陳春希、高瑞新與湯雅云 (2009) 檢驗共同方法變異之程序, 採用Harman單因子事後分析 (Harman's single-factor post hoc analysis) 來檢測問卷資料是否具有共同方法變異之問題。經由探索性因素分析結果顯示, 單一因素所能解釋的最大變異僅有10.27%, 顯示共同方法變異在本研究中並不顯著。

## 肆、研究結果分析與討論

由於本研究對象爲不同的學生族群，其異質性（如教育程度、工作經驗與年齡之差異）對研究結果可能產生影響，因此在資料進行合併之前，須先以平均數 $t$ 檢定檢測兩大學生族群在所有量表之回答是否有所差異，結果發現，二者之量表回應均無顯著差異。因此，本研究將其合併至同一個樣本中。分析結果如表1至表5所示，並說明如下：

### 一、樣本基本資料分析

表1列示樣本的基本資料，在性別部分，男性占743人，約爲樣本數的91.17%；女性占72人，約爲樣本數的8.83%。年齡平均爲24.37歲。教育程度以高中畢業最多，共計366人，約占樣本數的44.91%；其次爲大學畢業，共計296人，約占樣本數的36.32%；再次爲研究所碩士班畢業，共計46人，約占樣本數的5.64%。婚姻狀況，學生大多未婚，共計752人，約占樣本數的92.27%。工作年資，學生大多在入學前無工作經驗，共計752人，約占樣本數的69.94%。由前述之樣本結構分析可知，本研究對象大多爲男性，年齡24歲左右，入學前大多爲高中（正期組）或大學畢業（特考班）、未婚與無工作經驗者。

### 二、研究變項相關分析

經由統計分析，工作價值觀與組織信任及其與服務導向組織公民行爲之相關係數分別爲.14與.43。此外，表2列示警專學生在研究變項上之平均值、標準差、 $\alpha$ 係數與相關分析結果。由表2可知，工作價值觀的各構面與組織信任各構面之相關，以及與服務導向組織公民行爲各構面之相關，除了工作價值觀

表 1 樣本基本資料分析表

背景變數	類別	人數			有效百分比	
		正期組	特考班	總數	正期組	特考班
性別	男	371	372	743	90.7%	91.6%
	女	38	34	72	9.3%	8.4%
年齡	平均年齡 (歲)	20.06	28.70	24.37		
教育程度	(1) 高中	347	19	366	84.8%	4.7%
	(2) 高職	13	13	26	3.2%	3.2%
	(3) 大專	17	64	81	4.2%	15.8%
	(4) 大學	29	267	296	7.1%	65.8%
	(5) 碩士	3	43	46	0.7%	10.6%
	(6) 博士	0	0	0	0.0%	0.0%
婚姻狀況	(1) 未婚	405	347	752	99.1%	85.5%
	(2) 已婚	4	51	55	0.9%	12.6%
	(3) 離婚或喪偶	0	8	8	0.0%	1.9%
工作年資	(1) 無	405	165	570	99%	40.6%
	(2) 有 (平均年資)	4 (22.50月)	241 (53.55月)	245	1.0%	59.4%

各構面與風險承擔意願無顯著相關外，其餘構面均達顯著水準 ( $p < .001$ )。顯示學生對工作價值觀各構面的認知程度愈高，其對組織信任的依賴性感受程度與服務導向組織公民行為各構面展現的認同程度也就愈大。其次，組織信任各構面與服務導向組織公民行為各構面之相關，除了風險承擔意願構面與服務導向組織公民行為構面無顯著相關外，其餘構面均達顯著水準 ( $p < .001$ )。顯示學生對組織信任各構面的認知程度愈高，其對服務導向的忠誠與利他公民行為展現的感受程度也就愈大。最後，在控制變項方面，學生之年齡、學歷、服務年資與研究變項之間的關係皆不顯著。因此，在衡量本研究整體模式時，控制變項將不加入結構方程模式中分析。

表 2 各研究變項敘述性統計、相關係數與  $\alpha$  信度分析表

研究變項	M	SD	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 社交	3.9497	.6763	.767	1.000											
2. 外在	4.4344	.5909	.706	.143****	1.000										
3. 內在	4.3288	.6649	.817	.504****	.704****	1.000									
4. 聲望	3.5460	.7336	.782	.484****	.332****	.371****	1.000								
5. 風險承擔	2.4368	.8706	.771	.015	.033	.029	.045	1.000							
6. 依賴性	3.4016	.6273	.891	.350****	.188****	.188****	.124****	.322****	1.000						
7. 忠誠	3.7472	.5842	.776	.444****	.332****	.318****	.198****	.162****	.458****	1.000					
8. 服務	3.8583	.5696	.798	.447****	.361****	.314****	.193****	.068	.393****	.791****	1.000				
9. 利他	3.6623	.6469	.806	.346****	.226****	.226****	.144****	.184****	.373****	.680****	.759	1.000			
10. 年齡(月)	24.367	5.057		.007	-.046	-.010	.035	-.075	-.065	-.060	-.028	-.060	1.000		
11. 學歷(月)	13.985	2.068		.028	.080	.057	-.034	.032	.071	.079	.031	.056	-.852****	1.000	
12. 年資(月)	15.923	33.174		.007	.050	.025	-.047	.040	.074	.050	.018	.051	-.872****	.146***	1.000

\*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

### 三、模式驗證與配適分析

#### (一) 因子模式適合性分析與驗證性因素分析

在驗證本研究變項是否為不同的潛在構念，並確認觀察變數是否能將潛在變數精確地衡量出來之前，本研究採取因子模式比較法，先進行因子模式的分析，以確認理論模式中的各變項因子數是否最適合。指標與因子數的組合係依據Vidotto等人（2008）之研究，以 $\chi^2/df$ 、CFI、NNFI、RMSEA、模型契合度波動性（Akaike Information Criterion, AIC），以及一致模型契合度波動性（Consistent AIC, CAIC）做為最適指標。此外，以各因子相關性較高者做為因子結合的指引。依循前述原則，工作價值觀部分，二因素為「內外在」與「社交聲望」價值觀；三因素為「內外在」、社交及聲望價值觀；四因素為內在、外在、社交及聲望價值觀。組織信任部分，二因素為風險承擔意願與依賴性。服務導向組織公民行為部分，二因素為「忠誠服務」與「利他」公民行為；三因素為忠誠、服務與利他公民行為。因子模式適合性分析結果如表3所示。由表3可知，本研究架構所設計之因子數最適合，亦即工作價值觀採四因素、組織信任採二因素，以及服務導向組織公民行為採三因素。

在驗證研究變項最適合因子數後，本研究進行驗證式因素分析。本文的研究模式包含3個潛在變數與9個觀察變數，其中，3個潛在變數分別為工作價值觀、組織信任與服務導向組織公民行為。首先，本研究參考Bagozzi與Yi（1988）之研究，驗證觀察變數之因素負荷量是否高於.5。同時，進而以最大概似法（maximum likelihood）進行驗證性因素分析之參數估計，並依據Hair、Anderson、Tatham與Black（1995）認為 $\chi^2$ （Chi-Square）檢定會因樣本數過大而低估檢定力之研究，改以 $\chi^2/df$ 值為模式配適度（goodness of fit）的主要評估指標；此外，並參考Schumacker與Lomax（1996）認為 $\chi^2/df$ 值小於5即



表 3 各研究變項配適度指標與因子模式適合性指標

研究變項	$\chi^2/df$	$\Delta\chi^2/df$	GFI	CFI	NNFI	RMSEA	AIC	CAIC
	理想值： 1~5		理想值： > 0.9	理想值： > 0.9	理想值： > 0.9	理想值： < 0.08	理想值： 二者較愈小 者愈好	
觀察值								
四因素	65.55/23		0.95	0.96	0.93	0.066	175.89	311.36
工作價值觀	126.51/24	60.56/1	0.92	0.93	0.90	0.085	208.51	328.28
二因素	272.19/25	206.64/2	0.90	0.91	0.88	0.11	312.19	426.25
一因素	780.98/26	715.43/3	0.79	0.85	0.79	0.21	1010.67	1119.03
二因素	13.80/4		0.94	0.99	0.92	0.073	43.46	102.89
組織信任	34.19/5	20.30/1	0.92	0.97	0.90	0.086	54.19	111.22
三因素	121.5/51		0.95	0.97	0.94	0.067	503.73	657.72
組織公民行爲	254.63/52	133.13/1	0.89	0.92	0.93	0.10	606.63	754.92
一因素	315.74/54	194.24/3	0.89	0.91	0.95	0.11	663.74	800.62
參考文獻	Schumacker & Lomax (1996)	Bagozzi & Yi (1988)	Bentler (1990)	Bagozzi & Yi (1988)	Baumgartner & Homburg (1996)	Vidotto等人 (2008)		

可接受該模式之研究。第二，以個別項目的信度（individual item reliability）來評估觀察變數對該潛在變數的因素負荷量，以及該因素負荷量是否具有統計之顯著性。依據Hair、Anderson、Tatham與Black（1998）的建議值，若個別項目的因素負荷量達.5以上，且達統計顯著水準（ $t > 1.96, p \leq .05$ ），則符合理想的模式內部適合度。第三，本研究以適合度指標（Goodness-of-Fit Index, GFI）做為檢驗量表是否具有建構效度之標準，並輔以其他指標，例如：比較配適指標（Comparative-Fit Index, CFI）、標準化基準配合指標（Non-normed Fit Index, NNFI）以及平均近似值誤差平方根（Root-Mean-Square Error of Approximation, RMSEA）等數值，做為判定各變數配適度之依據。根據Jöreskog與Sörbom（1988）之建議，GFI值在.80～.89之間屬於合理的配適程度，若在.90以上，就達到最佳配適的標準。第四，本研究以驗證式因素分析來檢驗衡量模式之收斂效度（convergent validity）與區別效度（discriminant validity）。其中，收斂效度係確定每個衡量的變數是否收斂至所欲衡量的潛在變數，以平均變異數萃取量（average variances extracted, AVE）計算各觀察變數對該潛在變數的平均解釋能力。依據Fornell與Larcker（1981）之研究，如果平均變異數萃取量達到.5以上，即具有收斂效度；而區別效度係指不同的構面之間必須能夠有效分離；在具體的驗證式因素分析操作技術上，可以用相關係數的區間估計法來檢驗潛在變數的區辨力，如果兩兩因素間相關係數的95%信賴區間涵蓋了1.00，表示兩兩因素為相同因素，兩者缺乏區別能力（Jöreskog & Sörbom, 1988）。

綜上所述，本研究運用上述驗證性因素分析原則，各項潛在變數衡量模式之檢測結果分別說明如下：

#### 1. 工作價值觀

依據上述之分析程序，從表4可知 $\chi^2/df = 2.85$ 小於5，顯示資料與該模式之

表 4 驗證性因素分析摘要表

研究變數	觀察變數	$\chi^2/df$	GFI	CFI	NNFI	RMSEA	標準化 $\lambda$ 值	t 值	AVE 值
工作價值觀	內在價值觀	2.85	0.95	0.96	0.93	0.066	0.66	6.89	0.811
	外在價值觀						0.82	9.50	
	社交價值觀						0.81	8.25	
	聲望價值觀						0.59	6.23	
組織信任	風險承擔意願	3.45	0.94	0.99	0.92	0.073	0.82	9.11	0.803
	依賴性						0.63	7.15	
組織公民行爲	忠誠公民行爲	2.38	0.95	0.97	0.94	0.067	0.85	12.62	0.761
	服務公民行爲						0.93	13.85	
	利他公民行爲						0.81	10.10	

註： $\lambda$  值係指研究變數子構面之因素負荷量；AVE 值係指平均變異數萃取量。

間具有良好的配適度。此外， $GFI = .95$ 、 $CFI = .96$ 、 $NNFI = .93$ 及 $RMSEA = .066$ 亦表示，研究變數已具有相當水準之模式配適度。另外，由表4可知，各觀察變數之標準化因素負荷量均大於.5，顯示工作價值觀之量表具有很高的建構效度。其次，由於本量表經過模式檢驗已達良好之整體模式配適度，因此進一步以收斂效度與區別效度進行分析，如表4所示，各觀察變數之因素負荷量 $t$ 值皆達到顯著水準（ $t > 1.96$ ），代表各觀察變數與其所屬之潛在變數間具有顯著之相關性，且平均變異數萃取量為.811已超過.5，因此，具有收斂效度。再者，本研究以相關係數的區間估計法來檢驗變數的區辨能力，針對變數分析結果顯示，兩兩構面間的相關估計信賴區間均不包含1.00，故工作價值觀量表亦具有區別效度。

## 2. 組織信任

依據上述之分析程序，首先從表4可知 $\chi^2/df = 3.45$ 小於5，顯示資料與該模式之間具有良好的配適度。此外， $GFI = .94$ 、 $CFI = .99$ 、 $NNFI = .92$ 及 $RMSEA$

= .073亦表示，研究變數已具有相當水準之模式配適度。另外，由表4可知，各觀察變數之標準化因素負荷量均大於.5，顯示組織信任量表具有很高的建構效度。其次，由於本量表經過模式檢驗已達良好之整體模式配適度，因此進一步以收斂效度與區別效度進行分析，如表4所示，各觀察變數之因素負荷量 $t$ 值皆達到顯著水準 ( $t > 1.96$ )，代表各觀察變數與其所屬之潛在變數間具有顯著之相關性，且平均變異數萃取量為.803已超過.5，因此具有收斂效度。再者，本研究以相關係數的區間估計法來檢驗變數的區別能力，針對變數分析結果顯示，兩兩構面間的相關估計信賴區間均不包含1.00，故組織信任量表亦具有區別效度。

### 3.服務導向組織公民行爲

依據上述之分析程序，從表4可知 $\chi^2/df = 2.38$ 小於5，顯示資料與該模式之間具有良好的配適度。此外， $GFI = .95$ 、 $CFI = .97$ 、 $NNFI = .94$ 及 $RMSEA = .067$ 亦表示，研究變數已具有相當水準之模式配適度。另外，由表4可知，各觀察變數之標準化因素負荷量均大於.5，顯示服務導向組織公民行爲量表具有很高的建構效度。其次，由於本量表經過模式檢驗已達良好之整體模式配適度，因此，進一步以收斂效度與區別效度進行分析，如表4所示，各觀察變數之因素負荷量 $t$ 值皆達到顯著水準 ( $t > 1.96$ )，代表各觀察變數及其所屬之潛在變數間具有顯著之相關性，且平均變異數萃取量為.761已超過.5，因此，具有收斂效度。再者，本研究以相關係數的區間估計法來檢驗變數的區辨能力，針對變數分析結果顯示，兩兩構面間的相關估計信賴區間均不包含1.00，故服務導向組織公民行爲表亦具有區別效度。

### (二) 理論模式配適度評估

在有關模式配適度的評估中，Bagozzi與Yi (1988) 認為，必須從基本的配適標準 (preliminary fit criteria)、整體模式配適度 (overall model fit) 以及模

式內在結構配適度 (fit of internal structure of model) 三方面加以評量。茲將理論模式配適度評估類型加以說明：

### 1. 絕對適合度衡量

絕對適合度衡量是用來確認整體模式可以預測共變數或相關矩陣的程度，衡量指標如 $\chi^2/df$ 、GFI與RMSEA。由表5可知，樣本整體理論模式的絕對適合度衡量指標均達可接受的範圍。此外，由於樣本愈大，卡方值愈大，因此Bagozzi與Yi (1988) 建議研究人員應一併考量其他適合度衡量值。

表 5 整體模式適配度檢定

絕對適合度衡量	理想數值	觀測值	評鑑結果	參考文獻
$\chi^2/df$	1.00~5.00	3.92	符合	Schumacker & Lomax (1996)
GFI	> 0.8	0.92	符合	Bagozzi & Yi (1988)
RMSEA	< 0.08	0.072	符合	Baumgartner & Homburg (1996)
增量適合度衡量	理想數值	觀測值	評鑑結果	參考文獻
AGFI	> 0.8	0.87	符合	Lu (2003)
NFI	> 0.9	0.93	接近	Bagozzi & Yi (1988)
NNFI	> 0.9	0.92	符合	Bagozzi & Yi (1988)
CFI	> 0.9	0.93	符合	Bentler (1990)
簡要適合度衡量	理想數值	觀測值	評鑑結果	參考文獻
PNFI	> 0.5	0.75	符合	Bagozzi & Yi (1988)
PGFI	> 0.5	0.63	符合	Jöreskog & Sörbom (1988)

### 2. 增量適合度衡量

增量適合度衡量係比較所發展的理論模式與虛無模式，衡量指標如調整的適合度指標 (AGFI)、基準的配合指標 (NFI)，以及CFI。由表5可知，樣本整體理論模式的增量適合度衡量指標均達可接受的範圍。

### 3. 簡要適合度衡量

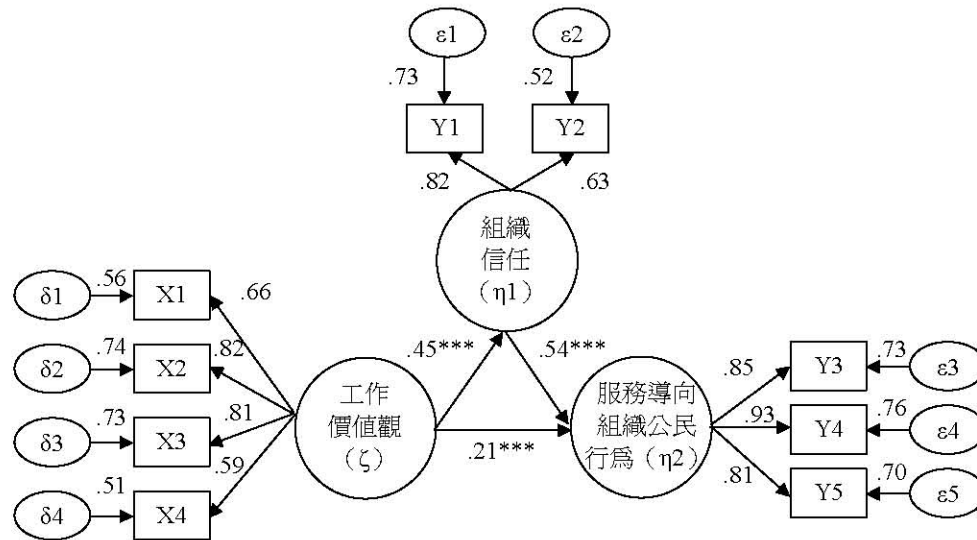
簡要適合度衡量係在調整適合度衡量，以利比較含有不同估計係數數目的模式，並決定每一估計係數所能獲致的適合程度，衡量指標如簡要的基準配合指標（PNFI）與簡要的適合度指標（PGFI）。由表5可知，整體理論模式的簡要適合度衡量指標亦均達可接受範圍。整體而言，綜合各項指標的判斷，本研究理論模式的整體模式配適度良好。

#### （三）結構模式路徑分析

本研究整體衡量模式路徑參數如圖2所示，由圖2可知，變數間的因果關係皆達顯著水準。首先，工作價值觀至組織信任之路徑係數為 $\gamma = .45$  ( $t = 7.35, p < .001$ )，顯示學生的工作價值觀對其認知學校的組織信任程度具有顯著之正向影響，因此，假設1獲得支持。其次，學生的工作價值觀至服務導向組織公民行為之路徑係數為 $\gamma = .21$  ( $t = 3.31, p < .001$ )，顯示學生的工作價值觀對其認知服務導向組織公民行為的展現程度具有顯著之正向影響，因此，假設2獲得支持。最後，學生的組織信任至服務導向組織公民行為之路徑係數為 $\gamma = .54$  ( $t = 5.35, p < .001$ )，顯示學生對學校的組織信任認知程度對其警察服務導向組織公民行為的展現程度具有顯著之正向影響，因此，假設3獲得支持。

#### （四）組織信任對工作價值觀與服務導向組織公民行為之中介效果

本研究以線性結構方程模式探討警專學生之組織信任對工作價值觀與服務導向組織公民行為關係之間的中介效果。依據Baron與Kenny（1986）之研究指出，要成立完全中介有三個先決條件。首先，自變項與中介變項及依變項之間的關係是顯著的。其次，中介變項與依變項必須有顯著的相關。最後，當中介變項導入結構方程模式後，自變項與依變項之間的關係變成不顯著，而且自變項至中介變項之路徑迴歸係數a與中介變項至依變項之路徑迴歸係數b的乘



Chi-Square = 94.08, df = 24, P-value = .00, RMSEA = .072

註：X1 至 X4 分別為為內在、外在、社交與聲望價值觀；Y1 至 Y2 分別為風險承擔意願與依賴性組織信任；Y3 至 Y5 分別為服務忠誠、服務傳遞與利他行為。

\*\*\*  $p < .001$ 。

圖 2 本研究整體衡量模式路徑參數圖

積 ( $a \times b$ ) 需大於自變項至依變項之路徑迴歸係數  $c$ ；前述三個條件均符合後，方能成立完全中介效果。此外，如果自變項與依變項之間的關係降低，但是，中介變項依舊顯著，則中介變項僅具有部分的中介效果。基此，由圖2可知，學生之工作價值觀對服務導向組織公民行為共有直接與間接二條影響路徑，直接影響效果值為.21，經由組織信任至服務導向組織公民行為之間接效果值為.24 ( $.45 \times .54$ )。因而在組織信任導入結構方程模式之後，工作價值觀與服務導向組織公民行為之相關係數由.43降為.21，顯示組織信任對工作價值觀與服務導向組織公民行為之間的關係僅具有部分的中介效果，因此假設4部分獲得支持。此外，工作價值觀至服務導向組織公民行為的總效果值為.45

(.21+.24)。因而在本研究模式中，工作價值觀對服務導向組織公民行爲同時具有21%的直接影響效果、24%的間接影響效果與45%的總影響效果。

綜合上述假設檢驗結果，本研究假設1至3均獲得支持，假設4部分獲得支持。

#### 四、研究結果討論

經由上述之研究分析結果顯示，警專學生極爲重視工作本身的報酬、物質上的利益與工作上的升遷機會，而且大多認爲學校是值得信賴的對象，但信賴學校的程度，尙未達到願意將自己暴露在有風險的狀況之中。此外，由資料顯示，學生認爲在未來的警察工作中，於進行服務傳遞時，會展現可靠、負責與有禮貌的態度，並在提供民眾服務時，積極地提升組織形象，並主動地維護組織權益。前述研究發現，警政當局應持續提升員警的薪資福利與工作環境，並擴大基層員警的升遷管道，使警察工作成爲人人稱羨的一項職業。同時，學校應透過非正式的和正式的網絡，清楚地向學生傳遞各種教學規劃與管理措施，以提升其對學校的組織信任程度，例如：透過學生參與、各種集會時間，以及網路公告或留言板等方式。另外，爲了促進學生能夠在未來的警察工作中，更加展現出服務導向組織公民行爲，警專應在學生入學受訓期間，灌輸學生團隊合作的重要性，使其能爲團體利益主動地付出，並針對建構學生具有服務導向能力與服務熱忱所需的相關課程加強訓練。

其次，研究結果顯示，學生對警察工作價值觀各構面之感受程度愈高時，其對學校組織信任的依賴性與對未來服務導向組織公民行爲展現的認知程度就愈高。此一結果不僅清楚地顯示本研究各變項之間的關係，並呼應工作價值觀與組織信任及服務導向組織公民行爲，以及組織信任與服務導向組織公民行爲之間具有正向關係之研究（余德成等，2006；Feather & Rauter, 2004;



McAllister, 1995; Williams, 2001)。此一現象顯示，當學生依循其價值觀而選擇工作組織時，可提升其對組織的信任程度，並以此為基礎，除了執行工作本分外，也可能主動肩負一些額外的工作或責任。

最後，研究結果發現，組織信任具有部分的中介效果，亦即當學生基於工作價值觀而進入組織時，其可透過對工作的認知與評價對其組織產生正向的期待，並願意將自己暴露在容易被傷害的情況中。藉由對組織的信任程度，將可促進學生在將來的警察工作中，以一種自發性的服務導向組織公民行爲回報組織。此一結果印證了部分學者（Dalla, 1998; Gambetta, 1988; Hosmer, 1995）認為價值觀是人際間信任的先行因素，是一種信任職場特性的描述。當員工依循著價值觀選擇其工作時，其對組織抱持的正向期待與認知，將可促進員工對其組織的信任程度；而且透過員工對組織的充分信任，亦可激發員工樂意協助同事與認同組織，並遵從組織的規定，進而展現一種自發性的利社會行爲（余德成等，2006；Robinson & Morrison, 1995）。因此，警專應建立學生正確的工作價值觀，利用學校在招募或甄選學生時，優先挑選警政工作是符合其工作價值觀的學生，並於學生受訓期間，傳遞學校制定各項教育政策的訊息，與各種管理措施所代表的意涵，以提高學生對組織的信任程度。同時，透過學生對學校建立的信任，將可促進學生在將來的警察工作中，主動地展現服務導向組織公民行爲。

## 伍、結論與建議

本研究針對警專學生在工作價值觀、組織信任與服務導向組織公民行爲之間的關係進行探討，以警專學生為研究對象，經由文獻探討與假設檢驗獲致下列之研究結論，本文並依據研究發現，提出相關之建議。

## 一、結論

首先，本研究以次數分配瞭解樣本的分布情形，以及各變數與問項得分之平均值。經由分析發現，警專學生極為重視工作本身的報酬、物質上的利益與工作上的升遷機會，而且認為學校是值得信賴的對象，但尚未達到願意將自己暴露在有風險狀況之中的程度。其次，本研究以結構方程模式探討各研究變項之間的關係，研究發現警專學生之工作價值觀對組織信任與服務導向組織公民行為以及組織信任對服務導向組織公民行為均具有正向之影響。最後，本研究以結構方程模式檢驗組織信任的中介效果，研究發現，組織信任在工作價值觀與服務導向組織公民行為關係之間具有部分的中介效果。

## 二、建議

依據本研究發現，提供警政教育單位下列四點建議：

### (一) 在工作價值觀方面，甄選與警察組織配適的學生並型塑其正確的工作價值觀

從前述文獻探討中發現，警專學生的工作價值觀與其工作態度及工作表現有密切的關係，而且不同的子構面亦有不同的影響性。研究亦顯示 (Ros et al., 1999)，大部分的員工在選擇進入某項職業之前，其對該項工作的目標與信念大多已建構完成。有鑑於此，本研究首先建議，警察教育單位應該運用口試與性向（包含人格）測驗，探尋並確認學生的工作價值觀（包括道德涵養），並據此選擇能對警政組織抱持正向工作期待的學生。其次，警專應加強學生工作倫理規範的相關課程，除了講授警察倫理學之外，為了建構學生合理判斷道德是非的能力，更應學習與警察核心工作價值觀有關的「生活與品格倫理」及「社會責任」等課程，以促進學生的品格發展、培養個人正確的價值觀與高度

的社會責任感。再者，從敘述性統計發現，外在與內在工作價值觀是學生最重視的部分。有鑑於此，應先由警政機關研擬可滿足員警內在心理與外在物質利益價值觀的相關措施著手，例如：增加員警工作的變化性、挑戰性，以及提升員警參與和其本身有直接關係的決策自由度，以擴大和豐富員警的工作內涵；同時透過制度的變革，進一步地調整員警的薪資福利與升遷機會，從而提高其個人的社會地位與影響力。此外，警專應該增加學生從事社交的機會，並提供良好的學習環境，同時採取可以讓學生提早進入警察組織社會化過程的相關措施。例如：增加同學之間的互動機會，並善用已有警察工作經驗之「進修班」學長的資源，藉由舉辦經驗座談，向在校之正期組學生與特考班學員傳遞各項警察組織資訊與畢業學長在工作中的實際心得。最後，學校可考慮採取正期組學生、進修班與特考班學員寢室混合編組的方式，以增加不同學生族群之間的互動、瞭解及培養彼此的情感。透過多元學生的融入，可使學生提早經歷警察組織的社會化過程，充分地瞭解組織文化，以適應實際的警察工作。

## （二）透過甄選的晤談與書面的教育政策、提升學生參與的機會，並建構學校內部的信任氣氛，以強化學生的組織信任程度

組織信任涉及員工對組織行動的風險承擔意願，當一個組織透過非正式和正式的網絡，對員工清楚地溝通其行動時，即可促發員工對組織的信任（Tan & Lim, 2009）。因此本研究建議，警專可透過甄選時的晤談與書面的教育政策，以及對學生事務之決策，例如：各項管理措施、福利待遇及相關的畢業（結）業分發事宜，採取公正、公平與資訊透明化的方式，型塑學生對學校的安全感，並提高組織的可預測性。而且，為了減少員工對組織任何行動的疑慮，警專與各級主管，除了在決策時應顧及全體學生之利益與義務分擔外，尚須加強政策溝通，並暢通學生的申訴管道與表達意見之機會，對錯誤之政策及時修正和採取補救措施。此外，研究顯示（Pučetaite & Lämsä, 2008），提升員

工的工作倫理規範與發展組織管理實務，可強化員工對組織的信任。有鑑於此，除了前述工作倫理規範的相關建議外，警專亦可透過學生參與學生事務，表達組織對他們的重視，並強化他們的自尊心與榮譽感，以及所有權感（sense of ownership），激勵他們對學校環境的關注和培養進取心（initiativeness）與積極性。這些允許學生參與決策的作法，可強化學生對組織的信任程度（Tzafir, 2005）。再者，警專的「隊職官」因為負責學生的訓育課程與日常生活事務之管理，使其自然成為學生信任組織的主要參考來源之一，因而本文建議，警專的「隊職官」應該將傳統監督者的角色轉化為教導與輔助的角色，透過訓育或生活上的指引，向學生傳授「隊職官」的寶貴經驗，以協助學生成長；並藉由適時地關心與協助，建立二者間的夥伴關係，從而提升他們對學校的組織信任程度。最後，「隊職官」應建立同學之間相互回饋的機制，透過彼此回饋的過程，學生能獲知各項透明的資訊，並能在適當的時候取得其他同學的協助與建議，增加彼此溝通與建立共識的機會，進而凝聚對組織的信任。

### （三）建立良好的學習環境、強化學生之間的互動關係，並提供廣泛性的訓練，以促進學生服務導向組織公民行為的展現

招募與甄選實務，可以提供組織一個吸引和選擇最具有服務導向組織公民行為傾向的員工機會（Lin et al., 2008）。有鑑於此，警專應先注重招募與甄選實務，以便瞭解員工是否具有服務傾向，其作法如前述第一項之建議。其次，警專應提供適當的誘因，交換學生的貢獻回饋，並加強同學間的互動，以激勵他們的合作行為。此外，警專應訂定各種獎勵措施，尤其是對於學生優良行為表現與態度的獎賞，例如：主動積極的服務精神、同學間的互助合作，以及具有激發群起效尤的行為。再者，為了建立學生對學校的正向回饋行為，使其將來在警察組織中可展現服務導向組織公民行為。本研究建議，警專應建立

立即獎勵學生優良表現的制度，對於具有重大或具體優良事蹟的學生，應張貼榮譽榜或於集會時間公開表揚，以做為其他同學的學習榜樣，進而激發其展現有益於學校的正向行爲。另外，警專可在學生的學習過程中，適當地授權學生，例如：授權學生參與某些學生事務，給予他們決定屬於學生自治事項的權利，並於實務訓練期間，提供較具有挑戰性的工作，以增加他們的責任感，從而發展學生無條件且利他的服務導向組織公民行爲。最後，警專應提供廣泛性的訓練，以因應民眾包羅萬象的服務請求，因此，警專在學生受訓期間，除了應施予警察專業知識、戰鬥技能與體力的學習和訓練之外，對於人際互動的相關技巧與顧客導向的服務理念，也應列為學生學習的核心課程。

#### （四）強化學生的內在工作價值觀，增加其對組織的風險承擔意願與依賴性，以促進學生未來服務導向組織公民行爲的展現

依據研究發現，組織信任的風險承擔意願與利他公民行爲、依賴性與忠誠公民行爲均具高度的相關性，而且工作價值觀能透過組織信任正向地影響學生未來服務導向組織公民行爲的展現。因此，警專應型塑學生正確的工作價值觀，特別是內在價值觀的部分，例如：提升學生對未來警政工作之興趣，並提供其將來在工作上的升遷機會，且藉由強化學生對警察工作之內在價值觀來增加他們對學校、甚或整體警察組織的風險承擔意願與依賴性。其中，增加學生對組織的風險承擔意願，例如：樂意讓組織決定對其有直接影響性的事務，可提升學生在將來展現對組織的利他公民行爲；增加學生對組織的依賴性，例如：信任學校會向他人實際陳述實際學習或工作狀況，或於困難的情境中會依賴組織的支持，則可提升學生在將來展現對組織的忠誠公民行爲。

#### （五）研究限制與對未來研究之建議

本研究讓我們瞭解到警專學生之工作價值觀對其組織信任與服務導向組織公民行爲的影響，以及組織信任所扮演的中介機制。然而，本研究亦受到某

些限制。首先，由於本研究受限於研究者之時間、人力與經費等因素，實證對象僅限於問卷發放當時在學之警專正期組一年級（第27期）學生與特考班學員，研究結果是否可概化至其他警察機關之基層員警，尚待進一步分析與釐清。本研究的另一個限制是以學生為樣本所衍生的限制，由於複雜的因素，例如：實際工作與受訓之間的差異，以及身為受訓學生的工作價值觀、對學校的組織信任與服務導向組織公民行為的確認和預測，在進入工作職場之後，可能有不同於研究結果之反應。此為本研究結果的限制之一，亦為後續研究須進一步著墨之處，如延伸研究對象至實際的基層員警。

在未來研究部分，本研究建議，可發展更適合受訓學生之相關問卷，以便更充分地瞭解警專學生之工作價值觀與服務導向組織公民行為間的關係。此外，警察組織行為之其他議題，例如：心理契約與專業承諾等，是否同樣具有中介效應，就確立和型塑學生工作價值觀對服務導向組織公民行為之影響而言，亦值得吾人做進一步的探討。最後，本研究為一橫斷面設計，資料蒐集皆在同一時間點下完成，各變項間的因果關係可能因此無法有明確的驗證，期望後續研究能以縱貫面的研究取向，進行深入的檢驗，例如：持續地觀察本研究對象進入警察工作一段時間之後的實際狀況。

## 參考文獻

- 林鈺琴 (1996)。組織公正、信任、組織公民行爲之研究——社會交換理論之觀點。  
*管理科學學報*, 13 (3), 391-415。
- [Lin, C. C. (1996). Organizational justice, trust, and organizational citizenship behaviors: The viewpoint from social exchange theory. *Journal of Management Science*, 13(3), 391-415.]
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清 (2005)。社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行爲與組織公民行爲相關因素之研究——以信任與關係爲分析切入點。*人力資源管理學報*, 5 (1), 77-110。
- [Lin, C. C., Shiao, S. Y., & Ho, W. C. (2005). Relationship among organizational support, knowledge sharing and citizenship behaviors based on the perceptive of social exchange theory: Viewpoints of trust and relationship. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 77-110.]
- 汪美伶、鄭雯憶 (2007)。組織支持與服務導向組織公民行爲——服務氣候之干擾角色。*人力資源管理學報*, 7 (4), 71-93。
- [Wang, M. L., & Cheng, W. Y. (2007). Organizational support and service-oriented organizational citizenship behaviors: The moderating role of service climate. *Journal of Human Resource Management*, 7(4), 71-93.]
- 余德成、黃建榮、林洲安 (2006)。流通產業中新契約違反與組織公民行爲之關係——組織信任之中介效果。*服務業管理評論*, 2 (2), 139-170。
- [Yu, T. C., Huang, C. J., & Lin, C. A. (2006). Relationships between psychological contract breach and organizational citizenship behavior of distribution industries: The mediation of organizational trust. *Service Industry Management Review*, 2(2), 139-170.]
- 許道然 (2001)。組織信任之研究：一個整合性觀點。*空大行政學報*, 11, 253-296。
- [Hsu, T. J. (2001). Organizational trust: An integrated perspective. *Open Public Administration Review*, 11, 253-296.]
- 高瑞新 (2007)。工作滿意度、服務行爲與警察服務品質關聯性之研究——以高雄港務警察局爲例。*朝陽商管評論*, 6 (1), 99-132。
- [Kao, R. H. (2007). A study on the relationship among job satisfaction, service behavior and quality of police services: The case of Kaohsiung Harbor Police Department. *Chaoyang*

*Business and Management Review*, 6(1), 99-132.]

陳寅清 (2006)。國民小學兼行政教師工作價值觀與學校組織信任關係之研究——以嘉義縣國民小學為例。國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文，未出版，屏東。

[Chen, Y. C. (2006). *A study of relation between work value of elementary school administration teachers and school organizational trust: The elementary school in Chiayi County*. Unpublished master's dissertation, Graduate Institute of Education Administration of National Pingtung University of Education, Pingtung, Taiwan.]

陳怡昌、李承陽、羅敏文 (2007)。組織公平、工作價值觀與組織公民行為之關係研究。國立虎尾科技大學學報，26 (1)，67-80。

[Chen, Y. C., Li, C. Y., & Luo, M. W. (2006). Empirical study of the relationship between organizational justice, work ethics and organizational citizenship behavior. *Journal of National Huwei University of Science & Technology*, 26(1), 67-80.]

陳春希、高瑞新、湯雅云 (2009)。我國港務警政機構的人力資源管理實務、人力資本與服務品質關係之研究。人力資源管理學報，9 (2)，53-74。

[Chen, C. H., Kao, R. H., & Tang, Y. Y. (2009). A study on the relationships between human resource management practice, human capital, and quality of service in international harbor policing. *Human Resource Management*, 9(2), 53-74.]

Alpert, G. P., & Dunham, R. G. (1997). *Policing urban America*. Waveland Press, IL: Lake Zurich.

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and 'citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the use of structural equation model in experimental designs. *Journal of Marketing Research*, 72(4), 271-284.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Barlow, D., & Barlow, M. (2000). *Police in a multicultural society: An American story*. Waveland, IL: Prospect Heights.

Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in



- marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Bittner, E. (1980). *The functions of the police in modern society*. Olgeschlager, MA: Gunn, and Hain, Cambridge.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for management and research. In J. A. Czepiel, M. R. Solomon, & C. Surprenant (Eds.), *The service encounter* (pp. 127-147). Lexington, MA: Heath.
- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1995). Transactions costs in organizations with trust. In R. Bies, R. Lewicki, & B. Sheppard (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 219-247). Greenwich, CT: JAI Press.
- Camevale, D. G. (1995). *Trustworthy government*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chappell, A. T. (2008). Police academy training: Comparing across curricula. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 31(1), 36-56.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial*, 10, 303-317.
- Dalla, C. J. (1998). *The ethical imperative: Why moral leadership is good business*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational

- support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviors in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (pp. 213-238). New York: Basil Blackwell.
- Gahan, P., & Abeysekera, L. (2009). What shapes an individual's work values? An integrated model of the relationship between work values, national culture and self-construal. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 126-147.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76, 299-307.
- Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationships: The behavioral trust inventory*. Paper presented at the 5th Australian Industrial Organizational Psychology Conference, Melbourne, Australia.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with reading*. New York: Macmillan.
- Hair, J. E. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hassan, M., & Semerciöz, F. (2010). Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: A conceptual analysis within organizational context. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(2), 67-83.
- Hogan, J., Hogan, R., & Busch, C. M. (1984). How to measure service orientation. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1988). *LISREL 7: A guide to the program and application*. Chicago: SPSS.
- Lin, C. P., Hung, W. T., & Chiu, C. K. (2008). Being good citizens: Understanding a mediating mechanism of organizational commitment and social network ties in OCBs.

- Journal of Business Ethics*, 81(3), 561-578.
- Lu, C. S. (2003). The impact of carrier service attributes on shipper-carrier partnering relationships: A shipper's perspective. *Transportation research. Part E, Logistics and Transportation Review*, 39(5), 399-415.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.
- Mayhall, P. D., Barker, T., & Hunter, R. D. (1995). *Police community relations – and the administration of justice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human Resource Management*, 35(4), 493-512.
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Payne, B., Berg, B., & Sun, I. (2005). Policing in small town America: Dogs, drunks, disorder and dysfunction. *Journal of Criminal Justice*, 33(1), 31-41.
- Payne, S. C., & Webber, S. S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 365-78.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Pučetaite, R., & Lāmsā, A. M. (2008). Developing organizational trust through advancement

- of employees work ethic in a post-socialist context. *Journal of Business Ethics*, 82, 325-337.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rokeach, M. (1973). *The natures of human values*. New York: Free Press.
- Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 49-71.
- Ryan, J. J. (2002). Work values & organizational citizenship behaviors: Values that work for employees and organizations. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 123-132.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M. (1996). Work values: A theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 503-514.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23-47.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sparrow, M., Moore, M., & Kennedy, D. (1990). *Beyond 911: A new era of policing*. New York: Basic Books.
- Sun, I. Y., Cretacci, M. A., Wu, Y., & Jin, C. (2009). Chinese police cadets' attitudes toward police role and work. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 32(4), 758-780.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The*

*Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.

Tzafrir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance.

*The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct refinement, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P., & Bromiley, P. (2008). Assessment of organizational trust: Italian adaptation and factorial validity of the organizational trust inventory. *Soc Indic Res*, 88, 563-575.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377-396.

Whitaker, G. (1982). What is patrol work? *Police studies*, 4(1), 13-22.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.