

學術論著

矯正人員組織承諾之初探

A Preliminary Study on Correctional Officers' Organizational Commitment

彭士哲

國立中正大學犯罪防治研究所博士候選人
法務部矯正署臺中監獄教誨師

曾淑萍

國立中正大學犯罪防治學系專任副教授
美國紐約州立大學奧本尼分校（State University of New York at Albany）刑事司法（犯罪學）博士

摘要

彭士哲、曾淑萍

組織承諾（Organizational Commitment）在管理學及組織行為相關領域中，一直是影響層面廣泛的重要態度變項。因組織承諾之高低可影響矯正人員及機構之正常運作，自 1990 年代開始，組織承諾的多樣性逐漸成為西方國家研究矯正領域的重大焦點，但反觀臺灣及中國等華人社會，卻仍屬於開發階段，相關研究寥寥無幾。本文藉由彙整新近西方文獻，歸納出離職意向、工作壓力、工作滿意度、工作危險性、工作投入、職業倦怠、角色模糊、信任向度、醫療問題等影響矯正人員組織承諾之重要因子，並提出七點管理意涵與政策建議，包括：一、提高組織承諾進而降低離職意向。二、疏緩工作壓力及降低工作危險性，以提高組織承諾。三、提高工作滿意度與工作投入，正向連結組織承諾。四、預防職業倦怠以減少矯正人員出現耗竭的情形。五、清楚定義矯正人員角色定位並減少發生角色衝突之窘境。六、持續加強矯正人員之信任感以正向影響組織承諾。七、賡續注重收容人之醫療人權以強化組織承諾。冀望提供矯正當局參考，俾利增加矯正人員正向之工作效益、強化忠誠感及歸屬感、降低離職意向及減少離職行為、提高工作水準以達成矯正機關之目標。

關鍵字：組織承諾、矯正人員、離職意向、工作壓力、工作滿意度、職業倦怠

DOI : 10.6905/JC.202101_10(1).0002

A Preliminary Study on Correctional Officers' Organizational Commitment

Abstract

Shih-Che Peng, Shu-Ping Tzeng

Organizational commitment has been a crucial attitudinal variable with a wide range of influences in the fields of public management and organizational behaviour. Since the level of officers' organizational commitment can affect the daily operation of correctional institutions, the diversity of organizational commitment has gradually become a significant focus of research in the field of corrections in Western countries since the 1990s. In contrast, this issue has been largely overlooked in some non-Western societies, such as Taiwan and China. Specifically, only fewer relevant studies have been conducted in Taiwan over the past decades. Drawing upon recent studies conducted in west, this study aims to summarize critical factors that impact the levels of organizational commitment to correctional officers, namely turnover intention, job stress, job satisfaction, job dangerousness, job involvement, job burnout, role ambiguity, trust dimensions, and medical problems. Based on these unique findings, seven policy implications have been addressed as follows: 1. Improve organizational commitment and, in turn, reduce turnover intent; 2. Relieve job stress and reduce job dangerousness to improve organizational commitment; 3. Enhance job satisfaction and job involvement and, in turn, increase organizational commitment; 4. Prevent job burnout to reduce the exhausted status of correction staff; 5. Clearly define the roles of correction staff to mitigate the dilemma of role conflicts; 6. Continue to strengthen the belongings of correctional staff to increase organizational commitment. 7. Continue to pay attention to the inmates' medical rights to enhance the organizational commitment of correctional staff. Overall, by increasing the work efficiency of correction officers, strengthening their sense of loyalty and belonging, and improving work atmosphere, we hope the correctional staff can reduce turnover intentions and involuntary quitting behaviours and, in turn, achieve the goals of correctional institutions.

Keywords : organizational commitment, correctional officer, turnover intent, job stress, job satisfaction, job burnout

壹、前言

組織承諾 (Organizational commitment) 在管理學相關領域中，一直是影響層面廣泛的重要態度變項 (Mowday, Porter, & Steers, 1979; Meyer, Allen & Smith, 1993)，因為組織承諾可有效預測、降低矯正人員之離職行為、曠職等因素，(Camp, 1994; Lambert, Edwards, Camp, & Saylor, 2005a)。Culliver, Sigler, 與 McNeely (1991) 之研究則闡明，矯正人員如具高度的組織承諾，可連結正面之行為表現 (如較佳之工作表現)。Steers (1977) 研究指出，組織承諾受到重視的原因有三：第一，組織承諾可以預測員工的離職行為；第二，高組織承諾的員工，其工作績效較佳；第三，組織承諾可以作為預測組織效能的指標。Randall (1990) 指出，組織承諾的認同水準對於「個人」及「組織」都有正向之影響，在「個人正向之效益」方面，可增進個人的生涯發展與提高報酬、員工行為被組織獎賞、個人對職業充滿熱忱、增加員工之忠誠感及歸屬感；在「對組織之效益」方面，可降低離職意向及流動率、使員工接受組織生產力的要求、達成組織績效的目標。另 Meyer, Stanley, Herscovich 與 Topolny (2002) 則呼應 Randall (1990) 提及「對組織之效益」內容，渠等進一步的指出，一個矯正機關要維持完全常態的運作，仰賴的是矯正人員對機關堅強的組織承諾。

Lambert, Liu, 及 Jiang (2018) 在探討矯正人員組織承諾議題時，渠等引用 Allen 及 Meyer (1990) 的分法，將組織承諾區分為三大部分：情感性承諾 (affective commitment)、持續性承諾 (continuance commitment)、規範性承諾 (normative commitment)。Lambert, Hogan, 與 Keena (2015) 指出，情感性承諾連結了矯正人員一系列的正向成效，是該領域最常見的組織承諾形式 (Jiang¹, Lambert, Liu², Kelley & Zhang, 2017)，Lambert, Paoline, 及 Hogan (2020a) 並進一步主張，持續性承諾及情感性承諾是組織承諾的兩種主要形式。

1、Jiang 譯為江山河，係旅美中國學者，該研究係於中國廣東省廣州市 2 所監獄探討工作環境對矯正人員組織承諾之影響。

2、Liu 譯為劉建宏，係中國澳門學者，該研究係於中國廣東省廣州市 2 所監獄探討矯正人員之組織正義與工作態度。

以美國、臺灣、中國等學者研究為依據，本文探討組織承諾運用在矯正領域上之重要性，以突顯該議題對矯正人員及矯正機構之深遠影響。首先，美國學者 Lambert, Kelley, 與 Hogan（2013）指出，監獄工作人員的高度承諾通常與正向的組織成果有關，例如強化組織公民意識和提高工作效率；另一方面，低度承諾水準往往與一個組織的負面結果有關，例如離職意向或離職率之提高、曠職和職業倦怠等問題。Lambert 等人（2013）更進一步指稱，情感性承諾與曠職、流動性等成反比關係；而與工作績效、工作滿意度為正相關之關係。另一美國學者 Mercurio（2015）的研究則呼應了前述說法，他發現情感性承諾通常與重要工作成果之間存有更強的關聯性，例如曠職率降低、離職或離職意向降低、組織公民行為的參與度更高、工作績效更佳。其次，中國學者 Jiang 等人（2017）在研究中國矯正人員組織承諾時研究提到，因為組織承諾日趨重要，在西方有越來越多的研究以組織承諾來預測矯正人員之行為，例如個人特徵、工作特徵、以及組織特徵等等，這些研究提供了西方矯正人員探討影響組織承諾之重要前因。最後，臺灣學者曾淑萍、彭士哲（2011）對臺灣 22 所矯正機構 799 名戒護人員施測，整體而言，組織承諾對離職意向具有顯著之負向預測力，進一步分析，戒護人員之情感性承諾愈高、持續性承諾愈高、規範性承諾愈高者，均反應了較低的離職意向。

基此，本文分析上述國家新近組織承諾之研究及發展趨勢，並加以有系統歸納整理，進而了解影響矯正人員組織承諾之前因，進一步分析前因與組織承諾間之相關性及預測力，最後將研究結果形成政策建議，俾利矯正當局參考。

貳、組織承諾定義

Mowday, Porter 與 Steers（1982）認為組織承諾連結了職員與用人機關，組織承諾表示職員對組織的心理認同、對組織價值觀和目標的接受、打算繼續成為該組織的成員、並願意付出努力來幫助該組織成功。Hoang, Lambert, Jenkins, 與 Wambold（2006）指出，組織承諾已是全球化概念，它不只是與工作或工作團隊的連結，而更是對整個組織的承諾。

Allen 及 Meyer（1990）則是指出了現今最經典的定義，他們指出組織承

諾係情感心理因素、利益成本之認知、義務規範等道德因素對組織所產生的依附現象，包含了情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾。

一、情感性承諾

Allen 及 Meyer (1990) 指在該組織工作一段時間後形成的，是職員與組織之間的一種正向的情感連結，是一種心理承諾。該概念包括對組織的忠誠和認同感的要素，例如對組織的自豪感和將組織的目標內化一致，願意為組織而奉獻私人的時間和心力 (Hogan, Lambert, & Griffin, 2013)。Lambert 等學者 (2020a) 指出，情感性承諾是一種自願與組織的心理連結，包括與組織的認同（即對組織自豪感、對組織目標的內化、以及對組織核心價值觀的接受程度）、對組織的忠誠，以及願意努力幫助組織。

二、持續性承諾

是指隨著時間的推移，對組織的投資而產生的關係，例如社會關係、退休金、工資、福利、失去的機會、時間以及不可替代的工作技能等 (Allen & Meyer, 1990)。這些龐大投資反映出因離職成本高而被束縛的感覺，員工感到被迫對組織作出承諾，從而將職員與組織連結起來，因此產生持續留在組織中的意願 (Garland, Hogan, Kelley, Kim, & Lambert, 2013)，Becker (1960) 將這些龐大投資稱為看不見的沉沒成本 (sunk costs)，使得職員離開組織變得愈來愈困難。

三、規範性承諾

職員認為自己有義務留在組織中，強調對組織的忠誠，維持職員心中產生回報組織的義務 (Allen & Meyer, 1990)。Hogan 等學者 (2013) 則指出，規範性承諾係指有奉獻精神的職員對組織從事某些行為，因為他們認為這樣做是誠實、忠誠和道德的，而 Lambert, Hogan, 與 Jiang (2008) 則補充說明，認為規範性承諾類似於對組織的責任感。

另臺灣學者 Law 與 Guo (2016) 研究臺灣中部地區矯正機關之戒護人

員，主張組織承諾是矯正人員和組織之間的心理連結，伴隨著忠誠度，被視為一份子的渴望還有自願離開組織的低度意願。另彭士哲（2011）指出，組織承諾為「戒護人員將工作之目標及價值內化，對工作有強烈之情感、忠誠感與使命感，願意為工作奉獻心力。」

參、組織承諾的發展

臺灣學者 Law 與 Guo（2016）之研究結果指出，臺灣矯正人員對監獄的組織承諾發展區分為五個階段，分別為探索期（exploratory stages）、測試期（testing stages）、熱情投入期（passionate stages）、索然無味期（quiet and bored stages）和整合時期（integration stages）。在第一階段－探索期，大部分的戒護人員都會對機關產生正面的連結，然而，隨著第二階段－測試期的開始，由於熟練度的提升，許多戒護人員可能會開始著眼於機關內較為負向的層面或是缺點，並開始對自身能力及組織認同有重新的調整與認識，為可能的解決方式尋找有用的資源，然後再為長久的認同做最後的決定。完成這個決定後，他們將進入第三階段－熱情投入期，並將為機關的任務與目標奉獻自己的全部。不幸的是，在重複經歷了多次同樣的工作循環後，有些戒護人員會進入第四階段－索然無味期，一個擁有低期待和動力並渴望在工作中找到新的目標和挑戰時期。而一旦矯正人員了解所屬機關的光明面和黑暗面，他們的容忍度將會上升，並會開始以較為彈性的態度去面對他們的工作。也因為如此，在最後的第五階段－整合時期，他們對於機關的承諾將會變得更加穩定。

肆、組織承諾理論基礎

Mercurio（2015）回顧了許多文獻，他的研究與許多學者一致，認為情感性承諾是組織承諾的核心要素，他並進一步主張組織承諾有四大理論基礎：

一、行為承諾理論（Behavioral Commitment Theory）

Mowday 等學者（1982）在撰寫“行為承諾”時，已將行為概念化和組織承諾理論下了最好的定義，他們認為這涉及個人與組織的緊密連結過程有關。

行為承諾理論認為，個人對組織承諾的心理狀態是個人行為的結果。在這種理論的觀點下，個人的行為也開創了達到心理承諾的條件。Meyer 和 Allen（1991）在比較行為觀點和態度承諾時，將行為觀點描述為個人行為開始和結束的循環。

Salancik（1977）在行為承諾的研究中指出，組織承諾來自於：1. 依附於個人自由選擇的行為；2. 認為有義務遵循該行為；3. 繼續或不繼續該行為的認知成本。Salancik 使用決心（volition）一詞來描述個人對於行為是自由選擇的結果，當決心程度很高時，個人可能會對此行為承擔更多的責任。例如，在行為承諾的觀點下，如果職員決心對主管忠誠行事，那麼該職員將感到有繼續履行忠誠行事的義務。

二、交換承諾理論（Transactional Commitment Theory）

學者們認為，承諾產生於個人對資源的投入和伴隨而來的報酬（Becker, 1960；Hrebinia & Alutto, 1972）。交換觀點基於這樣的思維，認為承諾是經濟決策和理論基礎的結果。Becker（1960）的單方投注（side bet）理論概念化這種承諾而成為焦點。

Becker（1960）認為，承諾的產生是由於個人不保有該組織的會員身分，就會失去特定投資的積累。這些投資包括時間、精力和金錢（Meyer & Allen, 1984）。從交換的角度來看，喪失這些投資的潛在風險，再加上個人缺乏其他就業選擇，可能會導致對組織的持久承諾表現。Meyer 和 Allen（1984, 1991）將此類承諾標記為“持續性”的承諾。

其他學者使用了工具性、順從性或計算性承諾等專有名詞，但仍以 Becker（1960）的單方投注理論為基礎（Mathieu & Zajac, 1990；O'Reilly & Chatman, 1986）。Balfour 和 Wechsler（1996）採用了不同的方法來對交換承諾進行理論化，並使用了“交換”承諾一詞，得出理論的認為，承諾可以直接從組織獲得的報酬而形成。

三、義務承諾理論 (Obligatory Commitment Theory)

Meyer 與 Allen (1991) 及 Wiener (1982) 的理論認為，承諾是由個人對組織的傾向或心態義務所發展而來的。這種心理上的義務狀態可能來自於個人內化特定的規範。學者採用 Meyer 與 Allen (1984) 之“規範性”承諾，認為義務的內化可透過使組織獲得特定利益的需求或預估的期望來發展。規範性承諾可以被看作是與持續性承諾或行為交換承諾理論的觀點有著高度重疊的原則。

四、態度承諾理論 (Attitudinal Commitment Theory)

基於對態度承諾理論的定義，聚焦於個人留在組織中的願望 (Meyer & Herscovitch, 2001)。Kanter (1968) 創立了態度承諾理論，他認為組織的凝聚力或參與感很可能有助於個人對組織的承諾。Meyer 和 Allen (1984, 1991) 將這種態度上的承諾稱為“情感性”承諾，並以 Mowday, Sters, 和 Porter (1979) 在編纂組織承諾問卷 (OQM) 中所做的結果為基礎，該問卷透過衡量與組織一致的價值觀、對組織的關懷、以組織為光榮以及願意為組織作出額外努力，來衡量對組織的情感性承諾。

Meyer 和 Herscovitch (2001) 在廣泛回顧文獻的基礎上得出理論，認為情感性承諾主要是由個人參與和認同組織所形成的。更具體地說，他們聲稱，個人形成在動機或參與行動過程，是由對大型組織的價值觀和目標的認同、關聯和依附發展而來的。

伍、常見的組織承諾量表

Lambert 等學者 (1999) 提及研究戒護人員組織承諾最常使用的量表是 Mowday 等學者 (1982) 所研擬之 Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)，三個構面共 15 題之組織承諾量表，現已被廣泛運用在學術研究上 (Allen & Meyer, 1990)。Allen 及 Meyer (1990) 以前述量表為基礎，加以編製後提出了情感承諾量表 (Affective Commitment Scale, ACS)、持續承諾量表 (Continuous Commitment Scale, CCS) 及規範承諾量表 (Normative

Commitment Scale, NCS)，成為了現今研究者常使用之組織承諾三維量表，其信度係數 ACS 為 .87、CCS 為 .75、NCS 為 .79，顯見有良好之信度，其效度採因素分析法中之主成份分析法檢驗（正交轉軸中之最大變異數法），ACS 總計可解釋 58.8%、CCS 總計可解釋 25.8%、NCS 總計可解釋 15.4% 的總變異量。

Allen 與 Meyer（1990）之三維量表，每一分量表計有 8 題，分述如下：

情感性承諾量表：

1. 我很樂意在這個機關度過後續的職業生涯；2. 我很樂意與外界人士討論我的機關；3. 我真的覺得機關的問題就是我的問題；4. 我認為我很容易依附於另一個機關，如同我現在一樣；5. 我不覺得自己是這機關的一份子；6. 我對這個機關沒有“情感上的依附”；7. 機關對我而言有很重要的意義；8. 我對機關沒有強烈的歸屬感。

持續性承諾量表：

1. 我不擔心如果我不找到另一個工作就辭職會發生什麼事；2. 即使我願意，我現在也離不開我的機關；3. 如果我現在決定離開我的機關，我的生活會被打亂太多；4. 現在離開機關對於我來說代價不高；5. 現在留在機關裡是必要的也是需要的；6. 我覺得我幾乎不會考慮選擇離開這個機關；7. 離開這個機關的少數嚴重後果之一是找不到可任職的工作；8. 我繼續為這個機關工作的主要原因之一是，離開機關需要付出龐大的個人犧牲，而且另一個機關獲得的整體利益可能無法與原機關相提並論。

規範性承諾量表：

1. 我認為現在職員在機關之間流動太頻繁了；2. 我不認為一個人必須永遠忠於他（她）的機關；3. 從一個機關跳槽到另一機關對我來說似乎一點也不會不道德；4. 我相信忠誠很重要，因此有一種道德義務，是我繼續在這個

機關中工作的主要原因之一；5. 如果我找到一份更好的工作，我會覺得離開我的機關是不對的；6. 我被教導相信忠於一個機關的價值；7. 若一個人職涯多待在同一機關的話，一切也會更順心；8. 我認為當工作狂是不夠睿智的。

陸、影響矯正人員組織承諾之重要因子

一、離職意向與組織承諾

離職意向 (turnover intention) 是離職行為發生前之重要預測變數 (Price & Muller, 1986)。Lambert 與 Hogan (2009) 指出在美國近 40 年來，矯正人員之離職是一個從不曾間斷之問題，其離職率每年平均約為 20% 左右，Lambert 及其同僚更進一步指出，戒護人員之離職，機構所付出之代價包括了減少職員值勤成效及專業技術、增加招募花費、訓練新聘人員、強制加班、增加使用經驗不足、倦勤的職員或不適任人員。Lambert 及 Paoline (2010) 發現，高離職率將造成戒護人力不足，並降低提供服務的品質及增加安全上的風險，而過度的疲勞工作可能讓他們考慮離職，進而產生離職意向。Lachman 及 Diamant (2007) 探索矯正人員離職意向時發現，常常思考離職的矯正人員，他們對於目前的工作感到沒有熱情，並且幾乎無法表現出他們的專業。Ferdik 與 Hills (2017) 指出，當矯正人員打算離開他們的工作或是尋找其他就業途徑時，將造成他們不再積極投身於工作職場中，他們可能對於改變受刑人不感興趣，不想與受刑人進行人際溝通，不想幫助受刑人滿足需求，可能對於受刑人會產生更嚴厲或更懲罰性的處置，甚至對於矯正機關的成立宗旨不感到興趣。臺灣學者 Law 與 Guo (2016) 則指出矯正人員是機關最偉大的資產，但不幸的是，諸多研究卻指出矯正人員經常性對於工作表達不滿意的看法，比起社會上一般工作更容易感到筋疲力竭、職業倦怠，再加上因工作造成的心理及生理負面傷害，多重因素困擾使得矯正人員一直存在著不算低的離職意向。故吾人得知倘矯正人員具有離職意向時，對矯正機構之不良影響甚為鉅大，但令人感到驚訝的是，就算知道離職伴隨著慘痛高成本且極具破壞力的結果，關於矯正人員離職及其離職意向的研究卻依然屈指可數 (Griffin, Hogan, & Lambert, 2013)。

研究發現，矯正人員離職意向與組織承諾為負相關 (Griffin, Hogan, &

Lambert, 2014 ; Well, Minor, Lambert, & Tilley, 2016) 。Wells 等學者 (2016) 指出許多的研究均發現組織承諾是預測矯正人員離職意向最顯著的指標、有最直接的影響，亦即如要研究離職意向，組織承諾之高低將可作為重要的參考依據。Griffin 等學者 (2014) 、臺灣學者 Law 與 Guo (2016) 的發現與 Wells 等學者 (2016) 之研究成果不謀而合，Griffin 等學者 (2014) 發現組織承諾在矯正人員各個職涯階段中（剛入行、早期階段、中期階段、後期階段），在數個影響離職意向的因子中佔最關鍵性的角色，且影響力達到最大；而 Law 與 Guo (2016) 進一步指出組織承諾對於降低矯正人員離職傾向和強化矯正人員工作上的優良表現是一個很重要的因素。另亦有許多學者一致發現的看法，即戒護人員之組織承諾對於離職傾向有負向預測力，亦即組織承諾愈高者，其離職傾向愈低，反之則否 (Stohr, Self, & Lovrich, 1992 ; Camp, 1994 ; Robinson, Porporino, Simourd, 1997 ; Lambert, Hogan, Allen, 2006 ; Lambert & Paoline, 2010) 。另外，曾淑萍、彭士哲 (2012) 研究臺灣 22 個矯正機構的發現亦支持國外學者之結果，渠等指出不論是情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾，對於離職意向皆為顯著負影響。

二、工作壓力與組織承諾

工作壓力係指因矯正職場工作環境所帶來的疲勞、心力交瘁及僵化感 (Minor, Wells, Lambert, & Keller, 2014) 。Leip, Jeanne, 與 Stinchcomb (2013) 研究發現，工作壓力連結了倦怠感、緊張、焦慮、挫折等困擾，建立在多年的服務情緒上，累積壓力可能促使矯正人員萌生離去的想法。在較早期探討矯正人員組織行為之研究中，皆將工作壓力納入研究，但另研究者蒐集西方近年之文獻發現，工作壓力與組織承諾已鮮少被研究，本文推論，並非工作壓力變項失其重要性，而係矯正人員組織行為仍有許多新領域亟待開發，而工作壓力之研究結果多數均符合研究假設，並無重大突破性之發現，可能因此導致近年較無學者加以研究。

研究指出，過去工作壓力與組織承諾之關係在美國頻繁地被研究，結果皆趨於一致，亦即工作壓力與組織承諾為負相關 (Lambert, Hogan, Paoline, & Clarke, 2005b ; Lambert & Paoline, 2008 ; Griffin, Hogan, Lambert, Tucker-

Gail, Baker, 2010)。Hogan 等學者（2013）則更深入分析，他們指出工作壓力與情感性承諾、規範性承諾均為負相關，而與持續性承諾呈正相關。臺灣學者 Law 與 Guo（2016）研究中部地區矯正人員發現，工作壓力與組織承諾為負相關之關係，惟 Jiang 等學者（2017）研究中國社區矯正人員時發現，工作壓力與組織承諾並沒有相關。另 Lambert 與 Paoline（2008）發現工作壓力對於戒護人員組織承諾具有負向預測力。Hogan 等學者（2013）之研究發現，工作壓力可負向影響情感性承諾、正向預測持續性承諾、對規範性承諾並沒有顯著影響。臺灣學者 Law 與 Guo（2016）研究中部地區矯正人員之發現與 Jiang 等學者（2017）研究中國社區矯正人員之結果一致，即工作壓力對組織承諾並沒有顯著影響。

三、工作滿意度與組織承諾

在矯正文獻中，許多研究已經將工作滿意度視為組織承諾的重要預測因素（Lambert & Paoline, 2008；Griffin et al., 2010；Law & Guo, 2016；Lambert et al., 2018）。Spector（2009）主張工作滿意度是指個人在表達自己對工作的滿意程度時所表達的情感反應的程度。Lambert, Barton, 與 Hogan（1999）認為工作滿意度係戒護人員對於其在監獄內特定工作之情感性反映，而反映的結果係源自於個人之「期望、需要、對公平及正義的認知」與「實際上結果」比較後之整體差距而言。Griffin 等學者（2010）認為戒護人員之工作滿意度是主觀的，是個體反映其在特定工作中得到滿足的程度。

Hogan 等學者（2013）認為工作滿意度與情感性承諾及規範性承諾皆成正相關。Jiang 等學者（2017）研究中國社區矯正人員發現，工作滿意度與組織承諾呈正相關，而 Lambert 及 Paoline（2005）、Lambert 等學者（2018, 2020a）研究美國機構性矯正人員亦得到這個一致的結果。Law 和 Guo（2016）研究臺灣中部地區機構性矯正人員之結果與 Lambert 等學者一致。另 Hogan 等學者（2013）另同時亦發現工作滿意度可正向預測情感性承諾與規範性承諾。Law 和 Guo（2016）之研究發現，工作滿意度可正向預測組織承諾，Jiang 等學者（2017）之研究亦發現一樣之結果。

四、工作危險性與組織承諾

誠如 Armstrong 與 Griffin (2004) 所言，相較於其他社會機關，「矯正機關在其工作環境的脈絡 (context) 與目標 (purpose)，有其獨特性。」矯正人員必須要監督與管理那些具有潛在暴力的核心犯罪人、罹患思覺失調症具攻擊性或不得假釋之收容人，這些繁重的勤務、工作與責任，從矯正管理的角度觀之，面臨了比之前更強烈之收容管理壓力及工作危險性之威脅。

Cullen, Link, Wolfe 和 Frank (1985) 認為工作危險是指員工在工作中對受傷、死亡和其他形式的被害風險的認知過程。Hogan 等學者 (2006) 等學者指出，因為受刑人的威脅和實際的暴力，在社會上許多人將矯正工作視為一項危險的工作。在美國監獄工作人員中，那些在工作中感到危險的人傾向於減少投入 (Lambert & Hogan, 2010 ; Lambert et al., 2013)。

許多結果顯示美國矯正人員知覺到工作危險性對於組織承諾有著負相關 (Cullen et al., 1985 ; Lambert et al., 2004 ; Lambert et al., 2005b ; Hogan et al., 2006 ; Lambert & Paoline, 2008)，而 Jiang 等學者 (2017) 研究中國矯正人員亦發現相同結果，另曾淑萍、彭士哲 (2012) 則進一步發現，工作危險性與情感性承諾、規範性承諾均為負相關、與持續性承諾則無相關。另有學者認為工作危險性無法顯著預測組織承諾 (Hogan et al., 2006 ; Lambert & Hogan, 2009)；惟 Lambert 與 Paoline (2008) 卻發現工作危險性對於對組織承諾有負向預測力，另 Jiang 等學者 (2017) 亦發現相同之結果。

五、工作投入與組織承諾

工作投入的概念由 Lodahl 及 Kejner (1965) 提出，認為工作投入是一個人心理上認同其工作的程度。Lawler 與 Hall (1970) 提出了投入的理論，即「對工作的心理認同」和「工作狀況對個人及其身份至關重要的程度」。Kanungo (1982) 主張投入的定義是將其簡單地看作是對工作的心理認同。Hogan 等學者 (2013) 主張工作投入係一個人對工作的認同感，反映了該工作在其一生中的重要程度以及一個人將工作置於其生活中心的程

度。Zhang (2014) 認為，工作投入是一種重要的工作態度，會影響員工和組織。

矯正人員的工作投入與組織承諾有正相關之關係 (Paoline & Lambert, 2012 ; Lambert et al., 2018 ; Lambert et al., 2020a) ; Hogan (2013) 發現工作投入與情感性承諾、規範性承諾為正相關，與持續性承諾為負相關；而 Jiang 等學者 (2017) 研究中國社區矯正人員，發現工作投入與組織承諾為正相關。另 Hogan 等學者 (2013) 在迴歸分析發現，工作投入對情感性承諾、規範性承諾為正向之影響，對持續性承諾為負向之影響。但 Jiang 等學者 (2017) 研究卻發現工作投入卻無法顯著預測組織承諾。

六、職業倦怠與組織承諾（情感性承諾與持續性承諾）

辛苦而緊張的工作環境，員工職業倦怠是不良後果之一，但不幸的是，在矯正行業中職業倦怠的風險要比其他許多職業還要高 (Keinan & Maslach-Pines, 2007)。職業倦怠的矯正人員會對同事、受刑人、組織產生負面影響，他們也可能會離職，導致工作環境緊張，對受刑人和同事態度會是冷淡無情 (Garner, Knight, & Simpson, 2007 ; Whitehead, 1989)。職業倦怠的矯正人員工作績效下降 (Neveu, 2007)，還會給同事帶來額外的的工作負擔 (Dignam, Barrera & West, 1986 ; Garner et al., 2007)，並透過組織中渲染、影響同事 (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001)。職業倦怠會導致曠職率和離職率增加，在一個成本上升、預算縮減、人員短缺的時代，確保矯正人員不會職業倦怠越來越重要。

根據 Maslach 和 Jackson (1981, 1984) 的研究，倦怠的症狀包括三個向度：情緒衰竭、人格解離和成就感下降。情緒衰竭是指職業生涯中產生的情緒枯竭和疲勞。人格解離被定義為冷漠和一副事不關己對待當事人。成就感下降指的是工作中效率低下的感覺增強。Garland, Lambert, Hogan, Kim, 與 Kelley (2014) 之研究即以倦怠之三種向度來分析一所美國私人監獄之 160 名矯正人員，他們指出預防倦怠可增強矯正人員的情感連結和對監獄的忠誠感，同時減少在職場中耗竭的情形。Garland 等學者 (2014) 指出，情緒疲憊型倦怠 (burnout Emotional Exhaustion)、人格解離型倦怠 (burnout Depersonalization)、成

就感降低型倦怠 (burnout Reduced Accomplishment) 均與情感性承諾呈負相關；而持續性承諾與上述三種倦怠均呈正相關之結果。另 Garland 等學者 (2014) 進一步指出，情緒疲憊型倦怠、人格解離型倦怠、成就感降低型倦怠，均與情感性承諾呈負向影響；而持續承諾與上述三種倦怠均呈正向影響。

七、角色變項與組織承諾

Lambert 等學者 (2005b) 指出角色壓力源的主要形式是角色衝突 (role conflict)、角色模糊 (role ambiguity)、角色超載 (role overload)。他進一步解釋上述三項定義，角色衝突係指在履行特定的工作或職位時，彼此間的行為不一致，就會產生角色衝突；角色模糊是指在履行特定的工作或職位時，存在不確定性或缺乏資訊，亦即工作角色未明確定義。角色超載是指一個人需要為工作做太多的勤務。Jiang 等學者 (2017) 認為尚應考量角色明確 (role clarity) 變項，角色明確是指職位資訊的清晰程度，渠等主張角色明確與角色壓力 (角色衝突、角色模糊) 是相對的兩端，渠等進一步說明，當員工瞭解工作期望並趨於一致的方向時，角色就會變得明確；而當員工不清楚如何處理某個特定的工作，並接收到相互衝突或模稜兩可的指示和命令時，角色衝突或角色模糊就會發生。角色明確使人們能夠更有效地工作，反而促進了與組織之間的情感聯繫；角色緊張會導致挫敗感，從而導致對組織的負面看法，降低與組織聯結的期望 (Lambert et al., 2013)。

Hogan 等學者 (2006) 發現矯正人員角色衝突、角色模糊均與組織承諾呈負相關。Lambert 等學者 (2005b) 的研究則與 Hogan 等學者 (2006) 的發現一致，均為高度負相關，另他們額外補充了角色超載與組織承諾亦為負相關之研究結果。而 Jiang (2017) 則發現角色明確與組織承諾為正相關。Hogan 等學者 (2006) 與 Lambert 等學者 (2005b) 之發現一致，均指出角色衝突、角色模糊可負向顯著影響組織承諾，但 Lambert 等學者 (2005b) 補充說明了角色超載並無法顯著預測組織承諾，Jiang (2017) 之研究則發現角色明確對組織承諾並無法產生顯著影響。

八、信任向度與組織承諾

信任對於矯正機構的有效運作至關重要。但是很少有研究人員研究不同類型的信任與矯正人員（情感性）組織承諾之間的關係。迄今為止的有限研究表明，信任可能會影響工作態度變項的形成。

組織信任有不同類型，主要信任類型是同事信任（coworker trust）、主管信任（management trust）和管理層信任（management trust）（Robertson, Gockel, & Brauner, 2013；Tan & Tan, 2000；Worley, Worley, Hsu., 2018）。同事信任是一個人對同事的信任水平、關心同事的福利、誠實並保持言行一致（Khany & Tazik, 2016）。主管信任是指員工對主管誠實、信守承諾、關心下屬的信任程度（Chughtai & Buckley, 2008）。管理層信任，也稱為組織信任或行政信任，是指個人對管理層以最大利益為中心，對個人利益有利（或至少無害）、誠實守信，並保持言行一致（Khany & Tazik, 2016；Robertson et al., 2013），這種信任代表了組織的整體信任。對同事的信任是橫向信任的形式，對主管的信任和對管理的信任是縱向信任的形式（Fard & Karimi, 2015）。

Kane, Saylor, & Nacci 等學者（1983）指出，管理層信任與紐約聯邦監獄矯正人員的組織承諾有關；Lambert 等學者（2020b）之研究結果呼應前述結果，發現同事信任、主管信任、管理層信任與組織承諾成正相關。另以 Lambert 為首等學者連續 3 年（2008 年至 2010 年）在美國中西部一所私人監獄研究「信任與組織承諾」之關係，重要發現如下：Lambert, Jiang, 和 Hogan（2008）發現主管信任和管理層信任都對組織承諾都有正向影響，且管理層信任的影響更大；Lambert 和 Hogan（2009）接續指出，管理層信任係正向顯著預測情感性組織承諾；最後 Lambert, Hogan, Altheimer, 與 Wareham（2010）主張，主管信任無法預測情感性承諾。惟 Lambert 等學者（2020b）之研究與 Lambert 等學者（2010）稍有不同，他們發現主管信任與管理信任對組織承諾有正向之影響。

九、醫療問題與組織承諾

矯正人員及受刑人的醫療保健問題在文獻中很少受到關注，但是醫療可能會影響矯正成效的重要工作成果。在美國大約有 220 萬成年人被監禁，每年花費約 740 億美元，這筆費用超過了全球 195 個國家中超過 130 個國家的國內生產總值（Bronson & Carson, 2019；Kincade, 2018；Wagner & Sawyer；2018；Zeng, 2019）。在這近 220 萬人中，許多受刑人的醫療問題需要短期和長期的醫療服務（Abbott, Magin, & Hu, 2016）；Lanier, Zaitzow, & Farrell, 2015）。與普通民衆相比，受刑人的健康問題和疾病（包括傳染病）的發病率更高（Fiscella, Beletsky, & Wakeman, 2017；Lindquist, & Lindquist, 1999；Maruschak, Berzofsky, & Unangst, 2015）。

Lambert 等學者（2020a）發現，正確的處理傳染病觀點（infectious disease handled correctly view）、優質醫療保健觀點（quality medical care view）、矯正人員對受刑人醫療需求及時反應觀點（correctional officers respond to inmate medical needs view）等變項與組織承諾有正相關之關係；受刑人醫療隱私權威脅職員安全觀點（inmate medical privacy rights threaten staff safety view）與組織承諾有負相關之關係。另一方面，正確的處理傳染病觀點和優質醫療保健觀點均與可正向預測組織承諾；亦即妥善處理收容人傳染病，矯正人員與組織的聯繫就越強、越能提供受刑人優質的醫療服務，矯正人員與監獄的聯繫就越大。

十、個人屬性與組織承諾

在年齡與組織承諾方面，Griffin 等學者（2010）發現年齡與組織承諾呈正相關。亦有研究指出年資與組織承諾為負關係（Lambert & Paoline, 2008；Lambert et al., 2020b）。Lambert 等學者（2020a；2020b）發現年齡可正向預測組織承諾。在職位與組織承諾方面，Lambert 與 Paoline（2008）指出主管職位者之組織承諾較高，同時 Griffin 等學者（2010）發現主管職位者與組織承諾呈正相關。Lambert 等學者（2020a）指出「戒護人員」之組織承諾與「非戒護人員」比較起來，往往比較低。Hogan 等學者

(2006) 分析指出，具主管職位之矯正人員對組織承諾有顯著的正向影響。在學歷與組織承諾方面，Lambert 等學者 (2020b) 發現「大學畢業」之矯正人員其組織承諾較「非大學畢業者」低。在性別與組織承諾方面，Lambert 等學者 (2018) 及 Lambert 等學者 (2020b) 研究發現，女性矯正人員之組織承諾均比男性還高。在種族與組織承諾方面，Hogan 等學者 (2013) 發現「白人」矯正人員比起「非白人」矯正人員有更高之規範性承諾。最後，亦有學者發現個人屬性變項與組織承諾均無影響 (Lambert et al., 2005b; Jiang et al., 2018; Law & Guo, 2016)；另 Hogan 等學者 (2013) 發現沒有任何一個人變項與情感性承諾及持續性承諾有統計學上的顯著影響。

十一、小結

整理上述諸多變項與組織承諾之研究，可得知以下重要結論供參：

研究發現 變項	差異性分析、相關性分析、迴歸分析
離職意向	(一) 組織承諾與離職意向呈負相關。 (二) 組織承諾對於離職傾向有負向預測力。
工作壓力	(一) 工作壓力與組織承諾呈負相關或沒有關係，但亦有學者進一步指出兩者呈正相關。 (二) 工作壓力對於組織承諾之影響，有學者認為具有負向預測力，但亦有學者進一步分析工作壓力對持續性承諾具有正向預測力、對規範性承諾並沒有顯著預測力。
工作滿意度	(一) 工作滿意度與情感性承諾及規範性承諾呈正相關。 (二) 工作滿意度對組織承諾具有正向預測力。
工作危險性	(一) 工作危險性與組織承諾呈負相關。另有學者進一步指出工作危險性與持續性承諾沒有相關。 (二) 工作危險性對於對組織承諾有負向預測力或無顯著預測。
工作投入	(一) 工作投入與組織承諾有正相關之關係，另有學者指出工作投入與持續性承諾呈負相關。 (二) 工作投入對情感性承諾、規範性承諾具有正向預測力，對持續性承諾為負向預測力；但亦有學者發現工作投入無法顯著預測組織承諾。
職業倦怠	(一) 情緒疲憊型倦怠、人格解離型倦怠、成就感降低型倦怠與情感性承諾呈負相關，與持續性承諾呈正相關。 (二) 情緒疲憊型倦怠、人格解離型倦怠、成就感降低型倦怠，對於情感性承諾有負向預測力，對持續性承諾有正向預測力。

研究發現 變項	差異性分析、相關性分析、迴歸分析
角色變項	(一) 角色衝突、角色模糊、角色超載與組織承諾呈現負相關；角色明確與組織承諾呈現正相關。 (二) 角色衝突、角色模糊對於組織承諾有負向預測力；角色超載、角色明確無法顯著預測組織承諾。
信任向度	(一) 同事信任、主管信任、管理層信任與組織承諾呈現正相關。 (二) 主管信任與管理信任對組織承諾有正向預測力，亦有學者發現主管信任無法預測情感性承諾。
醫療問題	(一) 正確的處理傳染病觀點、優質醫療保健觀點、矯正人員對受刑人醫療需求及時反應觀點與組織承諾呈現正相關；受刑人醫療隱私權威威脅職員安全觀點與組織承諾呈現負相關。 (二) 正確的處理傳染病觀點和優質醫療保健觀點對組織承諾有正向預測力。
個人屬性	有學者指出個人屬性變項與組織承諾均無顯著預測力，但亦有學者持不同意見，分述如下： (一) 年齡與組織承諾：兩者間呈現正、負相關之關係；年齡對組織承諾有正向預測力。 (二) 職位與組織承諾：主管職位者與組織承諾呈現正相關；具主管職位之矯正人員對組織承諾有正向預測力。 (三) 學歷與組織承諾方面：「大學畢業」之矯正人員之組織承諾較「非大學畢業者」低。 (四) 性別與組織承諾：女性矯正人員之組織承諾比男性還高。 (五) 種族與組織承諾：「白人」矯正人員比起「非白人」矯正人員有更高之規範性承諾。

柒、管理意涵與政策建議

組織承諾對於探索矯正人員組織行為是一個相當具有影響力的態度變項，並與諸多重要變項存有顯著之關係，故攸關矯正成效之良虞甚鉅。本文藉由彙整國外文獻，探討組織承諾之定義、發展史、理論基礎、組織承諾量表、組織承諾重要之研究成果，進而做一有系統性之整理。以下彙整近年來研究發現組織承諾與各因子間之關係，盼能將研究結果提供矯正當局做為擬定政策之參考：

一、提高組織承諾進而降低離職意向

學者均一致認為組織承諾對離職意向有顯著負向預測力。故提高矯正人員組織承諾，將可有效降低離職意向，增加留任之機率，並可免除不必要之資源耗損。因此，建議矯正當局，應深入瞭解造成同仁離職意向之各種前因，進而針對該因子提出具體改善對策。另應廣續提高同仁各項福利及降低職場危險性，並傾聽基層同仁之心聲，做出善意之回饋，使同仁更加認同機關，進而提昇組織績效，願意為監獄付出感情、強化與監獄之心理連結與認同，增加對監獄之忠誠與責任感，以降低離職意向。

二、疏緩工作壓力及降低工作危險性，以提高組織承諾

學者發現工作壓力及工作危險性對組織承諾有顯著負向預測力。首先建議矯正當局，應廣續建制各項軟、硬體安全設備（例如監視器、秘錄器、定位發報器、鎮暴專用設備、HIV 防護衣），以提升防衛能力，並添購及配發給每位同仁足夠之安全裝備，以嚇阻收容人之暴行，提供同仁免於恐懼的工作環境。其次，應持續擴大招考矯正人員，以降低職員與收容人之戒護比例，將潛藏之風險降至最低。再者，提高危險加給（增支加給），雖然並不能減少任何一點矯正人員值勤的危險性，但卻是一種激勵士氣方法，提升矯正人員對此危險工作的認同感，並能勇於任事不畏艱難。最後，監獄管理層亦應扮演協助者之角色，解決、協助矯正人員在工作上所遭遇之困難，以減少其緊張壓力。

三、提高工作滿意度與工作投入，正向連結組織承諾

學者發現工作滿意度與工作投入對組織承諾有顯著之正向預測力。首先，建議矯正當局應持續改善工作環境與福利，讓同仁有一安全舒適之職場，並享有對等之福利，以深化組織承諾。其次，應肯定表現良好之矯正人員，並適時予以表揚，使其在工作上獲得成就感，強化工作投入感，以收正面增強之效。最後，可透過溝通之方式，強調參與式管理，傾聽同仁心聲，加強同仁與監獄之鍵結，藉由心靈間之交流，凝聚各級矯正人員之組織之向心力，激勵團隊士氣，並使其在工作上獲得滿足感。

四、預防職業倦怠以減少矯正人員出現耗竭的情形

學者發現情感性承諾對各種職業倦怠具有負向預測力；持續性承諾對各種職業倦怠具有正向預測力。因此建議矯正當局可採取下列措施：首先，對於同仁在工作上之困境，適時介入予以輔導與協助，給予同仁在心理、生理、物質等各方面的支持，做同仁最堅強之後盾，增加同仁對機關之情感性承諾，減少因耗竭而怠忽勤務之情形。其次，重新定義自我對工作上之價值，監獄可透過教育訓練，告知每位同仁在工作崗位上存在的價值與貢獻，藉此強化心理認同，使同仁找到重新出發之能量。最後，採定期輪調職務之方法，避免在固定一個勤務崗位過久，而產生生、心理上之壓力與倦怠。

五、清楚定義矯正人員角色定位並減少發生角色衝突之窘境

學者認為角色衝突、角色模糊可負向顯著影響組織承諾。首先，矯正當局有必要在職場上減少角色衝突之現象及清楚定義每位矯正人員之角色定位。其次，要求同仁依勤務手冊值勤，熟悉每一項勤務之工作性質與應扮演之角色，以減少值勤或調整勤務時造成的心理衝突與外顯行為之摩擦。最後，監獄應建立各項勤務標準作業流程與落實常年教育，宣導監獄戮力之目標及存在的價值，使同仁更加認同機關，藉使降低角色模糊程度，並進而減少對組織承諾負面的影響。

六、持續加強矯正人員之信任感以正向影響組織承諾

學者認為主管信任與管理信任對組織承諾有正向之影響。亦即職員與主管間愈是互信互賴，組織承諾愈高；職員愈以組織利益為中心者，組織承諾愈高。首先，機關應加強與同仁間的縱向信任（上下之信任），增加管理者與被管理者間互信互賴之機會，以彌補因信任不足造成之嫌隙。其次，開放矯正人員與主管間之溝通與對話，增強雙方互信，減少因溝通不良造成之誤會。最後，機關應落實獎勵制度，給予同仁晉升之機會，並保障同仁福利，提供同仁自我成長之環境，以強化同仁對組織的管理信任。

七、廣續注重收容人之醫療人權以強化組織承諾

學者發現監獄正確的處理傳染病和提供優質醫療保健均可正向預測組織承諾。亦即監獄對於傳染病的防治得力，及可提供收容人良好之人道醫療處遇者，矯正人員之組織承諾愈高。故矯正當局應落實傳染病之預防、診治、隔離、戒護外醫等措施，避免傳染病在監獄蔓延，免於值勤同仁有罹病之疑慮，加強職員對監獄之承諾。另持續加強對罹病收容人之醫療照顧，依其需求與病情安排監內特約醫師看診、收容於病舍、移送病監、戒護外醫、保外醫治等措施，滿足收容人看診之權益，以穩定囚情，進而強化組織承諾。

參考文獻

一、中文資料

- 彭士哲（2011）。戒護人員離職意向之研究。未出版，國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文，嘉義縣。
- 曾淑萍、彭士哲（2012）。重刑化刑事政策下戒護人員離職意向之研究，犯罪、刑罰與矯正研究，4（1），137-167。

二、西文資料

- Abbott, P., Magin, P., & Hu, W. (2016). Healthcare delivery for women in prison : A medical record review. *Australian Journal of Primary Health*, 22, 523-529.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Armstrong, G., & Griffin, M. (2004). Does the job matter ? Comparing correlates of stress among treatment and correctional staff in prisons. *Journal of Criminal Justice*, 32, 577-592.
- Balfour, D., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19, 256-277.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bronson, J., & Carson, E. A. (2019). Prisoners in 2017 (NCJ 252156). Bureau of Justice Statistics.
- Camp, S. (1994). Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover : An event history approach. *The Prison Journal*, 74, 279-305.
- Chughtai, A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10, 47-71.
- Cullen, F., Link, B., Wolfe, N., & Frank, J. (1985). The social dimensions of correctional officer stress. *Justice Quarterly*, 2, 505-533.

- Culliver, C., Sigler, R., & McNeely, B. (1991) . Examining prosocial organizational behavior among correctional officers. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 15, 277-284.
- Dignam, J., Barrera, M., & West, S. (1986) . Occupational stress, social support, and burnout among correctional officers. *American Journal of Community Psychology*, 14, 177-193.
- Fard, P., & Karimi, F. (2015) . The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8, 219-227.
- Ferdik, F., & Hills, P. (2017) . Analyzing Further Predictors of Correctional Officer Professional Orientations : The Role of Turnover Intentions. *International Journal Of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 1-26.
- Fiscella, K., Beletsky, L., & Wakeman, S. E. (2017) . The inmate exception and reform of correctional health care. *American Journal of Public Health*, 107, 384-385.
- Garland, B., Hogan, N., Kelley, T., Kim, B., & Lambert, E. (2013) . To be or not to be committed: The effects of continuance and affective commitment on absenteeism and turnover intent among private prison personnel. *Journal of Applied Security Research*, 8, 1-23.
- Garland, B., Lambert, E., Hogan, N., Kim, B., Kelley, T. (2014) . The Relationship of Affective and Continuance Organizational Commitment With Correctional Staff Occupational Burnout. *Criminal Justice And Behavior* 41 (10) , 1161-1177.
- Garner, B., Knight, K., & Simpson, D. (2007) . Burnout among corrections-based drug treatment staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 51, 510-522.
- Griffin, M., Hogan, N., Lambert, E., Tucker-Gail, A., & Baker, N. (2010) . Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37 (2) , 239-255.
- Griffin, M., Hogan, N., & Lambert, E. (2014) . Career stage theory and turnover intent among correctional officers. *Criminal Justice and Behavior*, 41, 4-19.
- Hogan, N., Lambert, E., Jenkins, M., & Wambold, S. (2006) . The Impact of Occupational Stressors on Correctional Staff Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 22 (1) , 44-62.
- Hogan, N., Lambert, E., & Griffin, M. (2013) . Loyalty, love, and investments : The impact of job outcomes on the organizational commitment of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 40, 355-375.
- Hrebiniak, L., & Alutto, J. (1972) . Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Jiang, S., Lambert, E., Liu, J., Kelly, T., Zhang, J. (2017) . Effects of work environment variables on Chinese prison staff organizational commitment. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*. 0 (0) , 1-18.
- Kanungo, R. N. (1982) . Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Keinan, G., & Malach-Pines, A. (2007) . Stress and burnout among prison personnel : Sources, outcomes, and intervention strategies. *Criminal Justice and Behavior*, 34, 380-398
- Khany, R., & Tazik, K. (2016) . On the relationship between psychological empowerment, trust, and Iranian EFL teachers' job satisfaction : The case of secondary school teachers. *Journal of Career Assessment*, 24, 112-129.

- Lachman, R., & Diamant, E. (2007) . Withdrawal and restraining factors in teachers' turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 8, 219-232.
- Lambert, E., Barton, S., & Hogan, N. (1999) The missing link between job satisfaction and correctional staff behavior : The issue of organizational commitment. *American Journal of Criminal Justice*, 24, 95-116.
- Lambert, E., Edwards, C., Camp, S., & Saylor, W. (2005a) . Here today, gone tomorrow, back again the next day : Absenteeism and its antecedents among federal correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 33, 165-175.
- Lambert, E., Hogan, N., & Keena, L. (2015) . The impact of job attitudes on private correctional staff' s continuance and affective organizational commitment. *Journal of Applied Security Research*, 10, 1-22.
- Lambert, E., Hogan, N., & Allen, R. (2006) . Correlates of correctional officer job stress: The impact of organizational structure. *American Journal of Criminal Justice*, 30, 227 - 246.
- Lambert, E., & Hogan N. (2009) . The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34, 96 - 118.
- Lambert, E., Hogan, N., & Jiang, S. (2008) . Exploring antecedents of the five types of commitment among correctional staff: It matters what you measure. *Criminal Justice Policy Review*, 19, 466-490.
- Lambert, E., Hogan, N., Altheimer, I., & Wareham, J. (2010) . The effects of different aspects of supervision among female and male correctional staff: A preliminary study. *Criminal Justice Review*, 35, 492-513.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2010) . Wanting change: The relationship of perceptions of innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Policy Review*, 21, 160-184.
- Lambert, E., Hogan, N., Paoline E., Clarke, A. (2005b) . The Impact of Role Stressors on Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Private Prison Staff. *Security Journal* 18 (4) , 33-50.
- Lambert, E., Hogan, N., & Keena, L. (2015) . The impact of job attitudes on private correctional staff' s continuance and affective organizational commitment. *Journal of Applied Security Research*, 10, 1-22.
- Lambert, E., Jiang, S., & Hogan, N. (2008) . The issue of trust in shaping the job stress, job satisfaction, and organizational commitment of correctional staff. *Professional Issues in Criminal Justice*, 3, 37-64.
- Lambert, E., Kelley, T., & Hogan, N. (2013) . The association of occupational stressors with different forms of organizational commitment among correctional staff. *American Journal of Criminal Justice*, 38, 480-501.
- Lambert, E., Keena, L., Haynes, S., Ricciardelli, R., May, D., & Leone, M. (2020b) . The Issue of Trust in Shaping the Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Southern Correctional Staff. *Criminal Justice Policy Review*. 1-23.
- Lambert, E., Liu, J., & Jiang, S. (2018) . An Exploratory Study of Organizational Justice and Work Attitudes Among Chinese Prison Staff. *The Prison Journal*, 98, (3) , 314-333.
- Lambert, E., Paoline, A., & Hogan, L. (2020a) . The Effects of Inmate Medical Issues on Correctional Staff Job Involvement and Organizational Commitment. *Journal of Correctional Health Care*, 26 (1) , 66-82.
- Lambert, E., & Paoline, E. (2008) . The influence of demographic characteristics, job characteristics, and organizational structure on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Review*, 33, 541-564.

- Lambert, E., & Paoline, E. (2005) .The impact of jail medical issues on the job stress and job satisfaction of jail staff : An exploratory study. *Punishment and Society: : The International Journal of Penology*, 7, 259-275.
- Lawler, E., & Hall, D. (1970) . Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305–312.
- Lanier, M., Zaitzow, B., & Farrell, C. (2015) . Epidemiological criminology : Contextualization of HIV/AIDS health care for female inmates. *Journal of Correctional Health Care*, 21, 152–163.
- Law Fang Mei & Guo Gwo Jen. (2016) . Correlation of Hope and Self-Efficacy With Job Satisfaction, Job Stress, and Organizational Commitment for Correctional Officers in the Taiwan Prison System. *Comparative Criminology*, 60 (11) , 1257–1277.
- Leip, L., & Stinchcomb, J. (2013) .Should I stay or should I go?Job satisfaction and turnover intent of jail staff throughout the United States. *Criminal Justice Review*, 38,226-241.
- Lindquist, C., & Lindquist, C. (1999) . Health behind bars: Utilization and evaluation of medical care among jail inmates. *Journal of Community Health*, 24, 285–303.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965) . The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Maslach, C. (1981) . Burnout: A social psychological analysis. In J. Jones (Ed.) , *The burnout syndrome: Current research theory, interventions* (pp. 30-53) . Park Ridge, IL: London House.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1984) . Burnout in organizational settings. In S. Oskamp (Ed.) , *Applied social psychology annual* (Vol. 5, pp. 135-153) . Beverly Hill, CA: SAGE.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001) . Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maruschak, L., Berzofsky, M., & Unangst, J. (2015) . Medical problems of state and federal prisoners and jail inmates, 2011-12 (NCJ 248491) . Bureau of Justice Statistics.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993) . Commitment to organizations and occupations:Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002) . Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates,and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Mercurio, Z. (2015) . Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. 14 (4) , 389-414.
- Meyer, J., & Allen, N. (1984) . Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991) . A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001) . Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Minor, K., Wells, J., Lambert, E., & Keller, P. (2014) . Increasing morale: Personal and work environment antecedents of job morale among staff in juvenile corrections. *Criminal Justice and Behavior*, 41, 1308–1326.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982) . Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, NY: Academic.

- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Neveu, J. (2007). Jailed resources: Conservation of resources theory as applied to burnout among prison guards. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 21-42.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Paoline, E., & Lambert, E. (2012). Exploring potential consequences of job involvement among jail staff. *Criminal Justice Policy Review*, 23, 231-253.
- Price, J., & C. Mueller (1986). Absenteeism and turnover among hospital employees. Greenwich, CT: JAI Press.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Robertson, R., Gockel, C., & Brauner, E. (2013). Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance. *Employee Relations*, 25, 222-242.
- Robinson, D., Porporino, F., & Simourd, L. (1997). The influence of educational attainment on the attitudes and job performance of correctional officers. *Crime and Delinquency*, 43, 60-77.
- Salancik, R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago, IL: St. Clair-Press.
- Spector, P. (2009). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (5th ed.). New York, NY: John Wiley.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stohr, M., Self, R., & Lovrich, N. (1992). Staff turnover in new generation jails: An investigation of its causes and preventions. *Journal of Criminal Justice*, 20, 455-478.
- Tan, H., & Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 241-260.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 3, 418-429.
- Wells, J., Minor, K., Lambert, E., & Tilley, J. (2016). A Model Of Turnover Intent And Behavior Among Staff In Juvenile Corrections. *Criminal justice and Behavior*, 43 (11), 1558-1579.
- Whitehead, J. (1989). *Burnout in probation and corrections*. New York, NY: Praeger.
- Worley, R., Worley, V., & Hsu, H. (2018). Can I trust my co-worker? Examining correctional officers' perceptions of staff-inmates inappropriate relationships within a southern penitentiary system. *Deviant Behavior*, 39, 332-346.
- Zhang, S. (2014). Impact of job involvement on organizational citizenship behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, 120, 165-174.

三、網路資料

- Kane, T., Saylor, W., & Nacci, P. (1983, March). Management strategies, morale, and staff turnover [National Criminal Justice Document No. 089613]. Federal Bureau of Prisons, U.S. Department of Justice. <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/Digitization/89613NCJRS.pdf>.
- Kincade, B. (2018, May 21). The economics of the American prison system. <https://smartasset.com/mortgage/the-economics-of-the-american-prison-system>.

- Wagner, P., & Sawyer, W. (2018) . Mass incarceration: The whole pie 2018 (Report) . Prison Policy Initiative. <https://www.prisonpolicy.org/reports/pie2018.html>.
- Zeng, Z. (2019) . Jail Inmates in 2017 (NCJ 251774) . Bureau of Justice Statistics.

附錄

- Organizational Commitment Scale (Allen & Meyer, 1990)

- Affective Commitment Scale Items

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I enjoy discussing about my organization with people outside it.
3. I really feel as if this organization' s problems are my own.
4. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one. (R)
5. I do not feel like 'part of the family' at my organization. (R)
6. I do not feel 'emotionally attached' to this organization. (R)
7. This organization has a great deal of personal meaning for me.
8. I do not feel a 'strong' sense of belonging to my organization. (R)

- Continuance Commitment Scale Items

1. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up. (R)
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
3. Too much in my life would be disrupted if I decided to leave my organization now.
4. It wouldn' t be too costly for me to leave my organization now. (R)
5. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
6. I feel that I have very few options to consider leaving this organization.
7. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
8. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving
 - would require considerable personal sacrifice—another organization may not match the overall benefits I have here.

- Normative Commitment Scale Items

1. I think that people these days move from company to company too often.
2. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization. (R)
3. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me. (R)
4. One of the major reasons I continue to work in this organization is that I believe loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.
5. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.
6. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.
7. Things were better in the days when people stayed in one organization for most of their careers.
8. I do not think that to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore. (R)