

第一章 緒論

第一節 研究背景

我國在 1999 年 9 月 21 日凌晨 1 時 47 分 21 秒，曾發生芮氏規模 7.3 的強烈地震，在這次「921 大地震」中，造成中部地區相當慘重的災情，災後重建課題千頭萬緒，幸賴各級政府與許多民間團體（亦稱非營利組織、第三部門），彼此之間持續進行共同的「分享治理」（分享的統治）終能逐步完成各項救災、安置與重建工作。這次救災及重建過程中讓我發現非營利組織的志願服務團隊，發揮其無怨無悔、不辭辛勞、無私無我的奉獻精神，深深震撼感動我。類似經驗亦可印證於 2005 年 9 月美國發生「卡崔娜颶風」重大災難之後，包括美國聯邦政府、路易斯安娜州政府、紐奧爾良市政府、及全球各地的非政府組織、非營利組織、志工團體、都紛紛投入緊急救援與災區重建的相關治理工作。¹

志願服務存在於從古自今的中外社會，世界各國政府積極推展志願服務大概是從 2001 年「國際志工年」開始。而我國從事志願服務具有相當的歷史，早期守望相助之「義莊」、糧食互助之「義倉」、人際互動的「鄉約」、經濟互動的「錢會」、整治共用設施的「公工」（筆者家務農，曾經因農田灌溉而在「頭人」帶領下參與「公工」整治灌溉溝渠）等。因此，在志願服務發展之初，社會上常以「義工」來稱呼自願從事工作，沒支領酬勞的人。我國在 2001 年 1 月 20 日通過「志願服務法」，²將「志願服務」定義為「民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、

¹江大樹，《邁向地方治理-議題、理論與實務》。台北：元照，民 95，頁 3。

²中華民國九十年一月二十日華總一義字第九〇〇〇〇一一八四〇號令公布，《志願服務法》，第三條。

體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。並將「志工」定義為「對社會提出志願服務者」。是故，在志願服務法的依據下，從事志願服務工作者之名稱由「志工」逐步取代「義工」。所謂「志工」是指本著志願服務的精神（自願捐助制度），不計有形的報酬（有形的斬獲）而實際付出時間、財物、勞力和知能來協助他人者。也有學者特別強調，志工是因為了解社會需求，實際付出行動以善盡社會責任。特別是在一個民主社會中，投入志願服務工作是公民參與的具體表現，這不僅是一種國民參與公共事務的權利，也是一種社會責任。其定義有四個重要特質(Ellis, Weisbord and Noyes.):³

- 一、 選擇：強調志願服務的自由意志。
- 二、 社會責任：志願服務是有利於他人的。
- 三、 不計較金錢報酬：不是為了經濟上的報酬而從事利他的活動。
- 四、 不是義務：志願服務不是依法必然要做的事。⁴

英國政府過去這些年來非常積極尋求參與志願性部門（非營利部門）合作共同提供公共服務。英國首相辦公室唐寧街政策研究室(Downing Street Policy Unit)的 Geoff Mulgan(2000)認為諸多合作關係中，以促成並改善志願服務最重要。在英國，志願服務和參與社區活動是「公民權」(citizenship)概念核心，也是民主政治不可缺的，即使是建構英國福利國家的貝佛里奇(Bezeridge)也非常強調志願性行動(voluntary action)的重要性。⁵

對英國人而言，志願服務基本上是一種社區參與，⁶參與的方

³Ellis, S. J., Weisbord, A., and Noyes, K. H. Children as Volunteer. Philadelphia, P A; Energize., 1991.

⁴張英陣，〈志願服務的發展趨勢〉，《研習論壇》，第 63 期，民 95.3，頁 1。

⁵同上註。

⁶ Active Community Unit. Giving time, getting Involved. London: Active Community Unit., 1999.

式有「正式的志願服務」(formal volunteering)，亦即透過正式的志願性組織、政府機構、或企業提供服務；也可以是「非正式的志願服務」(informal volunteering)不經由組織，個人本身無酬為他人服務；當然也可以是人與人之間彼此相互的協助(self-help)。同時，參與的方式可以是參加倡導工作、遊說、甚至反對政府當局的政策，都是在民主社會中參與志願服務的重要工作。⁷

領導者負有誠信的任務，必須對社會大眾公佈組織的績效，以取得公眾的信任；對於組織，領導者需要帶領組織走向目標，不讓組織像一隻無頭蒼蠅，到處亂竄；對於志工，領導者需要找到能夠認同組織目標的志工，並且提供志工一個可以共同成長的空間。

在資訊科技、網際網路及視訊的發達而產生「全球化」的浪潮，而有所謂的「全球思維，在地行動」(think globally, act locally)或「全球在地化」(glocalization)，在地行動、在地化對應全球之動脈脈動、然而，這個動脈不意味著地區發展必須全盤接受或拒絕全球化，而是地區如何在全球化架構下。透過此一機制脈絡的理解，提出對應法則與策略。此脈動促使人類改變舊思維模式，追求自主性以及營造週遭環境的動力正逐漸擴大，這種趨勢加上公民意識抬頭，公、私部門受到前所未有的衝擊，而顛覆過去遊戲規則。⁸在人民的批評及期待之下，與全球經濟不景，加上自然資源的日益稀少，及現代民主國家社會福利政策的持續擴大、公共建設的不斷擴張，已使政府的財政負擔日益加重；再者，繼市場失靈(Market Failure)及政府失靈(Government Failure)的事實後，政府開始注重社區發展，因健全的社區發展是社會安定的基

⁷ 同上註4，頁1-2。

⁸ 施鴻志，《地區發展管理》。新竹：建都文化，民91，頁1-19。

礎，而社區意識的建立更是社區工作的重點。因此，先進國家不斷推動社區改造運動、強化民眾主動參與公共事務能力，使社區工作能藉彼此信賴、尊重而形成「社區意識」，發展由下而上的運作模式，展現出屬於在地的文化特色；且同時也能因應全球發展趨勢。

我國政府隨著時代社會環境的改變，原由政府「由上而下」的主導模式，為因應社區的需求改採人民團體型態，乃於1991年5月1日修訂發布「社會發展工作綱要」把原「社區理事會」陸續改組為「社區發展協會」。至此，社區工作得由社區居民本於自主、自發、自願…等完成自己社區的工作。為完成社區發展工作，社區發展協會凝聚社區意識之共識描出社區藍圖、社區願景，推動社區各項建設。⁹

推動社區各項建設工作，主要的功能在於藉由居民的共同參與、凝聚社區意識、透過學習提升知識成長的能力。在這個過程中需要各個社區居民、團體、政府部門與第三部門等相互配合，才能在資源整合工作上發揮一定之效果，由於推動社區各項建設工作時需要不同的行政部門資源，交錯運用盡力來支持社區活動的推展，故組織運作相形重要。推動社區各項建設的核心是「人」，組織的核心是「人」，因此找出對社區具有使命感的個人及團體，亦是指社區團隊志工們，透過組織的力量，訂定一個目標或多個目標，完成共同使命，並藉由不同的運作方式，經營社區，展現不同文化特色，使社區能永續發展。

第二節 研究動機

⁹ 同註8，頁277-293。

政府在面對「全球化」與公民多樣化的需求時，政府在施政作為上頗感無力。這種現象不但發生在歐、美、日等先進國家，在我國現階段政治發展過程中亦然。所幸自 1990 年以降，各國民間自發性「非營利組織」(Non-Profit Organization, NPO)興起，分別擔負起彌補社會需求和政府供給間落差的積極角色，因而成為政府部門、私人企業等機構外的「第三部門」(the Third Sector)。¹⁰非營利組織成為現代社會中日益重要的社會機構，而志願服務是構成非營利組織的重要核心，志工儼然成為現代非營利組織觀察的指標所在，亦關係社區永續發展關鍵之所在，其有關志工管理成為重要的環結。而依臺中縣烏日鄉仁德社區發展協會章程第 2 條規定，¹¹該協會為非營利組織團體，筆者居住於該社區亦參與該社區志工多年，祈從理論與實務一探其究竟，此為動機之一。

社區志工組織成為現代社區中日益重要的社區團體。志工組織往往透過公益、慈善觀念的倡導及身體力行服務的提供，以改善社區民眾的生活品質、喚醒大眾權益的意識，進而凝聚大眾的力量，促進公平與正義，以改造社會，社區組織對社區的貢獻與其存在的價值，逐漸受到肯定與鼓舞。社區志工組織是一種具有非常強烈使命感的自發性組織，其成員又多為自願性的志工，因此社區志工組織在志工上的運用，是非常普遍的，不祇是迎合世界潮流，也是必然之趨勢；但組織要如何才能獲得志工參與？在沒有報酬投入之下，如何能讓志工認同其所參與組織的理念並且盡力地付出愛心、智慧與時間為社區服務，讓服務品質能恰到好處，均值得深入探討的課題，本研究以烏日鄉仁德社區志工為例，希望對以上命題一一尋求答案，此為動機之二。

¹⁰孫本初，《公共管理》。台北：智勝，民 94，頁 271。

¹¹洪炳煌，《台中縣烏日鄉仁德社區發展協會工作簡介》。烏日：仁德社區發展協會，民 94.11，頁 6。

社區志工為社區奉獻服務，如欲使服務品質保持一定的水平之上，除了主動發掘社會的需求外；在組織內部，社區志工大多為無酬之志工，社區志工管理是領導而非管理，因此，應強化內部的運作流程與領導方法；領導的運用對非營利組織而言，甚至比營利組織更需要領導的藝術與理念，社區發展協會是帶動臺灣各鄉、鎮、市各地方社區發展主要組織之一，烏日鄉仁德社區志工一直努力不斷的服務中學習精進奉獻服務，使其社區在安和樂利中進步，這種精神正是各社區發展組織所追求的目標，亦是其他社區組織學習的標竿，此為動機三。

由於「全球思考，地方行動」(think globally, act locally)為「地區發展與管理」之精神。而「社區發展」為「地區發展」之核心，政府財政困難，相對的地方社區的建設或維修之永續經營經費亦相對縮水，在這困窘的環境中社區志工組織之形成、運作模式及服務內涵…等，皆是影響社區永續發展之重要關鍵，如何招喚社區居民參與社區服務，使社區人人參與，人人愛惜社區，讓社區動起來，展現社區活力，創造社區競爭優勢，此為本研究動機之四。

第三節 研究目的與問題

壹、研究目的

本研究擬從台中縣烏日鄉仁德社區（以下簡稱烏日鄉仁德社區）志工管理者的角度出發，觀察志工管理者之管理進行研究，探討志工管理者在面臨阻力、助力、社會脈絡環境變遷中，是透過何種的藝術管理，而能讓每位志工能愉快成功達陣，提昇居民生活品質，使社區永續發展。具體言之：

- 一、 透過研究能有助於筆者退休後的志業（社區志工的參與）。
- 二、 透過研究能有助於領導者在資源有限之情況下，如何有效的招募、培訓及管理志工，使能順利有效的推動社區各項業務。
- 三、 透過研究能有助於領導者再開創符合時勢趨勢（全球化）的業務，使本社區能永續發展，成為他社區之標竿。
- 四、 透過研究發現問題，並能透過研究找出解決問題的機制。

貳、研究問題

根據前述動機與目的，提出下列研究問題。茲分述如下：

- 一、 管理者欲完成自己的使命，應知自己所應扮的角色，與所須具備的知能有哪些？
- 二、 管理者如何因應時勢潮流（全球地方化）推動符合自己社區的需求之業務方案，可讓自己的社區永續發展？
- 三、 管理者為使業務能順利有效能的推動，如何依業務之需要，招募、培訓，及凝聚共識，使他們成為快樂的志工人？

第四節 研究範圍、架構、流程與章節安排

本研究將採質性研究方法(Qualitative Research method)，以質性訪談蒐集資料，針對問題尋找答案，其研究流程如下：

壹、研究範圍

志願服務存在於從古自今的中外社會，我國在 2001 年 1 月 20 日通過「志願服務法」，本研究主題「志工管理-以臺中縣烏日鄉仁德社區為例」係以烏日鄉仁德社區發展協會所領導之志願服務團體，為研究範圍，其主要探討範圍如下：

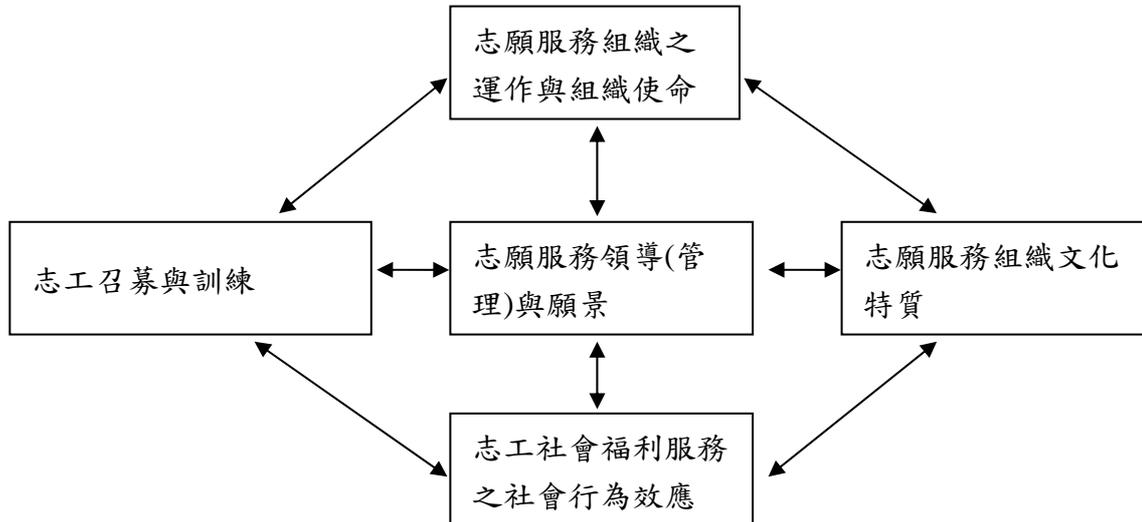
- 一、全球在地化、社區意識、社區發展、社區組織、社區營造、社區參與、守望相助、志工隊以及社區永續經營等工作在烏日鄉仁德社區發展情形。
- 二、以志願服務領導核心能力之建構、志工領導、生態系統、社會支持網絡、需求層級等理論基來瞭解相關知識及志願服務法瞭解志工之召募、訓練、權利、義務等事項，應用於社區志工領導。
- 三、擬經由理論探討與實務進行探討分析，對烏日鄉仁德村社區志願服務之效能有助益。

貳、研究架構

社區志工是屬社區發展協會之附屬團隊，身為社區志工領導（管理）者，如欲善盡其責，應對於自己社區組織、願景、人、事、物…等情況均能通盤瞭解。本研究主要探討的部份，乃是探討烏日鄉仁德社區志願組織之運作與組織使命、志願服務領導管理與願景、志工召募與訓練、志願服務組織文化特質，志工社會福利服務之社會行為效應，提供檢討建議。綜此，本研究架構如

下圖 1-1 所示：

圖 1-1： 研究架構

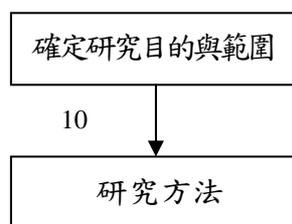


資料來源：本研究自行整理

參、研究流程

本研究流程係以烏日鄉仁德社區志工領導為研究主體，瞭解其領導策略。研究的流程包含三個階段，第一階段包括：和論文教授討論研究主題以及研究方向，研究概念與研究大綱，復經過相關著作、期刊、論文、法規等文獻之蒐集與探討，取得前人的啟發，作為本研究之基礎。第二階段為質化深度訪談，瞭解各相關人員領導的策略及相關人員的看法。第三階段將蒐集的資料作整理與分析，以求真相，並將訪談結果提出發現與建議，最後再請口試老師們指導。本研究之流程以圖 1-2 示之：

圖 1-2： 研究流程



肆、章節安排

本研究章節內容共分五章，分述如下：

第一章為緒論：係在說明本研究之研究動機、目的、研究範圍與限制、研究內容與流程，並概略性的做研究方向與性質之界定與描述。

第二章為文獻回顧：藉由不同的領域對社區一詞的定義探討社區意義的概念意涵，進一步界定社區意識形成因素；從志願服

務的源起、定義、趨勢、法規、人力資源管理、需求層次及領導者的角色與知能，探討社區志工領導者領導技巧與智慧，並認識烏日鄉仁德社區發展協會組織架構、願景、運作機制，社區環境、資源及志工的營運，來說明社區志工的現況。

第三章為研究設計與實施：本研究訪談對象的選擇是以烏日鄉仁德社區發展協會之常務監事（現任村長）、理事長、志工隊隊長、志工、及受服務過之居民為研究對象，及訪談的規劃。就質化研究方法的設計、研究的實施過程進行之概念、訪談大綱信度與效度之檢測作簡略敘述。

第四章 訪談結果與分析：針對深度訪談與理論探討的結果，以（一）社區志願組織之運作與組織使命、（二）社區志願服務領導（管理）與願景、（三）志工招募、志工訓練、訓練方式、（四）志願服務組織文化特質、（五）志工社會福利服務之社會行為效應等，探討五個面向作為訪談重點之分析。

第五章結論透過訪談結果分析並結合理論找出研究發現，提出建議以供管理者參考，並幫助自己具有更有意義的生涯規劃。

第五節 研究方法與限制

就社會科學研究而言，近三十年來以「邏輯實證論」(logical positivism)可謂是一個主流的典範。然而，這種強調客觀、中立、理性使用有效與可靠程序顯示真理，所建構者往往只是經過概化而成的普遍通則。甚至因而遮掩了事物的本質與真相。本研究乃欲穿透量化研究之侷限性，運用質的研究方法來回應主題事物的本質。¹²質化的研究較適於獲取深刻詳盡的資料，質化的研究使研究者能較深度的詳細研究所選擇的問題，而資料的蒐集未侷限於已決定的分析架構和範疇，可增進資料的深度及詳細程度。質化的資料包括了對情境、事件、人們、交互行動和觀察行為之詳細描述，並且可直接引證有關人員的經驗、態度、信念和思想，同時也可以從文件、書信、紀錄和個案歷史中摘錄出許多訊息出來，這些詳實的記錄、直接的引證及個案文件都可說是人類經驗世界的原始資料。

本研究以自然論(naturalistic parading)為方法，其中具體之研究方法則稱為「質的研究方法」(qualitative research method)，而學者 Patton 則指出質的研究方法包含三種資料的蒐集方式，於此列如下：¹³

- 一、深度(in-depth)與開放式訪談(open-ended interviews)。
- 二、直接觀察(direct observation)。
- 三、文件分析(document analysis)。

¹²江明修，《非營利組織領導行為之研究》。台北：行政院國科會，民 83，頁 86。

¹³吳芝儀、李奉儒譯，patton 著，《質的評鑑與研究》。台北：桂冠，民 89，頁 7-8。

本研究以參與觀察法、深度訪談法及文獻分析法為主要的資料蒐集方法，此外也將法規及組織架構為主要關係資料進行理論架構之探討整理，此外本案也將使用烏日鄉仁德村社區〈仁德情〉社區報、文獻等，作為次要參考資料。

一、文獻分析法(literature review)

所謂文獻分析法亦稱次級資料分析法，文獻分析法是最簡單的探索性研究法，即定性化分析(qualitative analysis)，係指蒐集他人所做的研究結果與建議，指出需要檢驗的假設，並說明這些建議性假設是否具應用價值，並引為自己研究的基礎。¹⁴可見文獻探討的目的，在將先前之研究文獻作整理與綜合，以作未來研究之建議。文獻探討的範圍或來源，大致有三種：¹⁵

- (一) 相關科學的研究報告、定期刊物及學位論文。
- (二) 相關法律、法規…等。
- (三) 類似的、科學的的學說或理論。
- (四) 一般論著、民間通俗典故、具創造性或思考性的文章，亦具有啟發的功能。

二、深度訪談法(in-depth interview)

深度訪談法亦稱晤談法，即由研究人員或訪問員，透過面對面交談或訪問方式，蒐集受訪者對某些問題的看法或意見，作為

¹⁴吳定，《公共政策》。台北：空中大學，民88，頁50。

¹⁵楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園等，《社會及行為科學研究法》，(上)。台北：華泰書局，民86，頁51。

研究分析基礎的作法。¹⁶本研究以文獻分析法分析志工領導者如何帶動志工運作的面向：訪談內容的設計主要是依據文獻探討及研究架構發展而來的，透過事先設計好的問題，給予受訪者相當自由表達他們的觀點，以獲得與研究假設主題有關的答案。

深度訪談為質的研究方法中其中一項，訪談過程中其變數之多，實難加以預測。因而，除非研究者有萬全準備，甚至受訪者也有其十足意願接受訪談，如此訪談過程才可能順利獲取原先預期之資訊。

三、參與觀察法(participant observation)

參與觀察法其理論基礎之建立，係透過實地參與觀察。研究者嘗試實地參與成為志工之一員或成為該團體之成員，在環境的允許下，以自覺且有系統的來分享生活點滴，且有時是以團體中成員的心態為出發點來考量研究者可扮演「完全參與者」、「參與觀察者」或「部份參與者」的角色。¹⁷

參、研究限制

本議題於研究過程中，發現本研究之限制如下：

一、受訪者保留性問題

筆者與受訪者雖然平常很熟，但面對為了撰寫研究報告而向接受訪談者所作的訪談，尤其在錄音機下說話，基於「利害關係」之心理恐受訪者會保留。

¹⁶ 同註 14，頁 50-51。

¹⁷ 潘明宏，陳志瑋譯，《社會科學研究方法》。台北：韋伯文化，民 90，頁 383。

二、研究範圍上的限制

受限於時間、精力與經費，本研究只針對烏日鄉仁德社區志工為研究範圍，無法進行其他社區志工之全面性研究，因此所獲得的結果僅為相關研究之參考。

三、推論上的限制

本研究擬針對臺中縣烏日鄉仁德村村長、烏日鄉仁德社區發展協會理事長、守望相助隊隊長、環保義工隊隊長、綠美化認養志工隊隊長、仁德志工隊隊長、媽媽志工隊長及志工 2 名與被服務人 3 名，作為訪談對象，對於未被訪談對象的人員看法何？較無從得知。

第二章 文獻探討

本研究目的旨在透過深度訪談、資料整理、分析及歸納研究結果等程序來探討社區志工管理。在研究前對與本研究相關之概念意涵、理論模式及相關文獻加以整理，並從「全球化」與「全球在地化」開始探討，以充實研究內涵及強化研究基礎。

第一節 全球化與全球在地化及我國政府之因應

由於本研究案的主體為社區志工領導，而身為一位領導者須對時代趨勢應具有前瞻性與根源的探索及全方位的思考，以利業務的推動及完成使命。

壹、全球化與全球在地化

何謂全球化？全球化的因素涵蓋了政治、經濟、科技、勞動、文化、工業、媒體、生態環境和社會認同等面向，這些因素之間互為系統性的影響而驅動全球化的主軸我們就無法再以馬克思下層建築（科技、經濟）影響上層建築（政治、文化）之教條主義來理解，毋寧從社會系統分化、生產和互動的角度來觀察它。也就是說，全球化的發生源於社會歷史、政治、經濟、文化和科技的系統整合發展。因此，全球化不僅發生於現在，而早就發展於三、四百年前。全球化是指向一個動態、辯證的過程，由政治、經濟和跨國行動者所運作，發展跨越、穿越民族國家主權與管制能力的行為，如跨國企業、國際組織、全球網絡化的非營利組織（NPO/NGO），如「綠色和平」組織（greenpeace）等。因此，全球化強調超越國家、跨全世界性的組織活動，它穿透、逾越了國家

間的界限，並且形成動態的連線。¹⁸

值得探究的是，全球化既然是指涉全球性行動之動態連線，我們不禁要繼續追問，依此邏輯，全球化行動絕不再僅僅是普遍化、單一類型發展的命題，它牽涉到的則是多采多姿、異質多元之世界各地社會內涵，「全球在地化」的概念正引發這個面向的解釋與想像。用中國的古話來說，全球化是「經」，全球在地化是「緯」，前者是橫向的動態連線，而後者是扣緊在地方特色之動態縱向，二者相生而存，但也相剋對立而激發出新的發展。¹⁹

全球化與全球在地化在邏輯上一方面是「普遍的特殊化」，另一方面是「特殊的普遍化」，形成弔詭的發展狀態。普遍的特殊化意指全球同質、趨於同一內涵的行動普及於世界各地，以好萊塢電影或WTO皆是最佳的例子，相對於此，特殊的普遍化關係到區域或地方特質的異質性或多元性，能演化為全球所能普同接受的現象，以蘇格蘭或台灣原住民音樂為世人所流行接受而言，其凸顯地方（特殊）的自主性意涵，並形成與全球交融的現象。也就是說，全球化與全球在地化並非割裂、對立的兩面，依循其各自的邏輯進行運作，相反的，它們是互為辯證的橫向、縱向動態，相生而存。²⁰

在地化之地區經營管理，無可避免地由全球化、區域化、地區化及數位發展動脈而脈動並透過政府再造工程啟動，創造地區競爭優勢根基，紮根全球在地化發展理念，刻劃城鄉競爭與地區行銷引領地區發展策略、城鄉風格型塑、物流管理、數位城市規劃、社區總體營造、企業化政府及經營績效評量，注入地區經營

¹⁸ 同註 8，頁 1-53。

¹⁹ 同註 8。

²⁰ 同上註。

的創新思維。

貳、我國政府之因應

我國政府為因應全球發展趨勢於 1955 年由中央政策推行「基層民生建設運動」起開始經營臺灣社區工作，1965 年行政院頒布「民生主義現階段社會政策」；於 1968 年行政院頒布「社會發展工作綱要」；復於 1983 年修訂為「社會發展工作綱領」；隨著社會環境改變，原由政府「由上而下」的主導模式，為因應社區的需求改採人民團體型態，乃於 1991 年 5 月 1 日再修訂發布「社會發展工作綱要」，把原「社區理事會」陸續改為「社區發展協會」。至此，社區工作得由社區居民本於自主、自發、自願等營造自己的社區。²¹

1994 年行政院文化建設委員提出「社區總體營造」工作，主要的功能在於藉由居民的共同參與、凝聚社區意識、學習提昇認知和成長的能力。在這個過程中需要各個社區居民、團體、政府部門與第三部門等相互配合，才能在資源整合工作上發揮一定之效果。由於在從事「社區總體營造」工作時需要不同的行政部門資源，交錯運用計畫來支持社區活動的推展，²²故組織運作相形重要。社區營造的核心是「人」，所以其目標在於「造人」；組織的核心是「人」因此找出對社區具有使命感的個人和團體。透過組織的力量，訂定一個目標或多個目標，完成共同使命，並藉由不同的運作方式，展現不同的文化特色，解決問題。²³

2002 年行政院 5 月核定「挑戰二〇〇八國家發展重點計畫」

²¹ 《台灣社區總體營造的軌跡》。台北：文建會，民 88 年，頁 59。

²² 同上註。

²³ 林振春，〈社區營造要有策略〉，《社區小百科》。台北：光寶文教，民 87，頁 7。

的十項計畫中，「新故鄉社區營造計畫」列為壓軸，扮演著承先啟後的關鍵角色。

2005年4月11日政府又推動「行政院台灣健康社區六星計畫推動方案」，其目標在於透過產業發展社福醫療、社區治安、人文教育、環保生態、環境景觀等六大面向的全面提升，打造健康社區。²⁴

²⁴ 參考「台灣社區通」相關資料，http://sixstar.cca.gov.tw/06_plan/community_list.php，民96.3.6.

第二節 非營利組織

壹、非營利組織之定義

非營利組織(Non-Profit Organization, NPO)，又稱第三部門(The third sector)、志願部門(voluntary sector)、獨立部門(independent sector)等，皆是泛指一切從事公共服務的組織或團體。非營利組織之定義實為族繁不及備載，於此試列舉代表性學者定義，整理如下：

Wolf 認為非營利組織為那些合法組成的非政府實體，在國家法制下，組成慈善或非營利的法人團體，以公共服務為目的，並根據稅法而與免稅的條件。²⁵且應具備下列五種特徵：

- 一、具有公共服務的使命。
- 二、為不營利或慈善的法人組織。
- 三、排除自營利的管理結構。
- 四、免除聯邦稅。
- 五、捐助者享有減稅的優惠待遇。

L. S. Salamon 的 The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 對 NPO 的定義：

- 一、正式化(formal)
- 二、私人的(private)
- 三、非利潤分配的(nonprofit distributing)
- 四、自主管理的(self-governor)
- 五、志願服務(voluntary)

²⁵ Wolf, T, Managing A Nonprofit Organization, New York: Prenticehall, 1990, pp. 5-6.

再者國內學者如江明修整理綜合各家定義如下：²⁶非營利組織可綜合界定為「具備法人資格，以公共服務為使命，享有免稅優待，不以營利為目的。組織盈餘不分配給內部成員，並具有民間獨立性質之組織」。

所謂非營利組織，是指其設立主要目的並非在獲取財務上之利潤且其淨餘不得分配予其成員及其他私人，因之而具有獨立、公共、民間等性質之組織或團體。²⁷

參酌 Wolf 之界說，可將非營利組織之意涵具體勾勒如下：²⁸

- 一、其必須具有公眾服務的使命。
- 二、其必須經政府立案、接受相關法令規章的管轄。
- 三、其必須組織成為一個非營利或慈善的機構。
- 四、其經營結構必須排除私人益利或財物獲得。
- 五、其經營得享有免除政府稅收的優待。
- 六、其亦享有法律上的特別地位，捐助或贊助者的捐款人得列入免（減）稅的範圍。

貳、非營利組織之類型

有關非營利組織的分類，可由學者 Bitter 與 George 等人(1976)依非營利組織之事業目的不同而區分為兩大類：公益(public benefit)及互益(mutual benefit)。前者係以提供公共服務為其主要目的，包括：²⁹

一、公益類（以提供公共服務為其主要目的）

²⁶ 同註 12，頁 13。

²⁷ 許世雨，〈非營利部門對公共行政之影響〉，碩士論文，政大公共行政研究所，民 81，頁 30。

²⁸ 孫本初，《新公共管理》。台北：一品，民 95，頁 463。

²⁹ 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 89，頁 303。

- (一) 慈善事業
- (二) 教育文化機構
- (三) 科技研究組織
- (四) 私立基金會
- (五) 社會福利機構
- (六) 宗教團體

二、互益類 (以提供會員間互益為其目的)

- (一) 社交俱樂部
- (二) 消費合作社
- (三) 工會
- (四) 商會及職業團體等

從 Bitter 及 George 的分類來區分，本案研究為社區志工管理可歸為公益類型之社會福利機構之非營利組織，就定義面而論，多數學者及法規的定義也頗為清楚的顯示所謂非營利組織乃是具有公共服務的使命、不以營利為目的、非利潤分配和具有獨立之民間組織等前提。

參、非營利組織的角色與目標

一、非營利組織角色與功能

非營利組織的現代社會職責，主要包括如何在民眾監督下，促進資源使用的效能與提昇組織競爭力。而作為一個自發性、自主性的組織，非營利組織之管理首先必須解決的問題，就是機構角色的自我識別與認同。

由結構功能論的觀點來分析，社會各次級系統（公、私部門、

非營利部門等)並非獨立存在，在特定的文化因素、行為模式和制度結構等環境系絡下、形成一個功能完整且彼此相關的整體，復經由相互交換及回饋的過程維持某種動態均衡(Parsons)。³⁰於是，社會各部門間互賴關係，乃體系運作順暢與否的關鍵，而部門間彼此的角色期待和認同，更是維繫結構均衡之重點。就非營利組織的功能表現而言，除了外部民眾對角色的認同外，內部成員對其自身社會功能之認知亦有重要的影響。當組織對自身社會功能角色愈能清楚認知時，其愈能在既定的社會結構下發揮績效。³¹

根據 R. M. Kramer 之見解，非營利組織在現代國家之角色與功能可歸納為：³²

(一) 開拓與創新的角色功能

由於具有組織彈性、功能自發性、民主代表性之特色，非營利組織對社會大眾的需求知覺較為敏銳，常運用組織中的多樣化人才，發展適時之策略，付諸規劃與執行，並從實際行動中驗證理想，嘗試出合宜的工作方針與方法，引導社會革新。

(二) 改革與倡導的功能

透過社會各個不同層面的參與和服務，非營利組織往往能洞察社會脈動之核心，並運用所累積的聲譽和資源來發動輿論及展開遊說，具體促成社會態度之改變，發動政策與法規的制定或修正，並扮演整個社會體系與政府部門之監督者與批評者的角色。

(三) 價值維護的角色功能

³⁰ Parsons, *Structure and process an Modern Society*, N.Y.: The Free Oress. 1960, pp. 78-90.

³¹ 同註 10, 頁 273。

³² Kramer. R. M., *Voluntary Agencies in the Welfare State*, Los Angeles, C A: University of Callifornia Press, 1981, pp. 173-245.

非營利組織透過實際運作，有系統地激勵民眾對社會事項之關懷與參與，提供培育社會菁英和領袖之場所，促進社會大眾人格之提昇與生活範疇之擴大，凡此種種均有助於民主社會之理念及各種正面價值觀的維護。

（四）服務提供的角色功能

當政府礙於資源與價值優先順序的限制，而無法充分踐履其保障與福利功能時，非營利組織多種類、多樣化的服務提供，恰能彌補此種差距，相對地也提供民眾更廣泛的選擇機會，發揮人權尊重之本意。

二、非營利組織目標使命的探究

學者 Peter Hall 認為非營利組織應具備三項目標：³³

- （一）執行政府委託之公共事務。
- （二）執行政府或營利組織所不願或無法完成之事務。
- （三）影響國家營利部門或其他非營利組織之政策方向。

優良社會服務機構之基本要素，即為組織中心使命的奠立。使命(mission)是非營利組織主要的構成要素，組織的社會角色和定位因而得以確立，其為組織得以成立的主要理由，使命是組織行動的動力基礎，成員得以其為思想與行為的方向指引；使命為一套組織的價值系統，可促進集體的合作意識與協調；使命亦是組織整體與個人成就評量之標準。綜言之，使命就是組織所欲達成的最後結果。³⁴

非營利組織的使命是一項組織對解決社會問題的公開承諾，

³³ 江明修，《非營利組織領導行為之研究》。台北：行政院國科會，民 82，頁 12。

³⁴ 同註 29，民 68，頁 131-134。

其表述後應採廣泛概括式還是特定細節式？其精神應偏重理想還是現實？服務之標的對象是否應予明確說明？使命目標是否應隨社會變遷而加以調整？以上諸項皆關係著組織的實際運作與經營管理，不容忽視。³⁵

- (一) 非營利組織的基本使命若採廣泛概括式的陳述，可以方便服務活動的機動調整、吸引不同團體的捐助與支持。由於非營利組織不像私人企業可就利潤、投資報酬率或市場占有率等設定量化目標，也不像政府部門可就服務提供的公平性和效率性等訂定績效標準，所以應將使命目標作較具體的描述，來指引組織成員心力投注的方向，並據以訂立績效考核的標準。
- (二) 組織上層的使命固然應較有理想色彩，但既將公益服務視為長期志業，則任何組織皆會面對大環境的壓力而必須從實際的代價來考量風險。因此，必須在理想和存續之間作適當的調整和妥協。
- (三) 非營利組織其服務對象範圍的大小和性質的差異，將會決定基金的籌措、服務的種類、預算計畫、人事僱用規模與組織的結構安排等，所以標的對象的界定務期明確。如此一來，將較易獲得民眾的支持與認同，更可吸引志願工作者的投入，並較易贏取服務對象的配合(Wolf)。³⁶

第三節 社區

³⁵ 同註 10，頁 275。

³⁶Wolf, op. cit, p.19.

壹、「社區」

「社區」源自拉丁語”community”原意是親密的關係和共同的東西；意旨夥伴關係(fellowship)。近年來廣泛被社會所使用，而不同的學科，不同的觀點，均有其不同的界定與用途。

「社區」是社會學的一個基本概念。人們在社會生活中，不僅結成一定的社會關係，而且總離不開一定的地域條件。人們會在一定的地域內形成一個各區域性的生活共同體，整個社會就是由這些大大小小的地域性生活共同體結合而成的。這種地區性的生活共同體是社會結構中十分重要的組成要素，社會學家稱它為“社區”，在此區域中關於文化、產業、經濟、教育及公共行政等問題，均形成「對外自主」及「對內互助合作」的社會體系。³⁷共享一些與生活有關的利益。依此定義，小至鄉村聚落可稱為社區，大至國際性組織亦可稱為社區，似乎較為籠統。有鑑以此，將社區界定為包含下列四個要素者：³⁸

- 一、一群特定之居民。
- 二、一特定之地理範圍。
- 三、居民普遍有共同歸屬感。
- 四、居民通常具有共同之關係，如共同的目標，共同的需要及共同的利益等。

社區是「某一特定地域之居民，而居民之間普遍有共同歸屬感，且具有社會、心理及文化等關係的共同體」。在此共同體中，一群人佔有一定的地域，他們於此地域中從事各種活動，彼此間

³⁷黃世輝、宮崎清，〈從產品設計到社區設計-談台灣總體營造的發展與方法〉，《台灣手工業月刊》，民85，第60期，頁4-20。

³⁸李永展，〈社區環境權與社區發展〉，《社區發展季刊》，民84，第69期，頁53-61。

存在著相互的依存關係。³⁹

社區是福利社區化的基地，其範圍的劃定對福利社區化的推動，有相當重要的影響。就臺灣人民一般對「社區」的觀念，往往認定其範圍即是民國 80 年社區發展工作綱要所指稱之「社區」，經鄉（鎮、市區）社區發展主管機關劃定，供為依法設立社區發展協會，推動社區發展工作之組織生活區域。曾華源認為社區必須包括的基本條件為：⁴⁰

- 一、民眾對社區有歸屬感。
- 二、民眾有共同的目的。
- 三、必須要有某些情況使民眾結合起來。

這些情況可能是共同利益、共同的困難或問題，或共同對某事感到不滿。因而民眾結合在一起，在一個保持密切聯繫的地區裡團結起來，解決其共同問題。

社區是居住於某一地區域，具有共同關係，社會互動及服務體系的一個人群。⁴¹

社區一詞就一般用語與學術用語加以分析，其歸納社區之定義為：「社區是居住於某一地理區域，具有共同關係、社會互動及服務體系的一個人群。」。換言之，這個人群住在相當鄰接地區，常有往來，具有若干共同利益，彼此需要支援；具若干共同服務，如交通、學校；面臨若干共同問題，如經濟的、衛生的；產生若干需要，如生活的、心理的…等。有這些共同的利益、問

³⁹ 李永展，《環境態度與環保行為》。台北：胡氏圖書，民 84，頁 311-321。

⁴⁰ 曾華源，〈推動社區工作之途徑與社區工作者角色之探討〉，《社區發展的回顧與展望》。台北：中華民國社區發展研究訓練中心，民 75，頁 248-249。

⁴¹ 蔡祈賢，〈社區意識與社區發展〉，《社會福利》，第 124 期，民 85，頁 21-26。

題及需要，而產生共同的社區意識。為了這些共同目標，社區必須組織起來，互助合作，共同發展。具備這些或其中一部分條件或其潛力的一個人群，即可稱為一個社區。⁴²

易言之，社區型態多樣化，且具有相當不同的關係脈絡。因此不同社會結構下對社區的意涵也有不同的詮釋，以下針對國內外各學者對社區的定義，整理為一、側重地理結構、二、側重心理結構、三、側重社會與行動、四、側重各單位系統的概念：⁴³

一、側重地理、空間結構的社區

包括村落、鄉鎮、市鎮、都會乃至於國家。此種概念不在於社區面積的大小，而在於社區界線可以依組織結構、服務體系及居民的關係而加以區分。

二、側重心理、過程的無形社區

此社區並不一定有地區範圍上的限制，而是指有共同利益、共同目標或共同背景的一群人，他們生活在較大的社會單位中。此種用法不考慮居住分布的空間關係。而考慮其共同文化，共同隸屬之心理狀態。

三、側重社會、組織的行動發展社區

此為對有社會組織與發展計畫之社區通稱，亦即指既有地域基礎，又具有社會互動，或有社區發展潛力之社區。因此在社區研究及社區行動的社區，其範圍常按工作計畫的目標與內容關係為定。

四、側重各單位系統之社區

⁴²徐震，《社區與社區發展》。台北：中正書局，民90，頁35-36。

⁴³楊瑩，〈社區工作模式在福利社區化過程中之運用—以鹿港實驗計劃為例〉，《社區發展季刊》，第87期，民88，頁37。

社區是一個社會單位，而非法定的行政單位。社區包含各單位系統，這些組成社區系統的單位可以是正式團體或非正式的團體，它有一個或多個服務的中心。

「社區」在一般的定義，是一定地域範圍內，按照規範和制度結合而成的，具有共同經濟利益和心理因素的社會群體和社會組織。故社會構成單位，提供居民生活基本區域，因此，社區的基本要件或特徵如下：⁴⁴

- 一、具有一定數量的一群人，關於人員多寡，多可至一個大城市。
- 二、具有一定的區域為範圍，但範圍大小不一，且不以行政區域為範圍。
- 三、有一定的功能、共同的文化、制度和經濟生活，居民按一定的方式和結構分佈並具有一定的凝聚力和歸屬感。

行政院健康社區六星計畫中，把社區的定義又涵蓋特定公共議題為範疇，因此有三種不同的定義範圍：⁴⁵

- 一、以部落、村里、社區等地方組織為核心。
- 二、不排除因特定公共議題，並依一定程序確認，經由居民共識所認定之空間及社群範圍。
- 三、社區工作除以在地居民為主體外，鼓勵結合區域性及專業性團體共同參與及投入，強化社區工作品質與永續推動目標。

⁴⁴參考中國大陸安全網站，<http://www.bichyy.gov.cn/download/sub04.doc>，民 95.12.11。

⁴⁵同註 24。

綜合上述文獻，「社區」的概念至少包含三個要素：一、人群；二、一定的地理範圍；三、人的社會性，包括其社會意識、關係及活動的總稱。⁴⁶本研究雖以地理結構(村里、社區等地方性)的社區為基本概念，但乃注重硬體上的建設及居民的互動、共同需求或問題、情感交流…等。也唯有透過社區意識、社區參與及社區居民的凝聚力，形成社區組織，才能將社區的精神發揮出來，有助於社區帶動，完成使命。

貳、社區組織

社區組織是由(Community organization)翻譯而來，起源可追溯至十八世紀德國漢堡制度(Hamburg system)、愛爾伯福制度(Elberfeld system)及十九世紀的英美慈善組織會社(charity organization society)、社區睦鄰組織(settlement and neighborhood)，其目的在改善工業革命後都市貧窮、失業、住宅等問題，重點在解決社會問題。⁴⁷

學者 Popple 提到社區組織常被視為改善各福利機構間之方法。藉由協調可避免資源浪費與重複使用，以提供有效率的福利輸送。⁴⁸社區組織是一種方法，社區組織用這種方法確定需求與目標，進而形成工作觀念與意願，並找出內在或外在資源，來滿足這些需求，採取有關行動以擴大和發展社區合作的態度與團結。

綜合上述文獻，社區組織是一種方法它可促進社會團體的協調，以充份運用社區資源，適應社區需要，以提昇社區生活品質。

⁴⁶蔡宏進，《社區原理》。台北：三民書局。民 74，頁 5。

⁴⁷賴兩陽，《社區工作與社會福利社區化》。台北：洪葉，民 91，頁 22。

⁴⁸ Popple, K., *Analysing Community Work Its Theory and Practice*. Buckingham: Open University Press, 1995, pp. 56-57.

而本研究所談及的社區組織，則指村、里社區中所成立的組織，負責處理推動社區特定事務及組織社區全體有自治能力的居民參與社區事務。

社區中形成組織，需要運用社區行動方法（即社區參與），研究者欲探討社區動力，以增加居民的認同感（社區意識）。本研究中，研究者欲探討社區願志服務領導者，如何凝聚社區意識，鼓勵居民參與及善用社區資源，帶動社區而能永續發展。以下針對社區意識、社區參與、社區動力、及社區資源運用等概念加以探討。

一、 社區意識(sense of community)

社區意識是指居住於某一社區的人對於這個社區有一種心理上的認同及歸屬感，社區居民有社區意識，才能關心與推動社區事物及活動。社區意識是個人對所處社區，經由心覺、知覺而建構認知系統，個人對所屬社區擁有一體感，也是居民對社區的認知。⁴⁹因此，社區意識是一個人心理上對社區的感受、認知。居民對社區具有深度情感及認知的社區，其社區凝聚力強，便可透過凝聚力的過程成為行動，以解決社區問題。

如何提升社區居民的社區意識，首先便是增加社區居民互動機會，藉由社區活動的設計與參與，讓社區居民有被接納的感覺。為提升社區意識，要從社區組織、社區生活與社區文化著手，包括辦理社區活動；提升社區自主性，建立自治社區社會；提供充分資訊，增加居民對社區瞭解；擴大參與，鼓勵居民關心社區公共事務；透過社區成人教育，加強社區意識。⁵⁰

⁴⁹同註 41，頁 21。

⁵⁰同註 42，頁 69，頁 254-257。

綜合學者觀點，社區意識是社區居民經由感官及知覺建立一套對社區的認知，當個人對社區環境、事務瞭解增加時，自然對社區也有較高的凝聚力，各人才會參與社區活動，進而對社區產生關懷和行動。

二、社區參與(Community Participation)

參與(participation)是一個人在某一個團體中，投入個人的思想、行為及其他資源，使團體受到影響，而產生某種預期結果的活動。社區為公民社會形成的基礎，而公民參與及社區發展更是要以社區為起點，社區參與的概念常與民眾參與、市民參與、公民參與、公共參與以及社會參與等意思指涉雷同，同時深受西方民主發展理論中政治參與一詞意義所影響。而「社區參與」是社區中居民為推動主體，所有的社區問題，都因居民產生，而為達到需要的滿足或問題的解決，社區居民就會自動自發地聯結或組織起來，有目標、組織和行動導向的過程和投入。

聯合國對社區參與的定義是(United Nations, 1981)：「為社區所有成員創造機會，讓社會能更廣泛地積極貢獻與影響發展之過程，平等分享發展成果。」

社區參與的旨趣是希望整合社區中組織團體，帶動更多社區自助團體的組成及運作，在有目標、組織和行動的過程中，尊重個人或團體自立自主，凝聚社區意識和提高社區生產力，以提昇社區成員生活品質，解決社區的各種困難和問題。⁵¹社區參與必需有社區居民、組織及專業人員共同行動，並凝聚社居民共識。

⁵¹施教裕，〈社區參與的理論與實務〉，《社會福利》，第129期，民86，2-8。

社區居民參與社區活動可以表現在對社區的認識及關心上，社區參與的具體行動分成五類：（一）捐助財物、（二）擔任社區服務工作、（三）關心引導社區問題、（四）從事社區發展工作、（五）參與社區事務與活動。⁵²

綜合上述文獻觀點。社區參與是社區中的居民運用思考、關心社區問題，並以行動投入社區活動（社區發展協會、媽媽志工隊、環保志工隊、守望相助隊…等）的過程。透過社區參與，社區居民可參與社區決策、計畫與執行，帶動社區改變，增進社區的生活品質，建立「社區生命共同體」增加社區居民對社區的歸屬感與認同感。

三、 社區動力(community motive force)

社區中常有一種無形力量，這無形力量足以阻礙社區的團結，或促進社區的結合，這種無形力量即為社區動力。社區動力可由社區衝突及社區整合面向討論。

由社區衝突面向觀之，社會學家研究發現，社區本身是一個具衝突的地方，而衝突是引起社會變遷的力量之一。影響社區衝突的原因包括：文化背景、權力結構、經濟因素、社區關係等四方面。在文化背景方面，引起社區衝突的原因有：種族問題、宗教問題、語言問題。權力結構部份，即社區中一部分人士取得領導權力與地位，另一部人士意欲爭取這些權力地位時，即分出不同地方派系。經濟因素依住宅類型、職業類型、經濟收入及政治興趣不同，與居民志願參與社區服務的程度成正比。社區的關係常因

⁵²同註 46，頁 77。

各團體為發展社區的利益而對社區的整體利益產生歧見。⁵³

由社區整合面向觀之，社區整合係指社區中團體在社區發展行動上的合作，居民對社區認同與社區意識也日漸增強。影響社區整合的因素有：共同需要、領導的人士與標幟與儀式。共同需要的部分有：社區能否團結，則看大多數的居民是否有共同需要及各居民是否有所瞭解自覺需求…等。若居民皆有共識，便會促進內部團結。在領導人士部分，社區領導者在促進社區整合上，有最重大的任務，領導若能看到社區全面利益，並與社區中各界人士經常接觸，且在社區中長久居住，則有助於社區團結與發展。標幟與儀式方面，社區中共有的名勝古跡、特別傳統或自行組成的合唱團…等，被居民認同，即成為社區居民熱愛此社區與促進社區整合的力量。⁵⁴

管理者（領導者）面對社區動力中之衝突與整合，必需對社區有深入的瞭解，認識社區各種體系的互動，對社區不同的社會經濟結構有所關心，並站在中立、了解、溝通的立場來面對社區互動，化阻力為助力，以增進社區凝聚力，俾利社區業務之推展。

四、 社區資源(community resource)

社區資源是指社區內外足以滿足社區居民的需求或解決居民問題的所有人力、物力、財力、組織、群體等力量的總和，包括專業知與自然資源。⁵⁵

⁵³同註 42，頁 98-106。

⁵⁴同註 42。

⁵⁵劉弘煌，〈社區資源的開拓、整合與分配〉，《社區發展季刊》，第 89 期，民 89，頁 35-52。
謝玉新，〈透過社區發展運用自然與人文資源〉，《社會福利》，第 108 期，民 82，頁 29-33。
林萬億，〈社區資源的整合與運用〉，《社教雙月刊》，第 51 期，民 81，頁 5-9。

社區組織可藉由社區內外的環境中獲得充分的資源，以維繫其組織之運作與目標之達成。組織爭取社會資源常使用的方法依序為：⁵⁶（一）主動寄發機構的出版物或宣傳品、（二）出席或參與全鄉、縣、市或全省的重要會議、（三）到社團或地區辦演講、（四）吸收成為會員、（五）延攬專業人員為顧問或諮詢委員、（六）主動爭取政府委託方案、（七）在傳播媒體開闢專屬頻道或節目、（八）延攬政治人物為顧問或諮詢委員、（九）邀請學者做研究、（十）強化組織績效等方式。

社區居民的需求是多層面的，也都希望能得到基本與合理的滿足，而多層面的需求必然需要面對開拓與整合資源，及有效的分配與運用資源的問題，這些必須經全面考量與執行才能達成。社區資源如未能開發拓展，資源自有枯竭之時，資源如未能整合，易造成浪費，倘若資源無法集中，則資源無法做有效的運用。

社區資源依顯著有形資源而言，包括人力資源、物力資源及財力資源；若依顯無形資源來看，則包括社區意識及互助的倫理規範。瞭解社區資源的類型，將有助於日後對社區資源的發掘、整合與運用。

五、 社區志願服務

社區志願服務之提供，不僅可以強化社區功能，以滿足社區民眾社會生活需要外，志願服務基於人性上的相互關懷與互助，可以降低疏離感。以下就社區志願服務組織功能、社區志願服務形成及社區志願服務重要性做探討。

⁵⁶邱瑜瑾，〈台中市非營利組織資源網絡連結分析-社會網絡取向〉，《國立政治學社會學報》，第 29 期，民 88，頁 117-165。

（一）社區志願服務組織在社區功能

社會學者 Milofsky 認為在社區形成過程中，公民參與和志願服務是兩大重要基石。並更進一步指出，志願服務組織在社區工作上的功能包括：社區志願服務有助於界定社區界限、增進鄰里關係、促進居民互動機會、避免社區孤立、增進社會互動、緩和社會衝突及凝聚社區意識。在社區中，志願服務藉由居民參與組織之訓練、經驗和聲望，創造社區領袖，並集合眾人力量，將問題在公共領域中討論。⁵⁷

由上述文獻中可看出，志願服務組織在社區整合中扮演重要角色，不但能凝聚社區成員共同的需求，並結合居民力量互助合作，共同達到社區目標，也提供社區民眾的認同感與歸屬感。

（二）社區志工的形成⁵⁸

近年來社區發展日漸受重視，而社區規劃也不再依靠公部門的推動，加上社區居民的需要，也自發性的參與社區活動，因而社區中需要居民參與的機會愈來愈多，社區志願服務的推展，不僅可以表達權利及強化社區功能，以滿足社區民眾需求。

居民參與社區志工隊、參與社區組織和實際涉入社區活動，不但能滿足社區居民自身需求，也同時藉此凝聚鄉土意識、解決社區問題，改善社區生活，發揮社區功能。而社區志工隊之組織組成、運作模式及服務內涵等，皆是影響社區發展之重要關鍵。

社區居民對凝聚社區意識，使居民對社區生活環境產生不可分割感，進而引起部分居民對社區問題的重視，居民對社區產生

⁵⁷馮燕〈非營利組織之定義、功能與發展〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。台北：巨流，民 89，頁 17-18。

⁵⁸同註 24。

使命感，藉由社區活動參與，社區領導者集合社區內相關資源，運用社區動力，組織社區志願服務組織，透過實際行動，解決社區問題及需求。

（三）社區志工對社區的重要性⁵⁹

社區因為志工的參與，無形中為社區帶來豐沛的生命力。在提供社區服務部份，社區志願工作所提供的服務類型包括守望相助、托兒、老人居家探視、環保志工隊等。透過服務提供，針對弱勢團體成員給予額外的協助和關懷。

整合社區資源方面，雖然社區資源是非常豐富，但若缺乏整合，仍不具有實效，因此志願服務組織運作過程，需運用專業方法，建立脈絡，匯集與整合社區及社區資源，才能有效解決問題。

在發展社區人力資源功能部份，從史考特(D.Scott)的地區理論觀之，居民共同生存的地方是社區，為配合地方需要，則需運用當地的志工人力資源，透過社區居民互助互動的過程，使志願服務與社區產生密切的關係。居民透過媒體及社區活動，對社區的基本概念有更深體認後，進而投入社區服務，不只是個人成長，有利於建立融洽家庭，更有助於地方進步與發展，改善居住的品質。

由社區意識的凝聚力量觀之，社區志工基於對社區的責任感而參與社區行動，他們的社區意識也在與其他居民相處中，不斷影響他人鼓勵居民投入社區活動，可以讓已投入的人士獲得肯定的支持，鼓勵其繼續投入，也更可吸引沒有投入的人士，共同參與。社區居民藉由社區參與，經由社區賦權的過程來營造社區，

⁵⁹同上註。

社區志工隊以志願服務為本質培養社區意識與精神。可見，社區志工的積極參與，確實會影響社區其他居民對社區的認同，成為凝聚社區意識的一股力量。

從上述文獻回顧中可知無論是從提供社區服務、整合社區資源、培訓社區人力資源、凝聚社區意識等方面來看，重點應在如何使社區居民對社區有使命感，並願意參與社區行動，為居民提供服務，使得社區志工裡轉變為一股在社區向下紮根的力量。

第四節 志工領導

從事志願服務者大多具有理想主義的色彩，能自發性的自我奉獻，以利他非營利的態度，促進個人、團體和社會福祉為目標，以改善社會、解決弱勢團體生活困境，是個人責無旁貸的義務。從事志願服務的這份社會責任感，有來自道德良知，也來自宗教的啟示，例如中國儒家之倫理觀念、佛教之慈悲心，基督教之濟弱扶貧，其中就有許多捨己救人的典故。人類因為有道德良知而能散發出純粹的愛與關懷，不為一己之私地為他人謀福利。這份道德良知社會責任感，吸引許多個人參與志願服務，成為非營利組織之志工。美國全國社工人員協會則定義非營利組織為「一群人為追求公共利益，本著自我意願與選擇結合而成的團體」。而參與此類團體的工作者稱為志願工作者，簡稱志工。⁶⁰

由激勵理論的角度，志工在志願服務的過程中，雖能獲得心靈上的滿足，但可能會遭受案主（受助者）的刁難與不信任，造成無計可施的緊張與窘境，例如『研究者任職於行政院人事行政局地方研習中心時，參與中華航空公司 CI 六一一班機失事「行政院關懷服務團」工作，協助罹難者魏上鈞、魏林秀金家屬處理善後及認屍事宜，在澎湖處理認屍事宜時，亦面臨案主之親戚（同是受難家屬，但為他者之案主）在大庭廣眾之下刁難與質疑，如無事前之勤做準備與協調，可能就無法順利完成任務』，這些困境往往讓志工卻退，甚至筋疲力盡而退縮；但另一方面，這些挑戰也讓原本懷抱服務熱忱的志工有了自我反省的機會，將這些經驗內化成為生命的一部分，增長生活的智慧。身為非營利組織的領導者及志工，皆應該深切認知志願服務的本質與理念。

⁶⁰陳定銘，〈非營利組織之志工招募與甄選〉，收錄於江明修主編，《第三部門—經營策略與社會參與》。台北，智勝，民 88，頁 125。

壹、志工管理的內涵

志工管理由字面上觀之，即是指非營利組織如何良善管理志工過程。易言之，志工管理係指「決定非營利組織志工之使命和目標，促進組織資源之運作，並引導其對組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程」。⁶¹

學者認為管理者與領導者不同，管理者是把事情做好，而領導者則是做對的事，管理者關心事情的處理方式，而領導者則關心事情的意義，前者重視手段和過程，後者重視意義和使命。簡言之，管理者關心手段和工具，而領導者關切目標設定及使命達成。管理者與領導者間的差距在於：即使手段正確，若目標有誤，則結果當然不符合理想。這種錯誤即公共政策所稱之「第三類型錯誤」(Type Error III)，係指政府即使用了很多很好的方法去執行政策，做了很多很好的事情，但如果在政策規劃及政策目標制定的過程中，並未廣納民意，則仍然無法滿足民眾真正的需要，就第三類型錯誤而言，目標和使命的釐清是非常重要的，身為一個非營利組織的領導者或管理者，都應該隨時就組織的目標和使命來反省本身的行為和行動是否與其相符。⁶²

企業管理大師彼得杜拉克(Peter F. Drucker)曾表示：「在一個組織中，能使企業組織活力的動態因素便是管理者。」在其名作《管理實務》(The Practice of Management)提及，大部分的人只想急急忙忙地去行動，卻忘記目標的釐定是更重要的，許多組織生產力不振，就是因為未能釐清本身目標，第一線(street-level)執行者不清楚組織整體的目標而急就章，以致無法達成組織需求。⁶³

⁶¹江明修，《志工管理》。台北：智勝文化，民92，頁2。

⁶²同上註，頁2-3。

⁶³同上註，頁3。

由此角度觀之，對一個非營利組織的領導者而言，澄清組織的意義和使命是最為重要的關鍵所在。

如果彼得杜拉克(Peter F. Drucker)是非營利組織的理論導師，那麼美國詹森總統任內之教育部長 John W. Gardner，就是非營利組織的理論實踐者。Gardner 創辦兩個至今仍具有相當影響力的非營利組織，即「共同使命」(common cause)與「獨立部門」(independent sector)，「共同使命」是 Gardner 在教育部長退職後所組織的，該組織之宗旨在於監督政府的政策是否符合民眾需求及訴求。1997 年，Gardner 覺得「共同使命」的階段性使命已經達成，於是就另外組織了「獨立部門」。「共同部門」與「獨立部門」都是非常重要的非營利組織，而 Gardner 在創辦非營利組織後，均能功成不居之作法，可見其宏偉的胸襟氣度。Gardner 認為領導者與管理者不同，領導者如同領航者，而管理者則為掌舵者。基本上，對非營利組織而言領導者如同船長，扮演掌舵的角色，（因此本研究志工管理以烏日鄉仁德社區為例，將以志工領導為研究對象）而領導者應具備之特質如下：⁶⁴

- 一、 領導者應高瞻遠矚，要有遠見及未來視野，除了思考目前的問題外，還要思考未來的問題。
- 二、 領導者要能密切地掌握組織與其他大環境的關係，並能隨時吸收新知識。
- 三、 領導者應接觸並影響管轄權限以外的團體成員，如傑弗遜總統、甘地等人的影響力便已經超過他所屬的團體，對整個

⁶⁴同註 61，頁 3-5。

人類社會有很大的貢獻。

- 四、 領導者應有洞悉力、價值觀、工作動機等無形資產，而且能憑直覺瞭解他們與團體成員互動中，非理性和不自覺的溝通成分。事實上，非理性的價值觀、工作動機等無形資產，有時候甚至比有形資產更重要。對一個非營利組織的領導者來說，財源雖然重要，但是更重要的是其組織擁有多少具有共使命感的人（如志工或職工），並願意共同協助去完成組織目標。
- 五、 要有足夠的政治手腕，任何組織都有其政治性，政治運作常被視為「黑箱」，但要靈活運用資源、擁有良好的管道，以實踐使命，就可能需要好的政治手腕。
- 六、 領導者必須願意改革、不斷改變，跟自己挑戰，並瞭解真正的組織使命是在謀求整個人類更美好的未來。

在論述志工管理的意義時，不可偏廢人性。在職場內，人性涉及層面很廣，如權力、榮譽、影響力或金錢。這些現象提醒領導者或管理者，志工領導不能只是唱高調，不僅要瞭解人性的潛能，也要瞭解人性的需求，這樣才能持平地去看待志工管理的問題。⁶⁵

志願服務組織（非營利組織）的領導者常需面對三種工作認同各異的團體：志工、受薪職員與專業人員。志工與熱心成員對社會服務的熱誠，使他們對工作懷抱較高的理想色彩和道德標準，受薪的全職員工多將心力放在日常行政事務的處理，而缺少

⁶⁵同註 61，頁 1-5。

創新改革的念頭，專業人員又偏向專業訓練和專業社群的要求，強調服務素質的提高和工作的自主性。因此，領導者最大的困境在於，如何使組織在管理與專業、現實與理想間取得平衡。若從領導者本身對組織興革功能的認知角度來檢討，領導功能在理論上必須能兼顧以下各個特質(Power)：⁶⁶

一、 是領導而非管理(Lead But Not Manage)

社會服務工作者的性質較為零散、繁複，須特別注重工作進度、品質的自我控制和完整性。另一方面，組織成員的工作誘因各異，所以領導者應專注在部屬工作情緒的支持、適時的獎勵回饋、協助解決問題，使人員以工作上的成就為傲。而在組織整體運作方面，必需掌握各部門、各工作單位間的協同互依關係，指明各項工作的程序與要點，面對工作流程進行檢討、簡化。

二、 以自己為革新的發動者，從自身做起

領導者須以身作則，且能掌握現狀，知道哪些是現在做得好而且可以控制的部分；要廣納意見，知道哪些是員工覺得最需要改變的；要捫心自問，自己對這些改革的立場看法如何；要設定目標、確立組織應改弦更張之處並予以說明。

三、 點出變革的焦點和需求

非營利組織的變革基本上有三種型態：（一）組織隨著生命週期而必須面對不同的結構性問題，此時如何把握機先、因應環境便成為重點；（二）當組織面臨轉型的瓶頸時，如何壯士斷腕，即知即行便成為重點所在；（三）如果變革及組織根本之行事風格、價值信念或義務目標有所更動時，如何重塑組織文化的特色

⁶⁶ Power, M. Modernism, Postmodernism and Organizations., in Hssard, J. and Pym, D. (eds), The Theory and Philosophy of Organization: Criitical Issue and New Perspectives, N. Y.: Routledge, 1993, pp. 104-109.

便成為重點。

四、不但要結果還要重視過程

領導者或許在經營績效的壓力下，只問結果而忽過程，使得變革過程產生不必要的障礙與困擾，所以領導者須特別注意培養部屬對組織改造的正確認識，並適時出面澄清傳言和誤解。

五、創造變革環境

任何的組織變革都會帶來成員的不安全感，害怕既得的利益蒙受損失，更害怕引起衝突爭執。所以領導者必須適時化解這種認知障礙，從感情上予以肯定、從實益上說明互蒙其利的最終結果，更可透過共同討論、開放參與的方式，誘導部屬自行發動變革。⁶⁷

貳、管理者的角色與技能

二十世紀 70 年代，管理大師 Katz 於《哈佛企業評論》(Harvard Business Review)中，發表了〈有效的管理者所應具備的技能〉一文，文中提出三種管理者必備的技能，茲簡述如下：⁶⁸

一、技術性技能(technical skills)

所謂技術性技能，也就是作業能力。管理者必須對其所管轄的業務，有一定程度的瞭解與處理能力。誠然，有時管理者無須也無法全盤瞭解其所轄業務，而是可透過部屬之協助而對所管轄業務有所瞭解，進而善盡指揮督導之責。然而，一個對其所管轄業務一無所知的管理者，恐怕無法與部屬溝通，部屬也無法給他

⁶⁷ 同註 10，頁 284-285。

⁶⁸ Katz, R. "Skills of an Effective Administration" Harvard Business Review, Septembew-October, 1974, pp. 90-102.

必要的助力，甚至很可能被譏為「外行領導內行」。所以一位領導者應備某重程度之技術性技能，其重要性是不言而喻。

二、 人際間技能

如果技術性技能是「處事」的能力，人際間技能談的便是「待人」的功夫。在一個組織裡，一般的管理者大多上有長官，下有部屬，還有左右一些不相隸屬的同事，如何能與上下左右建立愉悅有效的溝通、協調、互動模式，建立起信任與合作的人際關係，這是管理者十分重要的後項技能。人際間技能的發揮，當然不是只侷限在組織之內，管理者與組織相關人士如何建立善意、互信、互惠的關係，也是一位管理者成敗關鍵之所在。晚近十分流行的「情緒商數」(EQ; emotion quotient)，是管理者的人際間技能之一項衡量指標，而從「情緒商數」此一概念受到的重視程度，不難想像人際間技能對管理者的重要性。

三、 概念化技能(conceptual skills)

所謂概念化技能，係指具備宏觀視野，能從事形而上、抽象化與策略性思維的能力。一位優秀的管理者必須要能了解國內外政治、經濟、社會、文化、科技的現況與趨勢，並從組織之中超越跳脫出來，將整個組織視為大環境中的一個小單元來衡量評估該組織在大環境中的利基(niche)，進而建構「願景」(vision)，提出策略，為組織的永續經營與發展，規劃出美好的藍圖。可見概念化技能對一位管理者的重要性。

任何一位管理者勢必要具備上述的三項技能，始能成功地扮演好管理者的角色，有效地執行管理任務。不過各種技能需求的相對重要性，是會因不同的管理者而有所差異的。Katz 便指出技術性技能對基層管理者而言十分重要的一項技能，但是當管理層

級升高，其重要性則逐漸降低，取代之的是概念化技能，成為高階管理者最重要的技能。

1996年學者Griffin在其所著的《管理學》一書中，指出管理者除應具備Katz所提出的三種技能外，還要具備診斷的技能(diagnostic skills)。⁶⁹所謂診斷的技能是指針對特定情境找尋最適當的反應能力，也就是針對問題來探究原因與提出對策的能力。診斷一詞借用於醫學界，指醫生分析病人的症狀來確定病因，而對症下藥，開立處方。同理，管理者面對組織的特定問題時，必須研究其徵兆，探究其原因，才能提出解決問題的妙法良方。

如果概念化技能比喻成「見林」的能力，則診斷的技能則較接近「見樹」的功夫，技術技能強調的是「處事」的能力，人際技能談的是「待人」的功夫。因此，一位好的管理者，是要能見樹又見林，並懂得如何待人與處事。⁷⁰

2004年Quinn等人(Quinn et 2004)的鉅作-《成為一位卓越的管理者》(Becoming A Master Manager)中，界定出八種看似衝突矛盾卻能兼籌並顧的角色，及各角色應具備之能力，茲簡述如下：

71

一、生產者(producer)

當管理者戴上生產者的面具時，他是一位工作取向，發起行動的管理者，然而如果管理者太過沈溺於此一角色的扮演，則可能產生太過個人主義，太過愛出風頭的形像，導致破壞團隊的凝

⁶⁹ Griffin, R. W., *Management*. N. J: Houghton Mifflin Company, 1996, p. 5.

⁷⁰ 余致力，〈核心能力建構與培制度設計之研究〉，《強化文官核心能力再造政府競爭力》，台北：行政人事行政局，民94.09.19.頁4。

⁷¹ Quinn, R. E., S. R. Faerman, M. P. Thompson and M. R. (ed.) *Mc Grath, Becoming a Master*. John Wiley and Sons, Inc, 2004, p. 3.

聚力。想要扮演好生產者的角色，管理者必須具備下列能力：（一）懂得如何有效地工作的能力；（二）塑造一個良好工作環境的能力；（三）管理時間與壓力的能力。

二、 指導者(director)

管理者如能恰如其分地扮演好指導者的角色，他將會是一位果斷的英明的管理者，提供部屬處事的架構、方向與原則。但如果過度強調此一角色，則會淪為一位抱殘守缺、固執剛愎、沒有感情的管理者，很容易傷害或激怒部屬，想要扮演好指導者必須具備下列三項能力：（一）研提與分享願景的能力；（二）設定目標的能力；（三）管理核心流程的能力。

三、 監督者(monitor)

能恰如其分扮演好監督者角色的管理者，是一個對業務十分嫻熟的技術專家，主要在從事相關資訊的蒐集活動，俾使所轄部屬能按部就班，有條不紊地完成即定目標。但這種角色如扮演過火，則會產生缺乏想像力，墨守成規、吹毛求疵的副作用，忽略了一些可能的求新求變之機會，想要扮演好監督者的角色必須具備下列三種能力；（一）透過批判思維管理資訊的能力；（二）要有管理資訊超載的能力；（三）管理核心流程的能力。

四、 協調者(coordinator)

管理者如能恰如其分地扮演好協調者的角色，他將會是一位可靠的、可信賴的管理者，對維繫組織或團隊的結構有很大的幫助。然而當協調者的角色扮演過度時，則會成為一位事事責難、追蹤、要求、甚至多疑、嘲諷的管理者，令部屬有窒息的感覺，扼殺了進步的動力。想要扮演好協調者的角色，必須具備；（一）管理專案的能力；（二）設計工作的能力；（三）跨功能管理的

能力。

五、導師(mentor)

一個管理者如能恰如其分的扮演好導師的角色時，他將是一位關懷的、設身處地的管理者，表現出對部屬的體恤與關懷。但如果太強調導師的角色，則會成心軟的、放縱的管理者，放棄或損害了管理者應有的權威。想要扮演導師的角色須具備下列能力：（一）瞭解自己與別人的能力；（二）有效溝通的能力；（三）幫助部屬成長發展的能力。

六、輔助者(facilitator)

一個能扮演好輔助者的管理者，是一位重視過程、促進互動的管理者。但如果太強調此一角色，則會變成過度民主、過度強調參與，進而延誤或損害生產力的管理者。想要扮演好輔助者的角色須具備下列能力；（一）建立團隊的能力；（二）善用參與式決策的能力；（三）調和衝突的能力。

七、掮客(broker)

懂得扮演掮客的管理者，是一位資源取向、政治上十分機智敏銳的管理者，能為組織或所管轄單位爭取獲得資源。然而過度熱衷爭取資源的管理者卻可能會變成狂熱的機會主義者，會干擾組織的穩定持續發展。想扮演好掮客的角色必須具備下列能力：（一）經營與維持權力的能力；（二）凝聚共識、爭取承諾的能力；（三）表達構想的能力。

八、革新者(innovator)

能恰如其分扮演好革新者角色的管理者，是一位有創造力、聰慧的、能預見變遷、帶領改革的管理者。但是過度熱衷求新求

變而忽略「守常守分」的管理者，將會成為不切實際、太過理想化的管理者，進而浪費組織資源。想要扮演好革新者角色所需的能力有：（一）瞭解與掌握環境變遷的能力；（二）創造性思惟的能力；（三）創造變革的能力。⁷²

由前述文獻，對從事管理的實務而言有兩個讓人省思重要的啟示：

一、管理者要能兼籌並顧各種角色之扮演與技能之培育，切忌以「非此即彼」之思考模式，排斥扮演某些角色與拒絕學習某些技能。

二、避免過猶不及的道理，強調管理的中道哲學，亦是我國中庸之道。

參、志工領導者的角色

志願服務組織有確定目標及使命，還要能發揮好的領導功能，方能達成目標及使命。良善的志工領導者應具有的角色歸納如下：⁷³

一、展現活力及耐力

活力及耐力並不是指身體一定要很強壯，例如小羅斯福總統患有心臟病、艾森豪總統患有小兒麻痺症，但他們永遠以最有活力的一面，展現在民眾面前，對一個非營利組織的志工領導者而言，活力和耐力是非常重要的。

二、付諸行動

⁷²同註 70，頁 4-6。

⁷³同註 61，頁 6-10。

志工領導者如果優柔寡斷，就是有再好的理想及規劃也難以成事，故決斷力和付諸行動的能力是很重要的。成功的志工領導者常常是行動先於思考的，但其行動並非「盲動」，因為他能在行動中不斷地思考，不斷的對目標和手段做修正。

三、 承擔責任

志工領導者之所以會獲得信賴，在於他能主動負起責任。但有些人無法承擔責任，一但當上志工領導者，往往就會產生自以為是的迷思，而不願意承擔責任認錯，甚至推卸責任。事實上，勇於承認錯誤及承擔責任，不但不會響權威，反而更能凝聚志工及職工之向心力。

四、 嫻熟工作

無論組織中任何層級，志工領導者對所有工作項目不但要熟悉，並且要有一定的專業精神，唯有尊重專業的領導者才能得到志工的信任。

五、 瞭解志工

一般而言，非營利組織的志工領導者必須瞭解志工參與志願服務的動機，充分去滿足他們的需要，人性化管理作風，將更能維持志工持續地參與。

六、 實現夢想

美國總統林肯曾言及「對一個天才來說，最重要的不在於熟悉目前已有的領域，而是要去開發一個新的處女地。」對於志工領導者而言，也應如此。夢想可以幫助志工開拓新的眼界，如果沒有夢想的志願服務組織必然是了無生趣。「人生有夢，逐夢踏實」或「有夢最美，希望相隨」，即使非營利組織志工只有一、

兩個人，若領導者仍可以自豪地說「我就是一個夢想的製造者。」則服務效率與品質還是可以非常好。

七、激勵志工

對志工而言，激勵是很重要的，尤其在志願服務過程中受挫折而失去自信心的時候，其領導者若能適時地予以激勵，將可使志工重拾自信，並得到歸屬感。例如，研究者參與中華航空公司CI六一一班機失事「行政院關懷服務團」工作，事後得嘉獎貳次，這個意外的獎勵，讓研究者非常感動，激起將以志工為志業，為生涯規劃願景之一。

八、勇往直前

真正的勇氣不是匹夫之勇，而是當認知到一件事情具有執行的意義時，能千萬人吾往矣，例如，南丁格爾即使不被家人、朋友諒解，仍能基於使命感和宗教情操，獨自跑到克里米亞從事醫療工作，其勇氣不但實現了夢想，也贏得了全世界的敬重。由此可知一個偉大的志工領導者只要認為事情值得付出，就會勇往直前去做。

九、贏得信任

信任並非口惠，而是要真正做出一些事情讓志工信服，故言行合一是成功的關鍵。而信任的建立和維持，當可化解一些不必要敵意。

十、管理技能

領導者除了要有造夢想能力外，更必須具備管理技能，有管理技能才能熟悉作業流程，否則空有高度使命感與夢想，而無法去推動及實際掌握工作，終將趨向混亂及失敗。因此，領導者一

定具有設定事情優先次序的管理能力。

十一、展現自信

志工領導者必須展自信的特質，否則志工的意志很容易隨之動搖，浮動，並且志工很容易動搖對志工領導者的信心，而使工作的推動倍增困難，因此志工領導者自信心的展現是很重要的。

十二、積極進取

志工領導者要有強烈的企圖心，以身作則地帶動志工從事創意的行動。

十三、彈性適應

不墨守成規、蕭規曹隨之志工領導者，較能帶領志工完成目標，成為成功的領導者。現實中理想與現實間，會有落差，有時規劃的事情與實際未必一致，因此須備有多元方案，以備遭遇阻礙行不通時，仍有替代方案可備用，具有社會適應力和行動力的彈性，對領導者而言是非常重要的。

十四、公關技能

對志工領導者而言，好的公關技巧除有利於其業務的推展，也易成為志工標竿學習的對象。

肆、志工領導之策略及守則

一、志工領導策略

前述有關志工領導者應具備之特質和角色之文獻外，其可用之策略關鍵者當在於如何落實使命、確定價值、內在激勵、人性

管理、整合內部、誠懇溝通、成為象徵、擔任代表等策略。⁷⁴

二、志工領導的守則

管理大師彼得杜拉克認為，非營利組織的領導者需具備平衡調和各項守則的能力，以求取最佳表現。此外，領導者要有危機感，並具備預期、面對與消弭危機的能力，而這也是志工管理重要的理念，簡述志工管理應有之守則如下：⁷⁵

（一）成功守則

不要讓成功冲昏頭。許多人在成功後所遇到的困境往往比失敗後更難解決，在這方面必須戒慎恐懼。

（二）抉擇守則

非營利組織的領導者應該學習有計劃地去刪除業務及不必要的人員等減肥動作，還要懂得去面對關鍵的抉擇。但這抉擇仍必須回歸使命來檢討。

（三）改革守則

一個組織不是只做目前的事務就可以了，還要不斷地去思考有什麼是應該改進的。因此，改變並非威脅，而是一種機會，在面臨困境的時候，組織能改變就能順利運作。

（五）創新守則

要尋找適當的機會和目標，把網絡打開，進而開放心胸，樂於嘗試新鮮事物。

（六）交棒守則

⁷⁴同註 61，頁 6-10。

⁷⁵同上註，頁 17-19。

非營利組織的交棒，本身就是一個守則，檢選一個有經歷、特長、性格、品性適合對組織最好的一個接班人，必須由團隊決定，而不是由領導者一人決定。

（七）角色守則

非營利組織的領導者必須以組織的宗旨為最高目標，具有良善的處事風格，能配合工作的需要，以符合眾人的期望，一個好的領導者從不突顯自己，並不是他們善於克己，而是他們心中只有大我的緣故，一個人能捨棄小我進入大我之後，才能一直奉獻。

（八）能力守則

領導者除了要有高度的興趣、才幹和聆聽別人的本事外，還必須有良好的溝通技巧，明白工作職責之所在，降低個人色彩，瞭解個人並非一切。

（九）平衡守則

領導者須在長程目標與短程目標、大方向和細微末節之間取得一個平衡，並將機會與風險一併納入考量。

（十）戒律守則

戒律是守則中很重要的一項，領導者不能自滿，很多人成功之後容易自滿，或害怕組織中有比自己更優秀的人才（包括志工）出現；一個成功的領導者應不邀功，也不壓榨志工，一切應以職責為重，個人退居在後。

第五節 志願服務的內涵與理論

志願服務在福利國家發展，一直扮演相當動要的角色。志願服務者為協助他人解決困難，為社會公益活動及社區生活創造美好環境，貢獻他們的時間與才能，不求報酬、不求名利。志願服務亦為現代社會工作專業、社區發展及社區領袖不可忽視之社會改革的重要力量。

壹、志願服務內涵

聯合國於 2001 年定為「國際志工年」(International Year of Volunteers, IYV)，就是強調二十一世紀主流價值，將以建構地球村成為公民社會最重要的基石-志願服務(volunteer service)成為新世紀的一股重要潮流;而我國也在同年 2001 年 1 月 20 日立法通過「志願服務法」，並於 4 月 20 日發布相關子法，以整合社會人力資源，做有效之運用。⁷⁶

一、志願服務之起源

志願(volunteer)的名詞源自拉丁語” Velle” 意思是” Wish” 或是” Will”，也重視「自由志願」的精神，在法語的” voluntire” 最初是指「義勇軍」、「志願兵」的人，但後來卻變成表示「喜歡、愛心」(volonties)的意思。英國於 1869 年之工業革命後，於倫敦發起「慈善組織協會」運動(Charity Organization Society Movement, 簡稱 COSM)，但不久又發生「推動社區改造運動」，而把參加此次運動的人稱為「志願服務者」(volunteer)。因此，英國至今所指的「志願服務者」，不但包括社會福利領域，而且包括醫療保健、教育文化、消費生活、自然環境保護、國際活動等

⁷⁶ 參考註 4 與註 61。

廣泛的領域。⁷⁷

日本在 1945 年二次世界大戰敗戰後，就開始推展志願服務活動與使用該名詞；⁷⁸ 韓國在 1930 年基督教 YMCA 在韓國成立後志願服務正式展開系列活動；⁷⁹ 澳洲在 1951 年第一位國際工墨爾本大學畢業生(Herb Feith)前往印尼擔任教師工作開始；⁸⁰ 紐西蘭在 1969 年社會安全皇家委員會(Royal Commidion on Social Security)促成了紐西蘭志願福利機構聯盟(The new Zealand Federation of Voluntary Welfare Agencies)的產生，擔任政府與志願福利機構間的協調者角色，這些志願服務的推動或志願服務機構的設置，終於將志願服務風潮流帶動到全世界。⁸¹

二、志願服務意涵

志願服務(voluntary)是指沒有金錢報酬，而自發性想要幫助他人之意願，且為盡社會責任之情形下所發展出來的服務。⁸² 而社會工作辭典謂志願服務是個人本於濟世的胸襟，對社會提供精神或物質的力量，致力於改造或促進的服務。⁸³ 換言之，就是以自己的所餘，去幫助別人的不足。志願服務除了付出與從事利他行為外，也重視自發、自願的抉擇與參與。

美國社會工作專業協會稱：「志願服務團體」是一群追求公共利益的人，不計酬勞，本著自我意願與自我選擇而結合在一起，稱為志願團體，參與這團體的人稱為志願服務人員。志願服務乃是一群不求物質報酬、自願奉獻自己的時間與心力來參與各種公

⁷⁷江演亮，〈日本志願服務的現況與特色〉，《社區發展季刊》，第 93 期，民 90，頁 236-244。

⁷⁸同註 77。

⁷⁹蔡美華，〈韓國少年志願服務的現況與特色〉，《社區發展季刊》，第 93 期，民 90，頁 245-254。

⁸⁰葉蕭科，〈澳洲志願服務的發展與特色〉，《社區發展季刊》，第 93 期，民 90，頁 255-271。

⁸¹周海娟，〈紐西蘭志願服務的發展與特色〉，《社區發展季刊》，第 93 期，民 90，頁 272-281。

⁸² Roseanna. G. K and Ruth. M. G. The volunteer satisfacyion index Construct defintion, measurement development and validation , Journal of Social Service Research, 2001, 28 (1), p. 45.

⁸³蔡漢賢，《社會工作辭典》。台北：內政部社區發展雜誌社，民 89，頁 210。

益慈善工作的社會成員所提供的服務。學者詹火生將志願服務工作區分為六種形式；⁸⁴一、直接的慈善服務：如協助清理社區環境、整理醫院病房。二、協助經營志願組織：如檔案管理、接聽電話。三、參與同病相憐式自助的團體：如戒煙協會、家庭扶助委員會。四、金錢濟助：如募集基金、捐贈金錢。五、公共服務。六、壓力團體活動等。

由於志願服務因國家不同、文化、宗教、民族…等，均有不同的認知。因此，分別從不同角度作定義，列舉如下：

(一) 社會工作辭典：志願服務是個人本濟世的胸襟，對社會提供精神或物質的力量，致力於改造或促進的服務。簡言之，就是以自己的所餘，去幫助別人的不足。⁸⁵

(二) 我國志願服務法第三條：⁸⁶

志願服務名詞定義如下：「志願服務：民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。」

志願服務者（以下簡稱志工）：對社會提出志願服務者。

志願服務運用單位：運用志工之機關、機構、學校、法人或經政府立案團體。

(三) 志願服務應指任何人只要志願貢獻時間及精神，在只問耕耘、不求回饋的情況之下，致力於改造或促進所提供的服務。

⁸⁴詹火生，《社會政策要論》。台北：巨流，民76，頁133-135。

⁸⁵同註41，頁21-26。

⁸⁶同註2。

它可增強群己關係之融洽，更可增加人類社會之福祉。⁸⁷ 志願服務可引申為是一種「自由抉擇」、「誠心奉獻」、「助人利他」、「不計報酬」、「學習成長」、「講求方法」、「公平正義」、「永續經營」、「輔助支援」、「增進公益」、「施受互惠」的服務工作。⁸⁸

(四) 志願服務的定義與功能，研究者針對國內外學者之學說，整理出以下內涵：⁸⁹

1、志願服務是出自內心意願自由的結合，而非強迫參與的組織

志願服務是一種有組織、有目的、有方法，在調整與增進個人對環境的適應，其志願相接近，而且不計酬勞。但志願服務不同於僱傭勞動，其服務過程若非出於自願，則志願服務者便難以具備繼續服務之熱忱。

2、志願服務的貢獻不以物質為限，而須人力的配合

志願服務是結合人力，依據助人及利他觀念，用實際行動表現，推展社會服務，在服務過程中，不計報酬，並經由專業訓練，提高工作能力，使服務能有效地推展成助人目的。

3、志願服務是部份餘暇時間的奉獻

志願服務是個人貢獻專職工作以外的時間、心力及資源以服務社區或社會。志願服務者不是為謀生活而投入的工作，必須在專職工作餘暇時間提供服務。

⁸⁷ 陳武雄，《志願服務理念與實務》。台北：中華民國志願服務協會，民 90，頁 109。

⁸⁸ 同註 87，頁 1-2。

⁸⁹ Lora, D. A and Morris A. O and Kathy, S. D. Assessing volunteer motives: A comparison of an open-ended probe and likert rating scales. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 2002, 12(4), pp. 243-255.

曾華源，《志願服務概論》。台北：揚智，民 92，頁 6-10。

同註 87，頁 19。

4、志願服務是輔助而非取代專任人員的工作

志願服務工作促進了人際間的互動，提供志工正當且有意義的休閒活動。在服務提供方面，許多服務性工作或許需要專業人士來擔任，例如身心治療或復健工作等，此時志工即可提供輔助性服務，以彌補專業人力的不足。

5、組織推展綜合的運用勝於個別的努力

志願服務均採用綜合性的服務，藉由組織推展，以達到預期的效果。若只是靠個別的努力，只能做到財務的施贈，耗時而效力微薄，故組織綜合的推展運用勝於個別的努力。

由上述志願服務之文獻回顧中，志願服務可從宏觀的角度而言，能協助政府解決社會問題，促進社會發展；從微觀的觀點而言，志願服務是個人人生意義的追求，是一項只求奉獻，不計回饋的崇高志業，其精神乃建基於個人對社會的價值取向，因此志願服務是一種本著自由意志、民主的、自動自發的精神。基於個人內在價值及社會倫理所表現出直接助人利他的行動，不求回饋，透過個人意願和組織的宗旨，結合各項資源，以專業與非專業的服務，表達對社會的積極關懷，強化社會關係，促進社會祥和的最佳助力。易言之，志願服務系透過有組織、有目的及方法之服務工作，其最大的功能是充分開發人力資源，提昇人類潛能，促使社會向善的變遷力量，實現公平正義的社會理想。

基於志願服務其擁有的內在精神及價值，本研究之「志願服務者」定義為：「在正式組織中，基於個人的自由意願，不求金錢報酬主動地提供個人時間及精力，來從事各項志願服務工作者。」。

三、志願服務組織的類型

志願服務組織是指將相當數量的個人或志願團體結合，以團體或組織名義進行非營利的社會服務行動，主要目標在經由志工完成特定業務以幫助他人提高生活品質，並適時提供資源給需要協助的人之組織。⁹⁰

志願服務組織在人員方面，以志工為主，志願組織的形成是非強迫性的，組織目標是服務社會人群、促進社會發展與關心成員成長之非經濟性的利益取向之組織。就志願服務組織的類型、角色與功能做說明如下：

（一）志願服務組織類型

志願服務組織的類型依其組織任務、組織運作及組織目標分類如下：

1、依組織任務不同⁹¹

- （1）會員利益組織：如消費組織。
- （2）直接資訊提供組織：提供個人或團體諮詢，或提供財務支援的基金會。
- （3）服務輸送組織：包括慈善組織、文化組織、提供服務性之組織。

2、依組織運作不同⁹²

- （1）志願工作者組織團體：由志願服務者所組成的團體，基於相同意念，對同一社會現象做持續關懷。
- （2）少數專業人員的助人機構：由少數專業人員為主幹，另外訓

⁹⁰黃蒂、〈生命線志願工作人員價值與工作滿足之研究〉，碩士論文，東海大學社會工作研究所，民77，頁11-13。

⁹¹同註90，頁12-13。

⁹²李芳銘、〈志願工作者對督導認知及其滿意度之研究〉，碩士論文，東海大學社會工作研究所，民78，頁16-17。

練志願從事助人工作，例如救國團張老師。

- (3) 專業的助人機構：組織以專業人員為主，志工主要協助活動的推展或行政上的事務，如少年輔導委員會。

3、依組織目標不同⁹³

- (1) 照護服務組織：由社會工作人員針對社會大眾需求，提供直接性的服務，如生命線、家扶中心。
- (2) 自助組織：成員活動以自助互助為主旨，如陽光文教基金會。
- (3) 壓力團體：此類組織將壓力性議題結合行動提供民眾資諮詢與服務，如中華民國消費者文教基金會。
- (4) 支援服務組織：指對從事直接義務的志願服務組織或志願人員提供人力、財力、物力等支援。

目前大多數志願服務組織往往同時具有多重的角色與功能，上述之志願服務組織分類文獻回顧，其作用是為方便討論，及助於對志願服務的類型有更清楚的瞭解。而其分類並非唯一分類，志願服務組織因組織分類不同、組織運作及組織目標不同而有不同的形態出現。

貳、志願服務之動機與類型

一、志願服務之動機

動機(motivation)是由拉丁文” movere” 而來，代表引起動作、激動或移動的意思，其他如需求、目標、抱負、衝動、驅力、

⁹³周麗華，〈從認養獨居老人看台北市社區志願服務團體之發展模式〉，碩士論文，世新大學社會發展研究所，民91，頁26。

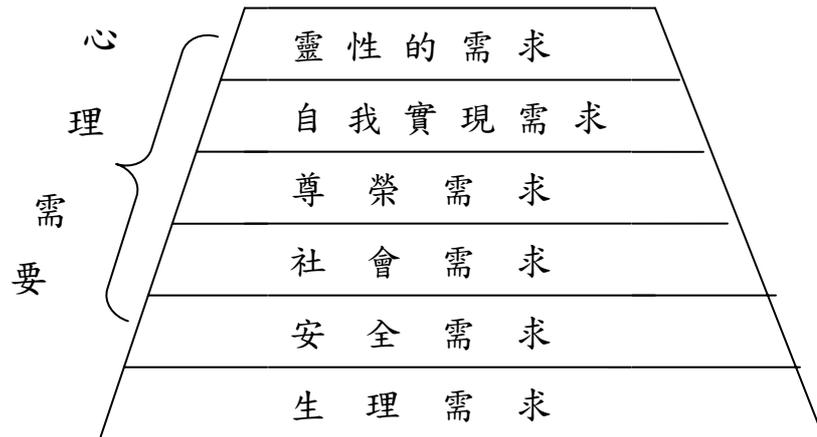
價值以及理想等都可視為動機的同義字。動機簡單的定義，即為行動的驅力，決定行為的方式、強度與耐力，而志願服務動機產生之基礎理論有七：⁹⁴

- (一) 期望理論：指一個人基於對將來可能獲得報酬的期望下所產生的行為。對志願服務人員而言，這些期望包括從事志願服務中獲得的學習成長及擴展人際關係等。通常志願服務人員的期望與實際所從事的工作間之差距愈小時其流動率也愈小。
- (二) 交換理論：認為個人行為是利益取向的，這種利益可以是物質或精神上的，當其獲得大於付出時，人們會採取行動。基於此理論，一個機關是否足夠的志願服務人員投入這個行列，與其是否能提供相當回報予志工，兩者之間呈正相關。
- (三) 人力資本理論：運用投資的概念來強調付出與收穫之間的關係就志願服務人員而言，付出服務同時，經由訓練機會，獲得專業、半專業的知識與技巧，因而提高其人力資本的投資。
- (四) 社會參與理論：志願服務工作是最普遍的社會參與方式，藉由參與志願服務工作的過程，可以滿足社會及實現社會責任。
- (五) 需求滿足理論：依 Maslow 的「需要層級」(Hierarchy of Needs) 理論，其需求包括生理的需要、安全的需要、社會需求、

⁹⁴同註 90，頁 253-270。

尊榮感需求、自我實現需求，近年再加上自我靈性發展的需求。參與志願服務的人員通常在尋求自我實現、自我靈性成長之滿足，亦即為心理需要的滿足，茲以 2-1 圖示如下。

圖 2-1： 人類基本需要的層次



資料來源：筆者依(五)需求滿足理論繪製而成。

(六) 利他主義：利他行為旨在不期待回收報酬之情形下，志願幫助他人的行為，也就是從別人所獲得的滿足中得到自己付出服務的滿足，也是志工可以持續服務的主要動機，利他主義指出只要對需要幫助的人具有同理心，人類就會有利他性的助人行為。

(七) 社會化理論：社會化涵蓋人生各個階段的學習。社會化使某些價值觀、信仰與態度內化為個人思想行為的一部分。當人們認為參與志願服務工作是個人的責任及人生的一個角色時，參與志願服務工作即成為自然而然的行為。

Ilsley (1990)歸納新進志工加入的動機有：⁹⁵ (一) 樂趣或改變

⁹⁵ Ilsley, P. J., Enhancing the Volunteer Experience: New Insights on Strengthening Volunteer Participation, Learning, and Commitment, San Francisco California: Jossey-Bass Inc, 1990.

行徑；(二) 博愛動機；(三) 理想及心靈動機；(四) 魅力領導的號召；(五) 基本人格動機；(六) 回饋動機；(七) 自我成長動機；(八) 社交動機；(九) 排除負面情感的動機。

志願服務的動機可用六種理論說明：⁹⁶

- (一) 利他主義：長久以來，利他主義被認是人們參與志願服務唯一動機，尤以傳統的利他主義是一種無私行為或對他人所做的犧牲奉獻，利他行為應是個人從提高他人的滿足中，同時滿足自己。
- (二) 人力資本理論：強調付出與獲得的關係，以及運用投資的概念，此理論認為志願服務人員在付出服務時，可經由服務機構所提供的訓練與學習機會，獲得相關專業知能，人們往往為了獲得健康、知識與增進個人工作技巧等個人利益而參與志願服務。
- (三) 需要理論：Maslow 將人類的需要層級化，並指出其相關性，認為最大的需要滿足後，才談得上滿足次級需求，但對於志願服務人員，其需要滿足層次以心理需求為主。
- (四) 期望理論：認為動機是期望的力量與價值互動的結果，激勵的可能性等於期望值與期望之乘積的總和，對於志願服務人員是否發生激勵作用，決定於他有無完成任務的可能性，以及完成任務後所得到的報酬或其他附帶結果是否是他迫切希望的，如果兩者都是正面，即可發生相當大的激勵作用。

⁹⁶李鍾元，《我國文化義工制度之評估與展望》。台北：行政院文化建設委員會，民 88，頁 5-10。

(五) 目標設定理論：在限度內的目標愈難，可表現的程度就越高；目標越特殊，表現成就效果就越確實，此理論常被運用於設定目標。

(六) 增強理論：主要以 Skinner 的學習理論為依據，強調賞罰與學習對個人行為的影響，重點在探討工作人員被激勵的行為如何長久維持，即用積極增強、懲罰、迴避學習，消滅等方式以強化或修正工作人員的行為，使他們對組織有利，主管利用增強理論激勵部屬時，必須依據部屬的行為及績效權變應用。

由上述文獻中瞭解志願服務的動機相當多元，有心靈成長層面、有社會認同層面、有情感訴求層面，志願服務單位面對多元的志工需求，就應設計多元的激勵措施，可以是精神層面的表揚，也可以是具體的報酬。

志願服務運用單位對於培訓好的志工一再流失感到困擾，志工不能持續服務，運用單位也相對損失了培訓成本。因此志願服務運用單位除了必須深入了解志工流失因素外，對於如何維繫志工持續服務，更應採取適當措施，是最重要的要點。

二、 服務動機的類型

學者對志願服務者參與志願服務的動機分為三大類型：⁹⁷

(一) 內在取向(inter-oriented)或自我導向(self-directed)：以個人的感覺、個人判斷、個人價值觀來決定是否參與志願服務。

(二) 他人取向(other-oriented)或他人導向(other-directed)：他人

⁹⁷同上註 96, 頁 5-15。

取向者的決定因素來自人際關係或者團體成員的壓力，影響因素有家庭、團體、朋友、重要他人的影響，這類志工的參與動機建立在人際關係之上以及個人所屬團體的認同與規範之下。

(四) 情境取向 (situation oriented) 或情境導向 (situation-directed)：情境取向者的動力因素來自其所處的社會情境、服務參與情境、個人參與之間的可及性。

Ilsey (1990)將志工服務動機分為五種類型：⁹⁸

(一) 社會服務志工 (social service volunteers)：這些志工的動機直接被服務對象影響。

(二) 目標導向志工 (cause-oriented volunteer)：這些志工特別關心社會議題，如人權、環保、家庭計畫等，試圖教育大眾上述議題以促成社會變遷。

(三) 自我表現志工 (consummatory or self-expressive volunteers)：這些志工參加團隊的主要目的是為了個人樂趣及表現，如加入保齡球聯盟，城市美化團體及戲劇團體等。

(四) 職業的/經濟的自我利益志工 (occupational/Economic self-interest volunteers)：這個族群的志工動機是加強他們的職業生涯、工作地位及經濟上的力量。

(五) 慈善的/提供資金的志工 (philanthropic/funding volunteers)：這些志工奉獻金錢為志願組織籌募基金，甚

⁹⁸Ilsey, op. cit. pp. 5-15。

至提供直接服務。

志願工作者投入志願服務工作的時機，大都表示與志願服務時大多數已有自己的想法或目標，參與時的主要期望在於個人的成長，包括知識、技巧的學習、自我價值的肯定；另一方面希望能夠貢獻個人力量，確實使人受益。而公務機關的志願服務人員參與動機為利他主義、社會主義、利己主義、政治傾向及宗教心。⁹⁹醫院志願人員參與動機為：¹⁰⁰(一)自我成長與發展；(二)積陰德：認為個人的付出會獲得回報，所以應該多做；(三)社會責任：希望學校志工工作使學生得到照顧，提昇教育品質；(四)反應他人期望：由於家人或者朋友的鼓勵而參與；(五)追求社會認可：希望被他人欣賞及尊重。

行政院主計處的統計研究也指出參與的動機依次為：(一)行善助人 36.52%；(二)宗教信仰 22.64%；(三)結交朋友 12.09%；(四)學習新知與技能 7.93%；(五)可發揮所長 6.78%；(六)受朋友影響 6.01%；(七)受團體宣導之影響 5.66%；(八)打發時間 1.52%。¹⁰¹如表 2-1：

表 2-1：志願服務參與動機依次表

	1	2	3	4	5	6	7	8
--	---	---	---	---	---	---	---	---

⁹⁹黃翠蓮，〈公務機關志願工作人員參與動機、領導型式與組織承諾關係之研究-以台北市政府志工為例〉，碩士論文，政治大學企管研究所，民 88，頁 23。

¹⁰⁰嚴幸文，〈醫院志願服務人員人格特質和工作滿意度之研究〉，碩士論文，東海大學社會研究所，民 82。

¹⁰¹陳金貴，〈志願服務的內涵〉，《志願服務基礎訓練教材》。台北：內政部與中華志願服務協會主編，民 91。

動機	行善助人	宗教信仰	結交朋友	學習新知與技能	可發揮所長	受朋友影響	受團體宣導之影響	打發時間
%	36.52	22.64	12.09	7.93	6.78	6.01	5.66	1.52

資料來源：依上述資料筆者自繪。

由上述文獻中回顧，可知志工服務的動機是多元的，有心靈成長層面、有社會認同層面及情感需求層面等。

三、志願工作人員的類型與角色

志願服務工作人員，我們經常稱為「志願服務者」、「志願服務工作者」、「志工」或稱為「義工」，關於志願服務工作人員的類型國內外學者皆有提出看法。

Kumamoto and Cronin 認為將志願工作者的角色，以組織賦予的功能區分：¹⁰²

- (一) 治理的志工：是組織的領導者，如服務於董事會或諮詢委員會之志工。
- (二) 服務的志工：提供力量協助機構達成方案目標。他們是完成機構方案目標的主要人力來源。
- (三) 維護的志工：提供運作或技術的服務給組織，他們努力工作以確保組織內部的健康，能夠支持他的方案活動，同時有能力去執行每天的例行功能。

Sieder and Kirschbaum 二人提出志願工作者可以扮演的角色

¹⁰² Kumamoto, A. S R Cronin, J, Volunteers, Nonprofits, special, but not very Different , Personnel dimension in E. W. Anthes and J. Cornin (eds), Personnel Matters in the Nonprofit Organization , 1987, pp. 313-334.

有：¹⁰³（一）指出需要處置的問題或情況；（二）決定政策；（三）提供直接服務；（四）募款；（五）擔任組織的發言；（六）報告和評估社區對機構服務方案的反應；（七）社區計畫的共同行動；（八）發展新服務輸送體系；（九）擔任弱勢者的代言人或倡導者；（十）抗議和社會行動。

國內學者認為志願服務的角色可歸為：¹⁰⁴（一）直接服務角色；（二）間接服務角色；（三）行政角色；（四）決策諮詢的角色；（五）倡導的角色等五類。

志願服務者在服務單位中能做那些事？扮演什麼角色？在現代社會中，志願部門不再侷限於提供消極性服務，志願服務者的背景與能力越多元化，在機構中所能做的事情越多，不僅在對於案主和機構的服務提供直接服務，間接對於志願服務之認知與整體社會民主發展有所貢獻。志願服務常被限制在補充機構或政府經費人力的不足，而被認為無法取代正式職員，僅能以補充角色看待，其參與層面大多被限定在配合機構提供服務。志願服務者的角色有直接服務的助人者的角色、行動角色、潤滑角色、轉介角色、向機構建言的角色、配合溝通提供服務的角色、做社會大眾的示範角色與經驗傳承角色及倡導志願服務角色，其角色範圍比較偏向提供直接服務，以案主和機構需求為主。¹⁰⁵

由上述文獻回顧比較，國外的志願服務者扮演積極的角色、參與決策、積極反應需求及爭取權益的角色。

四、志願服務的功能

¹⁰³ Sieder, V. M and Kirschbaum, D. C. *Volunteers Encyclopedia of Social Work*, Washington, D. C: National Association of Social Workers, 1977. p. 231.

¹⁰⁴ 司徒達賢，《非營利組織的經營管理》。台北：天下，民 88，頁 58。

¹⁰⁵ 曾華源、曾騰光，《志願服務概論》。台北：揚智，民 92，頁 15-16。

志願服務的功能綜合國內學者之見解歸納如下：¹⁰⁶

(一) 社會再造彌補政府業務不足的輔佐功能

志願服務來自民間，具有靈活、彈性、快速、親切的特色，可補充政府辦理相關業務的不足，提供優質的服務。而政府透過民間志願服務的協助，可避免過分涉入公民的自發治理，減少可能的衝突。從以往「由上而下」的經營體制轉化為「由下而上」的輔助動力，形成另一股經營動力。

(二) 活化組織開拓新服務領域與深化服務品質的功能

各公私立機關團體，由於業務複雜人力不足，如能運用志工協助支援一些未涉公權力行使的例行性工作，可使機構功能的擴大與落實，帶動機構的活化，促發機構走出來，亦可以使志工實踐理想與目標，更可以彰顯服務與溫情艱鉅的工作品質。志願服務人力的加入，始能獲得免費的充沛人力，不管在支援、諮詢、執行等各方面，都有適當的人力可供運用，更何況這些志願服務人員本身具備的些許專長，可扶助組織工作人員開拓新的服務領域，深化服務品質。

(三) 提供多元的社會服務功能

志願服務最大的功能就是提供多元的社會服務，滿足不同的服務對象，志願服務同時也具有及重大經濟價值，其代表奉獻、付出、關懷、助人、無償風格的推動，對社會風氣有標竿作用。促使民眾由助人而自助產生善意的循環，增進人與人之間的信任，使這個社會能夠建立一個互相信任的人際網路，增強了所謂的「社會資本」。志願服務是社會動力的發展源頭，志工的加入，呈現社會新動力、新活力，是一股

¹⁰⁶ 參考陳武雄，《志願服務理念與實務》。台北：中華民國志願服務協會，民91，頁5-6。
陳金貴，〈志願服務的內涵〉，《人事月刊》，第36卷，第5期，民92，頁10-12。

蔚然可觀的動力源頭，對公民社會成熟度有更積極的意義，帶動民眾對公民認知的提升，成為良好民主政治的基石。

（四）讓供需服務獲得平衡成為供需轉承站的功能

從供需的觀點來看，經常發現社會上許多具有愛心的民眾，有服務之心，而無處奉獻之苦，也常發現這些真正需要付出關懷幫助的受困民眾，每有急待救援卻呼助無門之嘆。而志願服務就是希望透過不同的措施，讓有愛心服務者有所貢獻，急待救援者，呼援有門，成為社會供需的轉承站。

（五）協助志願服務者本身學習成長發展個人的回饋功能

志願服務者在參與服務的過程中，並非單向的奉獻犧牲，而是雙向的從服務中獲得心理上的成就或是學習到新的技能。在心理成就方面可以認識許多朋友，獲得團體支持，鼓勵及分享，產生團體歸屬感，並可避免產生社會疏離感，同時得到心理的成就以及自我信心。在技能學習方面，為了要有效達到服務的目的，提高服務品質，志願服務要參與訓練或是在工作中自我學習，一方面在專業技術上有所成長，一方面習得與人共事，培養團隊合作的經驗，使個人在服務的過程中，達到終身學習的目的，是生涯規劃的良友與處所，藉以發展個人的積極功能。

由上述文獻回顧，可了解志願工作者並非直接針對實質好處或接受他人的命令而行動，他是本著個人的自發意願，及對社會負責任的態度，以奉獻自己的時間、精力、專長、知識等，主動參與社會活動及提供服務，而非以對金錢利益的關心為主要參與目的。因此志願服務是現代民主社會中的一個重要制度，是社會發展的一個重要影響力，因為公民的投入服務，也積極帶動社會

的參與，給社會更多的助益。

第六節 人力資源管理理論

在推動志願服務的過程中，人力資源是一項不可或缺的支柱，其中不計較金錢與物質報償，並自動自發的貢獻其智慧、心力、以及時間的志願服務人力更應視為無價的資源。

非營利組織的經營管理不能靠利潤動機的驅使，而要靠使命的凝聚與引導，經由能反映社會需要的使命，以獲得各方面的擁護群眾的支持。另外非營利組織要大量的志工熱誠奉獻，亦即在使命的召喚之下，如何有效的運用人力資源與管理組織，成為管理者必須首先克服的問題。人力資源管理是為達組織目標所持特定型態的決策與行動，目的在建立競爭優勢，以人力資源的角度，在今日高度競爭及全球化的市場，想藉由低成本或差異文化來推動競爭優勢，必須非常強調高度承諾與可勝任的生產力，愈來愈多的組織視人力資源為競爭優勢的來源，認為組織的核心能力是經由組織成員技術、特別的組織文化及管理過程等系統策略而來。組織整體的競爭優勢，來自高品質的組織成員，使組織能在快速回應、服務品質與需要和其他組織競爭。

策略管理是著重非營利組織在其獨特的社會環境中，運用不同的方法、工具與策略來達成其使命與目標，由於「人」是非營利組織成功運作的主要關鍵，而「使命」是影響非營利組織志工工作行為的核心，然而，志工並非是一群具有相同動機和共同需求的同質性團體。¹⁰⁷因此，對其甄員與參與網絡、激勵管道、指導或訓練志工的領導核心議題為何？攸關志願組織的存續與志工人力的發揮。

為配合本研究之旨趣，茲從組織策略管理、志願組織內部管

¹⁰⁷ Young Dannis R, Hollister. Robert M. and Hdgkinson, Virginia A. (eds), Governing Nonprofit Organizations, San Francisco. C A. Jossey-Bass, 1993, pp. 4-6.

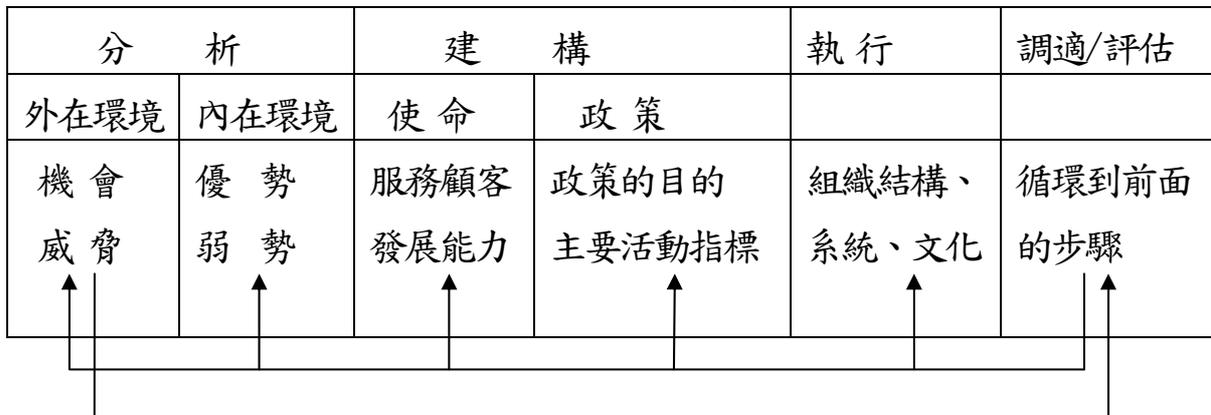
理及組織實際運作層面來探討志願服務組織的志工人力資源管理。

壹、組織策略管理

策略管理含「策略」與「管理」兩種內涵，缺一不可。所謂策略管理的過程(strategic management process)，即在滿足策略的必然性下，向前推展組織的願景和使命，它包括四個步驟：分析、建構、執行與調適/評估。策略管理首先以(strengths, weakness, opportunities and threats. SWOT)分析瞭解組織本身內部的優勢與弱點所在，再評估外在環境的機會與威脅，綜合內外情勢建構組織願景、使命及目標，提出獨特政策與服務顧客之執行方案，以組織結構系統甄補組織成員，分層負責執行組織既定之政策與方案，在這過程中需適時的評估外在環境與內部執行效果並調適組織及政策方案，而形成可貴的組織文化，如此週而復始的回饋達成良性循環策略管理，使組織能成長適存於這世界潮流，如圖 2-2 所示。¹⁰⁸

¹⁰⁸吳瓊恩、李允傑、陳銘薰編著，《公共管理》。台北：智勝，民 89，頁 211-212。

圖 2-2：策略管理的步驟



資料來源：吳瓊恩、李允傑、陳銘薰編著(2000:209)。

非營利事業組織之策略管理，強調組織再設計策略之時，亦同時考量上述四個面向，以設計適合組織的策略，策略形成後，則必須進行執行及其評估的工作，例如如何設計組織結構、如何建立組織文化或如何甄補組織成員、如何訓練人員、如何給予適當的報酬等。

貳、組織內部管理層面

組織文化在吸引與留任志工有很具體的影響，因為文化可以溝通組織與成員間的信念，組織信念所形塑的文化可以吸引志工或是使志工厭煩，至於影響志工動機的組織氣候關鍵因素則有「組織內部的互相關係」、「志工個人成長與發展機會的可得性」以下分別說明：¹⁰⁹

一、內部組織管理層面

組織內部組織的關係是組織氣候的一個因素，組織氣候的重要面向是透過關係來表達，不同的組織，每個人對組織的歸屬感

¹⁰⁹林勝義，〈如何塑造服務文化，健全服務制度〉，《迎向二十世紀志願服務實錄》。台北：中華民國志願服務協會，民 85，頁 23。

將不同，而志工的工作與組織的信念和使命相連結的溝通，對於培養志工的涉入而言相當重要。在組織對志工的人事態度以及組織對待志工的尊重情形中，志工與組織的關係將相當的明顯。

二、志工個人成長與發展機會的可得性

組織氣候的第二個要素是反映在提供志工成長的不同機會，滿足與報酬自志工個人成長的職務與機會，這是志工賺取的。成長機會的提供使志工確信組織把他們當成為人服務者，非廉價的服務提供者。

另一方面，組織提供支持、管理以及回饋志工。組織可以鼓勵志工在不同的方式下個人成長，因此組織提供學習活動、訓練計畫，增加志工的知識與技能，來執行服務活動，以確定適合的技術水準的發展，教導志工成為團隊成員的一份子，授權與分享權利，以及得到組織中其他人的支援。

參、組織實際運作層面

非營利組織不是製造業而是服務業，因此其成就和績效、組織內人員的素質、創新能力、服務熱誠息息相關。服務的提供、活動的運作及資源的爭取均有賴人員的執行，因此人員的選擇、培訓及激勵是非營利組織營運上極具有關鍵性的工作，志願組織的志工領導活動含以下幾點：¹¹⁰

一、志工的吸引

志願服務組織應該強調服務的對象、所創造或提供的服務、參與者、業務運作情形、所擁有的資源與決策的核心（如社區志

¹¹⁰同註 104，頁 102-105。

願服務以社區發展協會之理事長為核心)等要素，來吸引志工參與。

二、志工的招募

志工是志願服務組織得以存續和運作的最基本要素。因此設法招募到適量且合用的志工，並維持參與興趣，是志願服務人員中人事功能最重要的目標。通常志願服務組織會透過說明會、參觀成果展覽，或透過傳播媒體、志工推薦等方式進行招募。

三、志工的訓練與教育

組織為了將來能提供改善創造價值的服務運作，當服務的對象與內容隨環境改變時，參與者自己須以新的能力來面對他們，因此志工也需要接受訓練，以提升服務的技能與品質。

四、志工的編組

志願服務組織不是志工謀生的職場，因此應更重視工作內在的滿足，包括同儕間的社會互動，另外志工編組的方法應是：志工應以相同興趣、專長等為編組基礎，同時應尊重志工本人的意願。

五、志工的激勵

志工犧牲閒暇投入志願服務必然是想得到些什麼？組織應該對每位志工不同的心理需求，設計激勵的方法，讓他們在投入組織的工作過程中，獲得他們所期待的滿足。

六、實際服務

志工在實際服務的過程中，應建立完整的督導制度，由專人負責志工管理、關心志工的服務情形，使其能得到行政上、情緒

上及教育上的支持，作為志工與組織間溝通的橋樑。

七、志工有機會進入決策核心

志願服務組織如果規模大，且志工隊組織十分重要時，應考慮設計種某種志工的升遷制度，讓資深優秀而貢獻卓越的志工，可以循序漸進的進入決策核心，不僅為廣大的志工群帶來激勵，而且也將志工的觀念與思考角度注入決策核心。

由上述文獻回顧中，可知志工的管理是不同一般的職工，因為他們不依賴志願服務組織維生，可以隨時離開，而不受任何約束，因此他們要求服務項目是有選擇性、時間的安排有彈性、減少規範的限制，使得組織運作時對志工管理極為不易，亟須要有高度智慧及管理技巧。因此，志工管理是志願組織運作時不可忽視的一環。

肆、影響志工參與志願服務因素

志工參與與志願服務有許多原因，就志願服務參與理論做介紹，在針對過去相關研究及討論，整理出影響志工參與志願服務之因素，有參與動機、個人屬性、組織領導者、組織環境為討論變項，以下就影響相關因素做整理。

一、志願服務參與與理論

在探討影響社區志工服務之前，先介紹角色理論中對角色期待相關概念的界定，以說明志願服務組織中的領導者、幹部及志工的定位及角色，進而研究不同角色功能是否影響社區志願組織形成或發展因素。

社會學家 Ralph Linton 在角色理論中，提出地位(Status)與角

色(Role)的相對觀念。地位是社會組織模式中的位子，包括了人在組織中的權利和義務，角色是地位的動態展現，角色行為的改變不只是個人的行為，也是群體的行為，因此也形成了複雜的關係結構，而使人不易在自我發展上做任意的突破，需要在順應角色行為與自我發展上取得平衡點，以下就角色理論的基本概念做說明：¹¹¹

(一) 角色的意義

角色理論著重於社會環境對個人的影響，具有解釋人類功能。角色係指在任何團體中用來區別與指定成員間彼此不同的職位、工作和責任的一套行為組合。¹¹²角色是指人們在社會單位中，由於擔任某種職位、而有一組預期的行為型態。¹¹³

角色可說是社會團體期許於某一特定類別的人所應表現的行為模式。這裡所謂的類別，或根據生理特性，如年齡角色（兒童、年輕人、中年人、老年人等等）、性別角色（男、女）、種族角色（白人、黑人、黃種人等等）；功能，如職業角色（教師、學生）、家庭角色（如父母親、兄、弟、姊、妹、子女）；成就（如專家）或根據社會特質（如私生子、殘障者、白領階級）…等區分。在本研究中則依據社區志願組織成員的角色來看，包括領導者角色、幹部角色及志工角色、這些角色各有其職責，也代表組織所賦予的社會期望。

(二) 角色期待

角色期待是角色理論概念中最重要的一個。所謂角色期待，即擔任某一職位者被期待的行為或特質，為社會中對於某個社會

¹¹¹同註 83，頁 219。

¹¹²宋鎮照，《團體動力學》。台北：五南書局，民 89，頁 113。

¹¹³潘正德，《團體動力學》。台北：心理，民 84，頁 77。

位置，多數人期待其表現的一系列行為模式。¹¹⁴角色期待是一種認知的概念，其內涵包括信仰、期許、主觀的可能性、權利與義務的行使等。社會生活中的「和諧」係藉助於角色的期待而建立，通常人們之所以能預料具有某一角色在某種場合大概會有何種行為表現，以何種方式來表現，實因角色皆附帶著一定的行為模式的緣故。例如，早期社會認為婦女應該待在家中照顧小孩與整理家務。到了目前，許多人已改變對婦女的角色期望，女性也不在侷限於在家相夫教子，也可擔任醫師、建築師、系統工程師等。¹¹⁵

此外，任何角色皆涉及一套行為模式，故使角色必有某一類型的行動相伴而生。以社區志願組織各成員的角色期待皆不同，這一切都涉及態度方面。總之，角色期待的主要功用在於使角色的行使者明白其權利與義務。

（三）角色演出

學者 Berger 提到，角色演出係指角色的實際行使。角色演出係指被指定托付某一職位者在行使角色時的行為約束或變相就是角色演出。換言之，角色演出是個人行使其權利與義務的行動。觀察某一角色演出時，必須根據下列三點加以品評：¹¹⁶（1）適合性-所表現的行動是否與其社會職位適合？是否合乎時宜、情境？（2）合理性-所表現得行為是否合乎規範標準？（3）信服性-表現的行動是否使觀眾相信係在行使該種角色？

（四）角色衝突

所謂的角色衝突，社會工作辭典提到「按角色理論，每一個人在其社會情境中，都隨著其地位安排而有不同的角色，若其角

¹¹⁴同註 83，頁 219。

¹¹⁵謝高橋，《社會學》。台北：巨流，民 71，頁 103。

¹¹⁶樹仁、雅靈譯，Berger 原著，《社會學引導-人文取向的透視》。台北：巨流，民 73，頁 106-107。

色越多；社會對其所期待的行為也越複雜。」為避免造成個人的兩面困境角色衝突則是「每個人同時扮演許多角色，當個體無法同時滿足不同角色的要求時，便會造成角色衝突。」一般來說角色衝突可分為兩種類型：¹¹⁷角色間的衝突與角色內在衝突。前者通常係個人同時具有兩個以上互相衝突的角色，無法加以協調來符合生活需求。例如職業婦女的職業角色與家庭角色無法兼顧，就是這種「魚與熊掌不可兼得」的形況，形成一種心理衝突。後者所以稱為角色內在衝突，乃兩個以上團體對同一角色有不同的期待，因此角色行使者無所適從，不知如何去適應的行為模式。

角色理論提供社區志願組織有更廣泛的討論空間，從角色期待、角色扮演及成員角色衝突等觀點作為觀察的切入點之一，藉由研究社區志願組織影響形成的因素，相信有助於各成員在志願組織中角色功能的發揮。

二、參與動機因素

任何人類行為的產生都有意義與目的，也就是說，必須先有動機(motivation)，才会有具體行動表現。從動機的引申可以運用在志願服務的參與，有益於增加我們了解志願服務的改進功能。

Schindler-Rainman and Lippit 提出志工參與志願服務的五個動機；自我實現或接受服務恩情之回報、內在取向或他人取向、直接互動或間接決策的影響力、更多社會福祉或人際間的意義及自主互賴或支持取向等略述如下：¹¹⁸

(一) 自我實現或接受服務恩情回報

¹¹⁷同註 113，頁 102-105。

¹¹⁸曾華源，《志願服務概論》。台北：揚智，民 92，頁 208-209。

志工們認為擔任志工是一種學習和個人成長；接受恩情回報者，則視擔任志工是對社會或機構的回饋及貢獻。

（二）內在取向或他人取向

內在取向志工重視個人感受和個人的價值，以作為參與志工的決定因素；他人取向志工較重視團體規範、服務工作與社會關係的結果。

（三）直接互動或間接決策的影響力

志工重視與案主直接接觸及案主或事件變化得到回饋。

（四）更多社會福祉或人際間的意義

透過服務滿足社區需求。志工以社會的意義和社區關聯性作為選擇的標準。

（五）自主互賴或支持取向

志工強調有充分的自由做想做的事，並重視同儕之間的關係，並且須有明確的工作內容與訓練。

國外學者 Lora 曾對志工參與動機做相關研究，發現志工參與動機包括：¹¹⁹增加生活經歷、受人尊重、社會性因素、學習新知、個人價值、獲得支持等。其中，以個人價值觀影響志工參與最多，其次為學習新知識及受人尊敬。總而言之，志工參與服務動機是複雜的，無法以單項來解釋，而是有許多相關因素構成的。另外，動機也牽涉到個人成長過程、經驗累積、需求，包括利他及自立性。

¹¹⁹ Lora. op.cit.

三、組織領導者

領導代表一種影響他人行為之作用力，及在某一特定情境下，影響某些人之行為，使其達到某種團體或機構目標之人際互動程序。¹²⁰組織領導者對組織運作之影響力，與領導風格、領導者權力有關，間接也影響志工參與及組織功能展現。本研究以社區志願組織領導者角度來探討。

社區領導的能力與建立領導權的過程或背景有密切關係，而社區志願組織領導者卻常由社區領袖來擔任。¹²¹一為積極並有領導能力的社區領導者是社區志願服務不可或缺的重要角色，一般社區領導的類型可分為三大類，整理摘要如下：¹²²

（一）草根性領袖

是自然發展的非正式領袖，又被稱為自然領袖。這類型領袖具有豐富的見識、能力、性格。受眾人信服而自然推舉出來。這類領袖的領導能力僅限於地方性，較少超出社區範圍外。例如志願性團體、社區協會或公會的領導人，皆屬於草根性領袖。

（二）制度性領袖

依社會團體組織規則與制度而選出的領袖。此類領袖是制度化且較正式的，其功能較固定且缺乏彈性。不過此類領袖在制度上都被賦予法定權威及權力。例如村里長、理監事等。

（三）權力優秀份子

因握有充分資源，如具有雄厚的經濟、政治或軍事能力，而令人心甘情願或不得不服從。此類權力精英人士的領導資源有來

¹²⁰詹秀員，《社區權力結構與社區發展力能》。台北：洪葉，民91，頁61。

¹²¹文崇一，《台灣的社區權力結構》。台北：東大圖書，民78，頁58。

¹²²同註46，頁71-72。

自真本事，也有來自社會地位及政治關係。如總統、部長、縣市長或中央民意代表等。

在社區志願組織的形成過程中，領導者有非常重要的影響力。領導者除了積極投入社區組織外，更應採取鼓勵及尊重多數組織成員決策的行為態度，來激勵成員參與公共事務，達成組織目標。

四、組織與環境因素

除了動機與個人屬性外，組織規模、環境與工作內容也會影響志工參與與服務的意願，以下就組織規模、工作環境、工作內容等三點做探討：

(一) 組織規模面向：組織規模方面，是否會影響志工參與服務？

小部門及小團體中的工作者，較大部門及大團體中的工作者更容易感到滿意，因為規模小的團體中，成員較容易熟悉，有較多互動及表現機會。¹²³

(二) 工作環境面向：工作環境部分，研究顯示，工作環境好、

自主性佳、與成員的工作滿意有相關。組織支持、參與效力、賦予權能及團體整合四個因素與志工服務之滿意度有關。¹²⁴

(三) 工作內容面向：工作內容方面，志工雖然是無酬的，但不

表示其工作量或工作內容可以無限增長。工作負荷與工作滿足成正相關。另外，工作設計是否能讓志工有成就感也是影響志工持續參與的重要考量。¹²⁵

¹²³ 馬慧君，〈志願服務工作者參與類型之初探-以埔里一個團體的志工，為例〉，碩士論文，暨南國際大學社會政策與社會工作學系，民 86，頁 33。

¹²⁴ Roseanna, op. cit, p. 55.

¹²⁵ 黃明慧，〈志願服務機構組織環境與志願工作者滿足之研究〉，東海大學社會工作研究所，民 76，頁 124。

綜合以上文獻觀點，整理出可能影響志工參與服務的因素，以做作為訪談大綱之參考。在參與動機方面，可能基於感恩回報、希望獲得尊重或是個人價值觀等考量。在個人屬性方面，可能因性別、年齡、婚姻、宗教信仰等影響服務參與。志願服務領導者方面，有草根性領袖、制度性領袖及權力型領袖。組織環境因素中，則有組織規模、工作內容及工作環境等影響。

伍、志願服務之動力過程

一般在討論志願服務的動力時，常會引用理論道德的觀點來引述，例如基於奉獻、有愛心等因素而投入志工行列，這種先入為主的觀念常誤導實務工作的推展，但志願服務形成絕非單純的動機性因果關係能解釋清楚的，它是由幾種力量相互衝擊而成的，以下就動力之不同層面做論述：

一、團體動力與團體動態

(一) 團體動力

社會工作辭典對團體動力的定義為：¹²⁶「當一群人聚在一起形成一個團體時，他們當中就產生了相互影響的作用力，這種複雜的力量可改變團體中的成員，甚至所處的環境。團體動力學主要探討的主題為，影響成員及整個團體行為的動力因素，包括了：團體的結構、團體的發展階段、團體氣氛、溝通型態、角色扮演、權力地位、衝突的形成與解決、領導行為、決策過程、規範的建立、凝聚力的發生等等」。團體動力或詮釋為：¹²⁷「在任何時間內，發生在團體內，包括被查覺或未被查

¹²⁶同註 83，頁 668。

¹²⁷同註 113，頁 77。

覺到的一些現象，即團體中各種存在的動力，因這些動力存在，團體的運作才得以開始並繼續下去」。團體動力適用來描述及探討團體中或團體與團體之間的各種行為現象，如團體的形成、發展、運作、互動及改變等，並研究其相互影響之關聯。¹²⁸

國外學者 Greene & Ephross 針對團體動力提出了基本假設：¹²⁹

1. 團體成員在團體中所擁有的角色、地位和經驗能內化成為他人的一部份且被帶進其他的團體之中。
2. 透過團體問題解決的過程，每一個團體可以逕自發展出一套屬於該團體自己獨特的團體結構、溝通模式與團體文化。
3. 團體中同儕的力量能以強而有力的方式影響人們的看法、態度感情和行為。
4. 團體如同是社會的縮影，成員們常常可以在文化精神層面上表達出更宏觀的信念與價值。

上述的假設，成員在團體被賦予新的角色與地位，並被內化成為個人的一部分，團體中的同儕力量影響立即能影響個別成員，而每個團體也都發展獨特的團體結構，並處於一種變遷的狀態。

(二) 團體動態

任何一個團體必然是結合人群、運用人力資源與外在環境三方面，形成團體本身的能力與特性是屬開放系統。團體動力

¹²⁸ 李郁文，《團體動力學-群體動力的理論與實務》。台北：桂冠，民 87，頁 53。

¹²⁹ Greene, R. R. and Ephross, P. H. Human behavior theory and social work practice. New York Aldin De Gruyter., 1991. p. 58.

的過程中也有可能不同的影響因素，從 Ellis and Fisher 提出影響團體動力系統運作因素，將團體動態分為輸入、整合與輸出結果如圖 2-3，以提供團體動態的模式與架構。¹³⁰

圖 2-3：影響團體動態系統的變項因



資料來源：Ellis and Fisher(1994:14-17)

由上圖可看出，在輸入因素包括三類，為個人、團體及外部環境因素，對建構團體有幫助因素、條件及資源；過程因素中主要是指在團體過程中實際活動對團體所產生的影響，包括

¹³⁰ Ellis. D. G. and Fisher. B. A, Small group decision making-communication and the group process. New York Mc Graw-Hill, 1994, pp. 14-17.

溝通方式、凝聚力、團體參與及團體文化等；輸出因素則是團體運作的產生及成果，包括有形與無形的，如團體認同、變遷發展、人際關係和諧度等。

由上述文獻中討論，團體動力與社區志工隊的形成因素中有很大的相關及相似度，也可以從團體動態中描繪出社區志工隊的運作的輪廓，可作為研究志願服務領導之參考。

二、個人參與志願服務的動力過程

從個人參與服務的動力過程，就微觀層面來探討，分述如下：

131

（一）特定事件的出現

包括個人未獲滿足的需求及尚待解決社會問題或現象，但這些事件的出現，仍不足以促成人們行動，有時等到問題已影響生命安全，人們才有所反應。

（二）覺察的發生

每一個各體、團體及社會多少有一些需解決問題，促成察覺的因素包括：生活經驗累積、重大事件衝擊、個人觀察反省等原因。在生活經驗累積方面，例如社區居民看到鄰近村里，經由社區組織推行社區活動後，生活環境及品質大獲改善，在村里長及居民策劃下，共同解決社區問題。在重大事件衝擊方面，可能有因社區居民親友因特殊事件而捐資修繕或組成協會。個人的觀察與反省部分，因個人有感於社區問題嚴重性而自行組織。

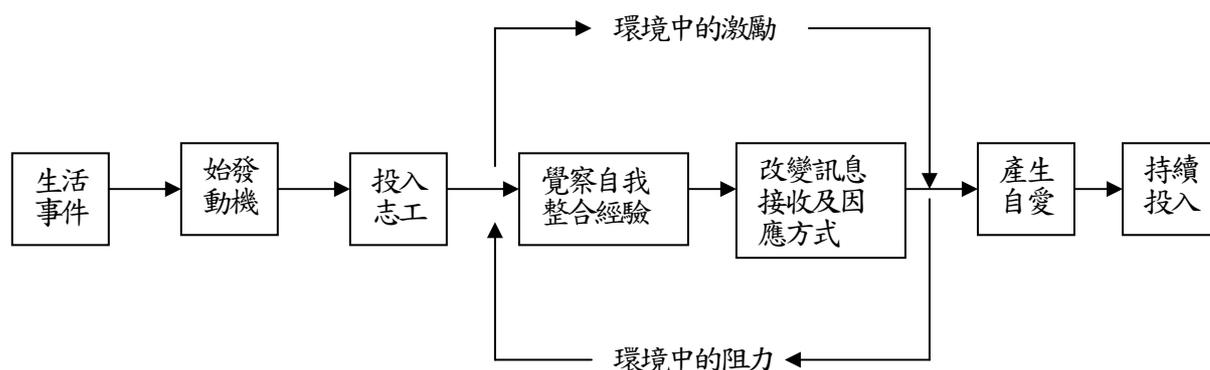
¹³¹ 林啟鵬，〈志願服務之動力過程〉，《社區發展季刊》，第 39 期，頁 97-98。

(三) 做成決定，採取行動

當個人有自覺後，通常有一段緩衝時間，稱之為潛在志工，最後他們會採取決定，加入志工行列。

婦女參與志願服務之動力過程文章中指出，動機是一個人行動的原動力，個人動機的發生多半與過去的生活經驗、價值體系和當時的刺激事件有關，此為第一層的推動力，此推動力在與外在環境影響下，造成不同類別和強度的誘因，為第二層的推動力。在如此交互影響下，深深影響志工服務的持續與滿足程度，投入志願服務工作的個人改變途徑如圖 2-4：¹³²

圖 2-4：投入志願服工作的個人改變途徑



資料來源：楊蓓 婦女參與志願服務之動力過程

總言之，志工參與服務的動機及生活經驗更需重視，生活中的特定事件也可能是影響志工參與因素。另外，環境中的激勵因素及服務目標是在研究動力過程時應加以考量。

一、 志願服務團體與組織

個人投入志願服務之歷程與志願服務團體形成歷程有所不同，以下針對 Nickels 及莊文生之具備要素及志願服務組織生命循

¹³²楊蓓，〈婦女參與志願服務之動力過程〉，《法商學報》，第 26 期，民 81，頁 178。

環圖做介紹：

(一) 發展志願服務方案須具備五要素：¹³³

首先為觸媒，此部分為社區中某特定事件（例如社區問題或社區需求），但並非立即性去解決之事件。第二為市場分割，在社區中找出最有可能參與者並與其接觸；例如：對此議題認同且想要解決之解決者。第三為引導與實體架構引導部分，透過各種途徑讓人們注意其週遭問題，並引導他們採取正確而有效的行動予以解決；實體架構則是確立志工可聚集的場所、時間及組織團體名稱。第四為回饋系統，給志工回饋，使志工瞭解服務方案之效果及效益，以激勵其繼續參與之意願。最後為精簡支出，主要是用最適合的人，最精簡的費用辦理社區活動，依個人專長分配合適工作。

志願服務組織的發展就像人的成長，有一定的過程，且在每一過程中有特定的角色、任務與危機，以下將社區組織以擬人化的方式，將組織形成用生命循環圖來分析與探討。

(二) 服務計畫生命循環圖

國內學者莊文生為評估組織的成長，根據實際機構經驗，提出服務計畫的生命循環，從社區發展前期至社區發展後期之不同階段做評估。第一層次計畫發展過程在時間序列上的階段；第二層是行動者在計畫的生命循環的不同時刻中影響到服務的計畫（如表 2-2）。¹³⁴本表將對社區服務計畫從產前生命到死後生命做劃分與評估，也有助於實務應用，與本研究欲探討之志願服務管理有相關。故在此引用，以作為本研究之參考依據。

¹³³ Nickels, W. G: Strategic marketing of volunteer programs for sociacauses. The Journal of Volunteer Administration, 1983, pp. 4-22.

¹³⁴ 莊文生，《參與性評估》。台北：大恩，民 74，頁 47。

表 2-2：服務計劃的生命循環表

資料來源：莊文生服務計劃的生命循環表。

探討志願服務的動力過程，從團體動力層面、個人及組織三

產 計 見	社 區 發 展 的 過 程 已 在 經 存 在	對	少年 春青活力	青年 認同危機	成年 重獲信心	中年 目標更新	老年 理想實現	死後生命 社區發 展延續
			最受影響的 人群自始即 參與這新生 命的創造與 哺育	懷疑計劃 所能達成 的成果	辛勤工作的 收穫不常明 確，是反省與 思考的時機。	看到好的 改變，這樣 就夠嗎？	可能需要 延續生命 (如果有 能力時)	
評估在受孕期即 已成形	基 礎 線	經常檢查健康的徵兆	成 效	經常檢查以即早察覺病源	最 後 的 評 估	計 畫 的 成 果 是 不 朽 的， 最 後 的 結 論 可 能 會 開 創 新 生。		
集體計劃的行動		朝向目標的界定						
監督「我們做得如何？」所有參與者經常對話		監督「我們所做的是我們要的嗎？」 注意福利是否傳到該得的人手中。						
警告：許多傳統評估方法的簡單邏輯是陷在科技官僚的計劃概念中，這概念逐漸變得更世故、苛求、和僵化而與事實脫離：經修飾的科技官僚的服務計劃常常妨礙創造力、自發性和中途修正的能力，以及不能掌握臨時出現不可預知的機會和目標。評估不單是檢視已計劃部份的成果，應該尋找意料之外的結果。			<u>我們能改變做法嗎？</u> <u>可能需要動手術以防夭折</u> 志願服務機構 志願服務機構須要作決定：要繼續支持這計劃嗎？ 對新生的構想有變嗎？ 能使這計劃的生命更有意義嗎？			<u>我們學到什麼？</u> <u>社區的解剖或復活</u> 贊助人 他們會要我們對所做的和所接受的資源負責。		

種不同面向來探討，雖然討論的觀點及層面不同，但從團體結構及發展過程來看，則處於動態、變遷的狀態、上述的討論則提供本研究在分析上重要的參考依據。

由上述文獻回顧，志願服務團體及組織發展過程，在中外社

會不同團體中，也有相似的歷程，若能詳細審查各種志願服務團體組織的形成過程，便可發現其過程與團體工作及社區組織發展過程相似。本研究組織組成動力，觀察組織形成歷程之各階段變化，試圖歸納志工領導運用於社區志願服務組織使社區能永續發展。

第七節 國內相關論文之回顧

有關志工管理應用於社區志願服務管理之探討，國內對社區相關研究均著重在社區總體營造、社區發展協會、社區參與、守

望相助隊、社區安全、志工隊以及社區永續等範疇，論述社區組織如何形成，組織功能如何探討等較多，對於本研究來自社區志工管理有同樣的背景，且息息相關，故藉由以下論述結果與本研究的志工管理應用於社區志願服務，有相當的幫助且部分理論的運有相同之處，值得進一步探究，本研究上網查詢全國博碩士論文資訊網共十八篇，¹³⁵經整理分述如表 2-3 中所示：

表 2-3：國內社區研究與本研究相關論文摘要表

	種類	年份	作者	研究對象	論文名稱	相關主要研究發現
1	志工管理	2005	陳怡君	環保志願服務者	環保類非營利組織的志工管理	志工為推動非營利組織蓬勃發展的原動力，是認同非營利組織理念而自願參與活動的人，志工參與組織主要是維繫在責任、承諾和助人的關係上，其投入志願服務是不收取酬勞的，因此在人力資源管理上具有其特殊性
2	志工管理	2006	徐淑靜	慈濟基金會桃園社區志工	慈濟基金會社區志工管理之研究-以桃園地區為例	從訪談中發現採用上人的「立體琉璃同心圓」的四合一架構（合心、和氣、互愛、協力），強調「慈濟是圓形的運動場」，雖制度管理呈科層體組織型態，但執行運作採小組方式，以扁平式的領導，聯繫暢通，需要時能跨區域的臨時性任務編製的專案小組以因應各種需求。是具有彈性靈活網狀結構的組織。
	種類	年份	作者	研究對象	論文名稱	相關主要研究發現
3	志工管理	2003	王秀燕	志工管理者	志工管理者之經營管理理念與組織間合作意向相關性研究	研究發現，志工管理者個人特質與志工管理者之經營理念會有相關，且年齡愈小者愈呈現相關性。其經營管理者的價值觀核心

¹³⁵ 參考全國博碩士論文摘要檢索系統，http://datas.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/detail_result.jsp，2006.11.12。

						精神較多是「服務性」理念。
4	社區意識	1998年	張貴閔	社區居民	居民社區意識社區安全知覺對社區巡守隊滿意度之關係研究-以台中縣烏日鄉仁德村為例	從問卷調查中發現對社區關懷，社區認同或社區參與及整體社區意識較佳者多為社區中年齡較大、社經地位較高、居住時間較長者為多。
5	社區意識	1998年	柯悖賢	社區居民	社區居民對社區總體營造的認知與態度	探討政府推動社區總體營造之成效，並比較城市與鄉村民眾參與之情況。從研究中發現社區意識的高低與社區居民參與社區活動的動機跟社區居民個人的職業、教育程度、家庭月收入、居住時間長短有顯著相關，進而影響社區總體營造的成效。
6	社區意識	2002年	林振豐	社區居民專業人士政府部門	社區總體營造在社區主義形成中的瓶頸與願景-以苗栗縣社區為觀察焦點	其結論指出：濃厚的聚落情感、活絡的藝文發展、獨特的綠色產業等特質皆可作為苗栗社區主義的實驗場域。
7	社區意識	2004年	彭玉惠	溪美社區20歲以上居民	推展社區成人教育以凝聚社區意識之行動研究-以台南縣善化鎮溪美社區為例	研究結果認為：透過社區活動、社區學習、社區交流及擴大公共事務的參與等社區成人教育凝聚社區意識。社區成人教育的推展，社區的居民的社區意識可以凝聚。發現社區人才缺乏及居民主動性不足
	種類	年份	作者	研究對象	論文名稱	相關主要研究發現
8	社區意識	2003年	李美玲	社區20歲以上居民	花蓮縣豐田社區居民社區意識與非營利組織態度關係之研	社區居民在性別、年齡、有無社區職務、教育程度、居住時間、家庭月收入、工作地點、婚姻狀況、職業別、村別的不同在社

					究	區意識的表現及在非營利組織的態度上會有差異。而分析兩者間之相關性，顯示總體與總體間有顯著差異，表示居民社區意識的高低會影響其對非營利組織的態度。
9	社區參與	2001年	林暉月	社區居民	居民的社區意識與社區公共事務參與態度及方式關係之研究-以台南為例	研究者由公共事務參與、場所認知、鄰里親和、社會聯繫、環境認知等組成社區意識的五個構面，從中發現不同的構面則居民參與社區公共事務態度及方式各不相同。
10	社區組織	2003年	李永葵	守望相助巡守隊員	新竹市守望相助巡守隊之研究	1、巡守隊之運用，具有預防犯罪效果。2、成立運作仍有政治因素考量。3、巡守隊組成分子以傳統社區民為多 4、對填補警察勤務空檔之效果有限。5、自力爭取社區資源以為常年運作。6、部分巡守隊為里長與社區發展協會分庭抗禮的工具。7、新竹市政府編列相當數額預算，輔導及鼓勵巡守隊運作。8、巡守隊之運作，獲得市民高度肯定。9、巡守隊人員的教育訓練，不容忽略。10、新竹市社區民眾參與巡守隊的意願較以往為高。
	種類	年份	作者	研究對象	論文名稱	相關主要研究發現
11	社區組織	2004年	蔡茂億	社區居民協會理事長 里長 政府部門	社區發展協會的功能與角色之研究-以台中市為例	社區功能即代表社區組織帶給社區全體貢獻。協會功能相當大，對社區助益多。除一般功能文化教育、治安功能、社會、提

						供志願服務、人力發展··等外有隨社區需求的不同而有所改變之特殊功能。
12	社區組織	2004年	汪憶伶	東海村 社區志工	社區志願組織發展歷程之探討-以台中縣東海村社區志工隊為例	本研究希望瞭解社區志工隊運作及發展歷程，以做為未來其他社區組成志願組織之參考依據。
13	社區組織	2004年	廖素嫻	長壽俱樂部 成員	社區老人參與志願服務之研究以台中縣社區長壽俱樂部為對象	研究主要目的為探討社區老人之個人基本特性、社區參與經驗、社區意識與參與志願服務意願之間的關係。
14	社區功能	1998年	吳振發	逢甲社區居民	社區組織於社區發展中角色與功能探討-以台中市西屯區逢甲社區為例	探討社區組織參與社區發展之合適角色與功能，及協助社區改善環境解決問題，經研究發現:不同類型的社區組織在社區發展的角色與功能並無明顯不同，社區組織功能以舉辦休閒活動，舉辦急難救助凝聚社區意識與提昇社區教育品質較強。
15	社區發展	2000年	林淑惠	社區發展協會 成員	社區發展與地方治-以台中縣為例	從政治面探討社會問題，提供思考社區發展與地方政治的關係。簡述臺灣地方政治生態下地方派系與行政機關及社區與地方政府的關係。並從中探索臺灣地方政治生態對社區發展的影響，瞭解社區組織與政府及地方派系三者之間關係?三者透過何種種途徑建構此一關係?如何使社區擺脫政治角色回歸地方民眾。
	種類	年份	作者	研究對象	論文名稱	相關主要研究發現
16	社區發展	2004年	詹欣華	社區領導幹部	社區永續發展-以南投縣桃米社區為例	921地震後，桃米社區面臨農業的衰退與家園的毀倒，因此有來自政府與各地民間的災後重建措施與資源，協助桃米社區處理

						災後重建的工作，並且和居民一同思考桃米社區未來發展方向，又藉由專業團隊的資源調查，發現桃米社區豐富的生態環境，因而以「桃米生態村」為目標，發展具有生態教育性質的休閒產業，達到社區永續發展之目標。並且在經濟發展與生態環境中取得平衡。
17	社區發展	2004年	詹雪梅	社區發展協會成員	永樂社區發展協會推動社區總體營造的歷程，社區之參與學習研究	探討永樂社區發展協會推動社區總體營造的歷程，社區之參與學習及社區永續經營的動力，並探討社區發展的困境，尤其在社區專業人才缺乏下。
18	社區發展	2001年	詹秀員	社區發展協會	社區領袖與社區發展功能之研究	不同社區權力結構型態之社區領袖，在運用資源系統參與社區動機及認知、工作成果及社區發展功能方面有明顯差異。社區發展功能方面有參與凝聚共識、提昇生活品質、提昇教育及社會化、促進政治與維護治安及促進志願服務與互助等。

資料來源：本研究整理並參照蔡茂億、曾棟祺、郭雨塘並增加陳怡君、徐淑靜及王秀燕會彙而成。

由表 2-3 共探討十八篇分別包含志工管理、社區意識、社區參與、社區組織、社區功能、社區資源、社區發展等，茲就與本研究部分相關略述如下：

志工管理者有三篇（陳怡君、徐淑靜、王秀燕）¹³⁶對於志工管

¹³⁶陳怡君，〈環保類非營利組織的志工管理〉，碩士論文，東海大學公共行政研究所，民 94；徐淑靜，〈慈濟基金會社區志工管理之研究-以桃園地區為例〉，碩士論文，元智大學資訊社會學研究所，民 95；王秀燕，〈志工管理者之經營管理理念與組織間合作意向相關性研究〉，碩士論文，

理，管理者特質與志工管理之經營理念會有關，且年齡愈小者愈呈現相關性。其經營管理者的價值觀核心精神較多是「服務性」理念。因此，筆者針對烏日鄉仁德社區志願服務管理探討研究對象之選擇即考慮此面向；也使本研究在訪談時更能掌握筆者欲論述的方向，對於資料的蒐集和寫作有啟發作用。

社區意識者有五篇（張貴閔、柯悖賢、林振豐、彭玉惠、李美玲）¹³⁷對於社區意識調查均發現居民住社區較長、年齡較大者社區意識較佳；參與社區公共事務的參與的動機跟居民的職業、教育程度有顯著相關。

社區參與者有一篇林暉月¹³⁸，社區居民對公共事務參與、場所認知、鄰里親和、社會聯繫、環境認知等組成社區活動，發現不同的活動居民參與社區公共事務態度及方式各不相同。

社區組織有四篇（李永葵、蔡茂億、汪憶玲、廖淑嫻）¹³⁹對於社區組織的運作、社區警政的治安社區、志願組織及對健康議題均有探討並可做相關議題的論述。

東海大學社會工作學系研究所，民 92。

¹³⁷張貴閔，〈居民社區意識社區安全知覺對社區巡守隊滿意度之關係研究-以台中縣烏日鄉仁德村為例〉，碩士論文，國立中正大學犯罪防治研究所，民 89；柯悖賢，〈社區居民對社區總體營造的認知與態度〉，碩士論文，逢甲大學建築及都市計畫研究所，民 87；林振豐，〈居民的社區意識與社區公共事務參與態度及方式關係之研究-以台南為例〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專班，民 91；彭玉惠，〈推展社區成人教育以凝聚社區意識之行動研究-以台南縣善化鎮溪美社區為例〉，碩士論文，國立中正大學成人及繼續教育學系，民 93；李美玲，〈花蓮縣豐田社區居民社區意識與非營利組織態度關係之研究〉，碩士論文，國立花蓮師範學院鄉土文化研究所，民 92。

¹³⁸林暉月，〈居民的社區意識與社區公共事務參與態度及方式關係之研究-以台南為例〉，碩士論文，國立中正大學公共事務管理研究所，民 90。

¹³⁹李永葵，〈新竹市守望助巡守隊之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 92；蔡茂億，〈社區發展協會的功能與角色之研究-以台中市為例〉，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 93；汪憶玲，〈社區志願組織發展歷程之探討-以台中縣東海村社區志工隊為例〉，碩士論文，東海大學社會工作學系，民 93；廖淑嫻，〈社區老人參與志願服務之研究...以台中縣社區長壽俱樂部為對象〉，碩士論文，東海大學社會工作學系，民 93。

社區功能者有一篇吳振發¹⁴⁰，對志願服務角色的認知及不同類型的社區組織在社區發展中的角色與功能並無明顯不同。

社區發展四篇（林淑惠、詹欣華、詹雪梅、詹秀員）¹⁴¹對於社區領袖運用社區資源、社區發展的困難、生態教育永續發展、社區發展協會與社區的關係及組織與生態關係等，均對本研究在各個面向上有更深入的瞭解與啟發。

由上述各篇共同特點，均係以社區事務為探討範圍，發現社區志願服務、社區意識、社區參與均為社區中年齡較大與社經地位高者。此外，社區發展必先瞭解社區資源及優勢，以能掌握發展方向。對於社區人力資源方面的發現，更是研究社區組織、改善社區環境非常重要的因素，因此，藉由一種「社區自主、由下而上」的精神表現，來滿足社區民眾需求，是身為社區志願服務管理者必須掌握的重要議題及體認，也是研究社區工作者必須瞭解的重要議題。

本研究為「志工管理-以烏日鄉仁德社區為例」，是針對烏日鄉仁德社區發展協會所屬志願服務團體之領導者，如何一步一腳印用心帶領下，如何在其任內發揮其領導力，協調整合資源，帶動社區所屬團隊，凝聚社區意識，使社區居民樂於參與社區活動，而受各界肯定並經社區居民的拱出當選村長，祈使烏日鄉仁德社區能永續發展，成為全國各社區學習的標竿。

¹⁴⁰吳振發，〈社區組織於社區發展中角色與功能探討-以台中市西屯區逢甲社區為例〉，碩士論文，逢甲大學建築及都市計畫研究所，民87。

¹⁴¹林淑惠，〈社區發展與地方治-以台中縣為例〉，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民92。
詹欣華，〈社區永續發展-以南投縣桃米社區為例〉，碩士論文，國立中正大學政治學研究所，民93。
詹雪梅，〈永樂社區發展協會推動社區總體營造的歷程，社區之參與學習研究〉，碩士論文，國立中正學成人及繼續教育學系，民93。
詹秀員，〈社區領袖與社區發展功能之研究〉，碩士論文，東海大學社會工作學系，民90。

第八節 烏日鄉仁德社區概況

壹、地理位置概況¹⁴²

¹⁴²同註 11，頁 4-5。

烏日鄉位於台中盆地南端，大肚山與烏溪、大肚溪間、西傍大度山脈，南依八卦山，東靠霧峰山，乃是山明水秀之地。本鄉風景優美，山水環抱，遠望如湖中之明月，故亦有「湖日」之稱。

仁德社區位於烏日鄉境內之東北邊，北臨九德社區，東臨前竹社區，南臨光明社區，西臨烏日社區。北起中山路一段，東至仁德黃昏市場，南至麻園頭溪，西至環球混泥土公司相隔為界。仁德社區總面積為 1.00 平方公里，總人口數為 7766 人。本區地形呈長方形，以大里溪為界，分為溪北與溪南兩部。溪北為大肚山台地末端，屬丘陵地形；溪南屬台中盆地之一部分，為河道平原。地勢北高南低，海拔介於 30~200 公尺之間。

一、地質、地層及土壤分布

表 2-4：為仁德村地質、地層及土壤分布表

項 目	屬 性	備 註
地 質	沖 積 層	
地 層	更新世、全新世地層	依岩性特徵及年代次序分類
土壤類型	沖積土紅壤	依氣候、地質影響分類

資料來源：烏日鄉仁德社社區發展協會評鑑報告書。

二、氣候及降雨

(一) 氣候：1、屬西部溫暖冬季寡雨氣候

2、年均溫在 22~23 度左右

(二) 降雨：年降水量約 1500mm~2000mm

本鄉全區在副熱帶境內，全年氣候溫暖，降雨量以夏季最多。

貳、歷史淵源、演進與文化背景¹⁴³

仁德村的前身是九德村，九德村原名「九張犁」，據說雍正年間福建漳州府平和縣官員，楊舜之，命林姓與陳姓的開墾戶從大肚向東開墾，由犁頭店（今台中市南屯區）樹子腳往南；在此落腳耕種的人僅有九戶，每戶都有一張犁，當初一頭牛所耕作的範圍即稱一張犁，這就是「九張犁」的由來。日據時代屬於台中廳「藍興堡九張黎庄」，民國九年，行政區域改制，隨即改為臺中州大屯郡烏日鄉九德村，民國 39 年改稱台中縣烏日鄉九德村。

仁德村於民國 70 年都市計畫實施後，由九德村劃分出來，由於明道中學位居村中，形成目前最熱鬧的商圈，建商常呼之為明道商圈。該村在 30 年前首建明道花園城後，積沙成塔，百貨屯集，嚴然是個小台中城。都市計畫後九德村建築業蓬勃發展，新建大樓如雨後春筍般地到處林立，肥沃的稻田瞬間變成住宅區、商業區，外地遷入戶亦日益增多。在民國 69 年達到分村的標準，以中山路為界，北為九德村，南面正式定名為仁德村。鄉公所終於依地方自治條例規定規劃新村，「仁德村」因此而誕生。

烏日鄉仁德村，是一個新興的社區，舊地名九張犁，原先為典型農村，再實施都市計畫後，大量建築物興建，使仁德村演變成住宅區、商業區的新風貌，經濟型態的大轉變導致大量的外來人口遷入（佔 90% 以上）。社區內有僑仁國小、光德國中、明道中學等三所學校，使本社區成為全國幅員最小學校最多的高級文化社區，興祥街早上市場集中地，提供本社區及鄰近村里購物的便

¹⁴³同註 11，頁 6-7。

利（筆者亦是看重這些優點於 22 年前，由同鄉學田村遷入）。下表 2-5 為烏日鄉仁德村之演進表：

表 2-5： 為烏日鄉仁德村之演進

演 進 變 遷	名 稱
清朝時代	九張犁
日據時代	藍興堡九張犁庄
民國九年行政區域改制	台中洲大屯郡烏日鄉九德村
民國三十九年	台中縣九德村
民國七十年	仁德村（仁德社區）

資料來源：烏日鄉仁德社社區發展協會評鑑報告書。

貳、 宗教信仰

宗教信仰為人類精神活動支柱，也是人類文化及歷史生活軌跡，仁德社區主要寺廟有台中寶林寺、天孝堂、福德祠、烏日聖教會等，依其主祀神祀即教別、相關宗教活動等，可由下列 2-6 表來顯示：¹⁴⁴

表 2-6： 仁德社區宗教信仰

寺廟名稱	主（祀）神	教別	相 關 活 動
台中寶林寺	觀世音菩薩	佛教	2、6、9（9 日觀音大士聖誕法會）

¹⁴⁴同註 11，頁 7。

天孝宮	元始天尊	道教	演戲，3月3日後三天安座入火紀念典禮
福德宮	福德正神	道教	2月16日、12月16日吃土地公福，2月2日、12月8日演戲。
仁德宮	天上聖母	道教	3月23日天上聖母聖誕
慈濟烏日共修處	證嚴法師精神	佛教	每星期三晚~精進共修 每星期四、五晚~手語 每星期五早~大愛媽媽成長教室
烏日聖教會	基督	基督教	每星期做禮拜

資料來源：依仁德社區發展協會評鑑報告及研究者補充慈濟烏日共修處與烏日聖教會。

肆、人口統計調查分析

一、人口數量調查及分析

至民國九十六年三月，依烏日戶政事務所統計調查資料顯示仁德村人口資料，社區共有 2294 戶，共計 7893 人，其中男性佔 3951 人，女性則為 3942 人。¹⁴⁵而其人口年齡層統計如表 2-6 所顯示：

表 2-7：烏日鄉仁德村人口年齡層統計表

¹⁴⁵ 烏日鄉戶政事務所，<http://www.taichung.gov.tw>，民 96.4.25。

資料來源：烏日戶政事務所統計調查資料 筆者自繪。

村名	總人口	20歲以下 人口數	百分比	20~60歲以 下 人口數	百分比	60歲以上 人口數	百分比
仁德村	7893	2669	33.81%	4041	51.20%	1183	14.99%

烏日鄉烏日戶政事務所人口年齡層統計表，仁德村社區 60 歲以下人口數約佔全村 84.8%，可見仁德社區以青少壯人口居多。

一、社區發展協會沿革及精神標誌

民國 83 年由前村長賴金練先生依據「台灣現階段社區發展工作實施方案」成立「仁德社區發展協會」，所以他是首任的理事長，第二任理事長，由洪清爽先生接任。民國 91 年 6 月由洪炳煌先生接任第三任理事長。95 年 6 月由林清文先生接位就任第四任理事長。仁德社區發展協會的精神標誌是「互助、祥和、大仁德」。¹⁴⁶

仁德社區自洪炳煌先生於民國 91 年 6 月接任社區發展協會理事長後，經其努力耕耘，於 93 年度參加臺中縣社區發展評鑑，得到臺中縣社區發展評鑑為甲等，94 年度得到臺中縣社區發展評鑑為優等獎第一名，經縣府報名參加內政部全國社區發展評鑑，得到全國社區發展甲等。95 年參加行政院國家永續發展委員會辦理「95 年國家永續發展獎」得「最佳團隊合作獎」。¹⁴⁷洪炳煌先生並於 95 年當選仁德村村長，洪村長的耕耘不但獲得國家的肯定，更得到村民的愛戴。

¹⁴⁶同註 11，頁 10。

烏日鄉仁德社區發展協會，第三、四屆理事長、常務監事暨理監事交接典禮特刊，民 95.7，頁 3。

¹⁴⁷烏日鄉仁德社區報〈仁德情〉，民 95.7，夏，首頁。

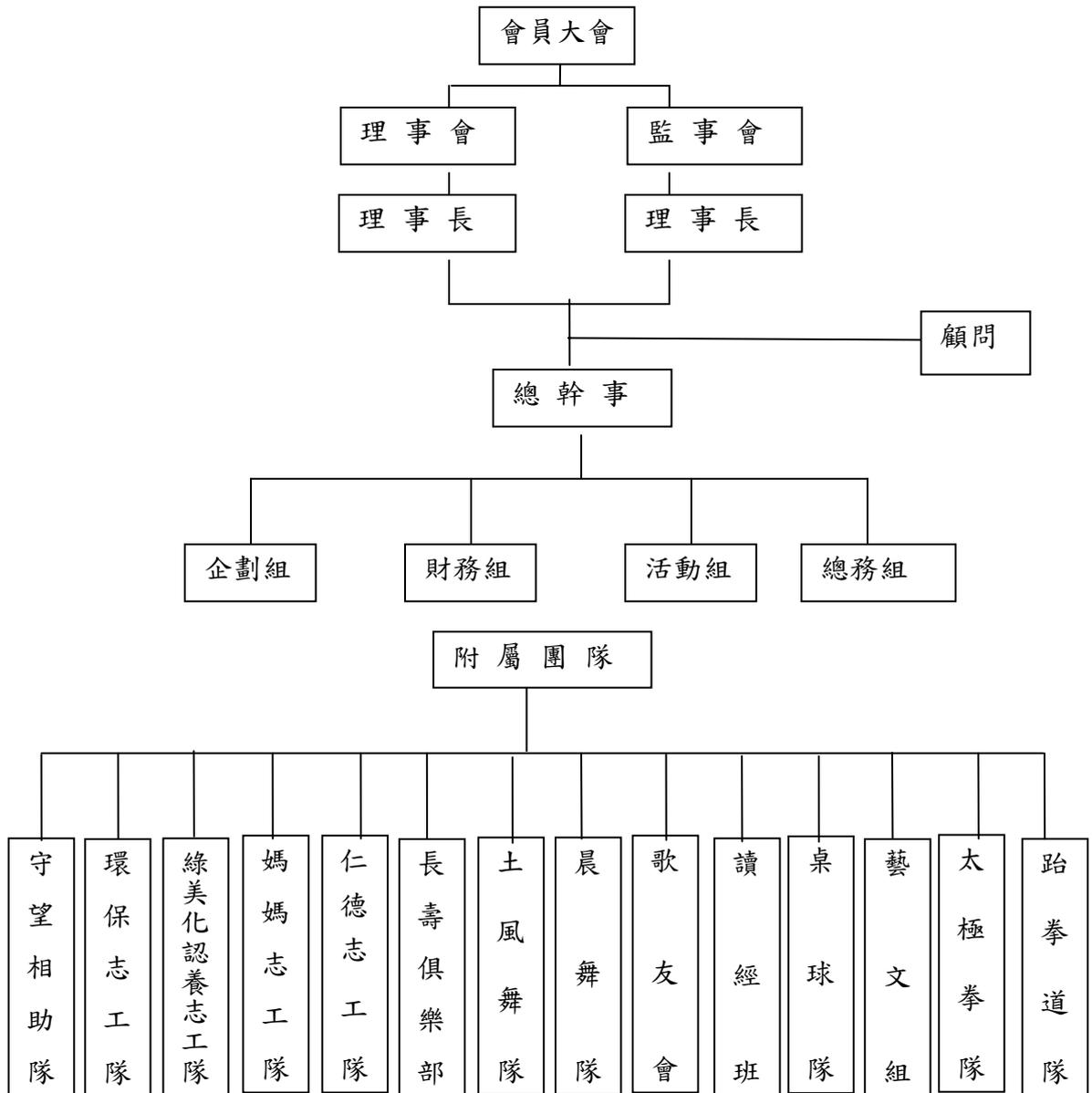
無好山、無好水、無特產的仁德社區在洪理事長用心的經營之下能有如此亮麗表現，是值得研究與學習的，因此，筆者選擇以此社區為研究之標的，期望能對其他社區發展管理者有助益，並能使自己的生涯規劃更具意義。

二、烏日鄉仁德社區發展協會組織架構

組織結構是組織的首要部分，結構的良好否，直接影響組織成效，欲瞭解組織概況可由其組織架構觀之。因此，可由組織架構圖認識仁德社區發展協會，其架構如圖 2-5：¹⁴⁸

¹⁴⁸烏日鄉仁德社區發展協會，第三、四屆理事長、常務監事暨理監事交接典禮特刊，民 95.7.3。

圖 2-5：烏日鄉仁德社區發展協會運作組織分析圖



資料來源：烏日鄉仁德社區發展協會第三、四屆理事交接典禮特刊。

依烏日鄉仁德社區發展協會章程第十二、十四、十六條，瞭解仁德社區發展協會以會員（會員代表）大會為最高權力機構，會員大會閉會期間由理事會代行職權；監事會為監察機構。置理事十五人、監事五人，由會員（會員代表）選舉之，分別成立理事會、監事會。理事會置理事長一人，由理事互選之。監事會置

常務監事一人，由監事互選之，監察日常會務，並擔任監事會主席。¹⁴⁹

烏日鄉仁德社區發展協會之附屬團隊很多，而本研究之對象為社區發展協會之志願服務團體，在仁德社區之志工服務組織團體也很多，例如有慈濟、農會、明道中學、光德國中、僑仁國小及童話幼稚園…等單位組成志願服務團隊。但本研究案是以仁德社區發展協會附屬社區志工社會福利服務之團隊為研究對象，其研究對象有守望相助隊、環保義工隊、綠美化認養志工隊、媽媽志工隊、仁德志工隊。因此，本研究將以這些團隊為研究標的。

三、社區資源

(一) 教育方面

1、幼稚園：仁德托兒所、諾貝爾幼稚園、童話幼稚園及明道幼稚園。¹⁵⁰

2、僑仁國小：於八七水災之後經華僑熱心捐助興學建立，至今已四十一年，全校目前有普通班 28 班，資源班 1 班，幼稚園 2 班，教職員工 54 人。¹⁵¹

3、光德國中：89.08.01 第一屆招生，暫借僑仁國小；90.07.18 遷移至新校區；90.08.01 第二屆招生，於新校區上課。全校目前有普通班 46 班，特殊班 1 班，教職員工 108 人。¹⁵²

4、明道中學：明道中學前身為武訓中學，原係楊德均先生於民國

¹⁴⁹同註 148，頁 34-37。

¹⁵⁰烏日鄉仁德社區發展協會文獻之一，〈阮的社區~完的厝邊〉，民 93 頁，3-5。

¹⁵¹同上註。

¹⁵²同上註。

49 年因崇敬武訓行乞興學之偉大情操而建設，9 年之後因經營艱困，難以為繼，乃於 58 年另組董事會，由王福來先生為董事長，汪廣平先生出任校長，民國 58 年 9 月，為闡明聖學，薪傳道統，特更名為「明道中學」，自更名迄今 38 年整。高中部、國中部、進修學校、綜合高中部、日夜間共 193 班，共有學生近 9000 人，備有校車 86 輛，校務行政已納入電腦化及自動化，並於 88 年 12 月通過 ISO9002 國際品質認證。由於明道中學近年來在學風、師資以及設備上均有優越的表現，經教育部高中評鑑後，特選定為改進高中教育中程計畫之重點學校，更於 89 年榮獲教育部評定為特優高級中學。¹⁵³

5、明道管理學院：90 年 3 月明道管理學院核准立案招生；90 年 8 月首屆新生報到註冊；90 年 9 月明道管理學院開學。¹⁵⁴

6、社區大學：91 年設於光德國中之社區大學，使社區及鄰近社區之成人有進修再學習的場所，促進成人的再教育，學習新知識，提昇人文素養。¹⁵⁵

7、仁德社區學苑：時常舉辦各種研習講座及研習班（如近期 6/26~9/14 日要舉辦的剪紙、中國結研習班），讓社區居民能學習各項技能，充實居民生活內涵。

（二）醫療健康方面：本社區診所林立，不論是中、西醫、外科、內科、小兒科。更有眼科、牙科、耳鼻喉科等醫療診所，方便社區居民之身心照顧。¹⁵⁶

¹⁵³同註 150。

¹⁵⁴同上註。

¹⁵⁵同註 11，頁 35。

¹⁵⁶同註 150。

(三) 娛樂休閒方面：本社區設有仁德活動中心，提供社區媽媽及兒童們練跆拳道、歌唱、土風舞、圓極舞、烹飪等社區活動，整個社區數處的休閒公園供給社區民眾使用，更提供兒童與老人的休閒廣場，每當黃昏，老人與父母親子悠閒地手攜手散步聊天，讓人感到身在此社區的幸福與滿足。¹⁵⁷

(四) 社區福利方面：創立長壽俱樂部（老人福利）、跆拳道隊、歌友隊、藝文組、晨舞隊、讀經班、桌球隊、太極拳隊、環保義工隊、社區守望相助隊、媽媽志工隊、綠美化認養志工隊、仁德志工隊（社區關懷照顧據點：屬老人福利）等社團，結合社區內青壯老各年齡的力量同心協力為謀社區福利而努力。¹⁵⁸

(五) 宗教方面：座落於本社區之廟祠甚多，其中寶林寺、仁德宮、仁德村福德祠、慈濟烏日共修處、烏日聖教…等會更是膾炙人口。並且是社區民眾的中心信仰、心靈寄託之處。

1、寶林寺：開國元年，王剡誕生於烏日，原名張阿寶，因家貧從小送給王家當養女，始改名王剡。從小佛骨，吃齋唸佛，又樂善好施，自立寺廟，供奉觀世音菩薩。民國丙午年遷廟，由宋新枝先生為寺主，成立寶林寺。¹⁵⁹

2、仁德宮：緣起於每年農曆3月20日十八庄的迎媽祖。由於每次媽祖出巡到仁德村，只供村民膜拜後，即起鑾回駕，致使村民只能望爐膜拜。於是村長林德聰召集各鄰鄰長會議，提議供奉一尊媽祖供村民膜拜。原本將請來的媽祖暫厝於楊茂

¹⁵⁷同上註。

¹⁵⁸同註150。

¹⁵⁹同上註。

松先生所有之畸零地所蓋的臨時寺廟，並邀請吳文炎先生為第一任的主任委員，後因居民膜拜日多、香火鼎盛，而臨時廟宇因簡陋不敷使用，遂購新屋遷廟，並推林政森先生為廟宇主任委員至今。¹⁶⁰

3、仁德福德祠：供奉土地公是村民寄託心靈所在。平時香火不斷，每逢農曆的初二與十六日更是香火鼎盛，為全村而祈福著。¹⁶¹

4、天孝宮：供奉元始天尊，位於仁德福德祠旁，每天早晚誦經祈求國泰民安，每年農曆3月3日後三天安坐入火紀念典禮、廟會演戲是社區人民參與及心靈寄託所在。¹⁶²

5、慈濟烏日共修處：積極辦理各項動、靜態活動如目前固定每星期三晚~精進共修、每星期四、五晚~手語、每星期五早~大愛媽媽成長教室。除了提供慈濟志工共修學習外，也廣邀社區民眾一起參與，讓社區民眾多一處可冗澱靈修心義性的地方。¹⁶³

6、烏日聖教會：屬基督教供奉基督，每星期日做禮拜，牧師講聖經、唱聖歌、祈禱淨化心靈，也是社區許多教友心靈民寄託所在。

(六) 機關團體：有仁德村辦公室、農會、扶輪社、郵局…等。¹⁶⁴

¹⁶⁰同上註。

¹⁶¹同上註。

¹⁶²同註 150。

¹⁶³同註 147，民 96.6 夏，頁 3。。

¹⁶⁴同註 150，頁 35。

第三章 研究設計與實施

研究方法是指一般用以蒐集和處理資料的手段；而量化研究是科學知識的主流，質性研究所強調的則是自省，對知識建構的主流合法性有更多批判能力，也對以往量化研究的價值有了更明確的定確。所以，質性研究比量化研究較能深入瞭解受訪者個人的感受與經驗。質化的研究方法豐富多樣，具體選擇什麼樣的方法應該根據具體研究問題、研究目的、研究的時空情境以及研究對象等各種因素而定。研究方法本身只是一個手段，它應該為一定的目的來服務¹⁶⁵。

第一節 研究方法之設計

研究方法之選擇是視研究問題需求而定，基本上絕對是沒有優與劣之區分，本研究係採用質性研究的質化訪談法蒐集資料。為什麼選擇「訪談」進行研究呢？陳向明曾提到質的研究中的訪談主要有以下幾種功能：¹⁶⁶

- 一、瞭解受訪者的所思所想，包括他們的價值觀念、情感、感受和行為規範。
- 二、瞭解受訪者過去的生活經歷以及他們耳聞目睹的有關事件，並了解他們對這些事件的意義解釋。
- 三、對研究的對象獲得一個比較廣闊、整體性的視野；從多重角度對事件的過程進行較深入、細緻的描述。

¹⁶⁵陳向明，《社會科學質性的研究》。台北：五南，民91，頁124-125。

¹⁶⁶同上註，頁227-228。

- 四、為研究提供指導，事先了解哪些問題可以進一步追問、哪些問題是比較敏感、需特別小心。
- 五、幫助研究者與被研究者建立人際關係，使雙方的關係由彼此陌生變成相互熟悉、相互信任。
- 六、使受訪者感到更加有力量，因為自己的聲音被別人聽到了，自己的故事被公開了。因此，有可能影響到自身文化的解釋與建構。

壹、研究方法之選擇

本研究之研究方法是採用質化訪談，質性研究設計是一個開放、有彈性的設計過程。質的研究過程並不是直線式進行，而是一個週而復始的循環過程。研究者選擇一個研究方案後，須一再重覆探索的過程，包括問問題、蒐集資料、做紀錄、分析資料、撰寫報告。¹⁶⁷所以，論文的寫作是資料蒐集與分析的呈現。

質性研究是針對研究者的研究興趣進行談話，可瞭解受訪者對其生活與經驗的解釋，故本研究擬以對研究目的有重要資訊的樣本作質性研究。質性研究者 Patton 曾論及質性研究的抽樣重點是：「樣本一般都很少，甚至只有一個個案(n=1)，但需要有深度的(in depth)立意抽樣。」。所以，質性研究抽的樣本，必須是能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」資料為標準，而非量化研究中，以能代表人口並推論到人口母群體的樣本為抽樣原則。¹⁶⁸

本研究採用立意抽樣選取各團隊領導人、成員及居民從事訪

¹⁶⁷黃瑞琴，《質的教育研究方法》。台北：心理，民 86，頁 19。

¹⁶⁸胡幼慧，《質性研究-理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流，民 85，頁 148。

談，以多面向取得資料。

質性研究方法包含下列五點主要特徵：¹⁶⁹

- 一、質的資料多是文字描述，豐富地描述場所和人群現象的過程。
- 二、質性研究是人性化的，在自然的情境中蒐集現場自然發生的事件資料，研究者親自去經驗人們的內在生活和人性特質，對研究者而言，所有的場所和人們都是值得研究的。
- 三、注重情境脈絡，從現場關係架構中去看事件發生的連續關係與意義，且不作價值判斷以避免研究者的偏見。
- 四、從資料蒐集中歸納概念和發展洞察力。
- 五、是學習的過程，研究者向人們學習他們觀看世界的方式，並對自己的價值觀有新的覺知。

基於上述質性研究的特性及方法能切確達到研究者的目的，故本研究採取質性研究方法。

貳、質化訪談之方式

訪談是一種研究性的交談，是研究者通過口頭談話的方式，從被研究者那裡蒐集第一手資料的一種研究方法。由於社會科學研究涉及到人的理念、意義建構和語言表達，訪談便成為社會科學研究中一個十分有用的研方法¹⁷⁰。

¹⁶⁹同註 167，頁 35。

¹⁷⁰ 潘中道、黃瑋瑩與胡龍騰合譯，Rangit Kumar 原著，《研究方法：步驟化學習指南》。台北：學富文化，民 89，頁 130。

訪談方式，所謂質化訪談，是在訪問者和受訪者之間針對研究的概略計畫互動，而不是一組特定的問題，必須使用一定的字眼和順序來詢問的方式。質化訪談就是在本質上與訪問者建立對話方向，在針對受訪者所提出的若干特殊主題加以追問，理想的情況是由受訪者負責大部分談話。質性研究訪談法中可分為「非結構式」、「半結構式」及「結構式」訪談。¹⁷¹

半結構式訪談，是以「訪談大綱」來進行訪談的，對象可以是個人或團體；個人訪談即是所謂深入訪談法，而團體訪談即為焦點團體法。深入方式是對特定議題深入探問。¹⁷²

Patton 指出，質性的訪談方式有三種，分別為「非正式的會話訪談」、「一般性訪談導引法」以及「標準化開放式訪談」：¹⁷³

- 一、非正式的會話訪談(informal conversational interview)：此種訪談方式完全取決於互動的自然流程中問題的自然性顯現，一般而言，訪談的發生系為一持續參與觀察實地工作的部分。在非正式會話訪談期間，被訪談的人可能甚至不知道他們正在被訪談。
- 二、一般性訪談導引法(general interview guide approach)：包括一組提綱挈領的論題，問題不必依照任何特定的次序，訪談導引指單純作為訪談期間的基本清單，以確信所有關聯的主題均已含括其中。訪談者必須在真實的訪談情境中因應特定的受訪者，調整問題字組的次序。

¹⁷¹同註 167，頁 150。

¹⁷²同上註。

¹⁷³ Patton, M. Q., *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Newbury Park: Sage., 1990, p. 169.

三、標準化開放式訪談(standardized open-ended interview)：包括一組經過小心謹慎、字斟句酌和組織的問題，意圖讓每位受訪者歷經相同的程式，並以同樣字組的相同問題詢問每一位受訪者。此法可降低訪談產生偏差的可能性，但也相對的降低受訪者的彈性和自發性。

Miller 與 Cratree 指出，訪談法(interviewing)可分為「非結構式」、「半結構式」與「結構式」的訪談：¹⁷⁴

一、非結構式訪談：往往是以日常生活閒聊式或知情人士/專家訪談式取得內情。

二、半結構式訪談：以「訪談大綱」來進行訪談。對象可以是個人或團體。個人訪談及所謂的「深入訪談法」(depth interview)，而團體訪談及為團體焦點法(focus group)。深入方式是對特定議題進行深入探問。

三、結構式訪談：有累積分類、排序法等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。

綜上，本研究係採取「一般性訪談導引法」、「半結構式訪談」。在訪談的過程中，雖有訪談大綱的設計，但並非完全照著問題的次序進行，而是與受訪者以談天的方式「深度訪談」，盡可能以設身處地的立場深入受訪者的言談情境中，以感受其經歷與心情，試圖呈現個案最真實的面貌。

¹⁷⁴同註 167，頁 150-151。

第二節 研究實施之過程

質化研究是透過被研究者取得第一手資料，強調以描述性瞭解其背景脈絡，所以整個研究非常有彈性，其資料的運用上是相互互動的方式，在直觀過程中是精巧而重理論的，且研究發現應儘可能的接近被研究者的經驗。茲將研究的質化訪談架構及研究過程說明如後。

壹、質化訪談架構

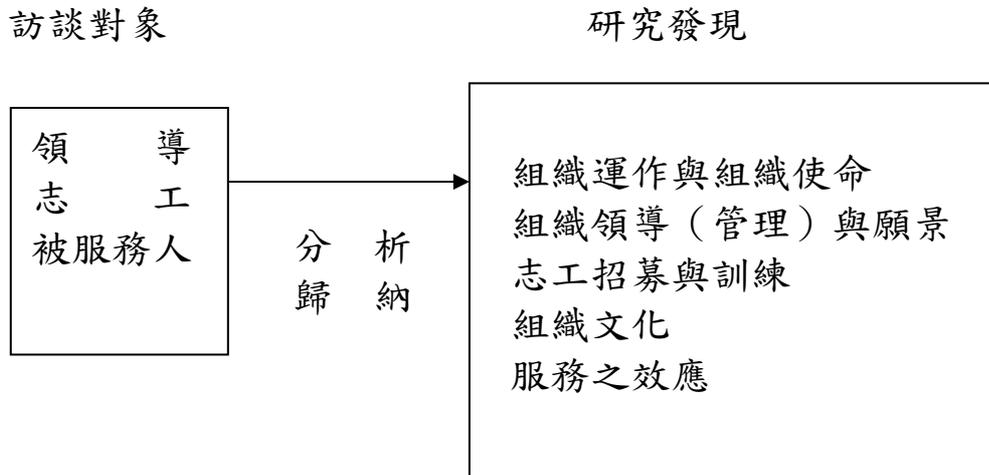
質化研究在資料及蒐集與分析過程不斷地修正(refine)基本的研究想法(ideas)。而概念化過程是指研究者嘗試連結資料(data)到原始基本想法(prelininary ideas)，形成一套明確一致理論定義(theoretical definition)的過程。¹⁷⁵

研究者開始蒐集資料時，便從資料中發展新的概念，界定概念定義，並思考這些概念之間的關係，並將這些概念連接變成一套理論上的關聯圖像。研究者藉由發展清晰的概念定義作概念化工作，這些定義雖然抽象，但可密切連結至特定的資料，並以文字或是所觀察客體的行為加以表達。

本研究是探討烏日鄉仁德社區志願組織之運作與組織使命、志願服務組織領導管理與願景、志工招募與培訓、志願服務組織文化特質，志工社會福利服務之社會行為效應等五個面向作為質化訪談的重點。訪談對象是仁德社區發展協會之志願服務團體領導人、志工與被服務人，希望藉由質化歸納分析方法找出研究發現。綜此，本研究訪談架構如圖 3-1 中所示：

¹⁷⁵ 同註 170。

圖 3-1： 研究訪談架構圖



資料來源：筆者自繪

貳、研究工具

本研究使用質性研究工具有：研究者本身、訪談大綱、訪談備忘錄及錄音設備等，茲分別說明如下：

一、研究者

「質的研究中，研究者即是工具(the researcher is the instrument)。質的研究之效度，大部分的關鍵在於進行實地工作者之技巧、能力和嚴謹地執行其工作。」。也就是說，研究者的工作，是使受訪者有可能帶領研究者進入其世界之中。訪談期間所取得的訊息，絕大部分取決於研究者。因此，研究者在訪談過程中除具備觀察力、感受力及問問題能力外，更須具有親和力、同理心、傾聽的耐心以及中立客觀的態度來與受訪者互動，瞭解受訪者的主觀世界。在資料分析時，研究者更以其本身經驗、所受的訓練，以及對受訪者經驗的理解來進行理論性的分析。因此，在質化研

究中，研究者本身即是最重要的工具。

二、訪談大綱

本研究擬採半結構式的個人訪談，即所謂的深入訪談法。為避免訪談內容有所遺漏或錯誤，因此，擬定訪談大綱作為訪問之參考與依據。為使談訪不偏離本研究方向，設計訪談題目將以瞭解烏日鄉仁德社區志願服務之成員加入組織的動機與目的，以利領導人員的組織推動、運作與整合、如何招募志工與對其進行教育訓練，提高服務效能達成組織使命等面向聚焦。以下訪談題目的產生，主要是呼應社區志工管理，社區志工社會福利服務在實際運作情形如何，祈能更深入發掘問題的核心。本研究訪談問題如下：

(一) 領導階層之訪談問題如下：

- 1、請問當初我們的志願服務組織是如何成立的？
- 2、請問您對所屬志工人員如何凝聚他們的共識，使他們樂於投入服務，及參與各項活動？
- 3、請問志工隊常常需要連結其他組織的資源，由誰負責聯繫？效果如何？
- 4、請問在社區推行志願服務，人和很重要，有不同意見時，您會如何協調？
- 5、請問志工的經費是如何來籌措？請問鄉公所或政府機關對志工隊的成立是否曾經提供哪些資源？(如經費、人力、物資)
- 6、請問志工隊如果要用經費(如文書、服務工具)時，如何解決？經費申請的因難在哪裡？
- 7、請問您身兼兩種或多種工作身份，對於志工服務有什麼助益

或阻礙？時間足夠嗎？曾經發生過什麼讓您左右為難的事務嗎？

8、請問您如何招募志工？如何培訓志工？

9、請問您對所屬志願服務團隊的未來有何期許？如何來進展？

(二) 志願服務組織成員之訪談問題如下：

10、請問當初您加入社區志工隊的動機為何？如何加入的？

11、請問您是否參與二種以上的志工？如有時，它們之間是否有衝突存在？

12、請問家人對於您參與志工隊的看法如何？

13、請問您對您所參與的志工隊有何心得期許？

(三) 被服務者

14、請問您知道我們社區發展協會有哪些社會福利團體？

15、對這社會福利團體的服務滿意嗎？你認為有其改進成長的空間嗎？

三、訪談備忘錄及錄音設備

在訪談之前，需要有充分的準備，如錄音設備是否齊全。在正式訪談之前，要錄音時應先告知受訪者，並徵其同意再全程錄音，訪談過程中受訪者重要語詞、關鍵字及重大發現記錄下來，做為深入發問的提示，以利資料分析整理。為與受訪者良性互動之期待。

參、研究對象

就研究對象選擇而言，本研究採用質性研究作為研究方法，樣本取樣採立意取樣。質化是要找對議題有足夠瞭解的人且不強求代表性，屬非隨機抽樣，訪談人數沒有侷限，質化訪談取決於議題與研究目的。茲將研究對象的選擇及取樣方法做說明，分述如下：

一、研究對象的選擇

研究對象的選取上，由於質性研究中沒有樣本規模的明確規定，在考量現有的研究資源，樣本之大小由資訊因素所決定。如果目的在於獲得最多的資訊，抽樣只有在新的樣本已無更多的資訊可取得時方可停止(Patton)。¹⁷⁶本研究以台中縣烏日鄉仁德社區社區的志工隊為研究主題，採立意抽樣，至於樣本選取，將採目的性抽樣，選擇特別能夠提供訊息的獨特個案，且能適合研究目的之樣本 13 人，做質化訪談，以蒐集資料，探求事實所在。這 13 人當中涵蓋，烏日鄉仁德社區發展協會常務監事（現任村長）、理事長、守望相助隊隊長、環保志工隊隊長、綠美化認養組長、媽媽志工隊隊長（第五任村長）、仁德志工隊隊長、副隊長、志工、及接受服務過之居民等，列入研究對象。

（一）研究對象樣本之選擇

立意抽樣是一種在特殊情況下被接受的抽樣種類，研究者使用它來選擇特別能提供訊息的獨特個案，獲得深入瞭解。¹⁷⁷本研究對象樣本是一種目的性抽樣。¹⁷⁸

¹⁷⁶ Patton 曾經指出目的性抽樣，是按照研究的目的抽取能夠為研究問題提供最大資訊量的研究對象。見 M. Q. Patton, *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Newbury Park: Sage., 1990. p. 169.

¹⁷⁷ 朱柔若譯，W. Lawrence Neuman 原著，《社會研究方法、質化與量化取向》。台北：楊智文化，民 89，頁 387。

¹⁷⁸ 同註 176。

(二) 質化訪談前之趨性測試

在訪談對象選定後先做前趨性測試，應吸取研究方法中量化測試之心得，本研究針對研究對象，先予選定兩位受訪者接受前趨性測試，以此琢磨修正訪談指引，並藉此過程增加訪談深度與厚度，以利從事正式訪談之際，能夠更加真實地貼近受訪者的心路歷程。

二、研究對象的描述

以下是 13 位受訪者之基本背景資料描述：

- (一) A：洪先生，31 年次，為本社區資深鄰長，熱心公益擔任各種職務，調解紛爭，廣結善緣，為社區發展盡心盡力。
- (二) B：林先生，38 年次，曾任私人公司總經理，博學多才，善於文書處理，為本社區土生土長人士，對社區人脈典故有深入瞭解，為人謙和熱心公益。
- (三) C：陳先生，35 年次，是位見義勇為熱心公益的人士，社區治安維護、交通問題找他就對了。
- (四) D：陳小姐，28 年次，與夫，夫唱婦隨，熱心公益。
- (五) E：陳先生，23 年次，與 D 陳小姐是夫妻，是環保的寶。
- (六) F：林先生，42 年次，為人謙和，文質彬彬，熱心公益，是幕後英雄。
- (七) G：柯小姐，31 年次，熱心公益，社區有活動就能分享到她高超烹飪手藝。

(八) H：林小姐，48 年次，有愛心、熱心、奉獻心、公益心，是位超級善心活菩薩。

(九) I：王先生，38 年次，擔任社區志工最長久，第一個加入社區志工（守望相隊）為社區奉獻。

(十) J：賴小姐，41 年次，子女有成，善用時間、熱心公益，那裡需要她，就用心服務，用愛表達。

(十一) K：林先生，26 年次，四代同堂，是孝親楷模。

(十二) L：林女士，27 年次，是家中寶。

(十三) M：黃女士，16 年次，是位開朗的老菩薩。

本研究共選取 13 位受訪者，是仁德社區志願服務之核心人物，其基本資料整理描述如表 3-1：

表 3-1： 受訪者資料表

受訪者	性別	年齡	職業	受訪者特點
A	男	66	商	為本社區資深鄰長，熱心公益擔任各種職務，調解紛爭，廣結善緣，為社區發展盡心盡力。
B	男	59	商	公司總經理，博學多才，善於文書處理，為本社區土生土長人士，對社區人脈典故有深入瞭解，為人謙和熱心公益。
C	男	61	商	是位見義勇為熱心公益的人士，社區治安維護、交通問題找他就對了。
D	女	68	商	與夫，夫唱婦隨，熱心公益。
E	男	73	商	與 D 陳小姐是夫妻，是環保的寶。
F	男	55	教	為人謙和，文質彬彬，熱心公益，是幕後英雄
G	女	65	農	熱心公益，社區有活動就能分享到她高超烹飪手藝。
H	女	48	志工	有愛心、熱心、奉獻心、公益心，是位超級善心活菩薩。
I	男	58	鄰長	擔任社區志工最長久，第一個加入社區志工（守望相隊）為社區奉獻。獻。
J	女	55	志工	子女有成，善用時間、熱心公益，那裡需要她，就用心服務，用愛表達
K	男	70	農	四代同堂，是孝親楷模。
L	女	71	主婦	是家中寶。
M	女	80	主婦	是位開朗的老菩薩。

資料來源：筆者自行整理

肆、訪談程序

一、訪談方式的選用

「訪談」是一種研究性的交談，是研究者通過口頭談話方式從被研究者那裡蒐集（或者說「建構」）第一手資料的一種研究方法。由於社會科學研究涉及到人的理念、意義建構和語言表達，因此「訪談」便成為社會科學研究中一個十分有用的研究方法¹⁷⁹。

¹⁷⁹同註 165，頁 221。

訪談是一種與日常交談十分不同的談話方式，而且訪談是一種「人為的」交談方式，不一定適合所有的研究者，特別是那些接受正規教育較少的人。訪談所獲得的結果不是訪談者蒐集來的，是雙方在訪談這一特定社會情境下互相「建構」出來的，認識到集體構建社會現實的「真實」¹⁸⁰。

訪談不能只是將對方的語言表達做字面上的理解，還要瞭解對方的文化群體對語言行為是如何定義和分類的，對方的語言表達在現實這個具體情境下，實施的是什麼言語行為，決定了我們對對方言語行為的理解¹⁸¹。

訪談除了按結構分類以外，還可以根據 Bernard 所提出的標準依據正式程度、接觸方式、受訪者的人數以及訪談的次數進行分類茲略如下¹⁸²：

（一）正式程度可以分成正規型和非正規型

正規型是研究者和被研究者雙方事先約定好時間和地點，正式就一定的問題範圍進行交談；非正規型是研究者根據受訪者日常生活的安排，在與對方一起參加活動的時候根據當時的情形與對方交談。兩種訪談方式結合使用，可提高研究結果的「豐富性」和「可靠性」；因為正規訪談可得「深入」、「細微」；非正規訪談可得「貼切」、「自然」。因此。本研究兼採用正規型訪談與非正規訪談，讓被訪談者有被尊重感覺，並能獲得自然真實理念資料。

¹⁸⁰同上註。

¹⁸¹同上註。

¹⁸²同註 165，頁 229-233。

（二）接觸方式可分為直接訪談和間接訪談

直接訪談是研究者與被研究者一起坐下來，進行面對面的交談，研究者可以看到對方的表情和動作可以有一個比較完整、準確的掌握。間接訪談則反之。因此，訪談研究最好不要使用間接訪談方式因為訪談者無法看到對方的面部表情和形體動作。而很難判斷對方的真實態度和情緒。所以，本研究採用直接訪談方式。

（三）受訪者的人數可分為個別訪談和集體訪談

集體訪談可以由 1 到 3 名或 6 到 10 名組成，可相互之間就有關的問題進行；個別訪談者受訪者可能感到比較放鬆，不像在公眾場合那樣不願暴露自己的隱私。由於，A 與 B 為村長（常務監事）與理事長、C 與 D 為夫妻，工作須相互配合，採集體訪談較佳。故，本研究應受訪者之個別需要，兼採個別或集體訪談之方式，節省彼此時間，且效果頗佳。

二、訪談過程

在訪談開始之前，研究者要做一些必要的準備工作，這通常包括：抽取訪談對象、確定訪談的時間和地點、建立訪談關係、設計訪談題綱等¹⁸³。

（一）確定訪談的時間和地點

一般來說，訪談的時間和地點應該盡量以受訪者的方便為主。這麼做一方面是為了對受訪者表示尊重，另一方面也

¹⁸³同註 177，頁 233。

是為了使受訪者在自己選擇的地點和時間感到輕鬆、安全，可以比較自如地表現自己。

（二）協商有關事宜

訪談成功與否，取決於訪談者與受訪者之間的關係，而訪談關係的建立和保持又取決於雙方就有關事宜所達成的共識。一般來說，訪談者在訪談開始之前就應該向受訪者介紹自己和自己的課題，並且就語言的使用、交談規則、自願原則、保密原則和錄音等問題與對方進行協商¹⁸⁴。

伍、資料分析與結果呈現

質性研究最重要的事，是將蒐集到的資料予以分析詮釋以及發現結果，其資料分析的基本思路是按照一定的標準將原始資料進行濃縮，透過各種不同分析手段，將資料整理為一個有一定結構、條理和內在聯繫的意義系統。有關這一點，質的研究主要存在兩種模式，一種是線性的，自下而上對資料進行抽象的模式；一種則是循環往返、分析部分相互互動的模式¹⁸⁵。

一、資料分析的基本思路

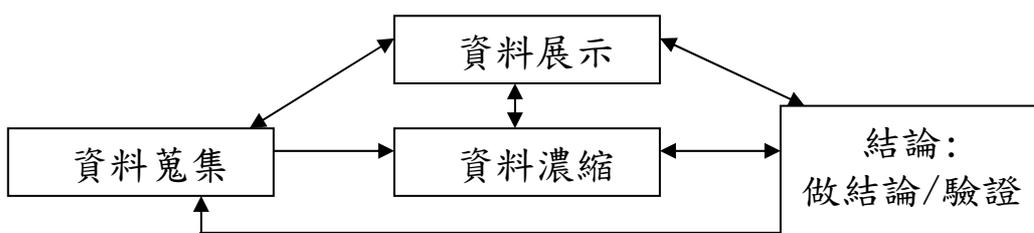
資料濃縮是資料分析的實質，其目的是將具體、零散的資料提煉為具有一定意義關聯的資料。其步驟主要有：將資料中重要核心概念或主題提昇出來，然後在將這些核心概念或主題的所有資料內容統領起來，然後在將這些核心概念或主題放回到資料中，

¹⁸⁴同註 1165，頁 234。

¹⁸⁵同上註，頁 373-375。

使他們在特殊、具體的事務中表現出來。¹⁸⁶本研究採用學者陳向明的「循環往返」，分析部分相互互動的模式。綜此，本研究資料分析如圖 3-2 所示。¹⁸⁷

圖 3-2：資料分析的組成部分，互動模式



資料來源：筆者參考 Huberman and Miles, 1994, p. 429 繪製

二、資料分析的具體步驟

由於訪談所得到資訊龐雜，經由整理、登錄、整合、分類和分析等程序才能成為有意義且可用的資料，基於此原則，本研究資料分析的步驟如下：

- (一) 閱讀原始資料：分析資料的第一步是認真閱讀原始資料，熟悉資料內容，仔細琢磨其中的意義和相關關係，在對資料進行分析之前，筆者已讀過兩遍直到感覺已經對資料瞭若指掌，完全融入資料之中。
- (二) 登錄：本研究之編號方式，基於倫理之考量，對於受訪者的姓名以及職務採保密方式，分別以英文字母及符號代替，第一碼文英文字母 A-M 代表受訪者名子代碼；第二碼為阿拉伯數字，代表受訪者對第幾個問題的回答。例如：A-5：即表示第一位受訪者第五個問題。登錄：尋找意義的工作主要透

¹⁸⁶ 同上註 頁 371。

¹⁸⁷ Huberman, A. M. and Miles, M. B. Data Management and Analysis Methods In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage. 1994, p. 429.

過登錄來完成。由於本研究訪談題目有十五題，故利用電腦的文書功能把同問題之不同人答覆均放在一起，以便利分析。

(三) 資料整合：筆者將錄音方式蒐集訪談對話，儘管受訪者原音重現，在反覆閱讀逐字稿的內容，逐句或小段落檢視資料內容，並將重要句子標記下來，列出資料所代表的意義，概念化之後以適當的名詞命名。

(四) 資料分類：本研究係志工管理以烏日鄉仁德社區志願服務為例探討仁德社區的社區志願服務之 1、社區志願組織之運作與組織使命；2、志願服務領導（管理）與願景；3、志工招募與訓練；4、志願服務組織文化特質；5、志工社會福利服務之社會行為效應，等五大主題。因此，受訪者所述的主題資料整理歸類。

(五) 資料分析：最後將訪談結果分類後敘述，然後以此五個主題面向作分類，把社區志願服務之議題情形，作條列式的分析，使讀者易於一窺全貌。

三、結果呈現

質性的研究具探索式與發現式，其過程是發現問題、蒐集資料、分析等，同時循環反覆思考這整個研究案。在研究過程中，要如何去呈現研究結果是很重要的。在訪談結束，筆者獲得大量內容豐富且生動的逐字稿，再依上述要領，謄寫成有意義的句子後，再將有意義的句子萃取出意義。對於訪談內容以 12 號新明細體字型左縮排三格字呈現，使閱讀者較能分辨其內容也能一窺受訪者的心路歷程以供參考。

本研究的資料分析參考學者胡幼慧、陳向明、簡春安及鄒平儀之質性研究資料分析，因此，在分析上以跨個案分析的方法，將依五個面向的訪談議題分 35 項作分析，然後針對每一個範疇作「特質」分析敘述。集中主要的特質作歸納性分析。對於經常出現的特質應特別注意內容與本研究目的主題無關時，應予剔除。

第三節 訪談大綱信度與效度之檢測

壹、信度與效度

在社會科學的領域，幾乎沒有一位質性研究者不會被問到信度與效度的問題。Lincoln 與 Guba 認為，信度是指可重複性(replication)，效度是指可靠性(depenbability)、穩定性(stability)、一致性(consistency)、可預測性(predictability)與正確性(accuracy)。因此在控制質化研究的信度上，提出以下的方法：¹⁸⁸

一、確實性(credibility)

即內在效度，指質化研究資料真實的程度。有五個技巧可以增加資料的真實性：(一)增加資料確實的機率；(二)研究同儕的參與討論；(三)相異個案資料的蒐集；(四)資料收集上有足夠的輔助工具；(五)資料的再驗證。

進行訪談時，須以尊重、設身處地、誠懇的態度與受訪者溝通，以得到受訪者的信任，使之卸下心防而能真實的陳述其經驗與感受。在訪問過程中，亦必須以耐心的傾聽取代不斷的發問，盡量讓受訪者暢所欲言，不打斷其思路。訪問過程如有錄音，則務求在訪問當日及反覆聽取，並以逐字稿方式詳實際記載訪問內容，以求留下最原始資料，如有不確定的地方，以電話再次向受訪者確認其真意，以免資料失真，使資料能具有信度與效度。

二、可轉換性(transferability)

即外在效度，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的

¹⁸⁸同註 167，頁 143-144。

做資料性的描述與轉換成文字陳述。簡言之，係指資料的可比較性與詮釋性。

研究撰寫過程中文章呈現的方式及文字的表達，悠關研究的良窳，筆者除忠實記錄訪談的情境與內容之外，並力求逐字稿能完整重現訪談過程。因此，利用田野筆記方式把訪談的情境均紀錄起來，以利再次重現訪談的實境並且對受訪者之相關背景加以描述，以幫助讀者能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性。¹⁸⁹

三、可靠性(dependability)

即內在信度，乃指個人經驗的重要性與唯一性，因此如何取得可靠的資料，乃研究過程中運用資料的收集策略重點，研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。¹⁹⁰

貳、信度與效度方法之應用

本研究係採立意取樣法，選擇關鍵性及資訊豐富的個案，運用深度訪談方式進行資料蒐集。為了盡可能降低質性研究之限制，以提昇資料的有效性與可信度，本研究針對信度及效度方法應用如下：

一、信度

指資料的一致性，研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性與一致性。

¹⁸⁹同註 167，頁 150-151。

¹⁹⁰同上註。

(一) 研究者的訪談專業

研究者應與受訪者建立良好關係及訪談技巧，以減低受訪對象因緊張或防衛而造成隱瞞或誇大不實之陳述。

(二) 不同時段重複同一問題

訪談中可加入相似的問題設計，或同一個案在兩次訪談中都問類似的問題，以驗證資料的可信度。

二、效度

是指研究資料可以真實的反應研究對象的社會事實的程度，研究者在研究過程中應減少個人的偏見，有效應用研究工具，從事深入的觀察。

(一) 資料來源多元化

從不同管道來蒐集資料，例如除了訪問受訪者之外，研究者也從會議記錄、參與志工活動及他們對受訪志工的觀感等來了解。

(二) 訪談資料可靠穩定

有意識反省自己的思想背景，以去除偏見，研究訪談由研究者親自訪談，以確保研究資料品質的可靠與穩定。

參、三角測定(triangulation)

質化研究的可信度議題，在資料分析的技術面考量時，除研究信度與效度外，另一個可以促進分析品質的技術為三角測定，茲將其說明如下：

一、三角測定

三角測定一詞來自於土地勘測。知道一個地標，只能將自己置於該地標沿線上的某處；知道兩點的話，則具有兩個方向所定的方位，可以把自己置於它們之交叉處(Fielding and Fieding)。¹⁹¹

研究方法中所謂三角測定(triangulation)就是在研究相同的現象或方案時使用多種方法。亦指使用不同方法或資料，包括使用量化研究方法和質的研究方法。Denzin 把三角測定分為四個基本類型：¹⁹² (一) 資料三角測定(data triangulation)，即在研究中利用不同來源的資料；(二) 研究者三角測定(investigator triangulation)，即使用不同的研究人員或評鑑人員；(三) 理論三角測定(theory triangulation)，即使用多種觀點取向去詮釋一組資料；(四) 方法論三角測定(methodological triangulation)，即以多種方法去研究一個問題或一個方案。

二、三角測定原理之前題

Denzin 學者認三角測定之原理基於下列這樣的一個前提：¹⁹³

「沒有一個方法可以單獨適當地解決對立因素所引發的問題…因為一種方法只能揭示經驗現實的一個方面。因此，必須應用多種觀察方法。這便是三角測定。現在我把該原則作為最終的方法理論加以論述，這就是每一個調查研究都應當使用多種方法。」

三、三角測定之應用

¹⁹¹ Fielding, N. and Fieding Linking Data. Beverly Hills: sage, 1986, p. 23.

¹⁹² Denzin, N. K. The Art and Politics of Interpretation, In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds) Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage, 1978, p. 26.

¹⁹³ Ibid., p. 28.

本研究在檢視研究信效度，採用方法、資料來源及研究者等形式之三角測定法，以確保分析之品質。

(一) 資料來源的三角測定

在不同時間藉由不同方法所得到的資訊一致性。研究者長期與志工隊互動，並單獨訪談，可獲得志工在公開及私底下場合的言論觀點，也可檢測是否一致。

(二) 方法的三角測定

本研究採用深度訪談法及過去報導、研究及會議記錄文件，蒐集研究資料，用以檢定研究發現是否一致。

(三) 研究者的三角測定

本研究在研究過程中，除尋求指導教授在研究方法上之指導，也與其他研究生共同探討研究資料的處理方法。

(四) 理論三角測定

本研究在研究過程中，除上述三個三角測定外，亦會用相關理論如社會支持網絡概念、組織理論、需求層級理論…等理論，用以檢測是否一致。

第四章 質化訪談的分析

本研究針對台中縣烏日鄉仁德村社區志願服務團體領導人員、志工、受服務人，進行質性研究的質化訪談，以「社區志願組織之運作與組織使命」、「社區志願服務領導(管理)與願景」、「志工招募與訓練」、「志願服務組織文化特質」、「志工社會福利服務之社會行為效應」等五個面向作為訪談重點，分別訪談問 13 位特別能夠提供訊息的人員，其中志願服務團隊負責人 8 人、志工 2 人、受服務人 3 人。由於質化分析在許多方面其資料要比量化數字形式的資料難處理，需要個別研究者花更多功夫不斷地閱讀資料筆記，反省讀到的東西，並且根據邏輯與判斷來作比較。¹⁹⁴因此，本研究進行資料分析步驟是先整理每位受訪者的逐字稿內容，獲得其對本研究的探討重點，騰寫相關內容成為有意義的概念後，再找出其表達的含意，然後把 13 位受訪者中具有相同概念的語言特性組合歸類為一個主題或概念，概念化後以適當的關鍵名詞命名。

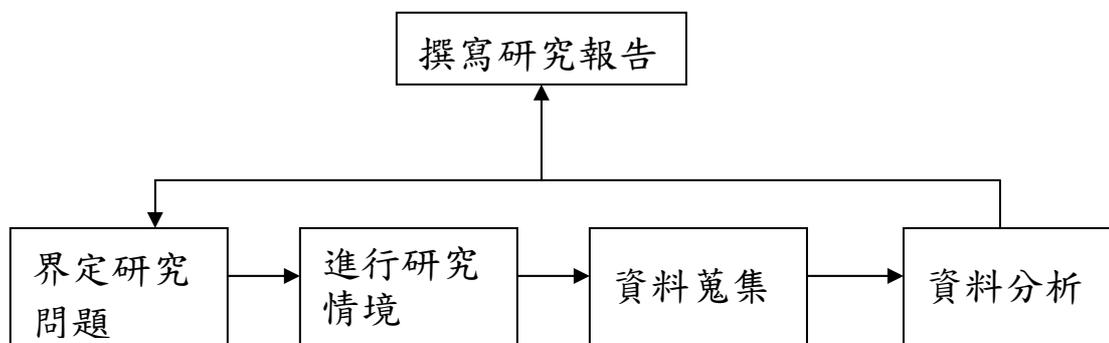
本研究對訪談所得之逐字稿依所設計之訪談大綱先作整理、歸納與分析再將有用的資料進一步整理，因質性研究中資料整理和分析具有同步處理的特點。在概念上，整理資料和分析資料這兩個活動似乎可以分開進行，因此，我們分別對它們進行辨析。但實際操作時，它們是同步進行的活動，整理必須建立在一定的分析基礎上，而任何一個整理行為又都受制於一定的分析體系¹⁹⁵。整理和分析實際上是一個整體，不可能截然分成兩個相互獨立的部分。它們相互之間來回循環，同時受到研究中其他部分的制約。因此，兩者之間是一個相互交叉、重疊發生，同步進行的

¹⁹⁴同註 177，頁 384-385。

¹⁹⁵同註 167。

過程如圖 4-1 所示。

圖 4-1： 資料整理和分析關係圖



資料來源：筆者自繪

為讓訪談所得資料及結果更為明確、清楚，以下訪談資料經筆者再以表格化方式整理如表 4-1 中所示。

表 4-1： 質化訪談結果的主要範疇

題目	訪談議題	範疇(category)	
壹	志願服務 組織之運 作與組織 使命	運 作 與 使 命	烏日鄉仁德社區發展協會之運作與使命
			守望相助隊之運作與使命
			環保志工隊之運作與使命
			綠美化認養志工之運作與使命
			媽媽志工隊之運作與使命
			仁德志工隊之運作與使命
貳	志願服務 領導(管理) 與願景	角 色 能	研提與設定目標
			瞭解自己與別人
			瞭解與掌握環境變遷

		力	凝聚共識、爭取承諾
		與	管理核心流程
		願	管理專案
		景	分享願景
參	志工招募 與訓練	志 工 招 募	由有作為感動他人而自動參與
			由村長向各鄰長宣達
			刊登於社區報招募
			由社區協會通知各團隊及平時熱心參與 的人員登記報名
			利用社區舉辦活動時行銷招募
		志 工 訓 練	參與志工基本訓練
			特殊訓練
			成長訓練
			領導訓練
			管理與心性訓練
	訓 練 方 式	訓練種子老師	
		經驗分享	
		請專家或實作策略伙伴	
		情境訓練	
肆	志願服務 組織文化 特質	文 化 特 質	人文關懷的文化
			歸屬的文化
			共識的組織文化
			自我實現的文化

伍	志工社會 福利服務 之社會行 為效應	改善社區治安
		帶動環保觀念
		讓社區充滿活力
		使社區老人滿懷溫馨

資料來源：本研究整理

為期訪談結果能夠便利分析起見，本章將依前述五項研究標的：「社區志願組織之運作與組織使命」、「社區志願服務領導（管理）與願景」、「志工招募與訓練」、「志願服務組織文化特質」、「志工社會福利服務之社會行為效應」等來進行分析，並且分節敘述如後：

第一節 社區志願服務組織之運作與組織使命

本節將針對研究問題中，社區志願組織之運作與組織使命主題面作探討，其研究結果訪談分析如下。

志願服務是時代潮流的趨勢，而社區之志願服務團體是隸屬於社區發展協會。質言之，社區發展協會是各附屬團隊之領航，社區發展協會理事長是志願服務組織團隊決策的核心。烏日鄉仁德社區發展協會是推動及協調其附屬團隊，使團隊能各盡其團隊組織使命。組織使命是凝聚團隊元素，推動組織運作，而能營造一個優質的生活環境及提供人們快樂生活的社區。由此，社區志願組織之運作與組織使命，就顯得非常重要。因此本研究針對烏日鄉仁德社區發展協會及其所屬各志願服務團體之組織運作與組織使命做訪談分析，分述如下：

壹、烏日鄉仁德社區發展協會

一、組織運作：

「社區發展協會是民國 83 年由前賴村長金鍊先生依據「台灣現階段社區發展工作實施方案」成立「仁德社區發展協會」，所以他是首任的理事長，也是村長兼協會理事長，第二任的理事長，由洪清爽先生接任，而當時的村長是林柯綢春女士。民國 91 年 6 月由我接任第三任理事長，當時的村長是劉月玉女士，民國 95 年由林理事清文任第四任理事長，我為常務監事，並當選村長。從今以後由我們攜手為社區服務。(A-1.9)

關於社區發展協會的運作，是依據協會章程而營運，會員至 95 年 12 月 31 日止為 233 人，每 4 年由「會員大會」選出「理事」與「監事」，再選出產生「理事長」與「常務監事」，我們聘請二位社區賢達為顧問。而幹部工作任務分組：在「總幹事」之下設有「企劃組」、「活動組」、「總務組」、「財務組」等。目前我們社區社會福利、休閒、娛樂社團有桌球隊、藝文組、讀經班、太極拳隊、長壽俱樂部、土風舞隊、晨舞隊、歌友會、跆拳道隊及最近成立的仁德社區關懷據點站等，使老有所關懷及社區居民有多重選擇參與社區各項活動。志願服務團體有守望相助隊、環保志工隊、綠美化認養志工隊、媽媽志工隊、仁德志工隊等，服務團隊為社區鄉親福利而努力，每次舉辦活動時，協調各團隊參與活動，讓團隊有展現的機會，使社區居民認識及認同各個團隊，有利居民參與團隊活的選擇。這完整的分工合作組織可使我們社區更和諧健康，完成組織的任務使命。(A-1.9)

二、組織任務使命如下：¹⁹⁶

(一) 根據社區實際狀況，建立下列社區資料：

- 1、歷史、地理、環境、人文資料。
- 2、人口資料及社區資源資料。
- 3、社區各項問題之個案資料。
- 4、其他與社區發展有關資料。

(二) 針對社區特性、居民需要，配合政府社區發展指定工作項目，政府年度推薦項目、社區自創項目，訂定社區發展年度計畫，並編訂年度經費預算，積極推動執行。(依照社區發展工作綱要具體列出)。

¹⁹⁶同註 148，頁 12。

- (三) 設立社區活動中心，作為社區活動場所。
- (四) 辦理社區內各項福利服務活動，及社團之輔導成立。
- (五) 與轄區有關之機關、機構、學校、團體及村里辦公處加強協調聯繫，以爭取其支援社區發展工作並維護成果。
- (六) 其他符合本會宗旨之事項。

自從我接手（理事長職務）後，與現任林理事長清文先生（前常務監事）共同著手作社區居民的需求、社區資源調查，拜訪地方耆老賢達請益，而研究規劃經營社區的藍圖。並積極與前劉村長月玉（前任）溝通共同打造我們的社區。進而與各個團隊共同經營社區，營造優質卓越的藝文住商社區。」（A-1.9）

「因當初是洪村長（當時的理事長、現今的常務監事）邀我一起共同為我們社區經營打造。因此，我將廣續既有的社區組織使命，會秉持服務熱誠與專業知識在任內將加強推動社區意象塑造、環境綠美化、社福老人關懷、協力治安、資源回收、社區季報刊出、舉辦藝文講座及節慶活動，以塑造出高效率的團隊形象與文化素質為重點工作，同時在洪村鼎力支持與村資源協助，共同營造優質卓越的藝文住商模範社區。」（B-9）

貳、烏日鄉仁德村守望相助隊

一、組織運作

「本隊原為仁德村巡守隊，是熱心公益的第一任林村長德聰先生於民國 71 年所創辦，爾後為配合冬防於民國 79 年由以服務鄉里為樂之第三任賴村長金鍊先生依法正式定名為仁德村社區守望相助隊。民國 87 年 12 月 26 日由第五任林村長柯綢春依法設立定名為台中縣烏日鄉仁德村守望相助隊之社會團隊（以下簡稱本隊）。

本隊置大隊長一人，督導兩人，副大隊長一人，由隊員大會選舉產生，任期兩年，大隊長連選得連任一次，餘連選得連任不限次數。本隊得視需要聘請名譽隊長及顧問若干人，聘請為一年。本隊置陳進坤幹事一人，由大隊長聘任且不定任期。本隊設巡守二中隊，各置中隊長一人，每一中隊下設四或五小隊，各選置小隊長、副小隊長各一人，另設機動組、交通組，組長由中隊長兼任。

94 年元月納入內政部民防，由台中縣警察局督導。以往是配合冬防才執行任務，目前本隊與九德社區的守望相助隊策略聯盟為全年執行任務，每天輪流由兩村的隊員出勤巡守兩村社區，每次值班出勤為四人，二人一組巡守兩村社區。本隊目前有 37 位弟兄，每遇隊上的弟兄出勤，我就會來隊上執行職勤。」(C-1、9)

「本隊成立之初歸屬於村長辦公室，當時林村長因歲末年關時小偷較多，為防小偷而成立的，只有過年前後之際才出勤執行職務、83 年賴村長金鍊先生成立社區發展協會而村長兼任社區理事長，屬於社區發展協會團隊之一，87 年社區理事及村長改選，由洪清爽先生任理事長、林柯綢春小姐任村長村長時，本隊又歸屬村長辦公室，至 91 年洪炳煌先生（現任村長）任理事長時再成為社區發展協會之團隊，至今仍隸屬社區發展協會之團隊。」(I-1)

二、組織使命

「本隊設立之組織使命在於於建立社區居安思危的危險意識，以維護社區治安，確保社區內居民身家財產安全為宗旨。

本隊之任務如下：

（一）經常任務：

- 1、協助維護巡守區域內及其週邊安全。
- 2、協助烏日分局犯罪線索之提供，舉發違法違規案（事）件。
- 3、維護社區交通秩序。
- 4、與轄區機關、學校、團體及村辦公室處加強協調。
- 5、配合烏日分局冬防演習之勤務。
- 6、協助急難救護及災害防救。
- 7、協助烏日分局教育宣導。
- 8、適時反映社區治安死角，隨時回報。
- 9、其他服務事項。

（二）特別任務：

- 1、慶典節日及重點活動之協助指導交通。
- 2、天然災害後災害之搶救。」(C-9)

「守望相助隊是在我任村長時，於 87 年重整而成。」(G-1)

參、烏日鄉仁德村環保志工隊

一、組織運作

「環保志工隊於民國 87 年 7 月由當時的前謝鄉長蒼海先生要我們成立的至今快 9 年了，起初將社區打掃環境分成三個區塊，志工亦分成三組，

每組設一組長，且每一個月輪流交換區塊打掃，原則上每星期日早上 5 點至 7 點打掃，如有必要亦會配合調整打掃日，民國 91 年由洪炳煌先生（現任村長）當理事長，劉月玉小姐當村長、因社區綠美化發展的需要增加一隊，專門負責僑仁休閒公園清潔整理（此組不參與輪換打掃）。目前本隊共有 96 位隊員，分成四組，每組設立一位組長，負責聯繫隊員及管理出勤事宜。以利組織運作。」。(D- 1)

「環保志工隊是為響應鄉公所施實垃圾不落地政策，由當時的林村長柯網春號召各鄰鄰長及熱心村民而成立。當初為響應垃圾不落地政策，環保志工隊與守望相助隊協調配合，在每各據點輪流守護整理，讓社區居民養成習慣，才能有今天好衛生環境的成果。」。(I-1)

二、組織使命

「本隊組織使命是維護社區環境清潔，維護社區環境，使社區的人們健康快樂。」。(D- 9)

肆、烏日鄉仁德社區社區綠美化認養志工隊

一、組織運作

「社區綠美化認養志工隊是民國 91 年由洪炳煌先生（現任村長）當理事長，劉月玉小姐當村長時，因社區綠美化區塊需永續的維護與發展，而徵求就近志工照顧維護綠化區塊，以維持區塊的綠美化而逐步成立的。目前本隊志工共計 24 人，主要認養地點為仁德社區休閒廣場、仁德社區停車場、健康公園、明道公園、僑仁休閒公園及今(96)年規劃完成迷你信義花園。每個塊區就近請一位志工負責當組長及其組員共同就該區塊的花草樹木負責整理與照顧。每天由組長與組員協調輪流早晚至負責區整理照顧花草樹木等事宜。」。(E- 1)

二、組織使命

「我們組織使命，是將我們負責區塊的照顧維護綠美化能永保常青，能使我們的社區成為名符其實的明道花園城，提高社區生活品質。」。(E- 1)

伍、烏日鄉仁德社區媽媽志工隊

一、組織運作

「媽媽志工隊，是民國 91 年由前洪理事長炳煌先生（現任村長）因應社區辦理活動之需要而成立，由我負責召集志工配合社區活動，例如：園藝推展、協助慶節活動（烹調食物、煮湯圓、包粽子、分月餅等）。我這隊是任務性組合，有需要時，我才由認識的志工中找出適合的人選參與活動。」。(G-1)

二、組織使命

「媽媽志工隊是屬任務組織型，有任務才有召集組成，我們的使命是圓滿達成理事長或社區的交辦事務。(屬矩陣組織)」。(G-9)

陸、社區發展協會仁德志工隊

一、組織運作

「本志工隊於 95 年 2 月初在中華民國弘道志工協會辛榕芝社工員協助下提出「辦理社區關懷照顧據點申請補助計劃」及「申請加入台中縣祥和計畫志工隊計劃」。社區發展協會成立之「仁德志工隊」終於在 95 年 4 月初奉台中縣政府核准加入縣志工隊，登記為第 78 小隊，並奉內政部核准建立社區關懷照顧據點，並獲得補助。95 年 4 月 14 日召開第一次仁德志工隊會議，正式成立，其組織編制屬仁德社區發展協會仁德志工隊下設有志工督導(洪炳煌先生)，聘有顧問一人，志工隊長一人，而幹部工作任務分組在二副隊長之下置行政組、關懷組、活動組、財務組等，以利組織運作。成立仁德志工之原由如下：

- (一)民國 94 年 10 月 31 日(星期一)仁德社區發展協會召開第三屆第十次理監事聯誼會議時，由當時洪理事長炳煌先生(現任村長)說明「94 年 7 月 29 日內政部評鑑 長官在“社區發展工作評鑑檢討會”時建議進行老人關懷工作，故本社區未來擬將本建議列為重點工作，並展開一系列相關活動，如 94 年年底辦的慶祝過年暨老人關懷系列活動就是其中之一。」獲得與會理監事全體同意。
- (二)民國 95 年元月 20 日仁德社區發展協會洪炳煌理事長(現任村長、當時的劉月玉村長(臨時因事未能一同前往)、高齡班劉錫耀先生及楊彩珠女士、光德國中義工林宜蓁、及我等人，觀摩弘道老人基金會及台中縣太平市新吉里、新城里、新坪里老人關懷站之討論會時，由社工員辛榕芝建議成立。
- (三)民國 95 年 5 月 24 日仁德社區老人關懷據點站，於仁德活動中心 2 樓正式成立，每星期一至星期五早上，由仁德志工隊成員們輪流帶領長輩(65 歲以上)辦理健康促進活動。96 年 3 月起因多方建議及需要改為星期一、二、四在活中心帶領長輩辦理健康促進活動，星期三、五為電話問安及訪視未能參與此活動之長輩。目前志工隊有 32 位成員，設立二位副隊長(原本是三位包括前劉村長)，分成三組(原本是五組因業務調整而重新編組，副隊長亦兼組長)，帶動團隊服務社區長輩，以達老人關懷工作，使社區更倍溫馨。」(F-1)

「本隊分為三組，由組長規劃及帶動課程與活動，每組再由出勤組長

帶領組員為出席長輩服務量血壓、體溫，與長輩討論分享經驗、透過各項不同藝文、健康講座、鄉土技藝、帶動唱、手語或健康活動等適合長輩課程及營養點心分享，使長輩能樂於參與此活動。」。(H-2)

二、組織使命

「本隊是為關懷社區老人而成立，鼓勵老人走出家門與人互動，讓老人知道社會對他們的關懷，使他們覺得人生活著真好。」。(F-1)

就訪談者所言，烏日鄉仁德社區社區志願服務組織的成立是回應社區居民需要（如守望相助隊）、響應政府之政策（如社區發展協會、環保志工隊、仁德志工隊）及因欲使社區永續發展（綠美化認養志工隊、媽媽志工隊）而成立，其因社會福利服務目的不同其運作方式亦不同，如守望相助隊以深夜執行任務、環保志工以清晨打掃、媽媽志工隊有任務才組成服務團隊…等，及有心者用心經營推動使組織運作發揮功能，吸引社區人們的認同（社區意識）與參與（社區參與），加入社區志工行列，共同達成組織成立之使命，提高社區生活品質。

就組織使命而言一、烏日鄉仁德社區發展協會之前洪理事長炳煌先生，找出社區各種資源與社區需求，規畫出社區藍圖、提出社區願景，喚醒社區意識，並依社區發展需求成立各種新團隊，凝聚社區所屬社團向心力達成社區共識，推動社區各項建設，使仁德社區成為安和樂利的優質藝文住商社區。二、烏日鄉仁德守望相助隊是以守護社區之安全，保障社區居民身家財產，成為安全社區，使居民能安居樂業。三、烏日鄉仁德環保志工隊以維護社區環境清潔及環保行動，使社區環境清潔衛生無污染，讓社區居民能健康生活。四、烏日鄉仁德綠美化認養志工隊，維護綠美化區塊能永保綠美化，讓社區能擁有優質的環境，也是社區永續發展之延伸。五、媽媽志工隊，使每次活動因為有我們，能更有加分作用，每次任務的執行都能達圓滿效果，使參與者樂於參與

活動。六、仁德志工隊，以人文關懷關懷老人，讓長輩知道我們的用心與關心，人生的旅程雖是走至黃昏，燦爛絢麗的晚霞使人生活得更快樂更具有意義，使社區充滿和諧溫馨。（歡迎來做鄰居，筆者敬邀）

第二節 社區志願服務領導（管理）與願景

社區志願服務領導（管理）與願景是促進組織之運作，並引導組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程。領導者必須要能了解國內外政治、經濟、社會、文化、科技的現況與趨勢，並從組織之中超越跳脫出來，將整個組織視為大環境中的一個小單元來衡量評估該組織在大環境中的利基(niche), 進而建構「願景」(vision)，提出策略，為組織的永續經營與發展，規劃出美好的藍圖，使社區志願服務組織團體蓬勃發展，促使社區居民熱心公益發揮無私的愛心。志願服務團體領導人（社區理事長）的領導風格與願景的展現，才能吸引居民的向心力，凝聚共識，使各個團隊發揮其職能並和諧互助共建祥和的社區。質言之，領導（管理）人的領導與願景，決定組織志工之使命和目標，促進組織資源之運作，並引導其對組織持續、維持、創造和發展。因此，社區志願服務領導（管理）與願景，更凸顯出其重要性。

社區志願服務領導（管理）及願景的實現，必須以財務為後盾，如沒有經費任何計劃活動無法進行，由此顯現財務的重要性。

本節將針對研究問題中，社區志願服務領導（管理）與願景及財務管理主題面作探討，其研究結果訪談分析如下。

壹、社區志願服務領導（管理）與願景

一、烏日鄉仁德社區發展協會

「協會的願景是使我們的社區成為藝文住商社區（概念化技能）。自從民國 70 年仁德村誕生時我就以志工心擔任鄰長，15 年前開始以服務的熱誠擔任長壽俱樂部總幹事，民國 90 年我至公所洽公，在洽公中承辦人談及社區發展事務，激發我想投入這份工作，當我認為該為自己居住的社區更盡一份心力，以回饋地方時，便著手找尋適當的人選為伙伴（付諸行動）。於 91 年接任社區發展協會事務後，首先拜訪社區賢達（人際間技能），瞭解社

區人力、物力及各項資源,對社區的需求做問卷調查；同時不斷與村長溝通社區發展的藍圖，取得共識，為營造名符其實的明道花園城（烏日鄉仁德村之別名）社區發展目標，以祈日後合作無間而努力。

92 年提出計劃案，申請內政部營建署「新故鄉社區風貌營造計劃」獲得 80 萬元補助，加上配合款 16 萬元，合計 96 萬元經費。以 46 萬元聘請建築師為仁德社區整體規劃設計發展藍圖。

我一生為人處事的習慣是先由自己做起（技術性技能），當別人看我在動手做時，自然就有人會加入，再把自己的理念及建設藍圖告訴大家，並帶有志一同的居民、志工及幹部參觀事先規劃想學習的社區，看看別人怎麼做；聽聽別人的經驗，利用參觀回程一起討論心得，共築願景（指導者），回來後為實現願景一步一腳印的做起（生產者），並獲得烏日鄉公所鼎力支持，取得公園用地 等，有了一點的成果，加入這行列的居民就越來越多，社區鄉親更願出錢出力，贊助公園座椅、搖椅、櫻花樹、花苗 等。使我們社區多增加僑仁休閒公園、明道公園。更將垃圾、停車、野狗聚集、雜亂無章的活動中心旁，改建成景觀煥然一新，成為假日活動、認識植物、賞花、聊天休憩的「仁德社區休閒廣場」，使社區民眾有更多休憩聯絡感情的場所。與中屋建設公司協調取得幾坪大的三角畸零地（協調者），將荒廢已久髒亂不易整理閒置地，整理美化成為迷你的信義花園。與光德國中協調，並獲林務局東勢林區管理處補助經費、國際扶輪社贊助，由光德國中、光德國中家長會、烏日農會、烏日鄉衛生促進會、仁德宮、烏日扶輪社等協助及社區志工，在大家共襄盛舉、同心協力之下於今(96)年 4 月 2 日在順著光德國中圍牆，沿著人行步道完成植樹綠美化活動（監督者）。4 月 21 日在烏日鄉公所指導下，由仁德社區發展協會、村辦公處、慈濟功德會烏日共修處聯合共同策劃進行，為座落於烏日鄉仁德村通往光明村之復光橋，進行橋樑維護粉刷及周邊環境綠美化活動，為社區平添一處綠意區塊。

我們的社區由守望相助隊維護交通秩序與治安。社區長者由於仁德志工隊的關懷，使老人家的晚年生活過得更有意義。環保志工隊的社區環境清潔，在各綠美化區塊開放給就進志工認養維護管理（輔助者），使我們社區的成果能永續維護。

除了年節舉辦各項活動如：元宵節廟會晚會、端午節肉粽飄香、重陽敬老人瑞表揚、慰問、人瑞才藝傳承、中秋晚會、歲末晚會、過年寫春聯等，讓我們社區的各團體共襄盛舉表演節目，展現才華。更結合社區內外資源如：烏日鄉農會、烏日警察分局與消防隊、烏日衛生所、郵局、烏日啤酒廠、社區內各級學校、幼稚園、托兒所、醫隊診所、寺廟、各社團等，辦理各項藝文推展活動（導師），活動內容豐富生動充滿活力，更讓整個社區動起來。

有關需要連結其他組織的資源時，我會先用電話聯繫或親自登門拜訪溝通，再由協會發公文或邀請函並親自送達，再特別邀請或表示謝意，如此作法，大約都能達到預期效果。辦理活動需要各團體的支援與參與，事先邀請團隊的負責人開籌備會，討論各方案及配套措施以擬聚共識，再分配工作，及各項工作進度，屆時事先檢核，以期活動能順利安全進行。如

有不同的意見，以意見分歧程度而定，有時可能宣佈休息一下，私下瞭解溝通達成共識，如不能則在會中進行表決以達共識（擁客）。

當初由你建議發行社區報（92年由當時劉村長月玉小姐邀筆者參與社區發展規劃時，由筆者提出建議之一）由最初每二個月發行一次，因許多因素考量改為每季發行。將社區內的人、事、務、活動訊息、相關資訊如：藝文、各種知識、捐助芳名錄、志工辛勞情形、各種活動成果等，一一展現於社區報，讓大家瞭解與分享（革新者）。

身兼數職可廣結善緣、增廣見聞、瞭解世局、吸收新知及能迅速得到各種資訊，對於現任的工作規劃及資源的取得有相當大的助益，雖然有時必須趕場或執行職務在時間上產生衝突（角色衝突），但可利用時間管理或想辦法解決，如烏日鄉調解會安排時間有與另外事件的時間有衝突，我會衡量事情的重要性，請委員會調一下我的執行排列序次。類似問題大都能圓滿解決順利的完成任務。」（A-2、3、4、7，B-4）

二、烏日鄉仁德社區守望相助隊

「守望相助隊的願景是使社區成為安全社區。每當有我們隊上的弟兄執勤時我都會來隊裡關心他們，有時從家裡帶一些小點心與弟兄分享，聽聽他們執勤的心聲及情形（凝聚共識），如果弟兄有不同意見時就先私下各別瞭解，再各別化解，因為大家都是在為社區做公益，有什麼事不能決解的，大約說一說、吐吐口水就沒事了，再不能就調組，請他適應看看，在我任期內至今尚未發生這種事。

關於社區居民好壞事的參與，在喜事方面我們都義務服務。有關喪事方面的服務因習俗的關係，如果主事者給出勤弟兄討喜紅包就由出勤弟兄自己處理，因這方面的事務比較有禁忌，願意參與的較少。因此在這方面有出勤的弟兄有優先出勤各方面活動的勤務。每年隊上會舉辦親子戶外聯誼活動、自強活動，及訂分制服。過年時自己掏腰包送年禮慰勞弟兄的辛勞（激勵方法），以聯絡感情建立良好互動，讓隊裡有家的感覺，使弟兄們樂於出勤，及參與各項執勤與活動。」（C-2、3、4）

三、烏日鄉仁德社區環保志工隊

「我們的願景是使我們的社區成為環保社區。每當大家「透早」踏著輕快的腳步，手拿掃把、畚斗、等清潔工具，進行社區環保工作時，我也趕緊洗手用心做早點，讓大家完工回來工作站時，可以在我們自己整理打造成優美環境的休閒廣場裡，坐下來一邊品嚐早點；一邊閒聊談天；一邊享受自己的成果（成果分享）。促進大家的感情像一個大家庭，讓每位志工成員期待下次的環保工作，大家可一起努力工作打造自己社區的環境，又能有聚在一起的美時光（人性管理）。

如有意見不合時，私下談談瞭解原因，再從中化解，如無法化解時，就傾聽他的聲音，他希望到那一組，並與當事兩組組長溝通，徵詢同意再

調組（誠懇溝通）。從我們組成志工隊以來，這種事情很少發生，因為當時分組時，我們就以住較相近或感情較好為分組原則。

如果社區有臨時需要人手時，我就請一些未上班工作的隊員出來協助（機動策略），因為我對隊員的環境狀況及誰能出勤比較瞭解，例如迷你信義花園的工程，你在托兒所服務，非假日無法出來服務，我就不會請你出來服務。如需全體出勤或是較多人員時，就事先請小組長聯絡。

每年舉辦境外觀摩學習以增廣見聞（成長學習）在經費許可時為隊員添購制服、歲末贈送我親自做的年禮以激勵士氣，及感謝他們一年來的辛苦，許多民眾要報名參加我們的團隊，但礙於名額規定，只能請他們留下資料，等有缺額時再通知請他們加入。」（D-2，E4、7）

「為使守望相助隊、環保志工隊隊員及村民多樣娛樂選擇，我將村辦公室小型工程由隊員協助完工，再將其結餘經費購買器財創辦歌友會，使志工及村民能有一展歌聲聯絡感情的場所。」（G-2）

四、綠美化認養志工隊

「我們的願景是讓我們認養區塊的花木永遠長青。綠美化區塊就在我們住家附近，我們大家都把它當作自家花園一樣來整理照顧，早上早一點空氣好，動動手、拔拔草、修修剪剪、澆澆水、看一看真不錯，有時連我的孫子都會來幫忙拔草，認識花木。我們在做的時候會聊聊天共同討論心得，組長只是一個掛名的啦！大家都一樣在做，只是方便理事長聯絡事務。」（E-2）

五、烏日鄉仁德社區媽媽志工隊

「我們的願景是用心與愛心的分享、我們的團隊是有任務才出勤，大家都是好朋友相知相惜，挺力而出為社區服務的，不分彼此把交付的工作圓滿達成。」（G-2）

六、烏日鄉仁德志工隊

「我們團隊的願景是讓社區長輩能擁有溫馨、喜悅、感動的晚年。因為我們的團隊是以服務老人關懷工作而成立的，因此團隊成立之初，除了觀摩各設立有成之境外社區老人關懷照顧據點取經外，亦透過讀書會，影片欣賞，經驗分享及問題之解決過程，帶動大家，進行成員的心性訓練與管理導引（執行任務前學習亦是職前學習）。以利我們仁德社區關懷照顧據點成立後能順利照顧老人家，達成成立組織的目標。

召開志工會議，將團隊成立的目的、目標工作內容讓隊員瞭解（概念化技能），再共同討論工作分配及服務事項與方式，達成團隊共識（管理策

略)。把既定的預定工作進度、服務內容、訓練、各項活動及活動內容、福利、請假規定、考核、獎懲及各種工作紀錄表格、等，有關資料做書面處理，每人備有一份，讓隊員熟悉工作內容，以利屆時正式服務時能達成工作使命。

我將有關的工作重點交給林副隊長安排處理，由她事先安排處理團隊事務，但平時我都會到場關心我們的社區長者及到場服務的成員（人際間技能），或參與居家關懷訪視，落實工作分工與合作，使我們的服務團隊圓滿成長（參與式管理）。

身為社區理事兼企劃組長又為志工隊隊長是否會與家庭事業有衝突，身為理事及企劃組長可為隊上爭取更多有關的資源，老人關懷據點剛開始服務時（角色衝突），由我們幼稚園老師協助輔導帶動活動，這也可增加老師們的視野與歷練，亦可為隊員新手上任的緩衝。這對各方都有很大的助益（長者、老師、隊員）。」（F-2、3、4、7）

「我們的林隊長默默認真的付出，感動了好多社區居民及長輩，有位長者發現他為我們團隊在做環保回收工作（技術性技能），也自動的加入做環保工作，是一位值得讓人跟隨的隊長也是團隊的靈魂人物。他把重點工作交給我，我把工作重點資料影印分給各組組長，再與各組長討論工作如何安排與進行，平時與各成員多聯繫，如有需要時互相支援或有可學習之時段，各組分派組員支援或學習成為種籽人員，以備加入協助輔導行列，分享服務時所獲得學習心得，如有發現被服務的長輩或同仁中具有特殊才能，列入記錄，並陳報隊長，設法讓其展現專才，使其才藝能有傳承，當我們發現長輩中，有位長輩王謝四珍女士具有剪紙專長，就以社區學苑申請辦理社區成長學習活動，將於6月22日開課歡迎參加，開班讓長輩才藝有傳承（發掘社區資源），社區民眾有學習的機會，凝聚我們這團隊，包括被服務的長輩的向心力與共識。居家關懷訪視與電話問安工作除了隨時記錄外，如有特殊情況或發現需立即陳報，並請隊長參與關懷，使團隊工作能落實人性關懷目標。

我參與警察局、光德國中、僑仁國小、慈濟等志工隊，讓我認識很多好人，所以當初要招募志工時我就邀請好幾位熱心的朋友加入。對於出勤執行服務時程多有事先規劃安排，在這方面還好，只怕臨時交待任務，就比較會有衝突，有時會很緊湊比較趕，必須在同一時段兩邊跑，例如像上一次的維護粉刷復光橋與光德志工執勤同一時段，我就與光德志工隊友調班（角色衝突）。由於參與慈濟認識會手語的師姊，我就請她來教長輩手語，也聯絡其他組長請他與組員一起來參加學習（參與式學習）。所以我覺得參與多項活動的益處很多。」（H-2、7、8）

就訪談所言，烏日鄉仁德社區發展協會前洪理事長，以宏觀的視野，基本的作法，深入社區瞭解民意、尋找資源，規劃出營造社區發展藍圖與策略（亦是學理上概念化技能），以管理是領

導而非管理、以自己為革新的發動者，從自身做起的特質，他以身作則，一步一腳印努力的做，感動他人，因而社區意識產生。使（引導）他人樂意加入行列，綠美化社區，辦理各項活動，使各團隊、民眾、學童參與各項活動，也就是社區參與，帶動整個社區產生社區動力，在志工社會福利服務時發現長者才藝，更使其能傳承，增加社區才藝資源。並將社區綠美化、各項活動訊息、成果刊登於社區報讓社區民眾瞭解自己的社區、認識自己的社區及分享自己社區努力的成果，以凝聚共識，使大家以愛護自己社區的心，樂於投入服務行列及參與各項活動。他發揮公關技能廣結善緣，凝聚人力、物力、財力，與各團隊領導者合作無間，共同完成社區協會組織目標，能瞭解自己與他人找出適合的人才共同經營並與他人共同分享成果，使烏日鄉仁德社區日益蓬勃發展是有目共睹的。

貳、社區志願服務財務管理

一、烏日鄉仁德社區發展協會

「社區發協會的歲入主要項目有政府補助、會員入會費、捐助收入、基金孳息、活動捐助款或其他收入。歲出的主要項目有辦公費、業務費、購置費、捐助費、雜項支出等。在每的會員大會的會議資料中，都有詳細的記載上年度的決算書與本年度的預算書，並提出報告。

有關政府的補助：95年內政部、縣政府補助425,000元、鄉公所補助110,000元。今年96年度預算補助年內政部、縣政府補助500,000元、鄉公所補助200,000元。內政部、縣政府補助多為收支對列、專款專用，鄉公所補助為活動、社團補助。因此各社團多有它們的經費，由我們經手檢核其財務報核。」(A-6, B-7)

二、烏日鄉仁德社區守望相助隊

「我們的經費來源有：一、顧問捐款；二、本村村長、鄰長及村民捐款、三、政府補助（冬防慰問警局、縣府、鄉公所補助），基金孳息、社區市場捐餘捐助，其他收入（如：泉水站補貼費）等收入。支出方面有出勤弟兄的誤餐費、器材保養費、巡守交通工具燃料費、人員裝備費、什支費等。我們的執勤交通工具有二輛機車、一輛巡守車。巡守車很早就提出需求，但在我任內時才由吳瓊華議員捐出，讓弟兄出勤職務時更為方便又多

一層安全保障。

財務經費收支由陳進坤幹事專人管理，收支明細貼於公布欄並每三個月及隊員大會時由總務公佈，將收支明細陳報經由社區協會檢核核銷。」。(C-6、7)

三、烏日鄉仁德社區環保志工隊

「經費來源有政府補助、辦活動時愛心人士捐款、寺廟捐助、基金孳息、社區市場捐餘捐助及其他收入（如：資源回收所得）等。經費支出方面有購買環保工具、簽到退的文具用品、境外觀摩學習、每次出勤環保的早點、烤肉活動、制服等。我將我們的財務收支明細貼於工作站，以供隊員的瞭解並陳報協會檢核核銷。筆者是環保隊員之一，亦參與此次境外觀摩學習，因此想盡點心意，但為隊長婉拒，他不收隊員的贊助，但歡迎隊員環保回收的參與。」。(D-6，E-7)

四、烏日鄉仁德社區仁德志工隊

「民國95年4月奉內政部核准成立「社區關懷照顧據點」時政府補助新台幣213,000元。今(96)年政府補助170,000元，其他經費來源有社區協會的補助、善心人士的捐助、基金孳息、其他收入包括環保資源回收收入等收入。經費支出有文具用品、供應老人的餐點、制服、保險費、運動服裝、聯誼會費用、境外觀摩學習及服務關懷老人的器具，如量血壓具、體溫計、問安電話等。經費由財務組負責，於志工會議時提出報告，並負責陳報協會檢核核銷。」。(F-6、7)

由訪談資料可知，烏日鄉仁德社區志願服務之經費可歸納出其來源有：一、政府補助；二、顧問捐款；三、捐助款；四、基金孳息；五、其他收入等。經費支出有：執行職務的工具設備、誤餐費、制服費、觀摩學習等費用，而各團隊的經費收支都須經社區發展協會之核報，以最少的經費投入，產生最大的效益是志願服務的效能。

第三節 志工招募與訓練

本節將針對研究問題中，就志工的招募、志工的訓練及訓練方式作探討，其研究結果訪談分析如下：

壹、志工招募

社區為持續發展，必須依賴志工的持續服務，讓志工能自我肯定，把志願服務精神發揮出來，如果把社區志願服務視為志業，所發展出來的力量將會更大。烏日鄉仁德社區發展協會所屬團體之志工招募，因團體組織目標不同，因此招募方式亦有區別：

一、烏日鄉仁德社區發展協會

「我會利用舉辦各種活時或用社區報行銷社區的願景，使社區居民瞭解與分享。讓他們樂於參與社區的各項活動，並參與志工行列。」(A-8，B-8)

二、守望相助隊

「我們招募的方式有印海報請社區內各鄰長分發、刊登於社區報或隊員介紹及社區辦活動時招募。」(C-8)

「我是在剛成立守望相助隊時就參與，因為當時的林村長與我父親是好友，在討論年關近小偷特別多（特定事件的出現），想成立社區巡守隊時我剛好在場，覺得每個人都有責任保護自己的家園，所以我就參與（社會化理論）」。(I-10)

三、環保志工隊

「我們志工隊從成立組隊以來志工都是社區居民自動參與。」(D-8)

「我因為子女都長大了，而先生也退休，我就與我先生規劃參與志工，打開另一扇門回饋社會（利他主義、回饋動機），我就找當時的劉村長月玉小姐，跟她表明當志工的意願，經她介紹我就參與警察、光德國中、福德祠、環保等志工及仁德志工隊等。在參加這些志工工作由於工作時段都有錯開就不會產生衝突。因此，我可以當個快樂的志工人。」(H-10、11)

「環保志工隊要成立時我擔任鄰長又是守望相助隊隊員，在前林村長柯綢春小姐號召下，全力以赴執行垃圾不落地的任務。因此，我是守望相助隊隊員也是環保志工隊隊員（博愛動機），如果執勤望相助工作碰上環保工作時（角色衝突），我會以執勤望相助工作為重，只好請我內人出勤環保工作時多做我的一份。」（I-10、11）

四、綠美化認養志工組

「志工都是理事長，親自拜訪就近環保志工請他們就近照顧。就像有一天理事長到我家一起談社區的事務，並談起綠美化認養事情，我就參與這份工作了（社交動機）。」（E-8）

五、仁德志工隊

「成立時先找幾位熱心服務及熟悉與長輩相處的人選，如農會高齡班的組長，再由其招募幾位適當的人加入成為基本隊員(找對的人上車)，再對外招募。

招募方式：

- 一、由社區發展協會通知各團隊及平時熱心參與的人員登記報名。
- 二、由村長向各鄰長宣達。
- 三、95年1月14日本社區舉辦「慶祝過年暨老人關懷系列活動」時招募。
- 四、95年元月出版的第六期社區報刊登招募義工之訊息。
- 五、透過僑仁國小、光德國中、明道中學各學校徵求教職員、家長及退休教師參與。」（F-8）

「我參與仁德志工隊是因為當時的劉村長月玉的邀請，因她先生是前光德國中的家長會長，而我是當時光德國中志工隊的隊長，彼此都認識很久，恰巧我也卸下隊長的職務，因此我就加入這志工工作(社交動機)。」（H-10）

由以上的訪談資料可見，烏日鄉仁德社區之志工隊的成立都由領導人先溝通邀請到適合的志工為基礎，再往外招募，其方法有：由社區協會通知各團隊及平時熱心參與的人員登記報名、由有

作為感動他人而自動參與、由村長向各鄰長宣達、刊登於社區報招募、利用社區舉辦活動時行銷招募…等方法招募。由於社區協會理事長及各團隊的努力，展現社區經營的成果，感動社區居民願意參加社區活動，使志工的招募能順利進行（由最近95年4月成立烏日鄉仁德志工隊招募觀察）。

貳、志工練訓與訓練方式

社區發展的工作大部需要志工來協助，而志工追求的並非只有需要層次理論中的需求層次而已，而是追求自我實現，利他以及慈悲等使命，所以志工招募以其所追求動機為訴求後，施以訓練來達成目的。烏日鄉仁德社區志工皆分屬各志願服務團隊，故其對志工的教育訓練，均不一樣。

一、烏日鄉仁德村守望相助隊

「如果不是憲兵隊退伍者，須經一個月的實習，實習期間先教防身術、臨場情境訓練（情境訓練）交通指揮及必備法律常識 等基本必備條件（基本訓練），跟勤實習合格才能正式加保入團隊，每年警局會配合義務培訓隊員（請專家或實作策略伙伴），讓我們的隊員能勝任執勤，我們也參與志工的基礎訓練與特殊訓練使大家都成為能勝任的志工。」（C-8）

二、烏日鄉仁德社區環保志工隊、綠美化認養志工隊、媽媽志工隊

「我們的志工隊不管是以前就進來的或是新進的人員都必須經過：

（一）基礎訓練（基本訓練）：

安排志工參與台中縣政府委託之社會福利機構辦理之志工基礎教育訓練課程。以結合志工新秀、灌輸志願服務理念為主；由志願服務運用單位安排所屬新進志工參加；訓練期滿，發給結業證明書。課程內容包括：志願服務的內涵、志願服務倫理、自我了解及自我肯定或快樂志工就是我，以上兩種課程二選一；志願服務經驗分享；志願服務法規之認識；志願服務發展趨勢，以上共計十二小時。

（二）特殊訓練：

安排志工參與台中縣政府委託之社會福利機構辦理之志工特殊教育訓練課程。以強化志工專業知識，熟悉工作環境為主；由志願服務運用單位安排曾經接受訓練之志工參加；訓練期滿後，發給結業證明書。課程內容包括：臺灣地區環境現況及環境保護政策、生活環保、垃圾減量資源回收之意義、實務訓練-環保教材製作，以上共計十小時，志願服務工作內容說明及實習時數，得由志願服務運用單位依實際需要延長之。

以前我們稱為義工隊，自從志願服務法立法之後，我們的志工都參前二種訓練拿到證書也成為合格的志工，大家都很高興，我們也鼓勵大家參與我們社區的各種講習課程。」。(D-8, E-8, G-8)

三、烏日鄉仁德社區發展協會仁德志工隊

「我們志工人員的訓練有

(一) 基礎訓練：

安排志工參與台中縣政府委託之社會福利機構辦理之志工基礎教育訓練課程。以結合志工新秀、灌輸志願服務理念為主；由志願服務運用單位安排所屬新進志工參加；訓練期滿，發給結業證明書。課程內容包括：志願服務的內涵；志願服務倫理；自我了解及自我肯定或快樂志工就是我，以上兩種課程二選一；志願服務經驗分享；志願服務法規之認識；志願服務發展趨勢，以上共計十二小時。

(二) 特殊訓練：

安排志工參與台中縣政府委託之社會福利機構辦理之志工特殊教育訓練課程。以強化志工專業知識，熟悉工作環境為主；由志願服務運用單位安排曾經接受訓練之志工參加；訓練期滿後，發給結業證明書。課程內容包括：社會福利概述；社會資源及志願服務；人際關係、說話藝術、團康活動，以上課程三選一；志願服務運用單位業務簡介；志願服務工作內容說明及實習：綜合討論 - 集思廣益論方法，以上共計十二小時，志願服務工作內容說明及實習時數，得由志願服務運用單位依實際需要延長之。

(三) 成長訓練：

參與志願服務一年以上，且曾參加基礎訓練、特殊訓練，並持有結業證明書者，由本協會推薦參加；訓練期滿後，經考評及格，發給結業證明書。課程內容包括：志願服務的方法及技巧；社會資源的結合及運用；志工團隊的統合及協調；志工團體的運作及成長；雙向溝通；活動及方案設計；團康技巧；溝通技巧；綜合討論 - 縝密思考研究方案，以上共計十八

小時。

(四) 領導訓練：

以培訓志工幹部為主：參與志願服務三年以上，且曾參加成長訓練，並持有結業證書者，由志願服務運用單位推薦參加；訓練期滿後，經考評及格，發給結業證明書。課程內容包括：領導志工的原則及技巧；志工及志工督導之心理調適；非營利組織概述；志願服務及社會需求；民主素養及志工團體；如何塑造志願服務文化；領導藝術；即席演講；綜合討論 - 精益求精創新猷，以上共計十八小時。

(五) 管理與心性訓練

透過讀書會，影片欣賞，經驗分享及問題之解決過程，不斷提醒自己，自我回饋，調整心性，每日精進。不著戀物質與名權力，每日歸零，讚美掌聲中不會倒下，批評誤會中也不會倒下，每天謙卑的做益於重生之事而無怨無悔，進而帶動大家感召大家一起做，發心直到永恆，臻於平靜、自在、喜悅之境。

由於我們才成立一年多，所以志工都受過基礎訓練與特殊訓練，幹部及用心服務的志工由協會推薦參加成長訓練，平時縣府或社區舉辦研習活我也會請隊員在時間許可下儘量參與研習活動，並於志工會議時安排分享時間，請與會隊員作分享報告（經驗分享），以訓練其膽識及臨場感。目前我們隊員參加基礎訓練 30 人、特殊訓練 28 人、成長訓練 5 人、領導訓練 1 人、督導訓練 1 人，32 人獲台中縣政府核發服務記錄冊、7 人獲台中縣政府核發志願服務榮譽卡，希望我們的隊員都能有機會參與這五種訓練，並獲得台中縣政府核發志願服務榮譽卡。』(F-8)

「我參與研習活動，使我學習到志願服務的方法及技巧；社會資源的結合及運用；志工團隊的統合及協調；志工團體的運作及成長；雙向溝通；活動及方案設計；團康技巧；溝通技巧；縝密思考等知識，讓我運用於願志服務的崗位更得心應手，使我更能把工作圓滿的完成，不負隊長的重托，而我們平時的帶動中如有好的課程亦會請各組隊員參與，或事先訓練種籽人員以協助帶動（訓練種籽老師、隊員），以求（作中學習），讓隊員增進成長以利服務品質。』(H-8, 13)

「我參與許多志願服務團隊，在我參與成長訓練之後，應用到志工工做上更順手，讓我覺得參與仁德志工隊的收穫最多，比以前成長得更快速，我真的好感恩。』(J-13)

志工的訓練：烏日鄉仁德社區志工訓練，除了社區發展協會

不定期辦理各種講習外，志工的訓練是依各志工團隊的需求，而各自安排志工參與基本、特殊、成長、領導、管理與心理訓練，將理論與實務結合，使各個志工都能勝任其任務，提高志工社會福利服務之效能。

訓練方式:除了理論訓練外，更重視作中學習，其方式有:培養種籽隊員訓練、經驗分享訓練、請專家或實作策略伙伴來訓練（如守望相助隊請警局派員來訓練隊員）、一個月跟勤實習的情境訓練…等，使志工能具備應有知能外，使志工服務品質得以提昇，亦是社區之福。

第四節志願服務組織文化

組織文化是由一特定的組織團體發展出來的一種行為基本假定，用來適應外在的環境，並解決內部問題。這組假設如果證明有效，將透過社會化的過程傳授給新進的人員，使他們的思考、認知及感覺有所遵循，不致犯錯。由訪談深入瞭解烏日鄉仁德社區發展協會的前洪理事長的領導所形成的仁德社區協組織氣候而轉化成組織文化，較符合威廉、大內(Wilham Ouchi)的 Z 理論組織文化的特徵：¹⁹⁷

- 一、長期顧用：使員工有安全感並效命於組織，其核心價值強調「組織效命」。
- 二、緩慢的陞遷率：經由多功能角色的歷練，使員工擴大工作經驗與增進不同的生涯路徑，其核心價值著眼於「生涯取向」。
- 三、參與的與共識的決策：這需要「合作與團體工作」才能有效，透過公開溝通與相互增強的方式取得價值的共識。
- 四、團體的決定人人負責：這需要培養「信任與相互支持」的氣氛與價值，同時也要強調團體的忠誠。
- 五、全局取向：強調「全人」的觀點而非個人工作角色，符合平等主義的精神，所有員工平等合作以完成共同目標，而非依賴正式的層級關係來達成。

「我服務於環保志工隊擔任隊長是從成立就擔任這份工作，每次請辭歷任的村長或理事長都要我繼續服務，更讓我先生負責仁德社區停車場、健康公園綠美化認養隊組長，並把我們的工作及各項活動登於社區報，讓大家瞭解我們團隊。這份職務到 7 月就有 9 年(長期顧用，使其有歸屬感)，

¹⁹⁷ 宋文，《行政學》。台南市：志光教育文化出版社，民 92，頁 5-7。

我會秉持我熱誠繼續服務，使社區更環保、更好。(具有人文關懷的文化)」。 (D-9)

「我任鄰長與守望相助隊與洪村長(前理事長)一樣有20多年，我希望以我所能為社區服務，使我們的社區在又環保又安全中成長(生涯取向)(具有歸屬的文化)」。 (I-9)

「我以服務社區我們的社區為志業，由鄰長、理事、理事長到村長(緩慢的陞遷率)，一步一腳印的努力與各團隊及讓社區民眾能參與各項活動與志願服務工作共同為社區打拼(參與的與共識的決策、全局取向)，使社區成為藝文住商模範社區。(具有自我實現的文化)」。 (A-1)

「我將秉持終身學習與感恩的心承先啟後，依既有的基礎繼續推動社區各項建設，凝聚社區團隊及志工信心與士氣，建立共識及觀念，共同營造互助、祥和、大仁德(團體的決定人人負責)，優質藝文住商模範社區。(具有共識的組織文化)」。 (B-9)

就訪談所言及事實觀察證明，烏日鄉仁德社區發展協會的組織文化是共識的組織文化(Consensual Culture)，¹⁹⁸具有人文關懷的文化、歸屬的文化、共識的組織文化及自我實現的文化也是符合威廉·大內(Wilham Ouchi)的 Z 理論組織文化的特徵，因前洪理事長是由20多年的鄰長及社區長壽俱樂部總幹事做起而當上理事長及現任的村長，並培養林理事長為接班人，而退居常務監事，各社團的運作採民主化管理，在社區理事長任內增加許多社區居民所需的社團(讀經班、綠美化認養志工隊、...等)及建設(僑仁休閒公園、休閒廣場、...等)，讓居民能有調和身心的處所，具有人文關懷的文化。讓居民以住在仁德社區裡是一種幸福的感覺，並樂於參與社區各項活動，具有歸屬的文化。自身以身作則平等主義的領導精神，感召他人參與，並帶領他們參觀學習，討論分享共築願景，此種參與的與共識的決策，使大家樂於分工合作，全面取向完成共同的目標，使烏日鄉仁德社區參與評鑑受到上局政府的肯定，而得到多項獎座。

¹⁹⁸同註 29，頁 239-241。

第五節 志工社會福利服務之社會行為效應

志工社會服務之社會行為效應，是志工執行工作帶給社會多少的效果，其效果有正面與反面，如果帶給社區是正面的效果就可繼續努力服務，如果是反面效果就需檢討放進，烏日鄉仁德社區發展協會及所屬志工團隊，服務社區的效應。

「我參與社區長壽俱樂部的聚會，有許多人多在談論我們的社區事務，論及自洪炳煌先生當理事長後，他很腳踏實地的在做，感動很多人。因此，有很多人出錢出力的相挺，讓我們的社區改變好多，增加許多公園，也有休閒場所，能讓人民多許多地方可坐下來休息聊天（成果分享），並每天有巡守人員在巡守，相對的治安也比以前好多了（改善社區治安）。而他很關心社區的福利，又增加許多社團（社區參與），社區報我最愛看，可知道許多事情與知識，讓我長進很多（社區成長）。我得鑽石孝親楷模獎鄰居先看到都來跟我道賀，真不好意思。去年又辦老人關懷據點，我媽媽年紀大無法參與他也特地來關心，而仁德志工隊林隊長與林副隊長也常來探訪，使她老人家很高興，這種使社區老人滿懷溫馨（人文關懷），洪村長真的用心在做，我們大家都感受得到，所以他出來選村長，我們鄰居都說要選他，讓他把社區做得更好。」。(K-14、15)

「我的腳不好，不太能走，只能在家顧這個家，有老人關懷據點，我不能參加，還好有洪村長來關心及林隊長與林副隊長時常來看我，使我感覺我們社區真有人情味（使社區老人滿懷溫馨），孩子回來我聽他說自從洪炳煌當社區理事長後很實在的努力在做，現在我們的社區跟以前不樣，增加許多公園、休閒廣場與社團，很多人都想參加志工（社區參與），但掃地的志工說是要等到有缺才可加進去，其他的因工作關係無法參加，只好在住家附掃一掃，門前種一點綠綠的花草（帶動環保觀念），我的頭髮因腳的關係無法走去剪，也是林副隊長幫我剪的，你看很不錯喔！，社區報我看不懂，但看到圖片就認得好多人，看他們在上面，真為他們高興（成果分享），希望我的腳有一天能好起來到處走走，看看能參加什麼志工團體，回報一下（社區凝聚力、社區參與）。」。(L-14, 15)

「我參與志工工作家人都很贊同，我對我孫子說：奶奶在做環保志工，你也要做環保小尖兵，不能讓奶奶漏氣喔！我的孫子就很高興的學著做，自己玩的玩具都能收拾整潔，到學校也會做環保（社會行為效應），有一天我們到台中豐樂公園，看到有小孩亂丟垃圾，我的孫子就跟我說：奶奶你看他。我就跟他說，你可以去把垃圾檢起來再告訴他不可亂丟垃圾。也許小孩的媽媽聽到了，小孩的媽媽就叫小孩檢起來（帶動環保觀念、社會行

為效應)，與我孫子出去真有面子，我真高興能參與環保工作。」。(J-12, 13)

「我參與社區關懷照顧據點，使我很高興、很歡心。由於有這個據點讓我們這些老人聚在一起，在洪村長、林理事長、林隊長、老師們及志工們的課程安排之下，讓我們這些參與健康促進活動的老人，過著能成長又快樂健康的生活（讓社區充滿活力），我們大家非常感恩（人文關懷）。跟我一樣一起參與這活動的春桃女士，她被林隊長默默在做環保工作的精神感動得學習「放下」也自動做起環保（社會行為效應），並投稿刊登於社區報，我們這些老人知到了，也都跟進默默在做環保（社會行為效應），希望用這種行動回報他們。舉辦各項活動也讓我們這些老人有獻寶的機會，像王謝四珍女士剪年畫將在6月底為她開班教學（開發人力資源），讓她的才藝能傳承分享給大家，這是我們大家的福氣。洪村長、林理事長、林隊長他們這樣的用心在做為社區造福真是功德無量。」。(M-14, 15)

由訪談、社區報、志工投稿及上級評鑑中可以肯定，烏日鄉仁德社區發展協會與其附屬團隊的志工社會福利服務之社會行為效應，有改善社區治安、帶動環保觀念、社區參與讓社區充滿活力、使社區老人滿懷溫馨、開發人力資源。因此，烏日鄉仁德社區志工社會福利服務之社會行為效應是正面的。而且產生正循環效應是值得學習與研究的，如果我國各社區都能以此為標竿學習，我們的社會一定能更安樂利，永適存於世界。

第五章 結論

本研究為志工管理以烏日鄉仁德社區為主體，依據研究目的想藉由本研究探討烏日鄉仁德社區發展協會志願服務之運作模式，提供各社區發展協會管理者、志工單位互相借鏡及筆者生涯規劃之參考，因此筆者透過深入訪談，瞭解烏日鄉仁德社區發展協會志願服務團體領導運作的成效，進而探討面臨的問題及建議。由各面向之探討，並研究問題擬定大綱，蒐集資料分析，以「志願服務組織之運作與組織使命」、「志願服務領導（管理）與願景」、「志工招募與訓練」、「志願服務組文化特質」及「志工社會福利服務之社會行為效應」等五個面向綜合本研究發現本章共分研究發現、建議省思兩節，分述如下。

第一節研究發現

烏日鄉仁德社區發展協會志願服務團隊之所以能得到上級的肯定、社區居民的相挺及志工團隊的合作，與社區洪理事長的領導風格有密切的關係，他的領導(管理)符合米茲柏格(Mintzberg)於1973年發表的著作《管理工作的性質》(The Nature of Managerial Work)。(Mintzberg)將其觀察到的資料歸納出管理者所扮演的十種角色，可區分為人際角色、資訊角色、決策角色三大類：¹⁹⁹

一、人際角色：著重於人際關係之建立與維繫，包括下列三種角色：

- (一) 頭臉人物：為象徵性意義，在法律上或形式上代表組織從事特定活動，如會見賓客、主持會議、代表簽約、剪綵、赴宴、致詞等，以確立對內之法定權威及加強對外之網絡

¹⁹⁹ 同註 208，頁 8-9。

連結。

(二) 領導者：從事聘用、指揮、激勵、教導員工等活動，以期對內建立團隊。

(三) 聯絡人：從事組織內外個人或團體的接觸與聯繫，以便對內建立團隊，對外連結網絡，有助於獲取必要的資訊與協助。

二、資訊角色：資訊是重要的權力來源，資訊角色扮演得當，將使領導者成為所有資訊的收發中樞，有助於管理權力之提昇與揮舞。資訊角色，包括三者茲敘述下：

(一) 監理者：負責從組織內外獲取與蒐集資訊，特別是組織外部環境瞬息萬變，蘊藏許多機會，但也潛伏著許多威脅，這些資訊的獲取，攸關組織的生存發展，是領導者不可輕忽的工作。

(二) 傳播者：從事傳播遞送資訊給組織內成員的活動，擁有良好暢通的溝通網絡，適時適量的資訊傳遞，是有效領導的重要基礎。

(三) 發言人：代表組織對外傳播遞送資訊，在面對外界各利害關係人乃至一般大眾時，肩負著爭取善意、消弭疑慮的重大責任，以期塑造組織正面形象。

三、決策角色：是領導者最重要的責任，包括下列四個角色：

(一) 企業家：從事發掘機會、化解危機、因應環境變遷、促進組織變革等作為，以期為組織創造永續經營、長遠發展的

生機。

- (二) 干擾處理者：負責處理各種有損組織績效或有礙組織發展的干擾，針對突發問題，尋求矯正解決之道。
- (三) 資源配置者：任何組織的資源都是有限的。因此，如何配置組織的人力、財力、物力、時間、資訊等資源，以有效地達成組織目標，是領導者十分重要的一項工作。
- (四) 談判者：代表組織與相關人士，如政府官員、供應商、顧客、債人、工會代表等，進行交涉、溝通、協調、議價、談判等活動，為組織爭取利益。

社區洪理事長的領導風格符合上述文獻的人際角色，洪理事長是烏日鄉仁德社區發展協會理事長的頭臉人物在法律上或形式上代表組織從事特定活動，能確立對內之法定權威及加強對外之網絡連結。以領導者身份規劃建構組織目標與願景找對的人上車，平等式的風格與大家一起打拼，以身作則的帶領各團隊為目標而努力。並以聯絡人的角色，從事組織內外個人或團體的接觸與聯繫，以便對內建立綠美化認養志工隊、媽媽志工隊、仁德志工隊、社區學苑、讀經班、…等團隊（在洪理事長任內成立者），對外連絡網絡，以獲取必要的資訊與協助。

資訊角色，內外的資訊都會經過洪理事長，理事長為所有資訊的收發中樞，也是監理者，負責從組織內外獲取與蒐集資訊，爭取各方面的資源開闢區塊或提出方案申請補助，也是傳播者，借本身行動以身作則、辦活動或借社區報傳播資訊給組織內成員、各團隊及社區民眾。也是組織的發言人，代表組織對外傳播

遞送資訊，面對外界各利害關係人乃至一般大眾時，肩負爭取善意的資源。並透過社區報、特刊或社區發展協會大會公佈各項資源的來源與財務報告，可消弭疑慮，塑造組織正面形象。

洪理事長以企業家的精神，深入社區了解社區人、事、物，瞭解民意及發掘資源找對的人上車，以決策角色研究規劃經營社區的藍圖。他是干擾處理者，在接理事長之前，許多社區團體屬於村辦公室，他接任後積極的與村長、團隊溝通協調，使這些團隊（如：守望相助隊、環保志工隊、…等）找回歸屬社區發展會，並把資源做妥適的分配，是一位良好的資源配置者，使各團隊能擁有資源各發揮其職能。更是一位談判者，與中屋建設公司、僑仁國小、光德國中、明道中學等各單位溝通談判獲得區塊，化腐朽為神奇，讓髒亂不堪之地成為綠美化區塊，為使區塊能永保常青永續經營，組成綠美化認養志工隊（社區永續經營），為社區謀取最大之福利，為政府及社區居民所認同，獲得內政部多項獎項，民國 95 年當選烏日鄉仁德村村長。

由烏日鄉仁德社區發展協會的組織架構中可發現，現任林理事長的組織架構與前洪理事長的組織架構大不相同。前任洪理事長社區發展協會組織運作，是由理事長指揮幹部分配任務，屬首長制。而林理事長社區發展協會組織運作是由理事長與常務監事共同指揮幹部分配任務，行成另類的左右共治。現任洪常務監事炳煌先生更於 95 年 6 月被社區民眾拱出當選烏日鄉仁德村第七任村長也是第五位村長。

烏日鄉仁德村村長歷經五位村長，第一位林村長德聰先生（第一、二任）成立守望相助隊的前身巡守隊與建立居民信仰的仁德宮。第二位賴村長金鍊先生（第三、四任）依法成立烏日鄉仁德

社區發展協會為首屆理事長、成立正式定名仁德社區守望相助隊，成立長壽俱樂部。第三位林村長柯綢春女士（第五任），當時社區理事長為第二屆洪理事長清爽，守望相助隊等回村辦公室管轄，並成立環保志工隊、土風舞隊。第四位劉村長月玉女士（第六任），當時社區理事長為第三屆洪理事長炳煌先生，前任村長之團隊全歸回社區發展協會，劉村長配合社區協會發展，村中之事務以社區發展協會為主軸，成立綠美化認養工隊、晨舞隊、讀經班、桌球隊、為老人關懷據點服務的仁德志工隊、媽媽志工隊…等。第五位現任洪村長炳煌先生（第七任），現任第四屆社區理事長為林理事長清文先生，常務監事為現任洪村長。（由此發現烏日鄉仁德社區社團之經營，有時歸屬村長辦公室，有時歸屬社區發展協會。因此，必須選對的人上車經營社區，社區才能永續的發展。）

研究發現前洪理事長炳煌先生亦是現任村長及社區常務監事…等，除了擁有公關技能助其社區業務的推動，更具有足夠的政治手腕對外爭取各項經費資源、對內整合各團隊及唯才是用的廣大胸襟與謀略，使社區發展協會目標、願景清楚，讓社區達成共識、促使居民樂於參與各項社區活動或團隊，甚至熱心的贊助，他帶動團隊的努力及整個社區的生命力，使社區能在安居樂業中發展。

第二節 建議

依據本研分析結果，分別對政府部門及社區非營利部門，提出實質之建議，同時也對本研究議題值得再研究的建議。

壹、對政府部門的建議

一、增加社會福利政策方案

政府之許多社會福利政策可在社區發展工作評鑑，用補助方法將許多社會福利工作加入評鑑項目中（如身心障礙服務、臨時托兒協助站…等。），讓各社區依政策辦理其社區社會福利工作。社區能循此辦理自己社區的社會福利工作，可豐富社區發展內容，使社區居民參與有更多元性的選擇，讓社區居民每天生活有目標，做有意義的事，社區的人最瞭解社區的事務，做社區各項的福利服務，促進社區永續經營。政府以最小的支出（經費）獲得最大的產出（效果），這是可繼續追加及永續經營的政策。

二、專業人員之訓練

社區發展協會辦理志工社會福利服務，需要專業知識，才能達成服務效能。因此政府應協助社區志工社會福利服務需具有專業知識者，使志工能普遍接受專業知識訓練與學習，提昇志工素質與技能，使志工社會福利服務能順利完成任務，提高服務效能。

三、政府應編列經常性預算予支應及扮演持續性的引導角色

非營利組織最重要的是經費來源問題，雖可利用不同管道來支援，透過政策性整體規劃，並且以經費輔助的策略來協助。然而經費係攸關社區是否能不斷的推動之原動力。必須結合產官學界以及民間團體間多元合作。²⁰⁰由於地方政府囿於財政的窘境，需

²⁰⁰ 賴兩楊，《社區工作與社會福利社區化》。台北：洪業文化，民 91，頁 42-43。

仰賴中央政府的補助，然而烏日鄉仁德社區發展協會的經費（依96年度歲入、歲出收、支預算書）來源百分之五十四來自政府補助（95年決算為百分之49.74），政府補助約佔一半，其他有會員入會費、會員自由樂捐、會員常年會費、各項活動捐款及其他收入等。由此可見烏日鄉社區發展協會經費之來源以政府補助為主。政府只要投入百分之五十四就可帶動推展出如此好的社區，這種穩賺不賠之投入，是政府必須投入扮演持續性的引導角色，讓社區發展能持續不斷的拓展。

貳、對社區非營利組織之建議

一、社區人力資源之發掘與培養

社區為達永續經營，人才的發掘與培養為第一要務，社區退休人員人力再應用，是社區的人力資源也是一種財產，如何有效的將這區塊人力再整合運用讓其發揮，將是領導者應積極努力的方向，如用社區學苑之名以其專長開班授課，嘉惠社區居民，培養社區人才，而退休者也不會在家無所事事、悶悶不樂、鬱鬱寡歡，一舉數得。如能開發成功我們社區更為亮麗，也是功德一件。

社區經常辦活動，經常有熱呼呼香噴噴的熱食可享用，找出幾位對烹飪有興趣的志工，參與烹飪培訓，拿到證照者給予補助。以利社區活動與關懷據點為老人服務的品質。

二、社區資源之應用

烏日鄉仁德社區是全國幅員最小總面積 1.00 平方公里，是仁德社區的優點亦是未來發展最大的缺點，社區土地寸土寸金。因此，社區土地與空間之應用就應精打細算，如能在社區步道或光德路的行人道上架棚種植經濟作物，如葡萄或百香果…等，不

但可達綠美化，炎炎夏日行人可避免日晒，還可聞果香，社區果香行人道可達公共造產，果實成熟時社區可舉行夏果之宴活動，讓社區充滿豐收的饗宴，建立社區的特有品牌，經濟又實惠。

柳川與旱溪整治後營造施設親水園區之規劃，烏日鄉仁德社區幅員小土地取得不易，因此整治後土地之應用，更應事先規劃策略，如在未整治前先與水利局、鄉公所等單位事前溝通協調整治方向，再與鄉公所、前竹村、光明村等聯合規劃，以配合高鐵開發觀光為考量，共同設計規劃整體具有觀光、休閒又能保護生態多元功能的親水園區，帶動社區的永續發展。

參、省思

綜合以上所述，如果要經營社區，其領導者必須具有耐力、思考力、開闊心胸及用人智慧，建立目標與願景，深耕基層、以身作則，排除障礙，不斷透過有計畫有組織的分工，使各成員與社區居民樂於參與推動各種活動，不斷發掘社區人力資源，就會自動的越滾越大，社區永續發展經營自然水到渠成。在參與仁德志工居家關懷實際參與式訪談之後，我時常問自己能為社區做些什麼？應該如何的做？我的生涯規劃之方向也應從今起除了環保志工外，更應利用閒暇時間，參與社區活動及其他團隊為社區盡份心力，如等退休之後再參與，會錯失許多學習成長機會。因此，我決定用時間管理方式，加緊腳步參與社區活動，使自己的志業能實實在在的進行，才對得起自己。如果能有機會讀博士班，我將會再以烏日鄉仁德社區發展協會之發展為標的繼續研究，以本研究的概念架構為基礎，設計量化的問卷，進行量化的統計分析，研究其左右共治之發展。

附 錄

附錄一 質化訪談記錄

個案一、二：

訪談時間：民國 96 年 4 月 17 日 15:00

受訪者：A、B（代碼）男。二人

問：1、請問當初我們的志願服務組織是如何成立的？

A-1 答：社區發展協會是民國 83 年由前賴村長金鍊先生依據「台灣現階段社區發展工作實施方案」成立「仁德社區發展協會」，所以他是首任的理事長，也是村長兼協會理事長，第二任的理事長，由洪清爽先生接任，而當時的村長是林柯綢春女士。民國 91 年 6 月由我接任第三任理事長，當時的村長是劉月玉女士，民國 95 年由林理事清文任第四任理事長，我為常務監事，並當選村長。今後由我們攜手為社區服務

問：請問您對所屬志工人員如何凝聚他們的共識，使他們樂於投入服務，及參與各項活動？

A-2 答：我一生為人處事的習慣是先由自己做起，當別人看我在動手做時，自然就有人會加入，再把自己的理念及建設藍圖告訴大家，並帶有志一同的居民、志工及幹部參觀事先規劃想學習的社區，看看別別人怎麼做；聽聽別人的經驗，利用參觀回程一起討論心得，共築願景，回來後為實現願景一步一腳印的做起，並獲得烏日鄉公所鼎力支持，取得公園用地…等，有了一點的成果，加入這行列的居民就越來越多，社區

鄉親更願出錢出力，贊助公園座椅、搖椅、櫻花樹、花苗…等。使我們社區多增加僑仁休閒公園、明道公園。更將垃圾、停車、野狗聚集、雜亂無章的活動中心旁，改建成景觀煥然一新，成為假日活動、認識植物、賞花、聊天休憩的「仁德社區休閒廣場」，使社區民眾有更多休憩聯絡感情的場所。與中屋建設公司協調取得幾坪大的三角畸零地，將荒廢已久髒亂不易整理閒置地，整理美化成為迷你的信義花園。與光德國中協調，並獲林務局東勢林區管理處補助經費、國際扶輪社贊助，由光德國中、光德國中家長會、烏日農會、烏日鄉衛生促進會、仁德宮、烏日扶輪社等協助及社區志工，在大家共襄盛舉、同心協力之下於今(96)年4月2日在順著光德國中圍牆，沿著人行步道完成植樹綠美化活動。4月21日在烏日鄉公所指導下，由仁德社區發展協會、村辦公處、慈濟功德會烏日共修處聯合共同策劃進行，為座落於烏日鄉仁德村通往光明村之復光橋，進行橋樑維護粉刷及周邊環境綠美化活動，為社區平添一處綠意區塊。

問：請問志工隊常常需要連結其他組織的資源，由誰負責聯繫？效果如何？

A-3 答：有關需要連結其他組織的資源時，我會先用電話聯繫或親自登門拜訪溝通，再由協會發公文或邀請函（有時親自送達，再特別邀請或表示感謝），如此作法，大約都能達到預期效果。

問：請問在社區推行志願服務，人和很重要，有不同意見時，您會如何協調？

A-4 答：辦理活動需要各團體的支援與參與，事先邀請團隊的負責

人開籌備會，討論各方案及配套措施以擬聚共識，再分配工作，及各項工作進度，屆時事先檢核，以期活動能順利安全進行。如有不同的意見，以意見分歧程度而定，有時可能宣佈休息一下，私下瞭解溝通達成共識，如不能則在會中進行表決以達共識。

問：請問志工的經費是如何來籌措？請問鄉公所或政府機關對志工隊的成立是否曾經提供哪些資源？（如經費、人力、物資）？

A-5 答：社區發協會的歲入主要項目有政府補助、會員入會費、捐助收入、基金孳息、活動捐助款或其他收入。歲出的主要項目有辦公費、業務費、購置費、捐助費、雜項支出等。在每的會員大會的會議資料中，都有詳細的記載上年度的決算書與本年度的預算書，並提出報告。

有關政府的補助：95 年內政部、縣政府補助 425,000 元、鄉公所補助 110,000 元。今年 96 年度預算補助年內政部、縣政府補助 500,000 元、鄉公所補助 200,000 元。內政部、縣政府補助多為收支對列、專款專用，鄉公所補助為活動、社團補助。因此各社團多有它們的經費，由我們經手檢核其財務報核。

問：請問志工隊如果要用經費（如文書、服務工具）時，如何解決？經費申請的困難在哪裡？

A-6 答：因為各社團多有它們的經費，所以志工隊要用正當途徑經費應該有經費可用，我們只是經手檢核其財務報核。

問：請問您身兼兩種或多種工作身份，對於志工服務有什麼助益或阻礙？時間足夠嗎？曾經發生過什麼讓您左右為難的事務

嗎？

A-7 答：身兼數職可廣結善緣、增廣見聞、瞭解世局、吸收新知及能迅速得到各種資訊，對於現任的工作規劃及資源的取得有相當大的助益，雖然有時必須趕場或執行職務在時間上產生衝突，可利用時間管理或想辦法解決，如烏日鄉調解會安排時間有與另外事件的時間有衝突，我會衡量事情的重要性，請委員會調一下我的執行排列序次。類似問題大都能圓滿解決順利的完成任務。

問：請問您如何招募志工？如何培訓志工？

A-8 答：我會利用舉辦各種活時或用社區報行銷社區的願景，使社區居民瞭解與分享。讓他們樂於參與社區的各項活動，並參與志工行列。社區志工皆分屬各志願服務團隊，故其對志工的教育訓練，均不一樣，以服務性質分別各所需的訓練方式訓練。

問：請問您對所屬志願服務團隊的未來有何期許？如何來進展？

A-9 答：希望社區所有的志工團隊同心協力打造，成為名符其實的明道花園城，使我們的社區成為藝文住商社區。

B-9 答：因當初是洪村長（當時的理事長、現今的常務監事）邀我一起共同為我們社區經營打造。因此，我將賡續既有的社區組織使命，會秉持服務熱誠與專業知識在任內將加強推動社區意象塑造、環境綠美化、社福老人關懷、協力治安、資源回收、社區季報刊出、舉辦藝文講座及節慶活動，以塑造出高效率的團隊形象與文化素質為重點工作，同時在洪村鼎力支持與村資源協助，共同營造優質卓越的藝文住商模範社區。

個案三：

訪問時間：民國 96 年 4 月 24 日 20:00

受訪者：C(代碼)男

問：請問當初我們的志願服務組織是如何成立的？

C-1 答：本隊原為仁德村巡守隊，是熱心公益的第一任林村長德聰先生於民國 71 年所創辦，爾後為配合冬防於民國 79 年由以服務鄉里為樂之第三任賴村長金鍊先生依法正式定名為仁德村社區守望相助隊。民國 87 年由第五任林村長柯綢春依法設立定名為台中縣烏日鄉仁德村守望相助隊之社會團隊。

問：請問您對所屬志工人員如何凝聚他們的共識，使他們樂於投入服務，及參與各項活動？

C-2 答：守望相助隊的願景是使社區成為安全社區。每當有我們隊上的弟兄執勤時我都會來隊裡關心他們，有時從家裡帶一些小點心與弟兄分享，聽聽他們執勤的心聲及情形，關於社區居民好壞事的參與，在喜事方面我們都義務服務。有關喪事方面的服務因習俗的關係，如果主事者給出勤弟兄討喜紅包就由出勤弟兄自己處理，因這方面的事務比較有禁忌，願意參與的較少。因此在這方面有出勤的弟兄有優先出勤各方面活動的勤務。每年隊上會舉辦親子戶外聯誼活動、自強活動，及訂分制服。過年時自己掏腰包送年禮慰勞弟兄的辛勞，以聯絡感情建立良好互動，讓隊裡有家的感覺，使弟兄們樂於出勤，及參與各項執勤與活動

問：請問在社區推行志願服務，人和很重要，有不同意見時，您會如何協調？

C-4 答：如果弟兄有不同意見時就先私下各別瞭解，再各別化解，因為大家都是在為社區做公益，有什麼事不能決解的（大約說一說、吐吐口水就沒事了），再不能就調組，請他適應看看（在我任期內至今尚未發生這種事）。

問：請問志工的經費是如何來籌措？請問鄉公所或政府機關對志工隊的成立是否曾經提供哪些資源？（如經費、人力、物資）？

C-5 答：我們的經費來源有：一、顧問捐款；二、本村村、鄰長及村民捐款；三、政府補助（冬防慰問警局、縣府、鄉公所補助），基金孳息、社區市場捐餘捐助，其他收入（如：泉水站補貼費）等收入。支出方面有出勤弟兄的誤餐費、器材保養費、巡守交通工具燃料費、人員裝備費、什支費…等。我們的執勤交通工具有二輛機車、一輛巡守車。巡守車很早就提出需求，但在我任內時才由吳瓊華議員捐出，讓弟兄出勤職務時更為方便又多一層安全保障。

問：請問志工隊如果要用經費（如文書、服務工具）時，如何解決？經費申請的因難在哪裡？

C-6 答：財務經費收支由陳進坤幹事專人管理，要用經費（如文書、服務工具）時，可向陳進坤幹事申請。有關收支明細貼於公布欄並每三個月及隊員大會時由總務公佈，將收支明細陳報經由社區協會檢核核銷。

問：請問您如何招募志工？如何培訓志工？

C-8 答：我們招募的方式有印海報在社區內請各鄉長分發、刊登於社區報或隊員介紹及社區辦活動時招募。

如果不是憲兵隊退伍者，須經一個月的實習，實習期間先教防身術、臨場情境訓練、交通指揮及必備法律常識…等

基本必備條件，跟勤實習合格才能正式加保入團隊，每年警局會配合義務培訓隊員，讓我們的隊員能勝任執勤，我們也參與志工的基礎訓練與特殊訓練使大家都成為志工人。

問：請問您對所屬志願服務團隊的未來有何期許？如何來進展？

C-9 答：希望本隊能達成組織使命，建立社區居安思危的危險意識，以維護社區治安，確保社區內居民身家財產安全，在我任內將會主力以赴以達成心願。

個案四、五：

訪談時間：民國 96 年 4 月 10 日 20:00

受訪者：D、E（代碼）女、男（夫妻）。二人

問：1、請問當初我們的志願服務組織是如何成立的？

D-1 答：環保志工隊於民國 87 年 7 月由當時的前謝鄉長要我們成立的至今快 9 年了，起初將社區打掃環境分成三個區塊，志工亦分成三組，每組設一組長，且每一個月輪流交換區塊打掃，原則上每星期日早上 5 點至 7 點打掃，如有必要亦會配合調整打掃日，民國 91 年由洪炳煌先生（現任村長）當理事長，劉月玉小姐當村長、因社區綠美化發展的需要增加一隊，專門負責僑仁休閒公園清潔整理（此組不參與輪換打掃）。目前本隊共有 96 位隊員。

E-1 答：社區綠美化認養志工隊是民國 91 年由洪炳煌先生（現任村長）當理事長，劉月玉小姐當村長時，因社區綠美化區塊需永續的維護與發展，而徵求就近志工照顧維護綠化區塊，以維持區塊的綠美化而逐步成立的。目前本隊志工共計 24 人，主要認養地點為仁德社區休閒廣場、仁德社區停車場、

健康公園、明道公園、僑仁休閒公園及今(96)年規劃完成迷你信義花園。每個塊區就近請一位志工負責當組長及其組員共同就該區塊的花草樹木負責整理與照顧。每天由組長與組員協調輪流早晚至負責區整理照顧花草樹木等事宜。

問：請問您對所屬志工人員如何凝聚他們的共識，使他們樂於投入服務，及參與各項活動？

D-2 答：每當大家（透早）踏著輕快的腳步，手拿掃把、畚斗、…等清潔工具，進行社區環保工作時，我也趕緊洗手用心做早點，讓大家完工回來工作站時，可以在我們自己整理打造成優美環境的休閒廣場裡，坐下來一邊品嚐早點：一邊閒聊談天：一邊享受自己的成果。促進大家的感情像一個大家庭，讓每位志工成員期待下次的環保工作，大家可一起努力工作打造自己社區的環境，又能有聚在一起的美時光。每年舉辦境外觀摩學習以增廣見聞、經費許可時為隊員添購制服、歲末贈送我親自做的年禮以激勵士氣，及感謝他們多年來的辛苦。

問：請問在社區推行志願服務，人和很重要，有不同意見時，您會如何協調？

D-4 答：如有意見不合時，私下談談瞭解原因，再從中化解，如無法化解時，就傾聽他的聲音，他希望到那一組，並與當事兩組組長溝通，徵詢同意再調組。從我們組成志工隊以來，這種事情很少發生，因為當時分組時，我們就以往較相近或感情較好為分組原則。

問：請問志工的經費是如何來籌措？請問鄉公所或政府機關對志工隊的成立是否曾經提供哪些資源？（如經費、人力、物資）？

D-5 答：經費來源有政府補助、辦活動時愛心人士捐款、寺廟捐助、金孳息、社區市場捐餘捐助及其他收入（如：資源回收所得）…等。經費支出方面有購買環保工具、簽到退的文具用品、境外觀摩學習、每次出勤環保的早點、烤肉活動、制服…等。（筆者是環保隊員之一，亦參與此次境外觀摩學習，因此想盡點心意，但為隊長婉拒，他不收隊員的贊助，但歡迎隊員環保回收的參與。）

問：請問志工隊如果要用經費（如文書、服務工具）時，如何解決？經費申請的因難在哪裡？

D-6 答：要用如文書、服務工具等時，我會事先買好分給各組，我將我們的財務收支明細貼於工作站，於供隊員的瞭解並陳報協會檢核核銷。

問：請問您如何招募志工？如何培訓志工？

D-8 答：我們志工隊從成立組隊以來志工都是社區居民自動參與。我們的志工隊不管是以前就進來的或是新進的人員都必須跟你一樣，經過縣府舉辦的基礎訓練與特殊訓練的兩種訓練，才能成為正式的志工。以前我們稱為義工隊，自從志願服務法立法之後，我們的志工都參加這二種訓練拿到證書也成為合格的志工，大家都很高興，我們也鼓勵大家參與我們社區的各種講習課程。

問：請問您對所屬志願服務團隊的未來有何期許？如何來進展？

D-9 答：我將更用心的與各位志工們一齊努力打拚，希望本隊能維護社區環境清潔，維護社區環境，使社區的人們健康快樂。

E-9 答：我將更用心的與各組的志工們一齊努力打拚，將我們負責

區塊的照顧維護綠美化能永保常青，能使我們的社區成為名符其實的明道花園城，提高社區生活品質。

個案六：

訪談時間：民國 96 年 3 月 31 日 15:00

受訪者：F（代碼）男。

問：請問當初我們的志願服務組織是如何成立的？

F-1 答：本志工隊於 95 年 2 月初在中華民國弘道志工協會辛榕芝社工員協助下提出「辦理社區關懷照顧據點申請補助計劃」及「申請加入台中縣祥和計畫志工隊計劃」。社區發展協會成立之「仁德志工隊」終於在 95 年 4 月初奉台中縣政府核准加入縣志工隊，登記為第 78 小隊，並奉內政部核准建立社區關懷照顧據點，並獲得補助。95 年 4 月召開第一次仁德志工隊會議，正式成立，其組織編制屬仁德社區發展協會仁德志工隊下設有志工督導（洪炳煌先生），聘有顧問一人，志工隊長一人，而幹部工作任務分組在二副隊長之下置行政組、關懷組、活動組、財務組等，以利組織運作。成立仁德志工之原由如下：

一、民國 94 年 10 月仁德社區發展協會召開第三屆第十次理監事聯誼會議時，由當時洪理事長炳煌先生（現任村長）說明「94 年內政部評鑑長官在“社區發展工作評鑑檢討會”時建議進行老人關懷工作，故本社區未來擬將本建議列為重點工作，並展開一系列相關活動，如 94 年年底辦的慶祝過年暨老人關懷系列活動就是其中之一」獲得與會理監事全體同意。

二、民國 95 年元月 20 日仁德社區發展協會洪炳煌理事長(現任村長)、當時的劉月玉村長(臨時因事未能一同前往)、高齡班劉錫耀先生及楊彩珠女士、光德國中義工林宜蓁、及我等人，觀摩弘道老人基金會及台中縣太平市新吉里、新城里、新坪里老人關懷站之討論會時，由社工員辛榕芝建議成立。

三、民國 95 年 5 月 24 日仁德社區老人關懷據點站，於仁德活動中心 2 樓正式成立，每星期一至星期五早上，由仁德志工隊成員們輪流帶領長輩(65 歲以上)辦理健康促進活動。96 年 3 月起因多方建議及需要改為星期一、二、四在活中心帶領長輩辦理健康促進活動，星期三、五為電話問安及訪視未能參與此活動之長輩。目前志工隊有 32 位成員，設立二位副隊長(原本是三位包括前劉村長)，分成三組(原本是五組因業務調整而重新編組，副隊長亦兼組長)，帶動團隊服務社區長輩，以達老人關懷工作，使社區更倍溫馨。

問：請問您對所屬志工人員如何凝聚他們的共識，使他們樂於投入服務，及參與各項活動？

F-2 答：我一生為人處事的習慣是先由自己做起，當別人看我在動手做時，自然就有人會加入，並讓他們瞭解自己加入團隊之後的義務與福利及組織的使命，而凝聚他們的共識，使他們樂於投入服務，及參與各項活動。

問：請問志工隊常常需要連結其他組織的資源，由誰負責聯繫？效果如何？

F-3 答：有關需要連結其他組織的資源時，我會先用電話聯繫或親

自登門拜訪溝通，如此作法，大約都能達到預期效果。

問：請問在社區推行志願服務，人和很重要，有不同意見時，您會如何協調？

F-4 答：目前尚未發生。如有不同的意見，將會各別瞭解癥結所在，再予處理。

問：請問志工的經費是如何來籌措？請問鄉公所或政府機關對志工隊的成立是否曾經提供哪些資源？（如經費、人力、物資）？

F-5 答：民國 95 年 4 月奉內政部核准成立「社區關懷照顧據點」時政府補助新台幣 213,000 元。今（96）年政府補助 170,000 元，其他經費來源有社區協會的補助、善心人士的捐助、基金孳息、其他收入（環保資源回收收入）…等收入。

問：請問志工隊如果要用經費（如文書、服務工具）時，如何解決？經費申請的因難在哪裡？

F-6 答：經費支出有文具用品、供應老人的餐點、制服、服務老人的器具（如量血壓具、體溫計、問安電話）保險費、運動服裝、聯誼會費用、境外觀摩學習…等。經費由財務組負責，於志工會議時提出報告，並負責陳報協會檢核核銷。

問：請問您身兼兩種或多種工作身份，對於志工服務有什麼助益或阻礙？時間足夠嗎？曾經發生過什麼讓您左右為難的事務嗎？

F-7 答：身為社區理事兼企劃組長又為志工隊隊長是否會與家庭事業有衝突，身為理事及企劃組長可為隊上爭取更多有關的資源，老人關懷據點剛開始服務時，由我們幼稚園老師協助輔導帶動活動，這也可增加老師們的視野與歷練，亦可為隊員

新手上任的緩衝。這對各方都有很大的助益（長者、老師、隊員）。

問：請問您如何招募志工？如何培訓志工？

F-8 答：成立時先找幾位熱心服務及熟悉與長輩相處的人選（如農會高齡班的組長），再由其招募幾位適當的人加入成為基本隊員，再對外招募。

壹、招募方式：

一、由社區發展協會通知各團隊及平時熱心參與的人員登記報名。

二、由村長向各鄰長宣達。

三、95年1月14日本社區舉辦「慶祝過年暨老人關懷系列活動」時招募。

四、95年元月出版的第六期社區報刊登招募義工之訊息。

五、透過僑仁國小、光德國中、明道中學各學校徵求教職員、家長及退休教師參與。」

貳、我們志工人員的訓練有

一、基礎訓練：

安排志工參與台中縣政府委託之社會福利機構辦理之志工基礎教育訓練課程。以結合志工新秀、灌輸志願服務理念為主；由志願服務運用單位安排所屬新進志工參加；訓練期滿，發給結業證明書。課程內容包括：志願服務的內涵；志願服務倫理；自我了解及自我肯定或快樂志工就是我，以上兩種課程二選一；志願服務經驗分享；志願服務法規之認識；志願服務發展趨勢，以上共計十二小時。

二、特殊訓練：

安排志工參與台中縣政府委託之社會福利機構辦理之志工特殊教育訓練課程。以強化志工專業知識，熟悉工作環境為主；由志願服務運用單位安排曾經接受訓練之志工參加；訓練期滿後，發給結業證明書。課程內容包括：社會福利概述；社會資源及志願服務；人際關係、說話藝術、團康活動，以上課程三選一；志願服務運用單位業務簡介；志願服務工作內容說明及實習；綜合討論－集思廣益論方法，以上共計十二小時，志願服務工作內容說明及實習時數，得由志願服務運用單位依實際需要延長之。

三、成長訓練：

參與志願服務一年以上，且曾參加基礎訓練、特殊訓練，並持有結業證明書者，由本協會推薦參加；訓練期滿後，經考評及格，發給結業證明書。課程內容包括：志願服務的方法及技巧；社會資源的結合及運用；志工團隊的統合及協調；志工團體的運作及成長；雙向溝通；活動及方案設計；團康技巧；溝通技巧；綜合討論－縝密思考研究方案，以上共計十八小時。

四、領導訓練：

以培訓志工幹部為主：參與志願服務三年以上，且曾參加成長訓練，並持有結業證書者，由志願服務運用單位推薦參加；訓練期滿後，經考評及格，發給結業證明書。課程內容包括：領導志工的原則及技巧；志工及志工督導之心理調適；非營利組織概述；志願服務及社會需求；民主素養及志工團體；如何塑造志願服務文化；領導藝術；

即席演講；綜合討論—精益求精創新猷，以上共計十八小時。

五、管理與心性訓練

透過讀書會，影片欣賞，經驗分享及問題之解決過程，不斷提醒自己，自我回饋，調整心性，每日精進。不眷戀物質與名權力，每日歸零，讚美掌聲中不會倒下，批評誤會中也不會倒下，每天謙卑的做益於重生之事而無怨無悔，進而帶動大家感召大家一起做，發心直到永恆，臻於平靜、自在、喜悅之境。

由於我們才成立一年多，所以志工都受過基礎訓練與特殊訓練，幹部及用心服務的志工由協會推薦參加成長訓練，平時縣府或社區舉辦研習活我也會請隊員在時間許可下儘量參與研習活動，並於志工會議時安排分享時間，請與會隊員作分享報告，以訓練其膽識及臨場感。目前我們隊員參加基礎訓練 30 人、特殊訓練 28 人、成長訓練 5 人、領導訓練 1 人、督導訓練 1 人，32 人獲台中縣政府核發服務記錄冊、7 人獲台中縣政府核發志願服務榮譽卡，希望我們的隊員都能有機會參與這五種訓練，並獲得台中縣政府核發志願服務榮譽卡。

問：請問您對所屬志願服務團隊的未來有何期許？如何來進展？

F-9 答：我將本持愛心發願為志業而努力，本隊是為關懷社區老人而成立，鼓勵老人走出家門與人互動，讓老人知道社會對他們的關懷，使他們覺得人生活著真好。

個案七：

訪談時間：民國 96 年 5 月 1 日 20:00

受訪者：G（代碼）女。

問：1、請問當初我們的志願服務組織是如何成立的？

G-1 答：媽媽志工隊，是民國 91 年由前洪理事長炳煌先生（現任村長）因應社區辦理活動之需要而成立，由我負責召集志工配合社區活動，例如：園藝推展、協助慶節活動（烹調食物、煮湯圓、包粽子、分月餅…等）。我這隊是臨時性組合，有需要時我才由認識的志工中找出適合的人選參與活動。

問：請問您對所屬志願服務團隊的未來有何期許？如何來進展？

G-9 答：我將更用心的與各位志工們一齊努力打拚，媽媽志工隊是屬任務組織型，有任務才有召集組成，我的希望是每次都能圓滿達成理事長或社區的交辦事務。。

個案八：

訪談時間：民國 96 年 4 月 3 日 15:00

受訪者：H（代碼）女。

問：請問當初您加入社區志工隊的動機為何？如何加入的？

H-10 答：我是應前劉村長、前洪理事長與林村長之邀而加入的，因為他們告訴我仁德志工隊的目標與服務對象，讓我覺得這是一種福報的使命，所以我就很樂意的加入。

問：請問您是否參與二種以上的志工？如有時，它們之間是否有衝突存在？

H-11 答：我參與警察局、光德國中、僑仁國小、慈濟…等志工隊，讓我認識很多好人，所以當初要招募志工時我就邀請好幾位熱

心的朋友加入。對於出勤執行服務時程多有事先規劃安排，在這方面還好，只怕臨時交待任務，就會比較會有衝突，有時會很緊湊比較趕，必須在同一時段兩邊跑，例如像上一次的維護粉刷復光橋與光德志工執勤同一時段，我就與光德志工隊友調班。由於參與慈濟認識會手語的師姊，我就請她來教長輩手語，也聯絡其他組長請他與組員一起來參加學習。所以我覺得參與多項活動的益處很多。

問：請問家人對於您參與志工隊的看法如何？

H-12 答：家人知道我加入仁德志工行列，都非常的支持，認為這是一種很好的志業，希望以後他們也能加入。

問：請問您對您所參與的志工隊有何心得期許？

H-13 答：希望隊上的的隊友都能與我一樣能上進階的課程，大家都能在工作中有成長，讓我們的團隊能為長輩做更好的服務。

個案九：

訪談時間：民國 96 年 5 月 12 日 20:00

受訪者：I（代碼）男。

問：請問當初您加入社區志工隊的動機為何？如何加入的？

I-10 答：當初第一任林村長到我家與家父商討想成立巡守隊，保護家園的時候，恰巧我在旁，聽到創立的理念與作法，我覺得這是我輩應負的責任，於是我就參與這個團隊。

問：請問您是否參與二種以上的志工？如有時，它們之間是否有衝突存在？

I-11 答：環保志工隊要成立時我擔任鄰長又是守望相助隊隊員，在前林村長柯綢春小姐號召下，全力以赴執行垃圾不落地的任務。因此，我是守望相助隊隊員也是環保志工隊隊員，如果執勤望相助工作碰上環保工作時，我會以執勤望相助工作為重，只好請我內人出勤環保工作時多做我的一份。

問：請問家人對於您參與志工隊的看法如何？

I-12 答：家人知道我加入守望相助隊與環保志工行列，都非常的支持，認為這是一種很好的志業，所於應來我內人也加入環保志工隊，孩子們希望以後他們也能加入。

問：請問您對您所參與的志工隊有何心得期許？

I-13 答：我任鄰長與守望相助隊與洪村長一樣多年，我希望以我所能為社區服務，使我們的社區在又環保又安全中成長。

個案十：

訪談時間：民國 96 年 4 月 25 日 20:00

受訪者：J（代碼）女。

問：請問當初您加入社區志工隊的動機為何？如何加入的？

J-10 答：因為孩子們多長大，而且先生也退休了。我與我先生商量如何作生涯規劃，不浪費生命而且能作意義的事，於是我們就去找前劉村長，請村長幫我們找志工，於是我就加入。

問：請問您是否參與二種以上的志工？如有時，它們之間是否有衝突存在？

J-11 答：我參與許多志願服務團隊，在參與執行任務之前就事先排出任務順序所以不大會有衝突，如有時事先可請別的隊

友代班。

問：請問家人對於您參與志工隊的看法如何？

J-12 答：家人都非常的支持，認為這是一種很好的生涯規劃，孩子們希望以後他們也能加入。

問：請問您對您所參與的志工隊有何心得期許？

J-13 答：我參與許多志願服務團隊，在我參與成長訓練之後，應用到志工工做上更順手，讓我覺得參與仁德志工隊的收穫最多，比以前成長得更快速，我真的好感恩，希望大家都能成長，提高志工服務品質。

個案十一：

訪談時間：民國 96 年 5 月 15 日 10:00

受訪者：K(代碼)，男

問：請問您知道我們社區發展協會有哪些社會福利團體？

K-13 答：我有參與社區長壽俱樂部，其他的社會福利團體我也都知道如守望相助隊、環保志工隊、歌友會…等還有很多講不完啦！這是我們仁德社區的福氣。

問：對這社會福利團體的服務滿意嗎？你認為有其改進成長的空間？

K-13 答：有許多人多在談論著我們的社區，自從洪炳煌先生當理事長後，他很腳踏實地的在做，感動很多人。因此，有很多人出錢出力的相挺，讓我們的社區改變好多，增加許多公園，也有休閒場所，能讓人民多許多地方可坐下來休息聊天，並每天有巡守人員在巡守，相對的治安也比以前好

多了。而他很關心社區的福利，又增加許多社團，社區報我最愛看，可知道許多事情與知識，讓我長進很多。我得鑽石孝親楷模獎鄰居先看到都來跟我道賀，真不好意思。去年又辦老人關懷據點，我媽媽年紀大無法參與他也特地來關心，而仁德志工隊林隊長與林副隊長也常來探訪，使她老人家很高興，洪村長真的用心在做，我們大家都感受得到，所以他出來選村長，我們鄰居都說要選他，讓他把社區做得更好。

個案十二：

訪談時間：民國 96 年 5 月 8 日 10:00

受訪者：L（代碼），女

問：請問您知道我們社區發展協會有哪些社會福利團體？

L-13 答：我的腳不好，不太能走，只能在家顧這個家，孩子回來我聽他說自從洪炳煌當社區理事長後很實在的努力在做，現在我們的社區跟以前不樣，增加許多公園、休閒廣場與社團（老人關懷據點、認養志工隊、讀經班、歌友會…等）。

問：對這社會福利團體的服務滿意嗎？你認為有其改進成長的空間？

L-13 答：我的腳不好，不太能走，只能在家顧這個家，有老人關懷據點，我不能參加，還好有洪村長來關心及林隊長與林副隊長時常來看我，使我感覺我們社區真有人情味，孩子回來我聽他說自從洪炳煌當社區理事長後很實在的努力在做，現在我們的社區跟以前不樣，增加許多公園、休閒廣場與社團，很多人都想參加志工，但掃地的志工說是要等到有缺才可加進去，其他的因工作關係無法參加，只好住

家附掃一掃，門前種一點綠綠的花草，我的頭髮無法走去剪，也是林副隊長幫我剪，你看很不錯喔！，社區報我看不懂，但看到圖像就認得好多人，看他們在上面，真為他們高興，希望我的腳有一天能好起來到處走走，看看能參加什麼志工團體，回報一下。

個案十三：

訪談時間：民國 96 年 5 月 22 日 10:00

受訪者：M（代碼），女

問：請問您知道我們社區發展協會有哪些社會福利團體？

M-13 答：我有參與社區關懷照顧據點，其他的社會福利團體我也都知道如守望相助隊、環保志工隊、認養志工隊、讀經班、歌友會…等，這是我們仁德社區的福氣，所以我也叫我的孫子畢業後有時間也多參與這些團隊。

問：對這社會福利團體的服務滿意嗎？你認為有其改進成長的空間？

M-13 答：我參與社區關懷照顧據點，使我很高興、很歡心。由於有這個據點讓我們這些老人聚在一起，在洪村長、林理事長、林隊長、老師們及志工們的課程安排之下，讓我們這些參與健康促進活動的老人，過著能成長又快樂健康的生活，我們大家非大感恩。跟我一樣一起參與這活動的春桃女士，她被林隊長默默在做環保工作的精神感動得學習「放下」也自動做起環保，並投稿刊登於社區報，我們這些老人知到了，也都跟進默默在做環保，希望用這種行動回報他們。舉辦各項活動也讓我們這些老人有獻寶的機會，像

王謝四珍女士剪年畫將在 6 月底為她開班教學，讓她的才藝能分享給大家有傳承，這是我們大家的福氣。洪村長、林理事長、林隊長他們這樣的用心在做為社區造福真是功德無量。

附錄二

烏日鄉仁德社區發展協會組織章程

總則

第一條 本會名稱為台中縣烏日鄉仁德社區發展協會（以下簡稱本會）。

第二條 本會為依法設立、非以營利為目的之社會團體，以促進社區發展，增進居民福利，建設安和融洽，團結互助之現代化社會為宗旨。

第三條 本會以台中縣烏日鄉公所劃定仁德社區區域為組織區域。

第四條 本會會址設於社區活動中心二樓。

第五條 本會任務如下：

一、根據社區實際狀況，建立下列社區資料；

- （一）歷史、地理、環境、人文資料。
- （二）人口資料及社區資源資料。
- （三）社區各項問題之個案資料。
- （四）其他與社區發展有關資料。

二、針對社區特性、居民需要，配合政府社區發展指定工作項目，政府年度推薦項目、社區自創項目，訂定社區發展年度計畫，並編訂年度經費預算，積極推動執行。（依照社區發展工作綱要具體列出）。

三、設立社區活動中心。作為社區活動場所。

四、辦理社區內各項福利服務活動，及社團之輔導成立。

五、與轄區有關之機關、機構、學校、團體及村里辦公處加強

協調聯繫，以爭取其支援社區發展工作並維護成果。

六、其他符和本會宗旨之事項。

會員

第六條 本會員分下列三種：

一、個人會員：凡本社區居民年滿二十歲贊同本會宗旨，得填具入會申請書，經理事會通過，並繳交會費後，為個人會員。

二、團體會員：凡本社區各內機關、機構、學校及團體，贊同本會宗旨者，得填具入會申請書，經理事會通過，並繳納會費後，為團體會員。團體會員案繳納長年會費比例推出代表（不得超過五個人），以行使權力。

三、贊助會員：凡社區外之個人或機關、機構、學校及團體，贊同本會宗旨，並對本會有所贊助者，得經理事會通過為贊助會員。

前項會員名冊應報主管機關備查。

第七條 會員（會員代表）有違反法命、章程或不遵守會員大會決議時，得經理事會決議，予以警告或停權處分，其為害團體情節重大者，得經會員大會決議與以除名。

第八條 會員有下列情事之一者，為出會：

一、喪失會員資格者（含死亡）。

二、經會員大會決議除名者。

第九條 會員得以書面敘名理由向本會聲明退會。

第十條 會員（會員代表）有表決權、選舉權、被選舉權與罷免權。

每一會員（會員代表）為一權。但「贊助會員」無上述權力。

第十一條 會員有遵守本會章程、決議、及繳納會費之義務。

組織及職權

第十二條 本會以會員（會員代表）大會為最高權力機構，會員大會閉會期間由理事會代行職權；監事會為監察機構。會員（會員代表）數超過三百人以上時，得分區比例選出會員代表，在召開會員代表大會，行使會員大會職權，會員代表選舉辦法由理事會擬定，報請主管機關核備後行之。

第十三條 會員大會之職權如下：

- 一、訂定與變更章程。
- 二、選舉或罷免理事、監事。
- 三、議決入會費、常年會費、事業費及會員捐款之數額及方式。
- 四、議決年度工作計畫、報告及預算、決算。
- 五、議決會員（會員代表）之除名處分。
- 六、議決財產之處分。
- 七、議決團體之處分。
- 八、議決與會員權利義務有關之其他重大事項。

第十四條 本會至理事十五人、監事五人，由會員（會員代表）選舉之，分別成立理事會、監事會。

選舉前項理事、監事時，得同時選出候補理事五人，候補監事一人。遇理事、監事出缺時，分別依序遞補之。本屆理事會得提出下屆理事、監事候選人參考名單。

第十五條 理事會之職權如下：

- 一、召開會員大會及執行期決議事項。
- 二、審定會員（會員代表）之資格。
- 三、選舉或罷免理事長。
- 四、議決理事理事長之辭職。
- 五、聘免工作人員。

- 六、擬定年度工作計畫、報告及預算、決算。
- 七、擬定各種內部作業組織之組織簡則。
- 八、議決辦理各項社區福利服務活動辦法及收費標準。
- 九、其他應執行事項。

第十六條 理事會置理事長一人，由理事互選之。

理事長對內綜理督導會務，對外代表本會，並擔任會員大會、理事長主席。

理事長因事不能執行職務時，應指定理事一人代理之，不能指定時，由理事互推一人代理之。

理事出缺時，應於一個月內補選之。

第十七條 監事會之職權如下：

- 一、監事理事會工作之執行。
- 二、審核年度工作計畫暨預、決算。
- 三、舉選或罷免常務理事。
- 四、議決監事或常務監事之辭職。
- 五、其他應監察事項。

第十八條 監事會至常務董事一人，由監事互選之，監察日常會務，並擔任監事會主席。常務監事因事不能執行職務時，應指定監事一人代理之，不能指定時，由監事互推代理之。

監事出缺時，應於一個月內補選之。

第十九條 理事、監事均為無給職；任期四年（不得逾四年），連選得連任。

理事長之連任，以一次為限。

理事、監事之任期自召開本屆第一次理事會之日起計算。

第二十條 理事、監事有下列時情事之一者，應即解任：

- 一、喪失會員（會員代表）資格者。
- 二、因故辭職經理事會或監事會決議通過者。
- 三、被罷免或撤免者。
- 四、受停權處分期間預任期二分之一者

第二十一條 本會置總幹事一人，承理事長之命處理本會事務，並得置社會工作人員及其他工作人員若干人，由理事長提名經理事會通過後聘免之，並報主管機關備查，但總幹事之解聘應先報主管機關核備。
前項工作人員不得由選任之職員擔任。

會議

第二十二條 會員大會每年召開一次，由理事長召集，召集時除緊急事故之臨時會議外應於五日前以書面通知之。

第二十三條 會員（會員代表）不能親自出席會員大會時，得以書面委託其他會員（會員代理）代理，每一會員（會員代表）以代理一人為限。

第二十四條 會員大會之決議，以會員（會員代表）過半數之出席，出席人數較多數之同意行之。但下列事項之決議以出席人數三分之二以上同意行之。

- 一、章程之訂定與變更。
- 二、會員（會員代表）之除名。
- 三、理事、監事之罷免。
- 四、財產之處分。
- 五、團體之解散。
- 六、其他與會員權利義務有關重大事項。

第二十五條 理事會每三個月召開一次，監事會每三個月召開一次，必要時得召開臨時大會。
前項會議召集時除臨時會議外，應於七日前以書面通

知，會議之決議，各以理事、監事過半數之出席，出席人數較多之同意行之。

第二十六條 理事、監事應出席理事、監事會議。理事會、監事會不得委託出席；理事、監事連續兩次無故缺席理事會、監事會者，視同辭職。

經費與會計

第二十七條 本會經費來源如下：

一、入會費：

(一) 個人會員新台幣一仟元整。(於申請入會時繳交)

(二) 團體會費伍千元整。

二、常年會費：

(一) 個人會員新台幣一仟元整。(第一年不收，第二年起在收)

(二) 團體會員案所派人代表人數，每一代表參仟元整。

三、社區生產收益。

四、政府機關之補助。

五、捐助收入。

六、社區辦理福利服務活動之收入。

七、基金及其孳息。

八、其他收入。

第二十八條 本會會計年度以配合政府會計年度為主。

第二十九條 本會年度預、決算書應提經會員大會通過，報請主管機關核備。(大會未能如期召開者，先報主管機關)。

第三十條 本會於解散後，剩餘財產歸屬所在地主管機關或主管機關指定之機關團體所有。

附則

第三十一條 本章程未規定事項，悉依有關法令規定辦理。

第三十二條 本章程經會員（會員代表）大會於 95 年 5 月 13 日通過，報請主管機關核備後施行，變更時亦同。

參考書目

壹、中文部分

一、書籍

文建會，《台灣社區總體營造的軌跡》。台北：文建會，民 88 年，頁 59。

文崇一，《台灣的社區權力結構》。台北：東大圖書，民 78。

司徒達賢，《非營利組織的經營管理》。台北：天下，民 88。

江大樹，《邁向地方治理-議題、理論與實務》。台北：元照，民 95。

江明修，《志工管理》。台北：智勝文化，民 92。

江明修，《非營利組織領導行為之研究》。台北：行政院國科會，民 82。

江明修，《非營利組織領導行為之研究》。台北：行政院國科會，民 83。

朱柔若譯，W. Lawrence Neuman 原著，《社會研究方法、質化與量化取向》。台北：楊智文化，民 89。

吳芝儀、李奉儒譯，patton 著，《質的評鑑與研究》。台北：桂冠，民 89。

吳 定，《公共政策》。台北：空中大學，民 88，頁 50。

吳瓊恩、李允傑、陳銘薰編著，《公共管理》。台北：智勝，民 89。

李永展，《環境態度與環保行為》。台北：胡氏圖書，民 84。

李郁文，《團體動力學-群體動力的理論與實務》。台北：桂冠，民 87。

- 李鍾元，《我國文化義工制度之評估與展望》。台北：行政院文化建設委員會，民 88。
- 宋文，《行政學》。台南市：志光教育文化出版社，民 92。
- 宋鎮照，《團體動力學》。台北：五南書局，民 89。
- 余致力，〈核心能力建構與培制度設計之研究〉，《強化文官核心能力再造政府競爭力》，台北：行政人事行政局，民 94.09.19. 頁 4。
- 林振春，〈社區營造要有策略〉，《社區小百科》。台北：光寶文教，民 87。
- 施鴻志，《地區發展管理》。新竹：建都文化，民 91。
- 胡幼慧，《質性研究-理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流，民 85。
- 洪炳煌，《台中縣烏日鄉仁德社區發展協會工作簡介》。烏日：仁德社區發展協會，民 94。
- 孫本初，《公共管理》。台北：智勝，民 94。
- 孫本初，《新公共管理》。台北：一品，民 95。
- 徐震，《社區與社區發展》。台北：中正書局，民 90。
- 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 89。
- 陳向明著，《社會科學質性的研究》。台北：五南，民 91。
- 陳定銘，〈非營利組織之志工招募與甄選〉，收錄於江明修主編，《第三部門—經營策略與社會參與》。台北，智勝，民 88。
- 陳武雄，《志願服務理念與實務》。台北：中華民國志願服務協會，民 90。
- 莊文生，《參與性評估》。台北：大恩，民 74。
- 馮燕〈非營利組織之定義、功能與發展〉，收錄於蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》。台北：巨流，民 89。
- 曾華源，《志願服務概論》。台北：揚智，民 92。

- 曾華源、曾騰光，《志願服務概論》。台北：揚智，民 92。
- 黃瑞琴，《質的教育研究方法》。台北：心理，民 86。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園等，《社會及行為科學研究法》
（上）。台北：華泰書局，民 86。
- 詹火生，《社會政策要論》。台北：巨流，民 76。
- 詹秀員，《社區權力結構與社區發展力能》。台北：洪葉，民 91。
- 蔡宏進，《社區原理》。台北：三民書局。民 74。
- 蔡漢賢，《社會工作辭典》。台北：內政部社區發展雜誌社，民 89。
- 潘中道、黃瑋瑩與胡龍騰合譯 Rangit Kumar 原著，《研究方法：步
驟化學習指南》。台北：學富文化，民 89。
- 潘正德，《團體勸力學》。台北：心理，民 84。
- 潘明宏，陳志瑋譯，《社會科學研究方法》。台北：韋伯文化，民
90。
- 賴兩陽，《社區工作與社會福利社區化》。台北：洪葉，民 91。
- 謝高橋，《社會學》。台北：巨流，民 71。
- 樹仁、雅靈譯，Berger 原著，《社會學引導-人文取向的透視》。台
北：巨流，民 73。

二、期刊

- 江演亮，〈日本志願服務的現況與特色〉，《社區發展季刊》，第 93
期，民 90，頁 236-244。
- 李永展，〈社區環境權與社區發展〉，《社區發展季刊》，民 84，第
69 期，頁 53-61。
- 周海娟，〈紐西蘭志願服務的發展與特色〉，《社區發展季刊》，第
93 期，民 90，頁 272-281。
- 林啟鵬，〈志願服務之動力過程〉，《社區發展季刊》，第 39 期，民

76。 97-98。

林勝義，〈如何塑造服務文化，健全服務制度〉，《迎向二十世紀志願服務實錄》，中華民國志願服務協會，民 85，頁 23。

林萬億，〈社區資源的整合與運用〉，《社教雙月刊》，第 51 期，民 81，頁 5-9。

邱瑜瑾，〈台中市非營利組織資源網絡連結分析-社會網絡取向〉，《國立政治學社會學報》，第 29 期，民 88，頁 117-165。

施教裕，〈社區參與的理論與實務〉，《社會福利》，第 129 期，民 86，2-8。

烏日鄉仁德社區發展協會，第三、四屆理事長、常務監事暨理監事交接典禮特刊，民 95.7。

張英陣，〈志願服務的發展趨勢〉，《研習論壇》，第 63 期，民 95.3，頁 1。

葉蕭科，〈澳洲志願服務的發展與特色〉，《社區發展季刊》，第 93 期，民 90，頁 255-271。

陳金貴，〈志願服務的內涵〉，《志願服務基礎訓練教材》，台北：內政部與中華志願服務協會主編，民 91，頁 56-63。

陳金貴，〈志願服務的內涵〉，《人事月刊》，第 36 卷，第 5 期，民 92，頁 10-12。

黃世輝、宮崎清，〈從產品設計到社區設計-談台灣總體營造的發展與方法〉，《台灣手工業月刊》，民 85，第 60 期，頁 4-20。

曾華源，〈推動社區工作之途徑與社區工作者角色之探討〉，《社區發展的回顧與展望》。台北：中華民國社區發研究訓練中心，民 75，頁 248-249。

楊 蓓，〈婦女參與志願服務之動方過程〉，《法商學報》，第 26 期，民 81，頁 178。

楊 瑩，〈社區工作模式在福利社區化過程中之運用-以鹿港實驗

- 計劃為例〉，《社區發展季刊》，第 87 期，民 88，頁 37。
- 蔡美華，〈韓國少年志願服務的現況與特色〉，《社區發展季刊》，第 93 期，民 90，頁 245-254。
- 蔡祈賢，〈社區意識與社區發展〉，《社會福利》，第 124 期，民 85，頁 21-26。
- 劉弘煌，〈社區資源的開拓、整合與分配〉，《社區發展季刊》，第 89 期，民 89，頁 35-52。
- 謝玉新，〈透過社區發展運用自然與人文資源〉，《社會福利》，第 108 期，民 82，頁 29-33。

三、論文

- 王秀燕，〈志工管理者之經營管理理念與組織間合作意向相關性研究〉，碩士論文，東海大學社會工作學系研究所，民 92。
- 李永葵，〈新竹市守望助巡守隊之研究〉，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 92。
- 李芳銘，〈志願工作者對督導認知及其滿意度之研究〉，碩士論文，東海大學社會工作研究所，民 78。
- 李美玲，〈花蓮縣豐田社區居民社區意識與非營利組織態度關係之研究〉，碩士論文，國立花蓮師範學院鄉土文化研究所，民 92。
- 吳振發，〈社區組織於社區發展中角色與功能探討-以台中市西屯區逢甲社區為例〉，碩士論文，逢甲大學建築及都市計畫研究所，民 87。
- 汪憶玲，〈社區志願組織發展歷程之探討-以台中縣東海村社區志工隊為例〉，碩士論文，東海大學社會工作學系，民 93。
- 林振豐，〈居民的社區意識與社區公共事務參與態度及方式關係之研究-以台南為例〉，碩士論文，東海大學公共事務碩士在職專

- 班，民 91。
- 林淑惠，〈社區發展與地方治-以台中縣為例〉，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 92。
- 林暉月，〈居民的社區意識與社區公共事務參與態度及方式關係之研究-以台南為例〉，碩士論文，國立中正大學公共事務管理研究所，民 90。
- 周麗華，〈從認養獨居老人看台北市社區志願服務團體之發展模式〉，碩士論文，世新大學社會發展研究所，民 91，頁 26。
- 柯惇賢，〈社區居民對社區總體營造的認知與態度〉，碩士論文，逢甲大學建築及都市計畫研究所，民 87。
- 馬慧君，〈志願服務工作者參與類型之初探-以埔里一個團體的志工，為例〉，碩士論文，暨南國際大學社會政策與社會工作學系，民 86，頁 33。
- 徐淑靜，〈慈濟基金會社區志工管理之研究-以桃園地區為例〉，碩士論文，元智大學資訊社會學研究所，民 95。
- 許世雨，〈非營利部門對公共行政之影響〉，碩士論文，政大公共行政研究所，民 81，頁 30。
- 陳怡君，〈環保類非營利組織的志工管理〉，碩士論文，東海大學公共行政研究所，民 94。
- 張貴閔，〈居民社區意識社區安全知覺對社區巡守隊滿意度之關係研究-以台中縣烏日鄉仁德村為例〉，碩士論文，國立中正大學犯罪防治研究所，民 89。
- 黃明慧，〈志願服務機構組織環境與志願工作者滿足之研究〉，東海大學社會工作研究所，民 76，頁 124。
- 黃 蒂，〈生命線志願工作人員價值與工作滿足之研究〉，碩士論文，東海大學社會工作研究所，民 77，頁 11-13。
- 黃翠蓮，〈公務機關志願工作人員參與動機、領導型式與組織承諾

關係之研究-以台北市政府志工為例〉，碩士論文，政治大學企管研究所，民 88，頁 23。

彭玉惠，〈推展社區成人教育以凝聚社區意識之行動研究-以台南縣善化鎮溪美社區為例〉，碩士論文，國立中正大學成人及繼續教育學系，民 93。

詹秀員，〈社區領袖與社區發展功能之研究〉，碩士論文，東海大學社會工作學系，民 90。

詹欣華，〈社區永發展-以南投縣桃米社區為例〉，碩士論文，國立中正大學政治學研究所，民 93。

詹雪梅，〈永樂社區發展協會推動社區總體營造的歷程，社區之參與學習研究〉，碩士論文，國立中正大學成人及繼續教育學系，民 93。

蔡茂億，〈社區發展協會的功能與角色之研究-以台中市為例〉，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 93。

廖淑嫻，〈社區老人參與志願服務之研究…以台中縣社區長壽俱樂部為對象〉，碩士論文，東海大學社會工作學系，民 93。

嚴幸文，〈醫院志願服務人員人格特質和工作滿意度之研究〉，碩士論文，東海大學社會研究所，民 82。

四、文件

中華民國九十年一月二十日華總一義字第九〇〇〇〇一一八四〇號令公布，《志願服務法》。第三條。

烏日鄉仁德社區發展協會文獻之一，〈阮的社區~完的厝邊〉，民 93，頁 3-5。

五、報紙

烏日鄉仁德社區報，〈仁德情〉，民 95.7 夏，首頁。

六、網路

中國大陸安全網站，http://www.bichyv.gov.cn/down_file/sub04.doc，民 95.12.11。

「台灣社區通」相關資料，http://sixstar.cca.gov.tw/06_plan/community_list.php，民 96.03.06。

全國博碩士論文摘要檢索系統，http://datas.ncl.edu.tw/theabs/site/sh/detail_resulf.jsp，95.11.12。

烏日鄉戶政事務所，<http://www.taichung.gov.tw>，96.04.25。

貳：西文部份

(I)Books

Active Connunity Unit. *Giving Time, Getting Iinvolved*. London: Active Community Unit , 1999.

Ellis, D. G. and Fisher B. A, *Small Group Decision Making-communication and the Group Process*. New York Mc Graw-Hill, 1994.

Ellis, S. J., Weisbord, A., and Noyes, K. H. *Children as Volunteer*. Philadelphia, P A; Energize., 1991.

Greene, R. R. and Ephross, P. H. *Human Behavior Theory and Social Work Practice*. New York Aldin De Gruyter. 1991.

Griffin, R. W. *Manafement*. N. J: Houghton Mifflin Company, 1996.

Huberman, A, M. and Miles, M. B. Dsta Management and Analysis Methods In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.) *Handbook of*

- Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage. 1994. Fielding, N. and Fielding Linking Data. Beverly Hills: sage, 1986.
- Ilsley. P. J. *Enhancing. The Volunteer Experience: New Insights on Strengthening Volunteer Participation, Learning, and Commitment*, San Francisco California: Jossey-Bass Inc, 1990.
- Kramer. R. M. *Voluntary Agencies in the Welfare State*, Los Angeles, C A: University of Callifornia Press, 1981.
- Kumamoto. A. S R Cronin. J, Volunteers, Nonprofits, special, but not very Different, Personnel dimension in E. W. Anthes and J. Cornin (eds), *Personnel Matters in the Nonprofit Organization* , 1987.
- Parsons, *Structure and Process an Modern Society*, N. Y. The Free Oress, 1960.
- Patton M. Q., *Qualitive Evaluation and Research Methods*. 2nd ed. Newbury Park: Saze,. 1990. p. 169.
- Popple, K., *Analysing Community Work its Theory and Practice*. Buckingham: Open University Press, 1995.
- Power, M. Modernism, Postmodernism and Organizations., in Hssard, J. and Pym, D. (eds), *The Theory and Philosophy of Organization: Criatical Issue and New Perspectives*, N. Y.: Routledge, 1993.
- Quinn , R. E., S. R. Faerman, M. P. Thompson and M. R. (ed) McGrath: *Becoming a Master*. John Wiley and Sons, Inc, 2004.
- Sieder, V. M and Kirschbaaum, D. C. *Volunteers Encyclopedia of Social Work*, Washington, D. C: Natioal Association of Social Workers, 1977.
- Wolf, T., *Managing A Nonprofit Organization*, New York.: Prenticehall, 1990.
- Young Dannis R , Hollister Robert M. and Hdgkinson, Virginia A

(eds). *Governing Nonprofit Organizations*. San Francisco. C A. Jossey-Bass, 1993.

(II)Periodicals

Katz, R. "Skills of an Effective Administration" *Harvard Business Review*, Septembew-October, 1974, pp. 90-102.

Lora. D. A. and Morris A .O and Kathy , S .D "Assessing Volunteer Motives: A Comparison of an Open-ended Probe and Likert Rating Scales." *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 2002, 12 (4), pp. 243-255.

Nickels, W. G: "Strategic Marketing of Volunteer Programs for Sociatcauses". *The Journal of Volunteer Administration*, 1983, pp. 4-22.

Roseanna.G. K. and Ruth. M. G. The volunteer satisfacyion index Construct defintion, measurement development and validation, *Journal of Social Service Research*, 2001, 28 (1), p. 45.