

南 華 大 學

傳播研究所

碩士論文

非營利組織志工的溝通滿意度與組織承諾關係之研究

The Relationship between communication satisfaction of non-profit
volunteers and organization commitment



研 究 生：羅龍雲

指導教授：陳婷玉 教授

中華民國 九十八年 六 月

南 華 大 學

傳 播 學 系

碩 士 學 位 論 文

非營利組織中志工溝通滿意度與組織承諾關係之研究

The relationship between communication satisfaction of
non-profit organization volunteers and organization commitment

研究生：羅龍雲

經考試合格特此證明

口試委員：陳婷玉

蔡心文

呂朝賢

指導教授：陳婷玉

系主任(所長)：張裕元

口試日期：中華民國 98 年 6 月 25 日

非營利組織志工的溝通滿意度與組織承諾 關係之研究

羅龍雲*

<中文摘要>

本研究試圖了解，志工的溝通滿意度與組織承諾之間的關係。在以往針對雇員的研究中發現，溝通滿意度會正向影響組織承諾。然而志工與雇員間有許多極為相異的特質，因此，本研究以非營利組織志工為對象，檢視其滿意度與組織承諾之間的關係。

本研究透過問卷調查及訪談發現，志工的溝通滿意度對於組織承諾具有正面的顯著影響。進一步針對人口統計變項、動機及使用媒體種類多寡進行分析發現，志工與組織間，使用的媒體多寡，對溝通滿意度有正向影響。志工的溝通滿意度是否影響組織承諾，和動機的高低、溝通的媒體種的多寡無關。訪談的結果顯示，志工管理者著重與志工建立情誼，以利日常工作的安排以及長期的合作，志工管理者也會針對志工的特性和需求，彈性運用不同的溝通管道及訊息。

關鍵字：志工、非營利組織、組織承諾、溝通滿意度

abstract

The purpose of this study is to explore the The Relationship between communication satisfaction of non-profit organization (NPO) volunteers and organization commitment. In prior research on employees show that there exists a positive relationship between communication satisfaction and organization commitment. However, there are conspicuous difference on characters between volunteers and employees. Therefore this study took the volunteers of NPOs to examina on the relationship between communication satisfaction of and organization commitment.

This study is carried out in questionnaire research and interview. this study revealed that: (1) there exists a positive relationship between volunteers communication satisfaction and organization commitment (2) of the six communication competence dimensions, the most important are appropriateness and maturity; and, (3) neither motive of volunteers for service nor ways of communicate with non-profit organization make no significant difference to relationship between communication satisfaction of volunteers and organization commitment. After carefully analyzing from their manuscripts, this study found out that the NPO's managers are focus on build up the relationship with volunteers for routine work arrangement and long-term cooperation. NPO's managers also use different channel to communicate with volunteers flexibility by characters and needs of volunteers.

Keywords : communication satisfaction, Non-profit organization, organization commitment, volunteers.

目錄

第一章 緒論

第一節 研究動機	1
第二節 研究目的	3

第二章 文獻探討

第一節 溝通滿意度	6
第二節 組織承諾	11
第三節 非營利組織	13
第四節 志工	17

第三章 研究方法

第一節 研究方法、策略及工具	27
第二節 研究對象	28
第三節 研究問題、架構及問卷設計限制	29

第四章 問卷及訪談資料分析

第一節 敘述性統計-人口統計變項	32
第二節 溝通滿意與組織承諾之間關係	35
第三節 人口統計變項對於溝通滿意度與組織承諾之間關係	38
第四節 訪談資料分析	42

第五章、結論

第一節 研究結果與發現	57
第二節 管理實務上之建議	60
第三節 研究貢獻	63
第四節 未來研究建議	64

參考文獻

中文部份	66
英文部份	69

附錄

調查問卷	72
------------	----

表目錄

表 1	溝通滿意度的定義	7
表 2	動機的分類	25
表 3	受訪者職業統計	32
表 4	受訪者年齡(一)	33
表 5	受訪者年齡(二)	34
表 6	收入情形	34
表 7	從事志工服務時間	35
表 8	溝通滿意度與組織承諾迴歸係數表	35
表 9	溝通滿意度與組織承諾各構面的相關係數矩陣	36
表 10	逐步迴歸分析-組織承諾與溝通滿意度各構面	37
表 11	t 檢定分析-性別與組織承諾的描述性統計量	38
表 12	t 檢定分析-性別與溝通滿意度	38
表 13	t 檢定分析-性別與組織承諾	39
表 14	t 檢定分析-性別與組織承諾	39
表 15	相關係數-使用媒體種類、溝通滿意度及組織承諾	40
表 16	偏相關-動機是否影響溝通滿意度與組織承諾	40
表 17	偏相關-使用媒體種類、溝通滿意度及組織承諾	41
表 18	偏相關-使用媒體種類、溝通滿意度及組織承諾	41

圖目錄

圖 1	研究架構	29
-----	------	----

第一章 緒論

第一節 研究動機

非營利組織是現代社會重要的一個部門，從早期以互助、扶弱為表形式，至今發展至囊括社會服務、服利救助、政治參與、教育、藝術、科學、人文等多彩多姿的項目。國外甚至也有許多非營利組織發展到能夠跨國的規模，在台灣，也有非常多的非營利組織，在社會各個不同的領域展現各自的專長，實踐自己的使命，而且也有相當長足的成長。諸如廣為人們所熟悉的世界展望會、創世、慈濟、家扶等基金會，或是長期投入偏遠地區服務的醫療院所，如門諾醫院、恆春基督教醫院等等，更有許多年輕但充滿著活力的組織，諸如南投的返鄉服務青年團等等。

這些組織的起點或許渺小、或許艱困，然而他們本著組織的使命，發展至今，無論是服務範圍和能力、或是對於特定議題的影響力，皆有令人驚喜的表現。我們甚至可以說，這些組織所提供的服務，即使任何個人或團體，即便能夠湊到足夠款項、人力，也無法達到這些組織今日的成就。即便任何人能夠湊齊夠誇張的金額，聚集百萬人力，也未必能夠達到今日這些組織所能夠達到的成就。原因正是組織的使命，驅使這些組織能夠成長至今。

而環顧這些組織的發展，組織的使命之所以能夠被實踐，除了組織的核心成員外，最重要的就是一群秉著熱忱投入的志工。志工將自己的空閒時間、專業能力奉獻給組織，使得組織的使命得以被實踐，志工也是非營利組織和社會接軌、融合的重要管道。透過志工的協助，組織不但能夠克服資源和人力上的缺乏，使得組織能夠將資源轉換成爲成長的動力，俾以服務更大的範圍。更重要的是，志工能夠將組織的理念帶入所屬的團體或社區，使得組織在特定議題上能夠產生更大的影響力。

然而，隨著組織成長和社會發展，原先可以透過少數個人協商取得共識的組織，可能逐漸形成極為龐大的集團，或是所處的環境越來越複雜—如同家庭式的工廠，要不就是變成了分佈全國的分工體系，已無法依靠單一或少數個人即能夠維持組織的運作，或是發現過去的「老辦法」開始難以應付日漸變化的環境。在這個知識集中的時代，非營利組織開始導入企業的運作概念，透過眾人的協助、客觀的資訊、知識的導引。而組織的重要動力—志工—也在這個階段，從以往的「免費的人力」，逐漸被視為「必須審慎管理運用的資源」。

本研究的起源於一段個人工作和志願服務經驗，在這些經驗中發現，無論是非營利組織的規模如何，參與服務的志工不只熱心參與服務，而且這股熱忱甚至還能夠感染他人。然而，非營利組織同時也需要足以相對應、能夠發揮志工應有貢獻的管理能力和制度。

這些管理能力和制度中，比較受到注意的是，目前評估志工的貢獻的方式，仍以計算「服務時數」為主，然而這種方式，無法客觀評估志工對組織貢獻的「質」—舉例而言，同樣的八個小時，提供專業技術和協助行政庶務的志工，對於組織的貢獻度是不一樣的。另外，志工團隊的經營，非常依賴第一線的管理人員，組織的硬軟體資源雖然日漸豐富，然而，卻不一定能夠形成第一線志工人員在管理志工方面的助力—諸如我們通常會看到「志工『管理』辦法」，而不常見到「志工『發展』計劃」。而面對這些情況，非營利組織的人員和志工，也只能採用土法煉鋼、因地制宜的方法，處理志工事務。

從這些經驗中，研究者歸納整理出一個思考的方向：志工的管理經驗固然寶貴，然而這些經驗若能夠透過整理，成為知識，相信能夠形成可以支援第一線管理者的參考資料。另一方面，非營利組織的志工通常都是以志工團體的方式運作，因此組織行為或是組織傳播的角度是一適合的切入點，在文獻中可以得知，

組織的管理者，大部份的時間都是用於溝通，另一方面，溝通也是組織效能的有效預測因子。（Wippich，1983，轉引自李元墩，1999），本研究期望，透過組織傳播的角度，了解志工在組織中的溝通情形，與志工的貢獻之間的關係。

第二節 研究目的

本研究希望了解，對於非營利組織的志工而言，溝通滿意度和組織承諾之間存在何種關係。

溝通滿意度與組織承諾之間的關係，在針對企業和非營利組織的研究中，已有多項結果指出，組織成員的溝通滿意度對於其組織承諾具有正向的影響

（Varona，1996；黃大瑋，2007；黃素惠，2006；蔡智勇、薛義誠，2007）。或是發現溝通滿意度對組織承諾有正向影響，且能夠促使組織成員產生更好的績效。

關於溝通滿意度與組織承諾之間關係的討論，調查的對象包含相當廣泛，企業、學校、醫院、博物館等組織皆有研究者論過（Varona，1996；李元墩，1999；蔡智勇、薛義誠，2007；林秀琴等，2009），調查的對象涵蓋主管、基層員工及志工。然而綜觀前述研究的調查對象，皆為受薪的雇員，或是將受薪的雇員與志工一起調查。對於溝通滿意度與組織承諾之間的關係，較無特別以志工為調查對象的討論。

溝通滿意度是一種指標，用以表達在組織中，單一成員對於整體溝通環境的滿意程度（李元墩，1999）。其中包含多種不同層面溝通的滿意程度，包含對於「人」—諸如上司、同儕、不同部門的溝通；「訊息」—諸如組織目標、人事、財務及成果；以及「環境」—諸如媒體及會議的品質等等。透過溝通滿意度，組織得以透過較為全面的角度，檢視組織成員與組織間的溝通狀態。

組織承諾則可視為組織成員在心理上和行為上對於組織的投入程度。對企業或機構而言，可以視為員工對組織的認同感及工作投入的整體績效描述，（呂瑄宜，2008；高嘉吟，2003），或是個人對組織投入的強度，也代表個人與組織連結在一起的態度和傾向（Goffin & Gellatly, 2001）。組織承諾也可視為組織管理的「領先指標」（Leading indicator），研究指出，組織承諾的高低，會影響成員的投入程度、績效或是人員的流動率，（Kushman，1992；黃素惠，2006）。對於志工管理而言，組織承諾也適於作為志工對於組織貢獻程度的評估指標。由於目前對於志工績效的評估，多以服務時數為主，基於上述特性，組織承諾更可提供志工心理及行為上投入的程度，並能夠了解志工未來持續服務的可能性，對於志工的管理者而言，乃為一種較具參考價值的指標。

對於非營利組織而言，志工是重要的運作動力，非營利組織往往因為資源的限制，無法雇用大量人力，另一方面，志工除了提供非營利組織人力上的協助之外，更重要的，志工也是非營利組織將理念傳遞給社會的種子。然而，進一步將志工與支薪的雇員加以比較，我們可以發現志工是一群較為特殊的群體。志工的主動性高，且與參與服務的組織之間並沒有存在強制的權利義務關係，且諸如薪資、獎金、升遷機會等等經濟性的誘因，對志工而言並非其參與服務所追求的目的。志工大多是帶著對組織的特殊期待而加入該組織，這種期待往往不是經濟因素，而是屬於心理或是精神層面的需求，（李聲吼、林品妍、何景圖、黃鈺雯、郭乃華、李函雀、王君美，2001；江明修，2002）。雖然這樣的特性也會出現在一般的雇員身上，然而組織和志工之間，幾乎只存在一種「口頭上」、「心理上」的不成文約定。本研究希望進一步釐清，沒有經濟誘因、強調自主動機、和組織間沒有強制關係的情形下，志工的溝通滿意度與組織承諾之間，存在著何種關係？

本研究期望透過釐清志工的溝通滿意度與組織承諾之間的關係，提供非營利組織和志工管理者一個觀察的角度，進一步審視組織與志工之間的關係，並且透過審視的結果，在志工的管理上，採取適當的策略及方法，以期發揮志工的價值，透過熱忱的志工，協助實踐非營利組織服務社會的的使命。

第貳章、文獻探討

第一節、溝通滿意度

溝通滿意度(communication satisfaction)是一種心理指標，為組織的成員對於自己在組織中整體的溝通環境、訊息質與量的評價。

在超過三十年的研究中，溝通滿意度早期的定義，著重在組織成員對於自身所處環境的溝通狀況感知，諸如 Price(1972，轉引自待補)所提出之定義：「溝通滿意度是一個社會中的成員，對其組織團體所產生的一種情緒導向」，漸次發展成爲一種綜合多個面向；諸如訊息內容、溝通管道、整體氣氛、回饋方式等多個評估指標的概念，誠如 Crinno and White (1981)所定義：「溝通滿意度是成員對於組織中各種不同的溝通型式，其個別滿足的認知程度」，這個階段溝通滿意度的優窳主要以取決於成員的所能接觸的面向多元與否。發展至今再進一步是在面向的多元與否上，加入組織成員對於訊息「質」的則是分別考量組織成員對於溝通的質與量的評價，李元墩和蔡文淵（1998）的定義可爲清楚的說明：「針對組織內不同層次及形式的溝通，員工對其質與量知覺滿意的程度。」

溝通滿意度對於組織的重要性，可由 Shelby 的主張作簡單的說明認爲，溝通訊息的內容不見得是最重要的，反而是訊息接收者和溝通者間的關係。一個重要、有用和相關的訊息，如果溝通兩者間存在不良的關係，極可能被解讀成沒有用或別有意圖的訊息。（Shelby，1988）。非營利組織的志工管理，除了運用適當的方法和策略外，更需要注重彼此間的關係，這種關係就需要從平常的互動溝通來累積。

表 1 是針對國內學者對於溝通滿意度的整理，在近三十年的過程中，可觀察出一發展的趨勢：從原先關注組織成員個人的心理評價，進而討論成員接觸的

訊息種類、形式的多寡，此時並同時包含對個人、上對下的正式溝通管道以及非正式的溝通，一直到最近的研究則將組織成員的溝通滿意度分別考慮質與量的滿意程度。

表1：溝通滿意度的定義

學者/年代	溝通滿意度的定義
俞依秀(1980)	組織成員對組織內各種意見交流、資訊傳遞的滿意程度。
俞成業(1982)	溝通滿意是組織成員對於溝通覺得是否滿意的認知程度。
鄭雅文(1996)	溝通滿意為組織成員對組織政策、資訊來源、組織中各層面的溝通狀況、成員在組織中自由度等的滿意感覺。
吳淑如(1997)	組織成員對組織內外各種意見交流及訊息傳送等溝通現況所知覺喜歡的程度。
李元墩、蔡文淵 (1998)	針對組織內各種不同層次與形式的溝通，成員個人對其質與量知覺的滿意程度。
李嘉奇(2001)	溝通滿意係指組織成員對組織內、外部各種意見交流及訊息傳送的溝通現況所覺知的滿意程度，包含成員對組織政策、資訊來源、組織中各層面的溝通現況、成員在組織中自由度等的滿足感覺。

來源：研究者整理

本研究認為，溝通滿意度是組織傳播概念，為檢視個人對於自身在組織中整體溝通滿意程度的指標，然而除溝通的訊息本身及管道之外，仍需考慮溝通的氣氛及環境，是此本研究對於溝通滿意度的定義，傾向以李元墩和蔡文淵（1998）所提出的定義為主軸，並加以增修為：「溝通滿意度乃是組織中的成員對於各種不同層次及形式溝通的質與量，以及溝通環境與氣氛的滿意程度。」

從上述文獻中可以了解，溝通滿意度可以說是是一種綜合多種面向的心理評估系統，再加上溝通是一種動態過程而非靜態變項，因此如何有效的評估溝通

的滿意程度，著實需要考量組織成員及環境的因素，並非只依靠單一構面或是結果即可論定。另一方面，從前述的文獻回顧中可以發現，溝通滿意度很少被「獨立討論」，而是在研究中被視為一個自變項或是依變項，這個現象說明了溝通滿意度自身，或是其內部的各構面，往往與某個特定研究主題具有互動的關係，是此，研究者更是不斷挖掘多種不同層面的指標，使得溝通滿意度的概念能夠更加完整，除了是為了更加深入探討溝通滿意度，也是希望可以使溝通滿意度成為組織管理或傳播中一個更具預測力的指標。

早期的組織行為的研究者Redding在不同的組織的個案研究中發現，溝通滿意度這個概念包含許多不同的構面，(Redding, 1972; 李元墩, 1999) 大致上來說可以分為十一項評估的指標：

- 一、對於員工所提出的問題，公司政策和解釋，能夠回答的程度。
- 二、期待了解員工績效的程度。
- 三、藉由職務上的便利，預先知會改變的程度。
- 四、人員能夠對主管自由建議的程度。
- 五、組織的訊息藉由接收者傳達給與此事有關人員的程度。
- 六、重要訊息的獲得是從接收者或是媒介選擇的程度。
- 七、能夠自由表達不滿的程度。
- 八、接近主管的程度。
- 九、主管努力了解部屬的情感及問題的程度。
- 十、主管肯定部屬良好績效的程度。
- 十一、高階主管願意開放溝通的程度。

雖然Redding所提出的這十一項指標，在往後的研究中並不經常被其他研究者所引用，然而這十一項指標，已經提及溝通滿意度的主要內容：諸如溝通管道的多寡、順暢與否、溝通氣氛緊張與否、與同儕之間的平行溝通以及與主管的上

行溝通等等的概念，在後續研究者如Downs等人的研究或量表中都再次證明這些因素的存在及影響性。

溝通滿意度的詳細內容，Downs與Hazen可作為代表，在1977年發表的文獻中，他們出一包含資訊類型(information types)、過程因素(process elements)、溝通關係(communication relationships)及總體項目(global items)等四項構面、八十八個題目的原始問卷(Downs & Hazen, 1977, 李元墩、蔡文淵 1997)，並利用這份原始問卷對六種不同組織的管理及專業人員施測，經因素分析及項目分析後，得到「一般組織展望」(general organizational perspective)等八項構面，四十個題目的溝通滿意度問卷(Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ)，其構面包括了：

一、水平溝通(horizontal communication)：

指組織成員間非正式溝通自由流動程度與消息來源之滿意度。

二、與部屬溝通(subordinate communication)：

著重主管對於部屬溝通回應的滿意程度，以及對於部屬上行溝通的評估。這個概念同時包含了「上對下」以及「下對上」兩者溝通的滿意程度評估。

三、媒體品質(media quality)：

著重在組織內部會議或討論安排是否妥適、書面文件之可讀性，與溝通量之適當程度。

四、組織展望(organizational perspective)：

對於組織上下，整體資訊的瞭解程度。所謂的整體資訊包含組織的財務資訊、政策變化，以及組織整體政策和目標的訊息。。

五、組織整合(organizational integration)：

指組織成員對於當前的工作環境所接收資訊的滿意程度。包括對於工

作規定、部門計畫，及人事消息發佈之滿意程度。

六、溝通氣候(communication climate)：

組織成員對於組織推動、刺激員工達成組織目標之溝通程度，及使其參與組織之程度。

七、個人回饋(personal feedback)：

組織成員了解自己的績效如何被評估，以及評估結果的發佈。

八、與主管溝通(supervisory communication)：

指組織成員對於與上級主管雙向溝通的滿意度。主要包含主管引發意見的程度、主管聆聽與關注之程度，及主管指導員工解決工作相關問題之程度。這個概念如同下行溝通一樣，同時包含了「上對下」以及「下對上」兩者溝通的滿意程度評估。

第二節 組織承諾

組織承諾 (Organizational commitment) 一詞最早在 1956 年由 Whyte 的著作：”Organization man”中提出，簡言之，員工個人對於組織各項環境認同與否的心理指標，可用來預期員工的行為 (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, 轉引自方妙玲, 2007)。組織承諾的定義，是一種表達成員在心理上對於組織表達忠誠，認同組織的目標，並且在行為上願意付出努力，以求繼續留任的程度。對企業或機構而言，可以視為員工對組織的認同感及工作投入的整體績效描述，(呂瑄宜, 2008)，或是個人對組織投入的強度，也代表個人與組織連結在一起的態度和傾向 (Goffin & Gellatly, 2001)。

組織承諾在組織理論的領域中受到關注，主要是基於「高度的組織承諾對組織有利」的假設，組織承諾可以預測員工績效 (Morris & Sherman, 1981)，及作為衡量組織績效的指標，(Ferris & Aranya, 1983) 對於員工是否持續服務的意願，預測性也較高，對於組織的管理者而言，是一個可以協助決策的指標。

如同組織承諾的由單一的心理層面發展到綜合行為層面的過程一般，組織承諾不只限於心理上是否願意為組織表現忠誠、投入，本研究認為，在這個「起點」上，組織成員是否願意積極經營個人與組織，以及組織中其他成員關係，在行為上以致個人願意付出，以對組織未來長期利益貢獻。依相關研究發現，高程度的組織承諾對達成組織目標有正面影響。組織承諾較高的成員，較能有高水準的績效且離職意願較低，組織承諾對個人及組織都會有影響。(Randall, 1987)

綜合前言，本研究認為，組織承諾乃是一種同時包含心理及行為的概念，在心理層面上呈現認同組織、以身為組織的一分子為榮、未來組織長期投入的傾向，行為層面呈現願意為組織的目標和所託付的任務展現積極、盡力的態度與行

為，並且願意為組織的長期利益貢獻。

組織承諾的詳細內容可分為三大構面 (Meyer & Allen,1993，王月雲、張永富，2003)，也就是將組織承諾分為情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾，其構面的詳細內容進一步說明如下：

1.情感性承諾 (affective commitment)：

組織成員在心理上對組織抱持正面評價，組織成員會在行動上呈現一種「想如此做」(want to do so)的心理，是表達組織成員在心理上與組織相結合之程度。

2.持續性承諾 (continuance commitment)：

組織成員對「離開組織的成本評估」，組織成員會評估「離開」必須付出哪些成本，通常這包含了功利層面和心理因素的評估。這通常會在行動上呈現一種「得這麼做」(need to do so)的狀態。

3.規範性承諾 (normative commitment)：

組織成員對組織持有一種忠誠、投入的心態，在行動上會呈現一種「應這麼做」(ought to do so)的概念，雖然這是一種心理上的評價，但是這通常會以實際的工作表現或意願表現出來。

組織承諾作為一評估志工對組織貢獻程度的指標，雖然較於使用經濟上的指標或是工時而言，而基於志工的下列特性：

- 1.志工團體往往是以較鬆散、無強制力的形態存在 (江明修，2002)，
- 2.志工參與服務的高度動機導向 (李聲吼等，2001)
- 3.志工多以業餘時間參與服務，且工作內容多元化，並不固定。(李聲吼等，2001)

這些特性使得利用「實際產出」的指標來評估志工表現，成爲一件很難做到的事情，難的不是在於「有或沒有」，而是「選哪一種」以及「選多少種」。是此，本研究認爲，心理層面上的「組織承諾」，相較於實際工作上的指標，更適於說明志工對組織對於組織的態度和投入程度，並可提供志工管理人員另一個不同觀點的指標。而在下一節有關志工績效的評估方式，我們將更詳盡討論有關「從實質的角度上」評估志工績效的評估方式，及其可能產生的缺陷。

然而，志工並非非營利組織的雇員，再加上自主性高，倘若其在心理上能認同組織的價值與信念，重視個人自我與組織團體間的隸屬關係，進而可以提高其奉獻組織的意願，因此，組織有必要瞭解志願服務參與者內心的感受。藉由組織承諾的探討可以瞭解志願服務參與者對組織的認同程度及是否持續投入的態度傾向，同時亦可作爲衡量組織效能的良好指標。

第三節 非營利組織

一、 非營利組織的定義：

非營利組織一詞，雖然廣爲一般大眾熟知，然而其真正的起源是出自美國國內稅法（the internal Revenue Code，IRC）該法第 501 條 C 項第 3 款規定（鄧維兆、李友錚，2006），所謂非營利組織係指在該稅制下符合免稅條件的「善意」組織，包括宗教、慈善、科學等（religious, charitable, scientific, testing for public safety, literary, or educational purposes, or to foster national or international amateur sports competition），以及必需是致力於公共利益而非促進私人組織的利益，方可享有免稅待遇之組織。

該項條文也同時進一步說明，非營利組織若要在稅務上取得合法的免稅地位，必須向稅務機關證明以下事項：

- (一) 該組織是專為慈善、教育、宗教、科學、文學、或類似目的所組織的，不是為營利或私人利益為目的。
- (二) 組織的收入僅供上述事項的運作。
- (三) 組織的收入與資產，是永久性貢獻給上述事務。如果組織的主要收入是來自組織的商業行為，則該項資產，也將做為類似目的的慈善活動。(諸如身心障礙組織設立庇護工廠，則整間庇護工廠應視為非營利組織的一部份，不得用以經營私利)
- (四) 其收入與資產，不得做為私人利益的運用或支配。但在服務與物品用於適當用途的情況下，可以支付合理的費用給個人或公司，以補償其所提供服務與物品的市面價值。
- (五) 不得支持或反對任何公立機構的候選人。
- (六) 不得從事實質的立法遊說，但是可以對公共政策的爭論議題表達意見，且為該目的所花的經費不得超過年經費的 20%。

Wolf 對於非營利組織，提出相關定義，：(Wolf，1990)

- (一) 具有服務社會大眾的使命
- (二) 其組織的結構和運作方式並不以營利為目的
- (三) 具有管理制度，且該制度不會使任何個人得以經營私利
- (四) 在法律上，該組織是免稅的
- (五) 在法律上，該組織能夠使捐助人減免稅賦

這些條文非營利組織必須提報稅務機關的證明要件，Wolf 的主張也清楚說明了非營利組織的特性，此二者的精神環扣著「取之於社會、用之於社會」的精神，然而這些條文僅以財務和政治目的為主，然而，非營利組織的積極層面還包括對於社會服務在內，諸如楊錦秦(1995)之定義：「組織設立之目的不在於追求賺取盈餘或利得，其目的在於公共利益服務之提供。」

綜合以上，本研究認為，非營利組織可視為一種基於社會公益、不以營利為目的、具有法律認可之地位，目的為實踐特定使命的團體。

二、 非營利組織發展歷程：

透過縱觀非營利組織的發展歷程，可了解現階段非營利組織的重要前進動力為何。根據 Nelson Resenbaum 對於非營利組織的演進的分段，非營利組織的發展，自美國獨立戰爭以後，可分為四個階段(張在山譯，1991)，而這四個階段的演進雖然是以美國為主要的舞台，然而其與整體的非營利組織發展非常類似：

(一) 民眾互助模式：

從清教徒初移民時期直至本世紀初期，凡是政府無法提供的服務，或者單一個人無法完成的事，都由社區居民鄰居之間互相協助照顧。因此，在此期間，諸如房屋或倉庫的建造、民間自發性的消防組織等等，甚至在美國部份的農業州仍能看到這狀況(張在山譯，1991)。而在早期日本也有民間性的消防組織、在台灣早期的齋館，或是山地部落的自治團體，也可以看到類似的組織和運作模式。這種出自於自發、互助性質的模式，適用於利益一致的社會團體，適用於有「禍福與共」的團體，和一般而言經濟水準較低、分工較不精密的社會。

(二) 慈善贊助模式：

美國繁榮以後，少數家族透過石油、鋼鐵、汽車、銀行等產業獲得極為驚人的財富，而這些富有家族發展出較具規模、具有制度的慈善贊助模式，這種模式最顯著的結果可以用美國著名的高等學府為代表，透過有系統的贊助，對於美國的教育文化事業立下了良好的根基。而在台灣，企業也透

過有系統、有制度的贊助，將財富有效率地回饋社會，其中更可見許多長期投入耕耘、已見初步成果的案例，諸如遠東集團成立的元智大學已是國內知名的優秀學府。1980年代之後，在台灣經濟高度成長背景下大量出現非營利組織，也可看出有這種模式存在（蕭新煌、孫志慧，2000；江明修，2008）

（三）人民權利模式：

經濟大恐慌來臨，美國政府出資成立機構，推行各種社會工作計劃，在這種狀況之下，許多原先投入社會工作團體，為認為他們有權要求政府應支持部份資金，因為他們的工作正是為了整個社會利益或是解決社會問題此一形式的問題類似台灣目前大多數非營利組織與政府合作的情形，透過專案或是其他方式，由公部份取得一定比例的資金，投入社會服務。公部門也透過這種方式維持對於非營利組織的管控和導引。

（四）競爭與市場階段：

前三個階段非營利事業的支持是靠私人互助、富人或企業捐助、由政府、公然而部門資助。今天美國的非營利體認到，無法完全依靠這種傳統的互助方式，而必須自謀出路。因而開始進入自省和發展的階段，除了更重視自身健全的管理，同時也加強工作人員及經理人的專業化，全力謀求本身收入的自給自足。

綜歸以上四個階段，我們可以發現一個與經濟發展類似的趨勢—從勞力集中的互助模式，演進成為資本集中的慈善與人民權利模式，一直到現今的知識集中的競爭和市場階段，也是一個從「量」的角度，考量「有無多寡」，發展至「質」的精進的階段。比較四個階段的組織，第三階段及第四階段的組織，遠較第一階段的組織有更嚴密的組織、更精密的分工，並且通常受特定的主管

機關監督，而與第二階段的組織。而其權力也較通常為單一組織捐助的第二階段形式的團體分散。而在本研究所調查的非營利組織中，皆屬於已經進入第三以及第四個階段，也就是透突顯民眾權利的意識，透過公部門自行成立、或是綜合公部門和民間力量所組成的非營利組織。組織人員也呈現專業化、分工化的趨勢。

第四節 志工

一、 志工的定義：

志願工作者對於非營利組織的重要性，可由這個問題一窺端倪：「如果我們有足夠的錢和資源，我們還會請志工幫忙嗎？」

從這個問題背後可以了解，志工不只是提供非營利組織人力上的支援、取得資源的「線民」，更重要的是，志工更是將非營利組織的使命，傳遞給這個社會的重要種子。而一般而言，我們對於志工的定義，除了「不支薪」這個特性之外，還有下列特性：

（一）爲了公共利益，基於個人意志結合與參與服務的人

美國全國社工人員協會（U.S.A countrywide volunteers union）定義志工爲「一群爲追求公共利益的人，基於個人意願與選擇而結合，稱之爲志願團體，參與此類團體的工作者，稱爲志願工作者。」這裡提到兩個重點，一個是志工雖然並未支薪，但他們是爲了「公共的利益」，（Campbell, Ellis，桂雅文等譯，2000）認爲志願工作者是以對社會負責任的態度，而不是以對金錢利益的關心。

另一個是志工是屬於某個特定的「團體」，「團體」通常代表著在法律上的地位（受承認及規範）、具有特定、長期的服務目標，而並非以個人、不

定期的形式存在。而「團體」，定義的範圍也相當廣，舉凡宗教、政治、福利、藝術、教育等不同領域（蔡漢賢，1990），其範圍遠超過我們印象中較常見到的社會福利救助機構。

（二）是「屬於某個組織的成員」

我國志願服務法第三條明載：

1. 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。
2. 志願服務者（以下簡稱志工）：對社會提出志願服務者。
3. 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。

此處除了一般為人熟悉的志工特質，包含不以經濟利益為主要目的、以個人意願為基礎提供服務、以增進公眾利益外，更值得注意的是，從第三款及志願服務法其他條款的精神可見，志工被視為隸屬某一或多個團體的成員，而非鬆散不可辨識之大眾。

（三）、受組織的使命召喚、驅使和激勵

Peter F. Drucker (1994; 余佩珊譯) 指出，非營利組織乃是一種依靠「使命」驅動的團體，而非其他經濟或利潤上的動機，經由清楚且反映社會需要的「使命」，非營利組織得以獲得社會的支持。而參與非營利組織的志工，亦即在「使命」的召喚之下，奉獻個人的心力及時間，使非營利組織得以真正實踐其設立之預期任務。

由上述志願服務的觀點，我們可以定義，人們參與志願組織是一種心理

的、利他的、尋求個人心理和精神層面滿足的行為，而綜觀法律面和相關學者見解，本研究定義志工為基於個人意願、不以獲取經濟上的報酬為目的，參與一個或一個以上之特定組織從事服務之志願工作者。

二、 志工的特性

Schram (1985) 在其著作一開始就提出，人們參與志願組織大致上會有七種動機，分別為：

(一)利他主義(altruism)：

認為人們參與志願服務時，可藉由利益他人同時滿足自己。

(二)效用理論(utility)：

此為經濟學之觀點，透過志願服務可得到個人正面的效益（也就是一種「不為虧損」的狀態）

(三)人力資本理論(human capital theory)：

也是來自經濟學的觀點，強調付出與獲得的關係，認為參與志願服務為一種增進本身人際關係的舉動。

(四)交換理論(exchange theory)：認為人的行為本質上存在利益評估和交換的動機，除了經濟上的利益，亦包括心理和精神層面上的利益，諸如成就感、歸屬感等等，當人們認為參與志願服務的報酬大於成本時，他們就願意成為志願服務者。

(五)期望理論(expectancy theory)：

認為人的行為根據心理對於「預期發生之報酬」的評估。若發現進行某種行動的「報酬」會大於個人期待，就會傾向進行該項動作。以志願服務的角度來看，如果志工預期可藉由奉獻己力得到心靈滿足、改善社會等，即願意參加服務。

(六)需要滿足理論(need fulfillment)：此為 Maslow 所廣為人知的主張，在較高層次的相互信任、愛、自我實現的需求驅使下，人們多參與志願服務的動機。

(七)社會化理論(socialization)：社會化指的是個人融入社會價值體系的過程，而參與志願服務是個人社會化的方式之一，也是個人的責任。

由 Schram 的觀點強調志工投入服務，存在一種「取得報酬」的動機，只是這種「報酬」並非經濟上的誘因，而是存在於心理、精神和社會公益層面的報酬，對比組織承諾所主張，組織成員在心理上存有一種「評估投入和報酬」的狀態，這個「函數」會影響組織承諾的程度。由此可見，「組織承諾」適於志工團體適於使用的觀點作為評估的指標。

然而，非營利組織的內外部環境與企業有相當大的不同，就人力資源的角度而言，參與非營利組織之志工，有多項特性，與一般企業員工不同，依序列示如下：

三、 志工和雇員的不同

志工與支薪的雇員，有下列相異的特質：

(一) 人員參與組織的動機不同

李聲吼等(2001)指出非營利組織的志工，大多是帶著對組織的特殊期待而加入該組織，組織在委請這些志工負責執行某些工作的時候，要能夠施以正確的管理，並且避免不當的指揮，否則這些志工的愛心與熱誠，並不見得能轉化為組織所期待的服務動力；江明修(2002)認為，非營利組織的領導者和者企業中管理者不同，尤其非營利組織的成員參與組織多有其特殊的動機，非營利組織與志工溝通的議題，就更顯得重要。

(二)激勵因子不同：無法使用利益誘因加以激勵

非營利組織的激勵因子與企業也有相當大的不同，司徒達賢(1999)認為志工參與非營利組織活動的主要目的並非為了營利或取得生活所需，乃是為了追求理想與更高層次需求的滿足，這一類的需求以上，必非金錢、資源或是升遷等經濟面的因子得以滿足，再加上志工與組織間並沒有強制的權利義務或是雇佣關係，如何了解、激勵並留住志工，是每個每個非營利組織極為重要的任務。

(三)控制幅度（或稱管理幅度，span of management）不同：

非營利組織之志工負責單位，往往必須面對大量志工。考量人力成本，以及志工多以空閒時間參與非營利組織的關係，非營利組織通常是一名雇員同時接觸或管理大批的志工，以國內某大型社會福利基金會為例，一名志工負責人甚至必須負責管理三百名以上的志工。此數目皆遠超過與古典或是現代組織理論所建議的管理數量。另一方面，組織的管理結構，除了劃分工作範圍與負責方向之外，其本身也說明了不同崗位間溝通的合法管道，但是非營利組織這種與一般企業差異極大的管理幅度，在溝通品質上必定與我們熟知的情況不同，對於志工的管理和溝通也必定有相當程度的影響。

(四)成員權利與義務不同：志工和組織間無強制約束之權利義務

非營利組織與志工並非因著物質報酬參加服務，也不希望接受平日工作場所裡的管理方式（邱顯仁等，2003），他們的權利與義務不同於一般企業，既無強制性，也無絕對之權利義務關係，但是「組織」本身即是一種由上而下、中樞指揮邊陲的觀念，此與志工參與組織的形態有相當大的差異。是此我們可知，採用何種機制調整兩者之間的差異，著實是非營利組織中極為重要的議題。

(五)溝通環境不同：方式多元、時間不定、權力對等

志工多以業餘時間協助推動非營利組織活動，出現在組織部門裡的機會和機會並不多也不固定，是此，組織與志工們溝通與一般企業的環境差異極大，非正式及透過電子媒介溝通的機會較多（邱顯仁，2003），這樣的溝通環境，也代表志工與組織間的溝通，相較於一般企業而言，呈現一種多元、權力較為對等、結果不易掌握的樣貌。

四、 志工參與服務的動機

動機 (Motivation) 一詞，就心理學的解釋，是指「單一個體維持已引起的活動，並使該活動朝向某一特定趨勢進行的一種內在歷程」，通常是心理學家一般對個體行為的原因，及其表現方式的一種推理性解釋（張春興，1989），簡言之，就是個人如何、為何持續一而再、再而三地重覆進行某些特定的行為，諸如志工持續在機構參與服務，這個行為必定有一個心理因素在「驅動」，這個驅動的因子就是所謂的「動機」。

從文獻和初步的研究結果中我們可以了解，志工參與服務，並非因為經濟上的誘因，而是因為心理、精神層面上的需求（蕭新煌，2000，邱顯仁等，2003）這個特質同時說明了兩件事，第一，就是志工具具有相當強的主動性（尤其是在志工和組織彼此間並無強制的義務關係下），另一方面正是說明了「動機」是討論志工管理議題的重要因子—無論是作為一個結果：討論是什麼原因讓志工參與服務，或是作為一個中介變項：動機如何影響志工在組織中的表現，「動機」都是一個重要的因子。

而基於這樣的理由，我們可以了解，志願服務的「動機」乃是一個獨立的議

題，有別於一般社會、心理或是企業管理的議題。國內外的學者針對而志願服務的動機分別提出各種不同的表張，其中我們可以從 Arthur 和 Brooks (2002)的觀點作為了解的起點，他的觀點同時包含了鉅觀的社會層面和微觀的個人心理因素，從鉅觀的社會層面來看，志願服務的動機可能是因為由於：

(一) 社會變遷的帶動：

諸如經濟發展造成環境問題，而環保運動因此而生，或是貧富差距而促成了社會福利運動。

(二) 為了改善社區：

這點我們可以舉中國早期的施糧、施棺的義莊為例，透過義莊的協助，幫助村莊（社區）的貧苦人家能夠擁有基本的生活條件，或是台灣的社區營造，志工正是這個運動重要的動力。

而從微觀個人因素來看，志工參與服務的動機可能是基於下列目的，分別簡述如下：為了建立自我尊重感、為了學習領導和協調、為了表示對別人的愛心、為了做一個負責任的公民、為了學習新的技術、為了建立團隊技術、為了豐富與帶給生活新的意義、為了獲得快樂及為了迎接新的挑戰。表達個人的感激（回饋）、為了擴展知識（學習）。其他的研究者當然也提出許多看法，然而 Brooks 的觀點提出了一個大的架構，讓我們能夠有一個較為全面的角度審思志願服務的動機。

Fischer 與 Schaffer（1993）將志工參與動機歸納為：

(一) 利他的參與：

助人、做好事與具有社會責任感，是最常見的志願服務參與動機。

(一) 意識型態的參與：

志工有時會因為一些特殊因素、意識型態或價值觀，有目的地加入志願服務工作，而非僅局限於利他的動機。諸如倡導女權；或

是具有特定政治訴求的志工就是這一類的典型。

(三) 利己的參與：

人們加入志願服務可能是爲了要滿足自我的需求。例如，期望個人的心理能夠得到支持。

(四) 實質回饋的參與：

實質回饋動機包括了對自己或家人有益處，許多志工的投入是因爲他們預期會得到實質的物質回饋。

(五) 資格取得的參與：

志工希望得到專業的知識、技巧或認知等原因，讓學生或成人願意參與志願服務的工作。

(六) 社會關係的參與：

某些志工認爲去接觸一些人、交朋友是參與志服務的動機，顯示了友誼關係是支持志願服務的重要因素。

(七) 打發時間的參與：

某些志工加入志願服務，是因爲他們有空閒的時間，是一種打發時間的活動形式。

(八) 個人成長的參與：

學習、個人成長與心靈的提昇，是投入志願服務的重要動機，大部分的志工相信從助人的付出當中，可以得到個人與心靈的回饋。

(九) 多重的動機：

當人們被問到他們爲什麼要加入志工組織時，人們傾向於多重的參與動機，而且這些動機會隨著時間的改變，或因參與特定志願工作之後，而改變了原來的參與動機。

國內的相關研究，詹麗珊（2003）針對博物館志工的研究中，總結相關的研究，提出志願服務動機的七個構面，其中包含：

- (一) 自我成長動機：意指志工希望透過服務機會，讓自己的人格有所成長，心智更趨於成熟
 - (二) 成就感動機：意指志工希望從工作中獲得成就感及自我實現的動機
 - (三) 社會需求動機：意指志工希望能夠結識朋友、增進人際關係、擴充生活圈、獲得愛與歸屬的動機
 - (四) 知識技能動機：意指志工希望能夠從服務中獲取新知、技能或經驗
 - (五) 社會責任動機：意指志工希望能服務他人、回饋社會
 - (六) 意願實現動機：意指與其專長或所擁有的資源相關，希望能夠學以致用或是回饋社會的動機
 - (七) 機構特質動機：意指受到機構特有環境的吸引，進而加入志工之動機
- 這些構面雖然是來自於針對博物館志工的研究，然而這個觀點有兩個值得注意的地方：第一，在微觀的個人角度上，提出了清楚的看法；第二，雖然這些構面著重個人的角度，但仍然可以從這些構面中分為「利己」及「利他」兩種類別：

表 2. 動機的分類

利己	利他
自我成長動機	社會責任動機
成就感動機	意願實現動機
社會需求動機	機構特質動機
知識技能動機	

這兩個類別一方面在動機的概念上頗具代表性，若再深入推敲，「利己」可說是微觀的個人觀點，而「利他」某些程度也包含了動機在鉅觀的社會觀點。本研究認為，這七個構面無論是獨立或是綜合來看，皆可作為志工的溝通滿意度和組織承諾之間的中介變項。

本研究將持續參與服務的動機，視為中介變項，研究中將同時檢視持續參與服務的動機，是否會影響志工的溝通滿意度與組織承諾之間的關係，基於研究的設計是以志工個人為出發點，目的在了解志工與組織間的關係，是此本研究擬以詹麗珊提出的觀點，配合研究需要加以增修，作為問卷調查有關動機部份之用。

第參章、研究方法

第一節 研究方法、策略及工具

本研究以量化研究的問卷調查法作為基礎，輔以質化研究的訪談法，取得研究問題所需之相關資料。

本研究同時兼用這二種方法的用意在於，本研究的主旨即在希望了解志工在溝通滿意度與組織承諾之間的關係，一方面，透過問卷資料「快照」(snapshot)研究問題所欲了解「現狀」，另一方面同時透過質性研究的訪談法，透過半結構式的訪談問卷，針對組織或機構的志工管理者及資深志工，蒐集志工溝通與組織承諾背後的「脈絡」(sequence of ideas)，藉以描繪出兩變項之間，較為清楚的輪廓。由於問卷調查的部份，為本研究是否能取得預期成果的主要關鍵，而基於研究上的需要，有兩點較為特殊的考量，特此說明：

一、 採較廣泛蒐集樣本的策略

本研究在問卷調查的部份，針對非營利組織的志工進行相關研究資料蒐集。而從文獻回顧中可以了解，非營利組織的類型相關多元，服務和關注的領域差異很大，志工的運用和管理也會因著各種組織而有所不同，溝通的策略、管道、訊息也有相當大的差異，而本研究希望能夠取得一個較為廣泛通用的結果，因此，在對象，較為廣泛蒐集各類不同組織志工的資料。另一方面，本研究相信，志工的動機、溝通滿意與組織承諾，乃是一種共通性的概念，並不會因為組織性質的不同而有完全不同的結果，是此，我們在樣本的蒐集上，採取概括多種不同的組織的策略，期取得較為廣泛的樣本。

二、 修改原先企業用問卷為適合非營利組織用

本研究的問卷由三大部份組成，分別是以李元墩、鍾志明、林育理等所修訂編制之「台灣企業員工組織承諾量表」，以及李元墩及蔡文淵(1997)在「台灣企業員工溝通滿足量表」等所編製之「企業員工溝通滿意量表」，配合自訂之志工參與服務動機之相關題目。問卷經前測、修改後進行調查。由於溝通滿意、組織承諾等多為企業管理討論之範疇，相關的量表原先也含有諸如權責、薪津、升遷等經濟誘因的題目，為將量表修正成為較符合非營利組織特性的問卷，本研究以符合正式施測資格的志工為前測對象，並輔以相關專家之意見，經預試後進行題目之增刪修、語意修改後，進行正式問卷的發放調查。

第二節 研究對象

本研究主要在討論組織內的溝通議題，所以調查的對象針對「參與特定組織」的志工，也就是透過機關、組織的志工團、志工隊的協助，對其所屬的志工進行調查，而一般參與臨時服務、未列冊的志工不在本研究的調查範圍之內。

基於本研究期望取得一較廣泛的研究結果的導向，以及研究者在資源及時間的限制，本研究挑選台中、彰化、嘉義、台南地區之社會福利、人文藝術、醫療服務、教育、公共行政等不同類型的組織，針對其所屬之志工團體進行調查，以親自訪談、郵寄問卷、電子郵件寄送問卷等方式，共發出問卷510份，回收276份，其中有效問卷259份。

第三節 研究問題、架構及問卷設計

一、 研究問題：

本研究希望了解，志工對於非營利組織的溝通滿意度與組織承諾之間何種關係？志工的動機與人口統計變項，是否對這樣的關係產生影響？

二、 研究假設

H1a 志工對非營利組織的溝通滿意度越高，則志工的組織承諾也越高

H2b 志工的情感性承諾受到溝通滿意度的影響

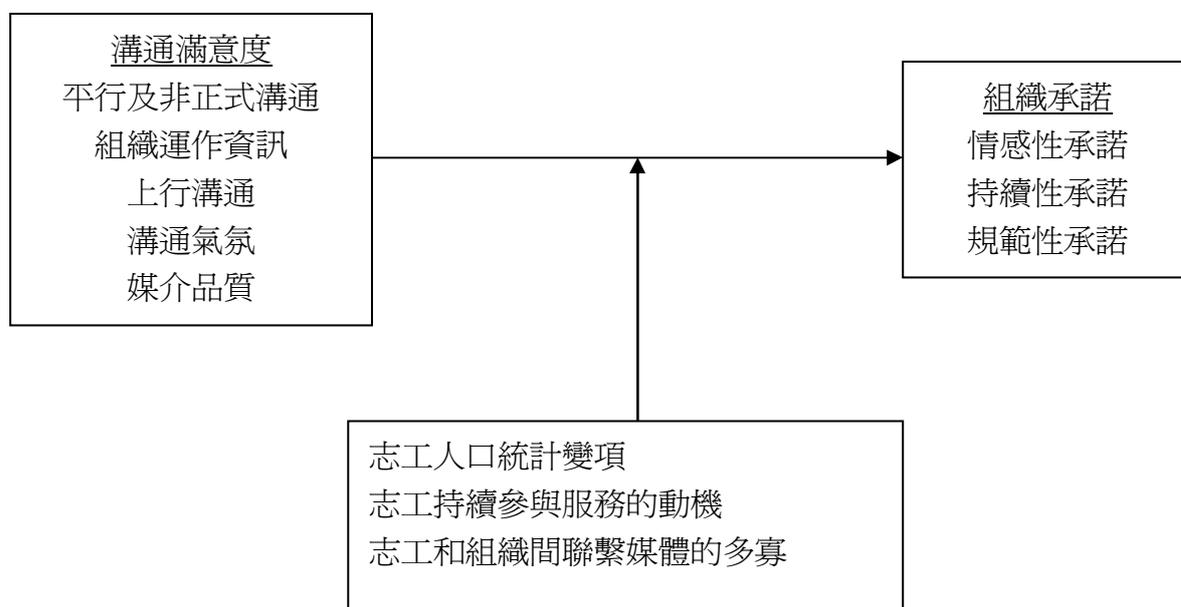
H3c 志工的持續性承諾受到溝通滿意度的影響

H4d 志工的規範性承諾受到溝通滿意度的影響

H2 志工持續參與服務的動機，對志工溝通滿意度與組織承諾之間的關係有影響

H3 志工使用媒體種類多寡，對志工溝通滿意度與組織承諾之間的關係有影響

圖 1. 研究架構



三、研究假設

本研究的問卷由主要可分為三大部份，分別是以李元墩、鍾志明、林育理等所修訂編制之「台灣企業員工組織承諾量表」，以及李元墩及蔡文淵(1997)在「台灣企業員工溝通滿足量表」等所編製之「企業員工溝通滿意量表」，配合自訂之志工參與服務動機之相關題目，最後為人口統計變項的相關問題。

「台灣企業員工組織承諾量表」，是以組織中的個人為出發點，檢視各種溝通管道的指標，對溝通滿意度建構較為全面的檢視，包含個人與組織、同儕、上司及下屬的溝通關係，並輔以檢視溝通環境。李元墩及蔡文淵(1997)將該量表經修正測試後提出，內容包含高階主管的溝通、溝通氣候、與部屬的溝通、與直接主管的溝通、整體組織的運作、平行與斜行的溝通、非正式的溝通等七項構面。本研究以該量表作為基礎，參考專家意見，並針對非營利組織特性修改後，製作適合本研究所需之問卷，共計五構面、30題。

問卷在施測前均經過信度檢定(reliability)，刪修不合適題目之後，具有相當高的信度。由於本研究的問卷的主要問題皆以李克特量表設計，因此信度測試主要是以最為適合李克特量表問卷的Cronbach α 法為主(林惠玲、陳正倉，2008)，相關構面內容及Cronbach α 值分別詳述如下：

(一) 情感性承諾 (affective commitment)：

為組織成員在心理上對組織抱持正面評價，組織成員會在行動上呈現一種「想如此做」(want to do so)的心理，也可視為形容組織成員在心理上與組織相結合之程度，共計7題，Cronbach α 值為0.9317

(二) 持續性承諾 (continuance commitment) :

可視為組織成員對「離開組織的成本」評估。組織成員會估計「離開」必須付出哪些成本，通常這包含了經濟層面和心理因素的評估，諸如人脈的損失，或是內疚等等，於是就產生「得這麼做」(need to do so)的行動，。在本研究的問卷中，更為聚焦在心理因素的層面。問題共計6題，Cronbach α 值為0.8803，

(三) 規範性承諾 (normative commitment) :

組織成員對組織持有一種忠誠、投入的心態，在心理上會呈現一種「應這麼做」(ought to do so)的承諾。雖然這是一種心理上的評價，但是這通常會以實際的工作表現或意願表現出來。問題共計8題，Cronbach α 值為0.6788。

溝通滿意度的部份共包含五個構面，平行溝通共有6題，Cronbach α 值為0.8078。組織運作共有7題Cronbach α 值為0.7669。上行溝通共有5題，Cronbach α 值為0.8597。溝通氣氛共有3題，Cronbach α 值為0.7618。媒介品質共有5題，Cronbach α 值為0.8578。

整體而言，除了規範性承諾之外，其餘各構面的Cronbach α 平均都在0.7以上，整體而言具有可靠之信度。(林惠玲、陳正倉，2008)

第四章 問卷及訪談資料分析

第一節 敘述性統計-人口統計變項

本研究共計發出問卷510份，回收經檢查刪除無效問卷後，有效樣本共計259份，佔發出問卷中50.7%。

在這些有效樣本中，有關人口統計變項的敘述性統計結果，分別詳列如下：

性別：女性受訪者共174名，佔69.2%、男性受訪者85名，佔32.8%，

職業：表3顯示，以學生居多，約有80名受訪者，佔30.89%，其次是家管（18.15%）及退休人士（18.15%），這三種人即佔全部受訪者將近七成。

表 3 受訪者職業統計

職業別	人數	百分比
退休	47	18.15%
家管	47	18.15%
學生	80	30.89%
軍人或公務人員	8	3.09%
教師或學校行政人員	10	3.86%
金融及保險業	8	3.09%
製造業	21	8.11%
法務人員及律師	16	6.18%
非營利組織	4	1.54%
其他	14	5.41%
未填	4	1.54%
總和	259	100%

1. 教育程度：表 5 顯示，以高中職(36.29%)及大專以上(47.88%)居多，若加上研究所以上，則有 85%以上受訪者學歷在高中職以上。進一步從表 7 同時比較職業及教育程度，我們比較三種最主要的職業別：學生、家管、退休人士後，可以發現退休人士以大專、研究所程度居多，而家管和學生的學歷，則是以高中職居多。

表 5. 受訪者學歷

	次數	百分比
國小	4	1.54%
國中	13	5.02%
高中職	94	36.29%
大學專科	124	47.88%
研究所	19	7.34%
未填	5	1.93%
總和	259	100.00

2. 年齡部份，表 4 顯示，在扣除未填答問卷後，受訪者最小的只有 15 歲，最年長 80 歲，平均為 39.69 歲，而從表 5 中，可以了解大部份集中在 35 歲以上(佔 55.6%)。進一步分析，23 歲以下，可視為「在學年齡」約佔 28.96%，24~55 歲的青壯人口是受訪者中之大宗，約佔 44.02%，56 歲以上，接近職涯末端及退休人口約佔 23.35，大致上的比例平均。

表 4. 受訪者年齡(一)

最小值	最大值	平均數
15 歲	80 歲	39.69 歲

表 5. 受訪者年齡統計(二)

年齡分層	人數	百分比
未滿 18 歲	28	10.81%
18~23 歲	47	18.15%
24~35 歲	31	11.97%
36~55 歲	83	32.05%
55 歲以上	61	23.55%
未填	9	3.47%
總和	259	100%

3. 受訪者的月收入情形：表 6 結果中，受訪者收入集中在三萬元以下，約有 70.1%。這個結果可能因為受訪者相當大比例的學生、家管，較無固定收入。而屬於較高收入的族群，如月收入在六萬元以上的比例，佔不到 10%。受訪者月收入集中在三萬元以下，月六萬元以上的比例不到 10%。可推論為相當比例的受訪者，職業是收入不穩定的學生或家管，因而造成收入的結果集中在三萬元以下。

表 6 收入情形

收入情形	人數	百分比
未滿三萬元	157	60.62 %
三萬至六萬元	66	25.48 %
六萬元以上未滿十萬	19	7.34 %
超過十萬元	2	0.77 %
未填	15	5.79 %
總和	259	100 %

4. 志工服務時間由表 7 中，受訪志工最資深的已經投入志願服務長達三十年，而整體志工資歷平均約有 6.04 年，而在目前的組織服務時間約有 4.642 年，兩者差距不到兩年。這個現象顯示兩種可能，第一是對大部份受訪者而言，目前服務團體可能正是志工開始投入服務的起點，第二就是大部份志工並不會常常更換服務單位。

表 7 從事志工服務時間

	最大值	平均數
從事志工服務年資	30	6.04
在目前組織服務年資	28	4.642

單位：年

第二節 溝通滿意與組織承諾之間關係

透過簡單迴歸可以了解，溝通滿意度與組織承諾之間，呈現顯著正相關，組織承諾受到溝通滿意度的正向影響，當溝通滿意度越高，組織承諾也越好。

表8. 溝通滿意度與組織承諾迴歸係數表

自變項	多元相關係數 R	決定係數	解釋力	標準化迴歸係數	顯著性
溝通滿意度	0.701	0.491	0.489	0.692	.000

其中可將兩者關係透過迴歸列出公式為：

$$\text{組織承諾} = 0.692 \times \text{溝通滿意} + 10.124$$

其中決定係數為0.491，解釋力為0.489，顯著性p值 < 0.01，是此「假設1：

志工對非營利組織的溝通滿意度越高，則志工的組織承諾也越高」得到支持。

而溝通滿意度對於三個構面—規範性承諾、情感性承諾及持續性承諾—均與受訪者的溝通滿意度有顯著的相關，從表 9「溝通滿意度對於組織承諾的相關係數矩陣」中可以得知，溝通滿意度的高低，與組織承諾的三個構面：情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾，均呈現顯著的正相關，也就是說，當溝通滿意度越高的時候，組織承諾的三個構面也會隨之越高，因此，H2 志工的情感性承諾受到溝通滿意度的影響、H3 志工的持續性承諾受到溝通滿意度的影響、H4 志工的規範性承諾受到溝通滿意度的影響等均受到支持。

表 9. 溝通滿意度與組織承諾各構面的相關係數矩陣

		溝通滿意度	規範性承諾	情感性承諾	持續性承諾
溝通滿意度	相關係數		0.665	0.646	0.617
	p		0.000**	0.000**	0.000**
規範性承諾	相關係數	0.665		0.798	0.691
	p	0.000**	.	0.000**	0.000**
情感性承諾	相關係數	0.646	0.798		0.837
	p	0.000**	0.000**	.	0.000**
持續性承諾	相關係數	0.617	0.691	0.837	
	p	0.000**	0.000**	0.000**	.

將溝通滿意度五個構面作為自變項，進一步透過逐步迴歸分析，發現這五個構面中，主要影響組織承諾有：「媒介品質」、「平行及非正式溝通」、「溝通氣氛」、「上行溝通」等四項。

表11列出逐步迴歸分析得出的結果，共可分為四個模式，其中以第四個模式

的解釋力較高：

1. 模式1假設組織承諾單受到「媒介品質」影響，公式的解釋力為50%。
2. 模式2是假設組織承諾受到「媒介品質」及「平行及非正式溝通」兩個變項的影響，這個公式的解釋力為56%。可組織承諾的56%。
3. 模式3是假設組織承諾受到「媒介品質」、「平行及非正式溝通」、「溝通氣氛」三個變項的影響，這個公式的解釋力為57%。
4. 模式3是假設組織承諾受到「媒介品質」、「平行及非正式溝通」、「溝通氣氛」、「上行溝通」四個變項的影響，這個公式的解釋力為58%。

表 10. 逐步迴歸分析-組織承諾與溝通滿意度各構面

自變項	多元相關 係數(R)	決定係數 (R2)	總解釋 變異量	標準化係數 Beta	t 值	顯著性
模式 1 媒介品質	0.71	0.51	0.50	0.711	16.22**	0.00
模式 2 媒介品質	0.75	0.56	0.56	0.529	9.97**	0.00
平行及 非正式溝通				0.293	5.514**	0.00
模式 3 媒介品質	0.76	0.58	0.57	0.409	6.429**	0.00
平行及 非正式溝通				0.258	4.848**	0.00
溝通氣氛				0.198	3.306**	0.00
模式 4 媒介品質	0.76	0.58	0.58	0.424	6.675**	0.00
平行及 非正式溝通				0.270	5.088**	0.00
溝通氣氛				0.229	3.745**	0.00
上行溝通				-0.102	-2.173**	0.03

** p<0.05 * p<0.01

第三節 人口統計變項對於溝通滿意度與組織承諾之間關係

一、性別和溝通滿意度

表11. 性別與溝通滿意度性別描述性統計量

	性別	個數	平均數	標準差
溝通滿意度	男	85.00	89.94	9.98
	女	174.00	86.91	10.27

表12. t 檢定分析-性別與溝通滿意度

	變異數相等 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定			
	F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)	
溝通滿意度 假設變異數相等	0.019	0.889	-2.252	257	0.025	

由表11、表12可以得知，對於溝通滿意度的整體評價，男性為89.94，女性為86.91。在變異數同質性的Levene 檢定中，F值的顯著性=0.889 < 0.05，並未達到顯著，表示兩者的變異數同質，也就是應接受「男性志工及女性志工在溝通滿意度的變異數相等」的假設。在假設變異數相等的情況下，t值的顯著性為0.025 < 0.05，發現考驗結果達顯著性，因此說明在本研究中，整體而言男性志工的溝通滿意度，較女性志工略高。

二、性別和組織承諾度

表 13 t檢定分析-性別與組織承諾的描述性統計量

	性別	個數	平均數	標準差
組織承諾	男	85	72.306	9.069
	女	174	70.282	10.564

表 14. t檢定分析- 性別與組織承諾

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	T	自由度	顯著性 (雙尾)
組織承諾	假設變異數相等	0.306	0.58	1.515	257	0.131

由表14、表15可以得知，男性志工和女性志工在組織承諾上的表現，男性為72.306，女性為70.282。在變異數同質性的Levene 檢定中，F值的顯著性=0.58 < 0.05，並未達到顯著，表示兩者的變異數同質，也就是應接受「男性志工及女性志工組織承諾的變異數相等」的假設。在假設變異數相等的情況下，t值的顯著性為0.131 > 0.05，考驗結果無顯著性，因此男女志工的組織承諾並無明顯差異。

四、志工動機的高低是否影響溝通滿意度和組織承諾之間的關係

問卷調查的結果中，無論志工對於溝通滿意度或是組織承諾的表現為何，其持續服務的動機都相當高，這個現象可以清楚從表15中相關係數中，組織溝通滿意度與組織承諾之間呈現顯著相關，而動機與溝通滿意度、組織承諾之間均無相關。

表 15. 相關係數-動機、溝通滿意度及組織承諾

		動機	溝通滿意度	組織承諾
動機	Pearson 相關		0.092	0.022
	顯著性 (雙尾)	.	0.140	0.725
溝通滿意度	Pearson 相關	0.092		0.701**
	顯著性 (雙尾)	0.140	.	0.000
組織承諾	Pearson 相關	0.022	0.701**	
	顯著性 (雙尾)	0.725	0.000	

**在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。
完全排除的個數=259

進一步透過偏相關分析，在扣除「動機」這個因素後，溝通滿意度與組織承諾之間，仍然呈現顯著的相關，因此，無論溝通滿意度對於組織承諾之間的關係，並不受志工動機的高低的影響。

表 16. 偏相關-動機是否影響溝通滿意度與組織承諾

		溝通滿意	組織承諾
溝通滿意	相關係數		.702**
	自由度		(256)
	顯著性		P= .000
組織承諾	相關係數	.702**	
	自由度	(256)	
	顯著性	P= .000	

**在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

完全排除的個數=259

三、 志工和組織間聯絡方式的多寡是否溝通滿意度和組織承諾

問卷及訪談的結果中，志工的管理者會針對志工的需求，彈性運用適當的媒體，那麼，是否媒體使用種類的多寡，會影響志工的溝通滿意度和組織承諾的表現？從表17中相關係數中，使用媒體的多寡，還是一定程度地影響志工的溝通滿意度和組織承諾。

表 17. 相關係數-使用媒體種類、溝通滿意度及組織承諾

		溝通滿意度	組織承諾	使用媒體種類
溝通滿意度	Pearson 相關		0.701**	0.171*
	顯著性 (雙尾)		0.000	0.006
組織承諾	Pearson 相關	0.701**		0.137*
	顯著性 (雙尾)	0.000		0.028
使用媒體種類	Pearson 相關	0.171*	0.137*	
	顯著性 (雙尾)	0.006	0.028	

**在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

*在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

完全排除的個數=259

進一步透過偏相關分析，在扣除「媒體使用種類」這個因素後，發現溝通滿意度與組織承諾之間，仍然呈現顯著的相關，因此，無論溝通滿意度對於組織承諾之間的關係，並不受媒體使用種類多寡的影響。

表 18. 偏相關-使用媒體種類、溝通滿意度及組織承諾

		溝通滿意	組織承諾
溝通滿意	相關係數		.6941**
	自由度		(256)
	顯著性		P= .000
組織承諾	相關係數	.6941**	
	自由度	(256)	
	顯著性	P= .000	

第四節 訪談資料分析

一、 背景說明

除了問卷調查法之外，本研究也透過訪談，針對 3 個非營利組織的志工管理者及資深志工進行訪談，期望透過訪談，取得可作為問卷調查相互對照的結果。

本研究所訪談的對象包含社會福利、藝術文化、公共服務等三種組織、三名受訪者，其中 2 名為組織雇員，1 位為志工，訪談以半結構式的問題設計，主要是希望由「個人、組織、產業」中「組織」的層級切入，從組織的政策面開始循向組織傳播的議題，最後總結在「個人」的層面，了解組織的政策、措施，對於志工的表現產生何種影響。訪談的主要問題詳列如下，在訪談的過程中，會並依受訪者回答的情形，酌予增刪或延伸討論的問題。

二、 受訪者基本資料：

(一) 受訪者 A

1. 訪問對象：

受訪者 A 為嘉義縣某公立展演場所志工，男性。

2. 背景介紹：

受訪者 A 積極參與機構服務，平均一個月協助展演工作約十個小時，半年之內即累積超過 70 小時的服務時數（該機構對志工的服務要求為一年一百小時）為該機構重要之協立志工。該機構為本研究問卷調查對象之一。

3. 訪問方式：

親身訪談（第一次）、電話訪談（第二次）

4. 訪問時間：

親身訪談約一小時，電話訪談約半小時

(二)、受訪者 B

1. 訪問對象：

受訪者 B 為某全國性社會福利基金會台南辦公室專員，女性。

2. 背景介紹：

受訪者 B 為該構機專員，資歷 6 年，曾長期負責志工相關業務，目前雖已不是業務負責人，但仍輔佐新接手的同仁熟悉相關業務。該機構為本研究問卷調查對象之一。

3. 訪問方式：

親身訪談（第一次）、電話訪談（第二次）

4. 訪問時間：

親身訪談約一小時，電話訪談約半小時

(二)、受訪者 C

1. 訪問對象：

受訪者 C 為某全國性社會福利基金會嘉義地區工作人員，女性。

2. 背景介紹：

受訪者 C 資歷 3 年，目前負責志工相關業務，該機構志工團隊有相當比例的資深志工，服務相當活躍。該機構為本研究問卷調查對象之一。

三、 訪談內容

(一) 政策面：

非營利組織對於志工參與服務的安排，相當傾向「任務導向」，換句話說，對非營利組織而言，通常視志工為解決組織人力缺乏的「問題」，而非提供社會大眾積極參與的機會。分配給志工的工作也傾向一般例行性的活

動、行政、庶務或是文書工作，以及大型活動的支援，這樣的現象可以受訪者 C 的意見中看得出來：

受訪者 C：

在我自己看來，好像學術界都把我們機構的志工分類為「一次性志工」，也就是在大活動才來協助。但在我看來，我們的話，主要可以分成行政、活動協助兩大類的志工，像行政類的話，就一些辦公室的業務，像是打字，電話服務、聯絡事情等等。

受訪者 A：

「我們服務的範圍主要可以分為前台服務跟後台專業人員，志工一般在前台，也就是最需要人力直接協助的第一線。」

受訪者 B：

主要就是支援我們的大活動，還有平常行政的庶務。大致上來說，辦公室實在有很多事情需要幫忙，靠我們自己實在忙不過來。大概就是一些辦公室的事情吧，或是有一些志工會一些特殊的東西的話，我們也會注意一下，有時可以支援我們的活動，像是攝影或是電腦之類的。

然而，較為專業或是有危險性的工作仍然是由專業的雇員處理：

受訪者 A：

其實後台的工作是有危險性存在，主要還是由專業技工負責。其他，主要前台是引導觀眾入席或是退場，讓觀眾順暢安全地觀賞表演。

志工服務的另一項大宗就是大型活動，另外，具有專業能力的志工也會特

別指派需要特殊技術的任務：

受訪者 B：

…大活動。像飢餓三十。

受訪者 C：

主要就是支援我們的大活動。另外就是一些有專業技能的志工，像是會設計的，或是會電腦的。會給他們一些特殊的任務，但那也是行政志工啊，算我們服務的範圍中間。

從這一點看來，志工對於營利組織而言，僅止於扮演「免費勞力」的角色，然而，美國的非營利組織專家（Campbell, Ellis, 2000，桂雅文等譯）提出了一個問題值得深思：「如果我們有足夠的金錢和時間，我們還會請志工來做這些事嗎？（Campbell, Ellis，桂雅文等譯，2000）」這個問題點出，志工不只是提供組織人力資源，同時也是組織向所處的社會傳播服務理念的重要管道。對於志工的運用，應制定計畫並設定工作的優先順序，也是志工管理者應當積極思考的問題（江明修，2002），雖然各個非營利組織在招募及培訓志工時，相當注意理念的傳遞，然而對於志工在整個組織的架構和理念中的定位，除了「免費人力」之外，其實可以有更為積極、更具策略性的思考。諸如受訪者 A 所提及：

受訪者 A：

我是覺得，無論任何機構，公的私的都一樣，其實都是有一些事要做，才會請人來幫忙，而且，有些事情，這些無給職的志工，比有給職的做得更好。

（二）政策面：關於志工招募

非營利組織對於志工招募，管道上相當受限於財務及人力，因此對於志工的招募，除依靠第一線的工作人員在例行任務之餘進行招募、或是大型活動中進行招募外，網際網路及人際關係也是經常被運用的管道。這些管道共通的特性就是成本極低。而人際關係的方式，透過志工介紹志工，也是基層志工管理者常使用的方式，這種方式較容易接觸到「志同道合」、理念上較為接近的對象，這種現象可以參考受訪者 B 的意見：

受訪者 B：

這些學生，畢業之後通常也會一直在機構，後來就像朋友……通常這些人都會再帶朋友進來。這種人（被介紹進來的）也會做比較久。

受訪者 A：

我們那裡的志工可是說是一直來來去去，但是我們那裡的志工不是一直在招喔，不是每年有，有缺額才會再招募。

像是因為看到電視節目上面的跑馬燈廣告，才去進一步了解。

受訪者 C：

一種大宗的就是網路看到，找上門。這一類的通常都是在地，或是來嘉義唸書的。這一類的比較多。

在招募的過程中，強調組織服務理念的傳遞，以促成志工能夠長期且熱忱地投入組織服務，志工的管理者除了使用機構提供的文件或是影音產品之外，也相當依賴人際溝通，藉以建立私人情誼。這些努力可說是非營利組織為了和參與服務的志工能夠了解和認同機構的理念，以利長期合作：

問：那你們招募時會把機構的信條和志工們解釋嗎？

受訪者 B：

會啊，一開始還是要做一個義工工作內容的介紹，在這個時候我們會讓他們知道我們的理念、主要的工作啦、服務的對象，這些是一定要和他們講的…還有一些以前辦的活動啊…讓他們看看以前的志工做過什麼事情，還有報告之類…主要還是要讓他們知道機構在做什麼。

受訪者 C：

我主要是透過到一些機關、團體、學校去分享機構服務的理念，在分享的過程中我就會提到我們需要志工的訊息……另外我也會看目前機構需要什麼志工，如果像是需要行政類的志工，我也會把一些工作內容放在裡面。而我招募志工時，最在意的就是服務態度，這是最重要的事情。

（三） 政策面：有關志工管理的政策：

在志工管理的政策上，受訪組織皆有訂定「志工管理辦法」。這些管理辦法的目的，在於提供日常例行工作的原則性指示，諸如經費運用，或是職權分配等等，並無特別的積極性指導作用，這樣的現象可以從受訪者 A、C 的意見中看出來：

受訪者 A：

政策喔，其實嚴格說起來沒有什麼很硬性的規定，頂多是有一些像是一年服務時數要達到一百小時之類。

受訪者 C：

其實好像，沒有特別交待什麼耶。像我都是遇到問題的時候，才會打電話到分部找一個資深人員，所以在這個過程中才會去了解一些原

則。平常，平常其實沒有交待什麼事情。

然而，這些辦法並沒有討論「組織如何定位志工」等積極面的想法，以致於志工管理辦法往往成為成為聊備一格的條文，或是志工的管理和發展往往視第一線執行者的想法而定：

受訪者 A：

可是大家是純粹去服務，這個（志工管理辦法）我倒是覺得沒什麼很特別可以提的。

受訪者 B：

是有訂定志工管理的辦法的條文，我們的志工比較鼓勵用自治的方式，有志工隊長，還有幹部。我們也會鼓勵他們嘗試 Handle 更多的事情，像是聖誕節，我們就叫他們變出節目來。主要還是要鼓勵大家可以有更多嘗試。

現在的話，志工的業務在台北總會那裡有成立專責的志工組，所以大部份業務都移到他們那裡，可是第一線執行的還是我們。其實我覺得大部份做的事情還是一樣，只是主要的統整的人變成不是在地方上，都是由台北那裡負責，然後有一些訊息或是資料，台北那邊也會 Pass 給我們。

除了組織的政策之外，政府的法規也是非營利組織注重的，因為志願服務法中有相關多有關志工的權利，需要志工管理者協助取得：

受訪者 C：

最重要的我想還是志願服務法吧。法規的了解我覺得是比較重要的，而且裡面也有很多是我們機構需要協助志工去辦理，或是要讓志工了解的，像是志工證明之類的東西。

(四) 執行面：平常和志工溝通的管道：

和志工聯繫是第一線的志工管理者最為重要的工作之一，志工管理者這個環節上展現相當的彈性和效率——在管道的運用、訊息的內容、聯絡的速度、志工回饋的取得四個方面，皆能夠依照志工本身的特質，選用適合的方式。

受訪者 A：

主要的溝通方式，電話、電郵、書信、部落格。正式才會用書信。其實大家大家還是培養一些感情，因為這樣運作起來比較順暢。

比較重要的就是勤前會議，勤前會議就是要表演前，分配工作啦，說明注意事項的時候，那時有什麼意見大概都會提出，像今天的場，誰可以拍照？是他們的工作人員還是誰？這一類的事情都會提出，主要是要了解中心要如何和表演團隊的合作。

受訪者 B：

怎麼聯絡喔，一般來說就是電話、E-Mail，其實還滿常用 MSN 啊……這樣有活動直接聯絡這樣比較快。……我們在活動過程，或是處理事情的過程中，也會閒聊，盡量去了解志工的想法，作為平常來往的參考。

受訪者 C：

方式有很多種，像是電話、E-Mail、信件等等，主要是看志工習慣使用的方式，MSN 也會用。

而志工的管理者會儘可能和志工培養感情，促使志工更了解組織，以增進往後彼此合作的關係：

受訪者 A：

其實大家彼此之間還是培養一些感情，因為這樣運作起來比較順暢。

受訪者 B：

……通常我們還會告訴他們一些有關使命，貼在牆壁上那些，這些東西雖然志工訓練雖然會說，但是每次活動的時候還是會再次說明這次的服務內容，以及這些努力會帶來什麼改變。

(五) 執行面：組織訊息和服務成果如何讓志工了解：

組織的訊息和志工的服務成果，大部份仍然是透過第一線的志工管理者傳達給志工了解，服務成果的評估方式多以服務時數為主，志工的管理者其實有意識到志工服務的成果並不只有帳面上所提供的時數，因此在分享成果時，通常都會伴隨理念的溝通，這樣的現象可以受訪者 A 的回答作代表：

受訪者 A：

我們那個倒沒有什麼「成果」，平安離開，順暢入場，就是最好的結果。這個也很容易看到。倒是一年會有兩次的聚餐，在那樣的場合裡面，他們（機構）也會對我們這一年的結果作一個簡單的分享，還有一些希望我們未來

做的努力。

受訪者 B：

通常我們還會告訴他們一些有關使命，貼在牆壁上那些，這些志工訓練雖然會說，但是每次活動的時候還是會說明這次的服務內容，以及這些努力會帶來什麼改變。

受訪者 C：

一般來說就是時數，簽到的時數，可是那是一個比較制度化的東西。我自己是覺得，重點在志工是不是投入和認同，志工的熱忱很重要，心理上的認同，我覺得。

一般來說我會儘量當面稱讚志工的表現，當然還有一些制度化的東西要配合，像是時數之類的東西。

(六) 執行面：組織如何處理志工之間的衝突，以及志工退出服務的主要理由：

在非營利組織中，儘可能是「以和為貴」，正面的衝突並不常見，但的確存在意見上的歧異，或是服務環境的不適應。而意見的歧異往往是出現在日常服務事務的意見不同，而非對於組織服務理念的不認同。而最常離開組織的原因，大多以無法配合組織的服務時間或內容為主，諸如學生畢業離開等等。而在處理衝突的方式上，志工管理者會以志工是志願參加為主，儘可能以和平、安撫的方式處理。

受訪者 A：

衝突喔，我想衝突是不至於啦，但我想有些志工，在服務上的想法可能是不太一樣。有時意見不一樣的話，場務的督導比較兩邊不是人。像我們的勤前會議，有人溝通說受到投訴，但我是認為，即便是觀眾做錯，也是用

提醒的方式。硬性的規定，主要還是要考量觀眾。因為我們服務的目的也是為了這個。

受訪者 B：

衝突…我想倒還不至於，但我想和你提到的比較接近的是不適應。像比如說我們這裡訓練出來的，很厲害的學生志工喔，什麼活動的都可以獨立進行的，那種獨當一面的大將，結果出去外面（外縣市）唸書，可能到別的縣市，一開始或許因為文化和服務的環境不一樣，有時回來會說有一點難適應，我想主要的問題是在這裡。

……我覺得倒是不太能配合機構服務時間的志工，後來反而可能離開的機率還高一點，因為有些像是，生了小孩，或是家裡有一些事情，就不太能配合一些服務的時間，所以就會比較少來服務，但是我們還是會定期寄一些東西，或是和他們講活動的訊息，保持聯絡。不然，離開的大宗就是畢業。學生畢業回家。

受訪者 C：

……我覺得和志工之間，想法比較不一樣的地方，主要還是在執行面吧，有時我處理事情的方式比較直，那麼有些人就會覺得我太過死板，這些意見也會反應出來。但我想有時也得在彼此之間取得一個平衡點吧。

……在一些日常事務的作法上，有些人不見得很認同組織，有時對一些事情很堅持自己的意見，有時我夾在中間就會比較感到困擾。

……離開機構，主要的原因可能是沒辦法配合服務吧，主要是家庭或個人的因素，像是如果畢業了，那就會離開。

(七) 執行面：志工續留組織，長期參與服務的原因

受訪者 A：

……我個人是對表演藝術滿有興趣的，每次在服務的過程中，多少都有機會和那些劇團的工作人員交談，學習，我覺得這樣是滿有學習的。

受訪者 B：

長期合作的理由，我想最重要的就是感情因素吧。其實這裡很多是很資深的志工。

受訪者 C：長遠服務下去的話，我覺得感情因素可能是比較重要的點，如果志工比較投入、認同的話，那其實在像一些簽到時數之類的東西就會反應出來。我一直在努力這一塊，這需要一段時間（經營），我鼓勵志工能夠有定期服務的習慣，我也會和志工分享一些彼此的想法，在服務的過程中鼓勵大家參與。

另外，如同前面的訪談內容所提及，志工管理者相當注重經營的團隊的人際關係一般，「人情」也是志工續留服務的重要因素，人際關係的影響力，對部份志工而言，甚至可能大過對於組織的認同：

另外還有一種情形，就是志工留下來的原因，不見得是認同機構，而是因為這裡有一群人，是他認識的，有感情，很久了（問：有多久呢？）總之比我資深就對了。也就是說，之所以繼續留下來，不是因為認同組織，是因為有朋友，不想離開。

四、 訪談內容整理

(一) 政策面：

志工服務的範圍雖然依各組織的性質不同，呈現相當多元的結果，然而從訪談的結果中仍然可以理出頭緒：非營利組織傾向將志工分為兩大類處理，一類以行政庶務為主，另一類為志工專長可以支援組織使命及服務的對象，另一方面，具有特殊專長的志工，諸如電腦、工程、醫療、設計等專長的志工，會因為組織服務上的需要，會加以注意，並賦予較特殊的任務。然而，非營利組織通常將志工定位為廉價的人力

志工管理者會使用多種管道和志工聯絡，主要會配合志工使用媒體的習慣，而且志工的管理者很在乎「傳達的速度和效率」。在訊息上，志工的管理者與志工溝通時，會傾向培養志工對機構的認同感和人際之間的感情，這樣主要的目的一方面是為了使志工能夠長期投入服務，另外一方面也能夠在執行業務時，彼此的合作和溝通能夠更加順暢的。另一方面，志工管理者與志工，都相當注意非正式傳播的管道，諸如耳語、氣氛之類的訊息，兩者都相當借重這一類的訊息，去幫助判讀所看到的現象。諸如受訪者 C 所提到：「另外還有一種情形，就是志工留下來的原因，不見得是認同機構，而是因為這裡有一群人，是他認識的，有感情，很久了」，其所提供的線索就有一些平常在與志工來往時觀察或是感受到的狀況，或是：「衝突喔，我想衝突是不至於啦，但我想有些志工，在服務上的想法可能是不太一樣，」

「志工招募」是一個同時與溝通、組織承諾相關的議題，在這一點，志工的管理者的確非常有志一同——各種不同的組織，在招募志工時都會強調組織的使命，藉以吸引志工心理上的共鳴。尤其會注意其服務的態度，包含所謂的「會不會留下來」、「好不好用」，一如受訪者 B 所提及：「最後留下的人都會做很久，而且好用的會常常來。」這裡所謂好不好用並不是指個人的專業，而是「會常常

來」「會做很久」，也就是參與服務態度。

受訪的志工負責人幾乎平常都身兼多職，分身乏術，所以，年度的大型活動、或是小型的演說機會，人際關係（口耳相傳或是相互介紹）、網際網路等，就成爲各組織招募志工的主要管道，這些管道各有利弊，其中大型活動和網際網路是常見的一種方式，在這些管道中，志工的管理者可以同時提供受募者兩種訊息：第一、這個組織的服務使命，第二、這個組織目前的服務成果有哪些。然而，透過大型活動、網際網路所招募的志工，卻有著一個有趣的面貌——他們不一定是年輕的族群，但是較習慣使用新科技，而且較具有主動性。誠如受訪者 A，在看到跑馬燈廣告，透過主動上網搜尋相關資料，主動參加的志工，動機也較爲外顯，對服務的投入也相當熱忱。

五、 訪談結果小結

整體看來，如同文獻中所提及的，志工與組織之間，沒有強制的義務關係，這樣也是暗喻著，志工的管理者其實並不是在「管」志工——也就是對志工是沒有權力影響的。即使志工已經加入團體之中，甚至有可能不離開的情形下也是如此。是此，從訪談的結果看來，志工的管理者在溝通上，多半採取導引、主動、配合的策略，像使用志工習慣的媒體就是一個例子，因此，無論志工的管理者有沒有意識到自己與志工溝通的習慣，事實上他們都一直朝向「滿足志工需求」的方向前進，這樣的現象可以讓我們理解，本研究問卷調查中，志工的溝通滿意度普遍傾向滿意以上背後的脈絡。

志工的管理者在志工加入機構之後，在訊息上除了清楚的資訊之外，會透過

正式和非正式的管道，一方面是使志工認識和了解組織的理念，或是作為一個激勵者，然而，志工管理者相當傾向、注重培養與志工之間的「關係」，也鼓勵志工之間培養感情。另一方面，對於有專長的志工，管理者也會給予適當的後勤支援，這一類的行動，關於組織理念的部份，可說是循著志工的動機再次「加柴添火」，而在培養感情的部份，為志工營造了一個「家」—既是個合適的服務環境，也在情感上有了寄託，這兩者都對志工對於組織的長期投入，是正面幫助的因子。

第五章、結論

本研究旨在探討志工的溝通滿意度與組織承諾之間關係，本章將針對問卷的結果分析及訪談的結果，說明研究結果和發現，並藉由對本研究的檢討與討論，進一步提出研究限制及對後續相關研究的建議。

第一節 研究結果與發現

一、 樣本特性

(一) 問卷調查結果

本研究的調查結果中，志工的身份以女性、學生、高中職以上學歷居多，這樣的結果和行政院主計處在 2002 針對臺灣地區社會發展中有關社會參與的趨勢調查結果中所發現的，志工以女性、學生居多的結果接近。

就教育程度而言，志工的教育程度大多具有高中以上的學歷，其中以擁有大學學歷最多。這個特性顯示，參與志願服務的民眾，除了較有空閒時間之外，也擁有一定程度之上的知識能力，較易接觸和理解諸如服務理念、公共事務等抽象的概念。

就經濟能力而言，受訪者的收入多集中在三萬元以下（或換算日薪 1000 元以下）的原因。這個結果並不是因為的志工是來自基層工作者，而是大多數的受訪者為學生或家管的收入不穩定，因而造成收入平均集中在三萬元以下。但若扣除一般而言視為無穩定收入的學生及家管後，從表 4 中可以看見，只單就從業人員及退休人士的收入加以分析時，收入雖然仍以三萬元以下居多，但比例平均較低，超過一半的從業人員及退休人士收入在三萬元以上，雖然無法取得精確的收

入數據，但仍可看見從事志願服務的民眾仍有一定程度的收入基礎。

二、 志工和志工管理者的特性

問卷調查的結果，除了呈現與大規模調查的結果相近外，也與文獻和訪談內容相呼應。首先，從文獻中我們可以了解，志工的自主性高、和組織間無強制的義務存在，從調查結果中我們也可發現，志工的來源多是屬於較有空閒時間的族群，而願意參與志願服務者，通常較具主動服務社會精神，自主的意志較為明顯。

其次，在訪談內容中，我們發現無論是志工或是志工的管理者，在管理實務層面上，著重建立私人的情誼，而非以權威、個人魅力等方式領導志工，背後的動機，可以推論是基於無法以「強制的力量」影響自主性強志工。第三，問卷調查的結果顯示志工來源多元，而從訪談的結果中也發現，志工的管理者會基於志工的習慣，透過不同的溝通管道，諸如面對較年長的志工以電話為主，年輕的志工則以電子通訊等方式為主。

綜合以上的結果，第一線的志工管理者大多能夠意識到志工的組成和特質，並且選擇妥適的溝通策略，進以維持日常的運作。然而進一步來看，這些主要的族群—學生、家庭主婦和退休人士，經濟上生活無虞、也較具主動性服務的特性，本研究建議，除了一般事務性的溝通之外，志工的管理者可從積極面思考，特別強化組織服務理念的溝通，由於學生、家庭主婦、退休人士往往會有所屬的特定社群（諸如學生的班級，或是家庭主婦的鄰居等等）皆有一定的發言權或影響力，強化理念的溝通，不但能夠更加凝聚志工的對於組織的向心力，另一方面也讓志工協助成為組織在社會中傳遞服務理念的種子。

三、 志工的潛力族群—學生

無論從問卷調查或是訪談的資料，都顯示學生是志工的主要來源之一，然而學生無論在溝通滿意和組織承諾上，都呈現強度較低、變異數較大的情形，從訪談的結果中也發現，「可能一百個學生志工之中，只有五個能夠留下來用」。另一方面，學生志工可能基於課業需要、師長要求、升學考量的情形下參與志願服務（也就是所謂的「拿點數」、「蒐集服務證明」），然而，也的確有學生志工在服務的過程中，發現志願服務的價值，進而願意全心投入。在溝通滿意度較高的學生樣本中我們可以發現，他們服務的時間或許不長，但是在組織目標的了解、上行溝通和溝通氣氛上，均有相當高的分數。

四、 不同族群，使用不同的溝通方式和語言

問卷結果中，志工的平均年齡並不大，然而如果進一步分析，高齡族群通常更為依賴人際傳播（或是基本的電話聯絡），佔有近兩成的年長者也是志工中重要的族群之一，在溝通政策的擬定上，學生和年長者所慣用的溝通管道和訊息內容就有相當大的不同，此時需針對不同族群，預備不同的溝通管道和訊息內容，而非以單一的刊物、文件或是網站支應。

而人口統計變項的結果，也透露另一個訊息，若是女性和學生是志工的大宗。此結果透露兩大訊息，一個是非營利組織可以特別針對女性和學生擬定相關的溝通政策，諸如是否特別針對校園或社區，進行志工招募、或理念傳遞等等。另一方面，男性的青壯年志工是也是有待開發和運用的族群，雖然在男性青壯年志工無法投入大量的溝通時間，但應可藉由設計適合的服務方案，開發這個族群。

非營利組織已經邁入高度專業化、知識集中的時代，越是高程度的專業、需要更頻繁的溝通（如藝術文化或消防志工），或是需要經濟資源挹注（如社會福

利)等,非營利組織有必要重新檢視志工的來源及組成比例,適時針對組織溝通方式及訊息內容加以調整,以利組織的長期發展,和培養資深、投入的志工。

五、 溝通滿意度與組織承諾

從研究的結果得知,志工的溝通滿意度高低,對其組織承諾有顯著且正面的影響。先單從兩變項來看,男性志工的溝通滿意度略較女性為高,但在組織承諾上,男女之間並沒有顯著差異。進一步透過偏相關分析,可以了解志工參與服務動機的多寡,並不會影響其溝通滿意度與組織承諾之間的關係。更精確地說,無論志工的溝通滿意度或是組織承諾的評價為何,志工對於服務的動機都呈現相當強的狀況。此現象也可能與問卷發放策略有關,本研究透過組織發放問卷,而常與組織保持聯繫的志工,往往在服務的動機上也是比較明顯的,此點在未來可透過其他的調查加以比對。另一方面,志工與組織間使用的溝通管道多寡,雖然與其溝通滿意度呈現正相關,但也不會影響溝通滿意度與組織承諾之間的關係。

第二節 管理實務上之建議

本研究依據前述之研究成果,提出管理實務上的建議,對志工而言組織溝通滿意度對組織承諾具高度的相關性與解釋力,我們分別從組織、管理者及志工的角度,提出管理實務上的建議:

一、 組織面:

從調查樣本中我們發現,志工的來源有集中於諸如學生等特定族群的現象,本研究建議,非營利組織可由組織自身的志工來源、組成比例,重新檢視組織對於和志工之間雙向溝通的管道、訊息內容、回饋方式等等。消極面能夠增加志工對於溝通的滿意程度,積極層面可促使志工對組織有更好的貢獻。

從訪談的結果中可以得知，志工與組織間的溝通，非常依賴第一線的志工管理者，然而第一線的志工管理者在業務上經常必須倚靠個人的「單打獨鬥」—諸如建立私人情誼等等，組織除了器材和訊息內容外，組織所提供的支援與第一線的需求似乎存在著落差。雖然使第一線志工管理者能夠較有彈性地面對志工業務，然而人亡政息的隱憂也不容忽視—知識無法累積、經驗難以傳承。

從研究的結果中可得知，志工與組織間，使用溝通管道多寡，會影響溝通滿意度，是此，本研究建議，應依照組織的特性、環境、資源，訂立相關的政策和原則。然而，訪談的結果發現，就使用的媒體上，也和志工管理者本身「能夠使用多少形式的媒體」有關，舉例而言，如果志工的管理者擅長使用網路的話，那麼面對整個志工團，志工管理者就可以對高齡志工用電話聯絡，而對高中、大專的志工以 MSN 或是電子郵件聯絡，反之，若志工的管理者並不使用電腦，那麼無論志工團體中的成員是誰，大多都是使用電話或是人際關係聯絡。基於這樣的發現，組織可成員和志工共同在溝通的議題上經營一個合適的環境，讓資源得以作適當的配置（諸如是否要建立網頁？或是應當以新聞信的方式進行溝通？），讓研究引導思考，思考引導政策，政策引導執行，並讓資源做適當的配置。

二、 志工的管理者應作為組織和志工間的媒介與知識的倉庫

第一線的志工管理者往往都擁有一定程度的實務經驗，在訪談的過程中，也發現志工的管理者會與志工建立良好的關係，這個特質會造成兩種隱憂，第一，溝通變成一種志工是與志工的管理者來往，而不是和「組織」來往的狀況。

這在訪談的結果中同時發現了這一點。順著這個點往下看，第二就是人亡政息，當志工的管理者離開，或是這名志工到其他地區的組織服務時，就難免發生水土不服的情形。我們建議，作為志工的管理者，一方面當然可以在志工管理的執行面上保有個人的特質和彈性。但是更為重要的，乃是要讓志工「透過你，認識組織」，讓志工對組織的使命產生認同感。另一方面，志工的管理者也應當將自己視為知識的倉庫，在平日的志工溝通實務中，除了累積相關經驗，更可以試著深入思考和整理，進一步發現足以廣泛應用的知識和通則。這樣不只是對組織的發展有利，也能促使個人在工作上有更能發揮的空間。

三、 志工之間的溝通可以再加強

從問卷結果中我們發現，志工的溝通方式仍然呈現一種「粽子頭」的狀態，志工和志工的管理者的溝通或許很頻繁，但志工和志工之間水平的溝通就比較缺乏。本研究建議，組織除了可以透過志工自治、任務編組的方式，促進志工之間的互動和了解，更可透過資深志工的分享和帶領，讓組織的使命能夠透過這些長期服務的志工前輩，激勵新進的志工。

四、 更多元的溝通管道，更深入人心訊息策略

訊息的內容，除了一般的事務溝通之外，志工的管理者也會傾向與志工建立私人情誼，這種傾向的原因可解讀為志工的管理者目的在於與志工建立活絡的關係，因為能夠預期這樣的關係可以在未來在志工業務上得到協助。

訊息的策略上，志工的管理者也會傾向軟性、感性的訴求，這樣的情況與文獻中所提及，志工和組織之間並無強制力的概念接近。

五、 深耕參與志願服務的潛力族群

從問卷和訪談的結果中可以了解，學生、家管和退休人士是參與志願服務的大宗，是值得志工管理者深入開發、耕耘的潛力族群，我們認為，對於這群「潛

力族群」的開發，溝通的「質」應比溝通的「量」更為重要，舉例而言，在訪談的中得知，學生基本上都擅用新科技，溝通的管道更多、資料蒐集的技巧更豐富。因此，志工的管理者在面對這群新興世代時，除了在服務的技巧和一般工作的引導外，更可以透過訊息的「質」——也就是使命和熱情，召喚和領導這群年輕的力量。事實上，在第一線的志工的管理者往往能夠察覺志工是由不同的族群組成，然而組織在成本和管理的考量上，一般都統一使用相同訊息內容或文宣資料，本研究建議，可針對成本低的媒體（諸如網際網路）思考是否能夠針對不同族群的需要，設計所需的資訊，如政府網頁中常有的兒童版、一般版及老人版本等等。以使不同族群的志工，皆能夠在溝通層面有更佳的滿意程度。

而在日常的運作上，從訪談中可以得知，各個組織的志工雖然都有其特定參與服務的對象，諸如南投青年返鄉服務團通常以大專生為主，然而第一線執行變化相當大，即使是同一組織，在不同縣市仍可能有文化上的差異，本研究建議，非營利組織可作為知識的集中站，但不適合作為運作決策的集中站。非營利組織可更多聽取第一線管理人員的意見，透過蒐集志工的服務數據及服務情況，適時針對第一線管理人員的需要，提供支援，並在日常運作上尊重且支援第一線人員，以使組織能夠有更順暢的運作。

第三節、研究貢獻

發現「溝通滿意度對組織承諾有正向影響」的關係，適用於非營利組織志工。

以往對於溝通滿意度及組織承諾之間關係的研究，多以企業為主，然而也有針對非營利組織（例如學校）的調查，然而其調查對象皆以組織中支薪的雇員為主，或是綜合雇員或志工進行調查，本研究單以志工為調查對象，得到志工和非營利組織之間，雖然無強制的權利義務，也無經濟誘因下，志工的溝通滿意度仍然顯著影響組織承諾。

第四節、未來研究建議

根據上述所提及的研究限制，及本研究相關的結果，建議未來的研究者可從下列幾個角度作更深入的探討：

1. 較為鉅觀的角度：

本研究在樣本的選取上，採用較為廣泛的態度，然而未來的研究者可針對不同性質的組織或區域，針對組織溝通的議題，作一特定的比較，諸如個人主動性較低藝術文化志工，個人涉入感極高的政治團體志工，相信組織溝通上會有相當特別的差異。

2. 較為微觀的角度：

本研究是透過非營利組織的志工管理人員，以及參與服務的志工協助調查所屬組織中的志工。然而這樣的結果僅能夠接觸到較常參加服務，或是對組織向心力較高的志工，此點為本研究在進行中雖有考慮，卻難以避免之處。是此建議未來的研究者，可由某些特定的族群（諸如學生或是社團）等等進行調查。另一方面，從行政院主計處或是中央研究院的社會調查資料中，我們可以發現台灣社會的志工在人數、性別、職業上皆有一些特定的趨勢，諸如學生或是退休人士等等，可針對這些族群和非營利組織之間的溝通議題，再作進一步的討論。

3. 科技、媒體與社會的影響：

本研究主要討論組織內的傳播議題，然而從訪談的結果中，仍可發現有許多社會、科技和媒體的影響因素未納入其中，諸如 Blog 或是微網誌的使用，或是趨向個人化的媒體（如即時通訊軟體等）。這一類新興的

溝通媒體對於組織與志工間雙向溝通、組織的社會形象等等，仍有值得討論之處，皆可作進一步的討論。

4. 測量工具的改進：

本研究使用的問卷，是由溝通滿意度量表、組織承諾量表，配合服務動機及人口統計變項組合而成，然而在調查及訪談的過程中，以及綜合學者及非營利組織的從業人員之意見，認為參與的動機可能是一個重要的關鍵，但是在本研究中並未深入討論，未來研究者可進一步加修正測量的問卷，以獲得更接近真實的結果。

參考文獻

中文部份

1. Campbell K.N., Ellis S.J. 著，桂雅文、蔡宜津、鄭純宜譯（2000），《幫幫忙：義工管理求救指南》，台北：五觀藝術管理
2. Corey G.著，休慧蘭譯(2006) 《諮商與心理治療理論與實務》，台北：雙葉
3. Neuman, W. Lawrence 著，王家煌、潘中道等譯（2002），《當代社會研究法：質化與量化途徑》台北：學富
4. Drucker 著，余佩珊譯（1994），《非營利機構的經營之道》，台北：遠流
5. 王月雲、張永富，(2003) 《工作特性與組織承諾之關係研究：以社會資本為調節變項》，遠東學報 24(4) ，983~990
6. 王秋慶(2003)，《員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究—以嘉義縣市地政事務所為例》，南華大學管理科學研究所碩士論文。
7. 司徒達賢（1999），《非營利組織的經營管理》，台北：天下
8. 江明修（2002）《非營利管理》，台北：智勝
9. 江明修（2003）《志工管理》，台北：智勝。
10. 牟鍾福(2002) 《國中體育教師組織正義與組織信任對組織承諾影響之研究》。國立臺灣師範大學體育學系博士學位論文
11. 行政院主計處（2002）。《九十二年臺灣地區社會發展趨勢調查（社會參

與) 統計結果。台北：行政院主計處。

12. 李元墩(1999) 組織溝通研究之回顧與展望，中華管理評論 2(5),121~131
13. 李元墩、蔡文淵 (1997)，《組織內溝通滿足評量之研究》，行政院國科會專題研究計劃成果報告
14. 李元墩、鍾志明、林育理(2000)，台灣企業員工組織承諾衡量模式建構之研究，國立成功大學學報，第 35 卷人文社會篇
15. 李青芬、李雅婷、趙慕芬 (1995)，《組織行為學》，台北：華泰
16. 李聲吼、林品妍、何景圖、黃鈺雯、郭乃華、李函雀、王君美，(2001)，非營利組織志願工作人員參與動機、工作滿意度及組織承諾相關之研，生活應用科技學刊 3(3)，325~346。
17. 沈進成、張延蓉(2002)，內部行銷、組織承諾、工作滿足與顧客導向服務關係之研究－以主題遊樂園為例，旅遊管理研究 2(2),79~99
18. 林秀琴、黃文三、沈碩彬 (2009)，高雄市公立國中小校長溝通行為與教師工作滿意度、組織承諾關係之研究，教育經營與管理研究集刊 5,41~67
19. 林惠玲、陳正倉 (2008) 基礎統計學，台北：雙葉。
20. 邱顯仁、朱寶青、游婷熙 (2003) 非營利組織與其志工溝通品質影響因素之研究：以紮根理論分析,大葉學報，55~71
21. 張艾玲 (2006)，護理人員組織溝通滿意程度與組織承諾相關性研究，長榮大學醫學研究所碩士班護理組碩士論文
22. 張春興，(1989)。張氏心理學辭典。台北：東華。

23. 陳海鳴、余靜文(2000)，企業文化發展與組織承諾的關聯性研究-被購併企業—續留員工的觀點」，管理與系統，7(2),249~270。
24. 喜馬拉雅基金會，(2005)《台灣三百家基金會名錄》，台北：喜馬拉雅基金會
25. 曾華源、曾騰光(2003)，志願服務概論，台北，揚智
26. 黃大瑋(2007)組織溝通對組織承諾的影響-以大台北地區教師為例，商學學報 15,p131~164
27. 黃素惠，(2006)，從組織承諾談提昇教師組織承諾之啓示，教育暨外國語文學報，第3期，頁1-21
28. 詹麗珊(2003)，國立科學工藝博物館志工參與動機之研究，《科技博物》，(7)4，p87~91。
29. 蔡智勇、薛義誠(2007)溝通滿足對組織承諾與組織績效關係之研究：以社福慈善基金會為例，中華管理學報，8(3)23~42
30. 蔡漢賢(1990)，社會工作辭典。台北：社區發展中心。
31. 蔡漢賢，(1990)，志願服務的理論與實務，中華民國社區發展研究訓練中心。
32. 蕭新煌編(2000)，《非營利部門：組織與運作》，台北：巨流
33. 蕭新煌、孫志慧(2000)。台灣非營利組部門的未來。載於蕭新煌主編。非營利部門、組織與運作。台北：巨流

英文部份

1. Abelson, M. A. (1987). "Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 72, p382-386,
2. Arthur C. Brooks (2002). "Can Nonprofit Management Help Answer Public Managements' Big Questions' ?". *Public Administration Review*, 62(3), pp.259-266.
3. Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). "Discriminant validation of measurement of job satisfaction, job involvement, and organization commitment". *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
4. Crino, M. D., & White, M. C. (1981). "Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure." *Psychological Reports*, 49(3), 831-838.
5. Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). "A factor analytic study of communication satisfaction". *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
6. Fischer, L.R. & Schaffer, K.B. (1993). *Older volunteers- A guide to research and practice*. Newbury Park, California: Sage Publications. Lucas
7. Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). "A comparison of two organizational commitment scales". *Personnel Psychology*, 36, 87-99
8. Goffin R.D., Gellatly I. E. (2001). "A multi-rater Assessment of Organizational Commitment: Are Self-Report Measures Biased ?" *Organizational Behavior*, 22, 437 – 451.

9. Meyer J. P. , Allen N. J. ; Smith C. A.,(1991).”Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization”. Journal of applied psychology, 78(4), 538-551
10. Meyer, J. P.; Allen, N. J.; Smith, C. A. (1993). “Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization” .Journal of Applied Psychology, vol.78, no.4, 538-551.
11. Meyer,J. P., and Allen,N.J (1991) “A Three-Comonent Conceptualization of Organizational Commitment”. Human Resource Management Review, 1 ,61-98.
12. Mowday ,R.T, Porter L. W., Steers, R.M. (1982) “Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover,New York : APP
13. Robbins, S. P. (1996). Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall International Inc.
14. Randall, D. M. (1987) .” Commitment and the organization: The organization man revisited”. Academy of Management Review, 12, 460-471
15. Schram, R. (1985) “Motivation Volunteers: How the Rewards of Unpaidwork Can Meet People,s Needs, Vancouver: Volunteer Publication
16. Shelby, A. N. (1988) ,”A Macro Theory of Management Communication” , The journal of business communication,25(2),13-27.
17. Varona, F. (1996). “Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations.” The Journal of Business Communication, 33(2) 111-140.

18. Wolf , T.(1990). *Managing a Nonprofit Organization*. New York: Prentice Hall.
19. Wolf, T.(1999). *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*. New York: Rockefeller Center

附錄一 調查問卷

志工朋友您好：

這是一份有關志工溝通和服務的學術問卷，希望透過您的協助，了解目前志工溝通的議題，研究結果，能夠提供志工團體作參考，並讓每個用愛心耕耘的團體，都能夠發揮最大的力量。

請您放心，問卷的內容**完全不涉及隱私資料**，完全沒有問及個人姓名或是聯絡方式，相關的結果也**僅作為學術參考**用途，請您安心作答，並再次謝謝您的協助！

問卷回覆請寄 c0919854694@gmail.com，相關的問題也歡迎您的賜教。

南華大學傳播研究所 羅龍雲

以下皆為**單選題**，請依您對題目的同意程度，在格子中打圈回答，或複製此符號「○」貼上即可

	問題內容	很不 同意	不 同意	同意	非常 同意
平 行 及 非 正 式 溝 通	1 我知道自己在這個機構服務，達到了哪些成果				
	2 志工們會利用服務之餘彼此聯繫、溝通				
	3 志工之間常交換意見、互相支援，完成各項服務				
	4 志工朋友們能夠提供我在服務上所需要的訊息				
	5 我覺得和志工朋友們溝通並不困難				
	6 這個機構的志工管理負責人， 會主動與志工們討論機構未來發展願景				
組	7 我瞭解這個機構的長遠使命和長期目標				
	8 我瞭解這個機構如何運用志工人力				

織 運 作	9	我瞭解這個服務的機構如何運用經費				
	10	我認同這個機構的服務理念和服務方式				
	11	就算是負責不同工作的志工，也常常聯繫、交換意見				
	12	這個機構，會把重要的政府政策或是消息，傳達給志工				
	13	我覺得機構的志工負責人，能專心聆聽我陳述意見				
上 行 溝 通	14	我覺得機構的志工負責人， 能協助我解決參與服務上的問題				
	15	我覺得機構的志工負責人，能適時的接納我的意見				
	16	我覺得和這個機構溝通並不困難				
	17	我覺得機構的志工負責人，能接受志工的批評與建議				
溝 通 氣 氛	18	我覺得機構能透過許多方式，激勵志工參與服務				
	19	我覺得這個機構可以透過溝通，讓志工產生共識				
	20	我覺得志工朋友們都能虛心接受或是批評與建議				
媒 介 品 質	21	我覺得這個機構對各項會議都有充份的事前準備				
	22	我覺得這個機構，經常利用各種集會與活動， 向志工傳達機構的重要措施和最近概況				
	23	這個機構會定期舉行各種會議，提供志工交換意見的機會				
	24	我覺得在這個機構的會議中，我能暢所欲言				
	25	這個機構的各種消息，都能快速傳達讓志工明確知曉				
	26	這個機構會定期提供相關刊物、文件、影音產品或是網頁， 提供志工參考。				
	27	對我而言，這個機構所印製的刊物、文件、影音產品或是網 頁，提供了有用的消息。				
	28	我覺得取得這個機構的消息並不困難，也不麻煩				

	29	我對這個機構有很高的忠誠度。				
規 範 性 承 諾	30	我關心這個機構的未來發展。				
	31	我很樂意為這個機構服務。				
	32	我願意付出額外努力，以達成機構所託付我的工作。				
	33	我覺得我有責任為這個機構盡最大的力量服務。				
	34	我願意為這個機構效勞。				
	35	我會盡我所能，克服志工服務上所遇到的困難。				
	36	我會主動幫忙一起合作的志工朋友，解決服務上的問題。				
	37	我會主動提供一些好的建議給機構，讓機構能有更好的發展				
	38	我覺得這個機構，讓我覺得有歸屬感。				
	情 感 性 承 諾	39	在這個機構參與志工服務，能使我得到滿足。			
40		我覺得我對這個機構有深厚的感情。				
41		我以身為這個機構的一份子為榮。				
42		回顧我自己的志工服務生涯，這個機構對我而言非常重要。				
43		當我和別人談到我服務的機構，我都抱持肯定的態度				
44		我願意介紹親戚朋友來這個機構當志工				
45		我覺得繼續留在這個機構服務，是一件正確的決定。				
持 續 性 承 諾	46	即使服務條件變差，我仍願意留在這個服務。				
	47	即使有更好的機會，我也不會考慮離開這個機構。				
	48	我對這個機構付出很多心力，我不會考慮換服務機構。				
	49	如果現在離開這個機構，我會感到內疚。				
	50	就目前的狀況看來，我樂於繼續在這個機構服務。				

51. 您為什麼會持續參與服務？

(1).是 (2)否 51-1.因為參與服務，我覺得自己會有所成長，心智也更加於成熟

(1).是 (2)否 51-2.因為參與服務，我會獲得成就感

(1).是 (2)否 51-3.因為參加服務的，可以認識更多新朋友、拓展自己的生活圈

(1).是 (2)否 51-4.因為參加服務可以學到新東西、認識新事物，也會學到很多實用的技能。

(1).是 (2)否 51-5.因為參加服務，有機會能幫助有需要的人，回饋這個社會

(1).是 (2)否 51-6.因為參加服務，可以發揮自己的專長幫助別人

(1).是 (2)否 51-7.因為我認同這個機構的理念，我願意幫忙這個機構。

請將選項的數字填在格子即可。例如：女性請在前面格子中填“2”

答案填此處	問 題
	52.性別 <input type="checkbox"/> (1) 男性 <input type="checkbox"/> (2) 女性 (男性請在前方格中填“1”)
	53.年齡. _____ 歲 (請在前方格中直接填“歲數”)
	<p>54. 職業 (<u>單選題</u>)</p> <p><input type="checkbox"/> (1) 退休 <input type="checkbox"/> (2) 家管 <input type="checkbox"/> (3) 學生 <input type="checkbox"/> (4) 軍人及公務人員</p> <p><input type="checkbox"/> (5) 教師或學校行政人員 <input type="checkbox"/> (6) 農林漁牧礦業 <input type="checkbox"/> (7) 金融及保險業 <input type="checkbox"/> (8) 製造業 <input type="checkbox"/> (9) 醫、護及醫院人員 <input type="checkbox"/> (9) 法務人員及律師</p> <p><input type="checkbox"/> (9) 非營利組織服務 <input type="checkbox"/> (10) 批發及零售業</p> <p><input type="checkbox"/> (11) 其他未列之行業 (請註明) _____</p>
	<p>55. 教育程度</p> <p><input type="checkbox"/> (1) 國小 <input type="checkbox"/> (2) 國中 <input type="checkbox"/> (3) 高中職 <input type="checkbox"/> (4) 大學專科 <input type="checkbox"/> (5) 研究所以上</p>
	<p>56. 月收入 <input type="checkbox"/> (1) 30,000 元(含)以下 <input type="checkbox"/> (2) 30,001 元~60,000 元</p> <p><input type="checkbox"/> (3) 60,001 元~100,000 元 <input type="checkbox"/> (4) 100,001 元以上</p>
	<p>57. 您的信仰是? (<u>單選題</u>)</p> <p><input type="checkbox"/> (1) 佛/道教 <input type="checkbox"/> (2) 基督教 <input type="checkbox"/> (3) 天主教 <input type="checkbox"/> (4) 一貫道 <input type="checkbox"/> (5)</p>

	<p>法輪功</p> <p><input type="checkbox"/> (6) 沒有信仰 <input type="checkbox"/> (7) 其他_____</p>
	<p>58. 您覺得您自己對於信仰的態度 <u>(單選題)</u></p> <p><input type="checkbox"/> (1) 非常虔誠 <input type="checkbox"/> (2) 很虔誠 <input type="checkbox"/> (3) 還算虔誠 <input type="checkbox"/> (4) 沒有感覺</p>
	<p>59. 您當志工多久了？，約 _____ 年</p> <p>本題意思是指，從您開始服務至今，包含在其他機構服務的年資 例：83 年開始成為某團體志工，中間無論是否參與其他團體， 年資就是是 98-83 = 15 年</p>
	<p>60. 您在目前這個團體擔任志工多久了？，約 _____ 年</p>
	<p>61. 您平常使用哪種方式，與機構保持聯繫？ <u>(可複選)</u></p> <p><input type="checkbox"/> (1) 利用電話 <input type="checkbox"/> (2) 透過電子郵件或網頁 <input type="checkbox"/> (3) 利用 MSN 或即時通</p> <p><input type="checkbox"/> (4) 透過志工之間相互聯絡 <input type="checkbox"/> (5) 透過定期聚會 <input type="checkbox"/> (6) 透過文書信件</p> <p><input type="checkbox"/> (7) 其他_____</p>