

以非營利組織的概念 淺談後備軍人輔導組織

王順堂

國立台灣師範大學科技應用
與人力資源發展學系碩士班
研究生

林弘昌

國立台灣師範大學科技應用
與人力資源發展學系副教授

摘 要

「公民社會」已成為現代民主國家社會發展的趨向，隨著民眾參與公共事務意願的增加，也促進各類型「非營利組織」的興起。藉由這些非營利的組織平台，民眾得以透過志願服務者的角色，參與各項社會服務的工作。「非營利組織」具有不以營利為目的、受國家委託執行公共業務、彌補政府組織或私人企業功能不足及倡導志願服務理念等特性，引進民間參與志願服務的社會力量，除了增進社會公共服務效能外，對於社會發展更具有正面及積極性的作用。

志願服務者（志工）參與非營利組織的運作，不僅可提供多元化的服務，更可加強政府機關在「公共領域」及「服務環境」等方面的公共服務功能，並促進志願服務者參與公共事務，實踐公民的社會責任，彰顯服務社會的精神。

「後備軍人輔導組織」亦屬執行國家委託之公共業務，及提供公共服務之非營利組織，其成員採志願服務的方式，推行全民國防及社會服務相關工作，成立迄今對國家社會的發展，有不可磨滅的貢獻；隨著民主政治社會的發展、志願服務理念的推行、國防組織結構的精簡及全民防衛體系的建立等情形下，為使組織功能與時俱進，則需精進提昇組織效能，以達成組織使命與目標。

關鍵詞：非營利組織、志願服務、參與動機、後備軍人輔導組織

A Brief Discussion of the Concept of a Non-Profit Organization in Reservist Counseling Organization

Shun-Tong Wang

Graduate students, Department of
Technology Application and Human
Resource Development, National
Taiwan Normal University

Hung-Chang Lin

Associate professor, Department of
Technology Application and Human
Resource Development, National
Taiwan Normal University

Abstract

"Civil society" has become the social expansion direction of modern democratic countries. As more and more people show their interests in participating in the public affairs, various kinds of non-profit organizations are getting promoted. People are able to attend all kinds of social services via these non-profit organizations as a volunteer. Non-profit organizations possess the characteristics of a non-profit, public service commissioned by the country to make up for government organizations or private enterprises' insufficiency and promote volunteer service. Taking advantage of private participation in voluntary social forces will not only enhance public service performance, but also bring a more positive and active effect on social development.

The participation of volunteers in the operation of non-profit organizations not only provides a wide range of services, but also strengthens the government institutions' functions of public service in the public domain and the service environment. Moreover, it can promote participation in public affairs practice, enhance the social responsibility of citizens, and highlight the spirit of service to the community.

"Reservist Counseling Organization" is commissioned the implementation of national public service and provides public services as a non-profit organization by its voluntary members. Its establishment has made an indelible contribution to the implementation of national defense and social service related work. With the development of democratic political society, the implementation of the concept of voluntary service, the rightsizing of the national defense system, and the establishment of civil defense, in order to keep pace with the times, it is necessary to improve the organizational efficiency to achieve its mission and goals.

王順堂、林弘昌

Keywords : non-profit organizations, voluntary service, motivation, reservist counseling organization

壹、前言

「公民社會」在世界各國民主化及全球化的發展下，已成為現代民主國家社會發展的趨向，從許多的歐美國家實例可以發現，在民主社會中，由於民眾參與公共事務的意願增加，因而促進各種類型「非營利組織」的發展，當民眾基於公理正義及互信互助的原則，常藉由這類型組織平台的整合運作，以志願服務者(志工)的角色，主動參與關懷及服務社會的行動。

根據內政部統計，具社會服務及公益慈善性質的全國性組織團體，從民國66年的115個發展到民國97年已達1872個(內政部統計處，2009)。可見隨著我國整體生活水準的提升，民眾參與公眾事務的意願增加，因而促進各種類型的非營利組織發展，更提供了許多民眾參與志願服務的管道。

民國98年8月8日因「莫拉克」颱風造成的「八八水災」災情相當嚴重，災後除政府及國軍全力投入救災工作外，國內舉凡社會公益型的非營利組織，莫不積極參與協助救災及復建工作。行政院更在同年8月17日邀集國內佛光會、法鼓山、慈濟、紅十字會及世界展望會等5大團體研議合作賑災方案(八八水災特別報導，2009)，同時間，後備軍人輔導組織亦全力協助國軍救災，績效卓著，顯示國內非營利組織的發展，已發揮應有的社會功能，並受到政府的重視。

非營利組織具有不以營利為目的、接受政府管轄輔導、參與公共事務、推行志願服務、彌補政府能力不足等特性，其中又以達成公眾服務使命，倡導志願服務者參與公共事務的服務工作，對社會發展極具有正面的意義。「後備軍人輔導組織」恰也符合了前述重要的特性，本文將以此為範圍，探討仿效非營利組織的管理方式，由於組織成員數量達3萬餘人，在志願服務者(志工)的管理方面更是不容忽視的一環，因此，如何引發或瞭解其參與動機，運用有系統的人力資源管理策略，提昇其對組織的認同，願意持續貢獻心力，以增進組織效能，實為重要的研究課題。

貳、非營利組織的概念

「非營利組織」(non-profit organization, NPO)是當前台灣社會漸趨民主化與社會力活絡之後普遍被討論的議題之一，尤其是有關公共事務的參與，不可避免的，非營利組織乃為一種「中介」性的組織，它扮演著整合公私部門的角色，可彌補政府服務功能的不足；另一方面，也可強化民間組織的參與力量，共同為全民的公共利益與社會改革而努力。因此，非營利組織的角色功能、經營管理和

運作等問題，也一再成為公共政策專家和相關學者探討的重點（張德永，2005）。

一、非營利組織的定義

「非營利組織」一詞，源自於美國國稅局(Internal Revenue Code, IRC)的法條，對於那些為公共利益而工作的團體給予免稅的鼓勵(Hodgkinson, et.al, 1989)。Hall (1987)指出：非營利組織乃是許多個人結合的集合體，他們結合的主要目的有三：

- 1.執行國家委託之公共業務。
- 2.執行國家或企業部門所不願或無法完成之公共業務。
- 3.影響國家、企業部門或其他非營利組織之政策方向。

然而，當提到「非營利組織」時，通常會和一些名詞相提並論，如「鄰里組織」(neighborhood organization)、「社區組織」(community organization)、「私人志願組織」(private voluntary organizations)、「慈善組織」(philanthropic organization)、「獨立部門」、「第三部門」(the third sector)、「基金會」、「非政府組織」(non government organization)、「非商業組織」(noncommercial organization)等(江明修、陳定銘，2000)。非營利組織其最主要的定義，在於其設立之目的，非在獲取財務上之利潤，且其淨盈餘不得分配予其成員或其它私人，而具有獨立、公共、民間性質之組織或團體(孫本初，1994；許世雨，2001)。Wolf (1990)對於非營利組織則有以下六點描述性的定義：

- 1.必須具有公眾服務的使命。
- 2.必須在政府立案，並接受相關法令規章的管轄。
- 3.必須是一個不以營利為目的或慈善的組織。
- 4.經營結構必須排除私人利益或財務之獲得。
- 5.其經營享有免除政府稅收的優待。
- 6.捐助或贊助者的捐款得列入免(減)稅的範圍。

非營利組織受其組織體制中既有之「不分配盈餘制約」的規範，被預期會減少機會主義的行為，從而獲得社會大眾的信賴，其公益公信力正是非營利組織的合法性基礎(王振軒，2006)。綜合言之，非營利組織即指組織成立不以追求私人利益為目的，而是補充政府社會功能之不足，引進民間的社會力量，增進社會公共服務效能，建立公民社會為目標的公益性組織團體。

二、非營利組織的特性

非營利組織的數量龐大而且彼此間異質性高，然而他們的特性及其在社會上所扮演的角色則大致相似。Salamon (1992)則認為非營利組織的特質包括以下六點：

(一) 正式的組織

它必須具有某種程度的制度化，而非臨時或非正式民眾的集合體，同時也要得到政府制訂的法律之合法承認，因而具有法人團體的資格，能以組織之名義訂定契約和保管財務。

(二) 民間私人性質

它必須與政府機構有所區隔，不屬於政府的部門也不應由政府官員充當董事會成員，但並不意味非營利組織就不能接受政府的財源或是政府官員絕對不能擔任董事。簡言之，一個重要的關鍵就是組織基本的架構，必須是民間私人機構性質的組織。

(三) 利潤不能分配

組織本身可以產生利潤，但必須將組織的利潤運用在機構宗旨限定的任務；再者，組織內部的工作人員不能分配盈餘，這和營利組織運作的情形有很大的不同。

(四) 能夠自我管理

非營利組織要能夠自我管理自己的活動，組織本身要有內部的治理程序，不受外在團體的掌控。

(五) 志願人員的參與

非營利組織應有某種程度的志願人員參與機構活動，特別是由志願人員所組成具有領導與治理性質的董事會。

(六) 公共利益的屬性

非營利組織所提供的服務應具有公共利益的性質，並以服務公眾為職志。

前述有關非營利組織之諸般特色，則可進一步歸納成為兩大主要的特性所在：一為使命，一為資源。使命的特性決定了非營利組織存在的目的與價值；資源的特性則影響了非營利組織的運作方式（周淑微，2005）。

基於非營利組織所扮演的是一負有使命、資源有限的角色，然其在社會上所發揮的角色功能，卻也是不容忽視。由於非營利組織種類繁多，類型與使命亦不盡相同，通常會依其不同的組織類型及組織任務，作為其人力需求的規劃原則（林聯章，1998）。特別在於組織內部的非受薪人員的志工，在管理上更應依其不同的組織類型及組織任務為指導原則，一方面配合組織的使命與目標，另一方面配合組織的人力需求，並據此加強志工管理的工作推行，以提昇其服務效能。

管理大師彼得·杜拉克（Peter Drucker）指出，像非營利組織這種社會部門

挺身而出，提供機會讓人民擔任志工，一方面使個人可以擁有一個自己可以控制，同時也可以奉獻和改善的天地，另一方面也才能滿足社會多元及多樣化的需求（劉真如譯，2002）。另外，杜拉克亦認為政府推行社會工作的力量其實是有限的，在這方面非營利組織已有輝煌的成就，成為社會行動的中堅力量，並成就出以造福人類為目的之「公民社會」（余佩珊譯，2004）。

事實上，正由於非營利組織具有特殊的宗旨與使命，因此在管理上比較特別的是，管理重心經常著重於志願服務者的募集與管理。藉由民眾參與志願服務工作，一則可協助組織達成使命與目標，二則更可提倡志願服務的理念，提昇民眾服務社會的意識，進而向理想的「公民社會」邁進，此即為非營利組織另一層面特別的意義與概念。

三、非營利組織的重要性

美國約翰霍普金斯(Johns Hopkins)政策研究機構發現全球各大工業化國家中非營利部門的工作者在勞動市場中扮演日益重要的角色；非營利組織的數目大幅成長，而非營利部門工作者的數量也快速成長，因此非營利組織未來在社會經濟上將會扮演愈來愈重要的角色（Salamon & Anheier,1996）。

非營利組織為什麼會在現代國家中發展的如此快速，值得我們思考。江明修（2002）綜合社會學、經濟學與政治學等不同學科領域學者提出之見解，對非營利組織發展的理論基礎整理如表 1 所示：

表 1 非營利組織之理論基礎

理 論	主 要 論 點
志願服務理論	非營利組織乃基於志願主義(voluntarism)的精神，積極投注於社會福利、慈善救助等工作。然而，志願工作者，無論是個人、團體或組織，其動力並非來自有形的金錢或物質報償，主要還是源於積極奉獻的利他主義(altruism)使然。
社群主義理論	<ol style="list-style-type: none"> 1.在基本價值方面，社群主義不同於自由主義的傳統，旨在期望由利他主義的引導下，建立共同體成員之間的信賴關係，以及培養其社群意識，不同意由市場機制做為公共財分配手段，也不必事事仰賴國家的干預。 2.非營利組織本身就是一種社群類型，透過公民自發結社的力量，以及從中散發的公共關懷，可以預期非營利組織勢將成為塑造「公民社會」(civil society)的主要途徑。

市場失靈理論	<ol style="list-style-type: none">1.消費者與生產者相較，處於資訊與專業知識上的弱勢，暨市場上的不公平地位。2.為扭轉弱勢，非營利組織「不分配盈餘」的特性較易獲得消費者的認同與信賴。
政府失靈理論	人民對政府的績效，特別是公共財的供給，無法盡如人意，在民眾的需求與回饋之間，可能是因制度設計或運作上的扭曲，以致出現鬆動的現象，而非營利組織可填補政府公共服務上功能的漏洞。
第三者政府	<ol style="list-style-type: none">1.當代政府在公共服務輸送上，仰賴非政府機構的事務繁多，而非營利組織在公共服務上較為多元、創新與彈性的作法，可以輕易取得民眾的信賴。2.政府扮演資源提供者與服務監督者的角色，相關的執行事項則委由民間執行，兩者之間遂形成緊密的協力關係(partnership)。

資料來源：江明修（2002）。

Salamon 和 Anheier（1996）比較研究七個國家政府與非營利組織的關係，提出二者的關係比較像是夥伴（partnership）與合夥(collaborative)的關係，也認為非營利組織與政府各有互補之處，雙方應建立合作夥伴關係，由政府提供資源，將公共服務委託給非營利組織執行。

綜合上述，非營利組織的興起在於彌補政府組織功能之不足，調解市場經濟的失衡狀態，希望透過民間社群的力量，組織民間自發性組織，倡導志願服務的理念，鼓勵民眾自發性的參與改造社會，最終目的在達成「公民社會」(吳建明，2008)。我們似乎可以進一步指出，非營利組織不僅僅只是過渡時期的產物，而是現代社會的必然現象，它彌補「萬能政府」神話破滅後的空缺。在現代化強調多元及自由民主的社會中，各式各樣的需求出現，公部門無法單獨應付，必須與民間合作共同滿足社會層出不窮的需求(吳寧遠，1998)。

因此，非營利組織具有不以營利為目的、受政府委託執行公共業務、與政府部門有合作夥伴關係、執行政府組織或私人企業無法完成的公共事務及推行志願服務模式等特性與概念。除了運用志願服務者去完成組織的使命外，更應鼓勵社會大眾積極參與志願服務工作，使非營利組織甚至具有宣導民眾參與公共事務的社會教育功能。

參、志願服務的興起

非營利組織既然以使命為基礎，不像私人營利組織追求利潤，因此在有限的資源中，提倡運用志願服務的理念，則是非營利組織推展工作最重要的一環。志願服務的觀念應用存在已久，而「volunteer」這個名詞是由西方歐美國家傳至我國，當聯合國正式宣告 2001 年為「國際志工年」，使志願服務成為國際關注的公共議題時，我國的「志願服務法」也在同年的一月誕生，對所有推行志願服務的非營利組織而言，是其發展史上重要的歷程，更是為展現民主意識及公民社會奠立良好的基石。

一、志願服務的意義

「志願服務」就其字面上的解釋，是指人們秉持服務的熱忱，以及個人非強迫性的自願，不取報酬的付出時間、財物、勞力和知能，協助別人解決困難。志願服務係本著個人的自由意願，奉獻自己的時間、精力，對社會大眾提供協助，以滿足社會生活需要的助人活動（曾華源、郭靜晃，2001）。

有關志願服務的定義，學界有不同角度的解釋，例如 Barker(1988)認為志願服務是一群人追求公共利益，本著自我意願與選擇而結合的志願團體；Eills 和 Noyes(1990)將志願服務定義為「本著一種對社會責任而非關心金錢利益的態度，是超乎為個人物質生活所需所從事的活動」；Dunn(1995)認為志願服務是負社會責任態度的行動方式，它是一種義務，並且是付出不得回報的。

依據我國所公布的「志願服務法」條文所揭，「本法所定事項，涉及各目的事業主管機關職掌者，由各目的事業主管機關辦理」。另有關「志願服務」、「志工」等定義分述如下（志願服務法，2001）：

（一）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。

（二）志願服務者（簡稱志工）：對社會提出志願服務者。

（三）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。

曾華源、曾騰光（2003：11-14）則認為，志願服務應包括以下各種特質所在：

（一）志願服務是非謀個人經濟利益為主的行為。

（二）志願服務是非外力強迫性的利他行為。

（三）志願服務含有濃厚的社會公益色彩。

（四）志願服務不是個人義務性行為。

(五) 志願服務可以滿足個人心理需求。

(六) 志願服務是以組織型態提供服務。

(七) 志願服務是貢獻餘時餘力的活動過程。

綜上所述，志願服務的具體意義，可以歸納出兩大方向，第一是所謂志願乃是民眾出自於非受強迫性質及非基於義務責任之考量，秉持著內心自由的意願參加，且願本著犧牲奉獻之精神；其次，服務的意涵，係指對於需要幫助的人或團體，利用工作之餘的閒暇時間參與，但並非主業或正式的工作，發揮個人或團隊的力量，不求回報的付出，以實際具體的行動為社會大眾提供適當的服務。

二、志願服務者（志工）的意涵

「志工」這個名詞是從英文單字 volunteer 翻譯而來，其意義是志願的(willingly)、無薪酬(without payment)、未受強迫的(without being forced)，而從事服務行為的人。志工的稱呼目前已多為學術界採用，尤其在社工領域，逐漸成為主流名詞。

Smith (1982) 認為志願服務是出於自由意志，本著協助他人、貢獻個人時間與精力、不求私利報酬而為他人服務的行為，而參與這些活動的人即稱為志願服務人員，其服務的方式則可以是個別或集體的。Ellis 和 Noyes (1990) 指出，志工不以對金錢利益的關心，而是以負起社會責任的態度來呈現個人需求所選擇的行動，且超過個人基本的義務；Cnaan 和 Goldberg-Glen (1991) 則有同樣的見解：志工是指一群人不為利益（包括物質、金錢、影響力和權力），在持續的基礎上，為了其他人更好的生活品質而捐獻出其時間和精力。林禹廷 (2004) 認為志工是關心社會、社區或他人福祉，而本著個人自由意願，貢獻時間、精力、才智或金錢，不計報酬，以從事各種服務的個人或團體。

志願服務思想乃源自於古代基督教思想中「施」與「捨」的博愛胸懷，為一種出於自願、利他思想與不求私利報酬的服務行為。現代志工除了要保有古代奉獻與服務的精神之外，也應該要以一個「參與者」的角色來實現公民自覺與責任（孫本初、簡秀昭，1998）。尤其在講求增進公共服務效率的年代，志願服務者必需具有高度的參與熱情，才能以具體行動，提升服務的能量，達到及時服務的效果，方可減少政府與民眾間對公共服務之供給與需求間的落差。

綜合上述，志願服務者（志工）是一種本著自由意志，在工作閒暇之餘及能力範圍所及的條件下，對社會提供公共服務，不求金錢及利益上的回報。由於志願服務者來自社會各階層，不僅可提供多元化的服務，更能夠發揮彌補政府能力不足的功能，藉由參與非營利組織的運作，可對政府部門當前無法履行的「公共

領域」及「服務環境」加以補充，並促使其參與公共事務，實踐公民的社會責任，以彰顯服務社會的精神。

三、參與志願服務的因素

民眾會願意加入志願服務的行列是由許多因素所形成的，背後可能涉及個人的成長歷程、累積經驗、需求滿足、現實需要...等等，而這些相關因素連結就會構成參與志願服務的主要動機，不論是非營利組織或自願服務團體均需藉由志工的參與運作，以達成組織的使命。由於志工是不以薪資報酬為目的，所以需要瞭解志工的參與動機，將有助於組織的志工管理工作。換句話說，就是瞭解志工的參與動機後，可透過有效的招募方式，引進「志同道合」的工作伙伴，並透過管理作為促使其認同組織且願意繼續留在組織內付出更多的心力。

(一) 志工參與動機

動機 (motivation) 就是促使個體去完成某些欲達成的目標或工作的歷程，亦即當一個人花費努力或精力去滿足某一需求或達成某一目的的行為歷程 (Herbert, 1976)。動機是指引起個體活動，維持已引起的活動，並促使該活動朝向某一目標進行的內在歷程 (張春興，2006)。

Van Til (1988) 指出，志工的動機不全然是出於利他的動機，也有自我導向和其他的理由。Wolf (1990) 將志工的動機分為幾種類型：(1) 追求自我成就感；(2) 實現「利他」的人生哲學，基於宗教信仰、家庭傳統價值，或是個人的生命哲學觀而產生的奉獻行動；(3) 想要從創立、維繫、運作一個組織機構來肯定自我；(4) 因為對某一個專業領域的興趣而產生的實作學習動機；(5) 尋求社會認同，開拓個人社交領域；(6) 拓展專業社群關係與聯繫管道；(7) 累積個人工作經驗；(8) 為找工作而準備的職前訓練；和(9) 得到社會地位與尊榮。

Suandi (1991) 則認為，大多數有關志願工作者的相關研究，將志工的參與動機區分為三大面向，即利他主義、利己主義和社會義務。但他也特別提出，除了前述的三大動機面向之外，志工的參與動機因素另應包括宗教心和政治傾向等二類。

在我國方面，學者林萬億(1993)認為，參與公共部門的義工主要的動機在於服務他人，獲得社會經歷，回饋社會；賴政凰(2003)認為志工的參與動機可分為自我動機、他人動機及情境動機；林禹廷(2004)則認為志工參與動機依序為知識成長、社會接觸、服務社會及成就肯定；而鍾立君(2009)指出志工參與動機可概分人際互動、服務他人、知識提昇、社會接觸等。茲將各學者對志工參與動機因素層面研究整理如表 2：

表 2 各學者對志工參與動機因素層面研究一覽表

學 者	動 機 因 素
Van Til(1988)	利他動機、自我導向、其他
Wolf(1990)	追求自我成就感、實現利他人人生哲學、肯定自我、實作學習動機、開拓個人社交領域、拓展社群關係、累積工作經驗、正式工作的職前訓練、得到社會地位
Suandi(1991)	利他主義、利己主義、社會義務、宗教心、政治傾向
林萬億(1993)	服務他人、獲得社會經歷、回饋社會
黃翠蓮(1999)	利他主義、社會主義、利己主義、宗教信仰、政治意向
賴玫鳳(2003)	自我動機、他人動機、情境動機
黃雅芬(2004)	利他主義、利己主義、社會責任
林禹廷(2004)	知識成長、社會接觸、服務社會及成就肯定
溫裕宏(2005)	充實生活與學習、社會責任、自我成長、成就感、機構特質、意願實現
吳嘉玲(2006)	內在動機：工作的有趣性、吸引力、滿足性 外在動機：人力資本累積、社交網路建立
吳建明(2008)	自我成長、社會服務、人際互動、價值認同、歸屬認同
何美珍(2008)	自我成長、回饋社會、人際互動
鍾立君(2009)	人際互動、服務他人、知識提昇、社會接觸
石昭薰(2010)	自利、利他、社會

資料來源：本研究整理。

孫本初(2005)歸納出志工參與志願服務的動機與原因，乃主要基於下列七項理論基礎：

(1) 期望理論

係指一個人基於對將來可能獲得之報酬的期望下所產生的行為。對志願服務人員而言，這些期望可能包括從事志願服務工作所接受的訓練，以及由實務經驗中，所習得的專業知識與技能，這些可以做為將來從事其他受薪工作之準備。通常志願服務人員的期望與實際所從事的工作間差距越小，其流動率也越小。

(2) 交換理論

認為個人行為是利益取向的，這些利益可以是物質、金錢或精神的利益，當其獲得大於付出時，人們即會採取行動，或是從成本效益的觀點，就個人行為的

付出與獲得之間的比率，做為衡量其是否付出的標準。若基於此理由，一個機關能否吸引足夠的志願服務人員投入這個行列，與其是否能提供相當之回報給志願服務人員，兩者之間呈現正相關。

(3) 人力資本理論

Becker 對此理論的解釋為：「藉增進資源以影響人們未來金錢或物質收入的活動。」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，付出服務的同時，也可經由機關所提供的訓練機制，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。

(4) 社會參與理論

社會參與的方式有許多種，而志願服務工作則是最普遍的方法，藉參與志願服務工作的過程，可以滿足社會參與及實現社會責任。

(5) 需求滿足理論

依 Maslow 著名的需求層級理論，人類的需求包括生理需求與心理需求，參與志願服務的人員通常在尋求自我實現、自我成長之滿足，亦即為心理需求的滿足。

(6) 利他主義

長久以來，利他思想被認為是人們參與志願服務工作的主要理由。所謂利他即是從別人所獲得的滿足之中，得到自己所付出服務的滿足，這也是一般人所認為志工可以持續其服務的滿足。

(7) 社會化理論

社會化涵蓋人生各階段的學習，包括正式或非正式、計畫或非計畫的過程。一般而言，社會化使某些價值觀、信仰與態度內化為個人思想行為一部份。當人們認為參與志願服務工作是個責任及人生角色之一時，參與即成為一種自然而然的行為。

綜合以上學者對於志工參與動機之論點，可以瞭解到志工的參與動機是相當多元的，從為他人服務、回饋社會、結交朋友、獲得樂趣、自我實現、宗教情懷、提升社會地位、拓展生活領域，乃至於為滿足個人好奇心等，都是常見的參與動機所在，而絕非受到金錢及報酬等因素所吸引，然歸納國內志工參與動機的類型不出利己需求、利他期望、社會責任及宗教信仰等範疇。

由於志工並非組織的受薪者，具有相當程度的自主性，且希望受到尊重、支持、肯定與正面的評價，否則極可能造成志工快速流失。因此，志工參與服務的主要動機，即成為非營利組織管理當中非常重要的環節，必須對所屬志工的參與動機，進行正確且深入的探討，才能完備的志工人力資源管理策略，不僅能有助於志工的招募，強化志工對於組織的認同，亦能有效鼓勵社會大眾積極參與志願

服務工作，使更多的民眾樂於投入志願服務的行列，並充分發揮非營利組織的社會功能。

(二) 志工參與動機相關研究

李瑞妹(1999)在「台北市政府警察局交通義勇警察大隊組織承諾之研究」中，發現義交的參與動機、工作態度及工作體驗對組織承諾均呈現中度的正相關，而參與動機各因素對組織承諾亦具有預測能力。

林禹廷(2004)在「台北市區公所志工參與動機與工作投入關係之研究」中，發現志工的參與動機與工作投入有顯著正相關存在，即志工的參與志願服務的動機程度愈強，則其對工作投入的程度愈高。

溫裕宏(2005)在「警察志工參與動機與組織公民行為間關係之研究-以高雄市政府警察局為例」研究中，發現警察志工的參與動機以社會責任動機為最高，次為充實生活與學習動機，最低的是機構特質動機；而參與動機、能力與特質對組織公民行為有正向及同步的關係。

吳嘉玲(2006)在「非營利組織中志工的工作動機對工作表現的影響-以北美館與故宮博物院為例」研究中，發現工作動機、工作滿意度與工作表現三者均呈顯著的正相關，也就是工作動機愈強，工作滿意度愈高，而工作表現亦愈佳。

何美珍(2008)在「非營利組織女性志工的參與動機、工作投入和工作表現之研究」中，發現志工的參與動機、工作投入和工作表現三者之間呈顯著的正向關係，亦即參與動機愈強，工作投入則愈高，而工作表現也愈好。

鍾立君(2009)在「義工參與動機與工作滿意度之研究-以花蓮縣與臺東縣生活美學協會為例」研究中，發現義工的參與動機與工作滿意度各構面之間均有顯著的正相關，提高義工的參與動機有助於提高工作滿意度，而參與動機對工作滿意度有預測能力。

綜合上述研究觀點，不論是工作態度、工作投入、工作表現、工作滿意度、組織承諾及組織公民行為等構面因素，均與志工組織可否發揮效能有極密切的關係，而志工參與動機對各構面因素均有正向的關聯。換句話說，參與動機對於組織效能而言，亦扮演相當關鍵的角色，尤以無薪資報酬之非營利組織或志願服務團體為最。因此，非營利組織或志願服務團體，更必須了解志工的參與動機，方能奠立志工管理工作的良好基礎，引進「志同道合」的工作伙伴，以增進組織效能，達成組織使命。

肆、後備軍人輔導組織概況

非營利組織中的志願服務者，是一種本著自由意志，以助人、利他、不受薪

的精神，採個別或集體組織的行動方式提供服務，以表達對社會的積極關懷。國內政府單位首先運用志願服務者推動服務措施，是民國 52 年警政機關成立「義消、義警、義交」（曾華源、曾騰光，2003）。「後備軍人輔導組織」則於民國 55 年正式成立，協助國防後備相關工作（軍管區司令部，1993）。

「後備軍人輔導組織」就其組織特性而言，屬於執行國家委託之公共業務，及提供公共服務的非營利組織，其成員亦是採無給職志願服務的方式，協助推行相關工作。以下分就後備軍人輔導組織緣起、歷史沿革及組織結構等分述如下：

一、組織緣起沿革

民國 38 年國軍部隊隨政府播遷來台，人數約有百萬人之多，到了民國 50 年，後備軍人已列管近 50 餘萬人，於該年 6 月軍事會議時，蔣總統中正先生對後備軍人組訓工作指示：「國軍後備軍人已儲備 50 餘萬人，……對這龐大的後備力量，自必須有周密靈活的組織管理，才能在平時使之成為安定社會的力量，在戰時亦能成為持續的戰力」。

民國 53 年 7 月台灣軍管區司令部成立，職司後備軍人之管理與動員任務，著手研擬「加強後備軍人組訓方案」。民國 54 年，依後備軍人管理政策需要，訂定《後備幹部訓練計畫大綱》，並於同年 3 月成立「後備幹部訓練班」，成為培育後備軍人輔導幹部的搖籃，因最初班址設於新店青溪山莊，故「後備軍人輔導組織」又稱「青溪組織」，組織則以「青溪忠義精神」做為成員的自我期許（軍管區司令部，1993）。其後並以「結青溪團隊緣、聚青溪袍澤情、做青溪忠義人、展青溪動員力」等四句話做為組織精神的象徵（後備司令部，2008）。

民國 54 年 4 月台灣軍管區司令部向蔣總統中正先生簡報「加強後備軍人掌握、連繫、運用作法」，簡報的重點為如何掌握運用後備軍人，經奉時任國防部副部長經國先生指示：「後備軍人是國家一股龐大的力量，希望軍管區爾後加強工作」。國防部隨即於民國 55 年 3 月 7 日核頒《後備軍人政訓工作綱領》，軍管區依據綱領第 6 條策定《鄉鎮後備軍人輔導組織設置辦法》，於鄉鎮市區設輔導組、村里設輔導員，負責後備軍人組織、宣傳、社調、服務四大工作，自此，後備軍人輔導組織正式成立。

民國 66 年時，嗣因後備軍人人數激增，輔導組織原組織型態不勝負荷。國防部特針對任務需要及客觀情勢的發展，將鄉鎮市區之輔導組織擴編為輔導中心，設置主任、秘書各 1 人，並在村里設輔導組，置組長 1 人，轄輔導員若干，由輔導中心運作基層後備小組訓練；試行後即以此為基礎，於民國 70 年呈報奉國防部核定將原有之《鄉鎮後備軍人輔導組織設置辦法》充實修訂為《後備軍人

輔導組織設置暨幹部遴用辦法》。

民國 77 年將基層小組取消，改編為後備營連型態管理，區分十大行業團體編組，復於民國 81 年 7 月起檢討調整組織，依戶籍地每 10 至 30 位後備軍人編成一個「後備軍人小組」，置小組長 1 人；由下而上每 2 至 10 個小組編成 1 個「輔導區」，置輔導員 1 員；村里設輔導組，設組長 1 人，每 2 至 5 個組設督導區，置督導員 1 名，隸屬鄉鎮市區後備軍人輔導中心，由縣市團管部輔導（軍管區司令部，1993）。

我國《國防法》於民國 89 年 1 月 29 日公布，有了《國防法》的規範，國防與軍事事務同時邁入新的紀元，新的國防體制與指揮體系主要體現的就是「全民國防」、「軍政軍令一元化」與「軍隊國家化」等原則。而在立法院通過國防二法及《行政程序法》後，已明確規範今後國防施政必須遵循「依法行政」的要求。又依《行政程序法》第 174 條規定：「本法施行前，行政機關依中央法規標準法第 7 條訂定之命令，須以法律規定或以法律明列其授權依據者，應於本法施行後 1 年內，以法律規定或以法律明列其授權依據後修正或訂定」，是以原設置辦法屬行政命令，法源基礎不足，為期組織能持續運作，須另訂法源依據（軍管區司令部，2000）。

民國 90 年 11 月 4 日立法院三讀通過的《全民防衛動員準備法》，也使得全民國防成為國防施政的主要理念，該法第 25 條規定：「為達成動員實施階段迅速成軍，有效支援防衛作戰，軍事動員準備方案主管機關，應……設置後備軍人輔導組織。……有關後備軍人輔導組織設置辦法，由國防部定之。」，國防部是於 91 年 9 月 5 日依據同法第 25 條授權，制訂《後備軍人輔導組織設置辦法》（以下簡稱設置辦法），其後於民國 96 年 5 月 17 日修正第 4 條條文增加「動員實施階段協助理物資、固定設施徵購、徵用書之送達」之工作職掌，至此，組織進入法制化並賦予「協助推動全民國防事務，奠定全民防衛作戰基礎」的目標與使命，沿革過程如表 3 所示。

表 3 後備軍人輔導組織沿革過程

項次	年 份	後備軍人輔導組織沿革過程
1	民國 50 年	蔣總統中正先生於年度軍事會議時，指示國防部規劃後備軍人小組的組織。
2	民國 53 年	台灣軍管區司令部成立，司職後備軍人之管理與動員任務，並研擬「加強後備軍人組訓方案」。
3	民國 54 年	訂定《後備幹部訓練計畫大綱》，並成立「後備幹部訓練班」，成為培育後備軍人輔導幹部的搖籃。

4	民國55年	國防部核頒《後備軍人政訓工作綱領》，軍管區並依據該綱領第6條內容策定《鄉鎮後備軍人輔導組織設置辦法》。
5	民國66年	鄉鎮市區之輔導組織擴編為輔導中心，由輔導中心運作基層後備小組訓練。
6	民國70年	原《鄉鎮後備軍人輔導組織設置辦法》，充實修訂為《後備軍人輔導組織設置暨幹部遴用辦法》。
7	民國77年	基層小組取消，改編為後備營、連型態管理，並區分十大行業團體編組。
8	民國81年	檢討將後備組織重新調整，依戶籍地順序每10至30位後備軍人編成一個「後備軍人小組」。
9	民國89年	《國防法》、《國防部組織法》、《行政程序法》公布。
10	民國90年	《行政程序法》施行，《後備軍人輔導組織設置暨幹部遴用辦法》停用。同年《全民防衛動員準備法》公布施行。
11	民國91年	國防部依《全民防衛動員準備法》第25條法律授權，制訂《後備軍人輔導組織設置辦法》。
12	民國96年	國防部修正《後備軍人輔導組織設置辦法》第4條條文增加「動員實施階段協助辦理物資、固定設施徵購、徵用書之送達」之工作職掌。

資料來源：本研究整理。

二、組織結構

「後備軍人輔導組織」成立迄今已近 40 餘年，在發展的過程中，雖歷經數次的調整與變革，但亦如同其他非營利組織一般，適度地發揮其對國家與社會的功能。現依據《設置辦法》將其工作職掌、組織設置、成員招募及職務經管分述如下：

(一) 工作職掌

組織的成員來自社會各行各業的人士，除秘書職務得兼領顧問費外，餘均為無給職，並依第 4 條規定賦予工作職掌為 (1) 協助辦理後備軍人組織、宣傳、安全、服務工作；(2) 協助後備部隊召集訓練、要員連絡查訪；(3) 動員實施階段協助辦理物資、固定設施徵購、徵用書之送達；(4) 指(督)導所轄各輔導組工作；(5) 協助辦理後備軍人其他輔導工作(含國軍災害防救及人才招募工作)。

(二) 編組設置

以非營利組織的概念淺談後備軍人輔導組織

組織設置於各縣市，其執行單位為結合縣市鄉鎮市區的後備軍人輔導中心，設主任、副主任、秘書3人，下轄督導員、輔導組長及輔導員；而輔導組結合村里設置，設輔導組長1人，輔導員若干人；另依後備軍人人數多寡，由2至5個輔導組編成1個督導區，設督導員1人。全國現編設後備軍人輔導中心364個、督導區2673個、輔導組7818個、輔導員2萬餘人，組織成員計3萬餘人，並接受目的事業主管機關暨國防部後備司令部的監督輔導。組織體系如圖1所示。

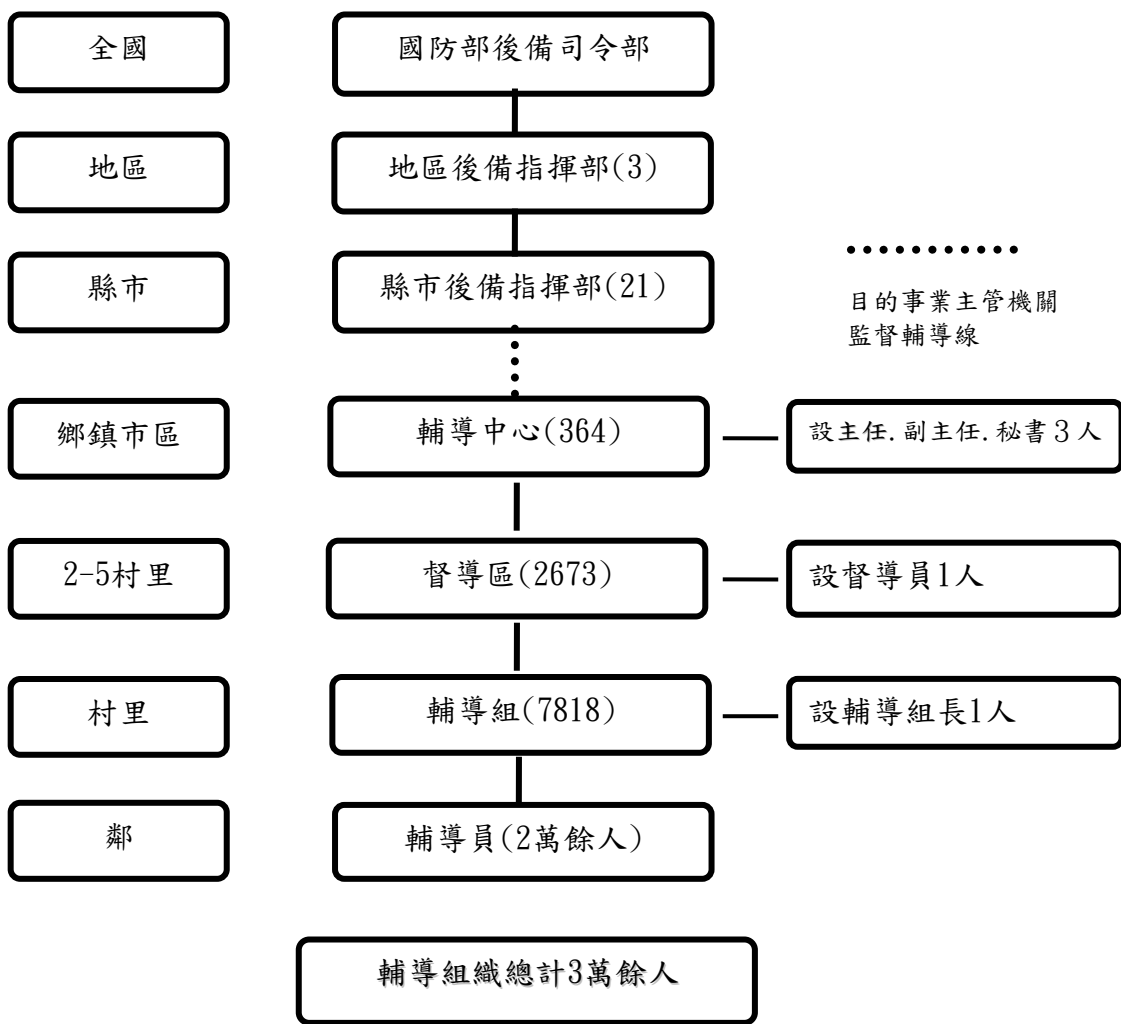


圖 1 後備軍人輔導組織體系圖

資料來源：整理自後備司令部全球資訊網。

(三) 成員招募

組織成員遴選對象，以熱心國防事務及社會公益的後備軍人或社會人士為主，其遴選條件依「設置辦法」第7條規定為(1)後備幹部訓練班結業者；(2)年齡在58歲以下者；(3)身心正常，品德端正，有正當職業，並居住當地或在當地工作者。

前開第一項為「後備幹部訓練班結業者」，按該班召訓規定條件為(1)以優秀後備軍人為優先；(2)年齡在48歲以下；(3)品性端正、有正當職業、熱心公益，有志於後備軍人服務工作者；和(4)無涉及刑事案件經判決者。組織成員較為特殊是因備役政策的緣故(多數女性現役軍人均選擇辦理於退伍日起除役)，致目前組織成員3萬餘人均為男性。

(四) 職務經管

組織除基層輔導組及輔導員外，餘各階層人員職務均有訂定任職年限，使組織成員可以交互歷練不同職務，以利充實活化組織效能，其任期規定(設置辦法第9條)：

1. 輔導中心主任、副主任任期2年，績效優異者，得連任一任。
2. 輔導中心秘書任期3年，績效優異者，得連任一任。
3. 輔導中心督導員任期5年，績效優異者，得連任一任。
4. 輔導組組長及輔導員：不定任期。

綜合前述的介紹，可以瞭解「後備軍人輔導組織」成員均為民間人士，是一個具有不以營利為目的、接受政府管轄輔導(目的事業主管機關為後備司令部)、執行國防相關事務、公眾服務使命及成員志願服務等性質的組織，恰也符合了非營利組織幾個重要的概念與特性。所以，在組織的管理方面，應可仿效非營利組織管理方式，結合本身自有的管理做法，尤其是應著重在志願服務者(志工)的管理方面，以強化組織管理的效能，進而協助達成組織使命。

「後備軍人輔導組織」歷經40餘年之經營拓展，本「替政府爭取向心、作軍民合作橋樑、謀社會安定繁榮、為國家團結安全」之認知，默默犧牲奉獻，服務鄉里，對維護國家安全、社會安定，確有一定程度的貢獻(廖國孚，2003)。未來亦將本著「青溪忠義」精神，扮演政府與民間的一個中介性團體的角色，繼續為國防安全及社會安定而努力。

伍、如何提昇後備軍人輔導組織效能

「後備軍人輔導組織」係依全民國防之考量而設置，也就是希望藉由民間組織整合全民的力量來參與國防建設，強化整體的國防力量。就其組織特性而言，

亦符合非營利組織執行國家委託之公共業務、提供公共服務及倡導運用志願服務等性質，自成立以來在國軍重大演訓及地方災害防救等方面，均有實質的貢獻，充分展現維護國防安全及推展社會服務的功能。

以民國98年8月8日的「八八水災」為例，當時「後備軍人輔導組織」積極投入馳援各災區的行列，動員全國296個輔導中心，幹部1萬6仟餘人次、開設45處醫療服務站、528組消毒作業，募集救援民生及救災物資計9類22萬4仟餘件，共出動了312車次送往各災區（後備司令部，2009）。秉持同胞愛胸懷，熱切展現「人飢己飢、人溺己溺」的忠義精神，為受創的災民家園善盡一份心力，充分發揮了組織社會功能。

如同其他公益型非營利組織的運作模式，「後備軍人輔導組織」亦需仰賴許多志願服務者（志工）的熱情參與，方能達成組織的使命。由於志願服務者的參與動機相當多元，歸納仍以利己需求、利他期望、社會責任及宗教信仰等範疇為主，然對於組織效能而言，亦扮演相當關鍵的角色。基此，為提昇組織效能對國防安全及社會服務繼續做出貢獻，爰提以下幾點淺見俾供參考。

一、瞭解志工參與動機特質，以利志工人力管理策略規劃

志工參與動機具有多元且複雜的特質，從自我成長、回饋社會、歸屬認同、人際互動、知識提昇、社群關係、生活樂趣...等等，而參與動機又與組織效能有直接的關係，即參與動機程度愈高對組織效能愈有幫助。所以，可先就組織現員個人基本資料和參與動機的現況加以分析瞭解，在招募時方能夠引進與組織「志同道合」的志工，在工作上則應規劃多元多樣的人際互動與社區服務等機制，以滿足志工各種的動機需求。

二、運用行銷塑造組織形象，以引發志工參與組織的動機

非營利組織既以達成使命為目標，則需運用社會行銷的觀念與做法，以宣揚組織的核心價值，塑造組織的優良形象，進而建立的品牌形象，引發民眾的參與動機。「後備軍人輔導組織」亦需須仿效其他非營利組織社會行銷方式，凸顯組織核心價值與服務精神，來吸引爭取社會民眾的認同，提高參與組織志願服務的動機，期能藉由民眾的廣泛參與，當然也希望未來能引進女性後備軍人的柔性力量，以協助組織達成使命與目標。

三、健全組織管理激勵制度，以滿足志工自我成就感動機

由於志工參與組織的動機趨力絕不在薪資報酬，組織管理者若無法瞭解志工多元複雜的動機，將很難招募及維持志工，而對於志工的付出，組織也應給予相當的回饋。因此建立一個大家庭式的組織文化與管理制度，將有助於志工情感與向心的凝聚，並藉由有效的獎賞激勵策略，來高度肯定志工們的努力與付出，必可滿足志工自我的成就感，激勵工作士氣，進而提昇對組織的認同感。

四、持續關心重視組織成員，以滿足志工組織參與感動機

當民眾願意參與非營利組織成為志工時，即表示他們在精神層面認同組織，願意為組織的使命與目標而努力，當然也希望組織能夠繼續成長發展，自然對組織的運作也會有興革的意見。組織管理者除了要持續關心志工的工作情形，給予精神層面或實質的鼓勵外，更應建立溝通的管道與平台，重視志工對組織運作方面的意見，以滿足其投入志願服務行列的參與感，增進其組織承諾，而願意繼續為組織付出。

陸、結語

由於非營利組織及志願服務對社會發展有積極性的作用，亦能提供或彌補政府所無法達成的服務功能，更可鼓勵民眾參與公共事務，彰顯公民社會服務的精神，所以受到政府與社會的重視。今後，為了使全民防衛體系更臻完善，必須藉由「後備軍人輔導組織」的組織特性即軍事性與公益性，及廣泛招募後備軍人參與志願服務，繼續服務社會鄉里，增進社會公共服務效能外，更需協助宣揚傳播全民國防理念，推動全民國防事務與整合全民國防力量，以達成支援國防、安定社會的使命。

誠如文中所述，「後備軍人輔導組織」符合了非營利組織幾個重要的概念，那就是不以營利為目的、接受政府管轄輔導、協助國防相關事務（彌補國防人力之不足）、公眾服務使命及倡導志願服務等。組織從設立發展迄今，對國家及社會整體發展亦有其不可抹滅的貢獻，但隨著民主社會政治的發展、志願服務理念的推行、國防組織結構的精簡、全民防衛體系的建立及組織社會功能的增加等情形下，未來更應著重組織效能的發揮，藉由組織志工的熱情參與，方能達成組織的使命與目標。因此，除了積極建立組織的「品牌形象」，廣泛吸引招募志願服務者參與外，在組織型態方面能否完全仿效非營利組織的模式，及在志工人力管理方面，諸如參與動機、組織承諾……等相關影響因素，都值得後續研究者深入分析探討。

參考文獻

一、中文部分

- 八八水災特別報導 (2009, 8月18日)。聯合報, A3版。
- 內政部統計處 (2009)。「內政統計年報」社會類。2009年9月5日, 取自 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/list.htm>
- 王振軒 (2006)。非政府組織的議題、發展與能力建構。台北市: 鼎茂圖書。
- 石昭薰(2010)。學校志工參與動機與持續服務之研究 —以桃園縣一所國民小學為例。中原大學/教育研究所碩士論文, 未出版, 桃園縣。
- 江明修、陳定銘 (2000)。我國基金會之問題與健全之道。載於江明修 (主編), 第三部門—經營策略與社會參與 (215-270)。台北市: 智勝文化。
- 江明修 (2002)。非營利管理。台北市: 智勝文化。
- 何美珍 (2008)。非營利組織女性志工的參與動機、工作投入和工作表現之研究。銘傳大學公共事務學系碩士論文, 未出版, 台北市。
- 余佩珊 (譯) (2004)。Peter Drucker 著。使命與領導-向非營利組學習管理之道 (Managing the Non-Profit Organization)。台北市: 遠流。
- 吳建明 (2008)。非營利組織志工參與動機與組織承諾之研究-以台東縣救國團所屬社會基層團務組織志工為例。國立台東大學區域政策與發展研究所碩士論文, 未出版, 台東縣。
- 吳嘉玲 (2006)。非營利組織中志工的工作動機對工作表現的影響-以北美館與故宮博物院為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文, 未出版, 桃園縣。
- 吳寧遠 (1998)。非營利組織會員對其組織認同之研究-以高雄市婦女服務性社團為例。「非營利組織之經營管理與社會角色研討會」論文。高雄市: 國立中山大學。
- 李瑞妹 (1999)。台北市政府警察局交通義勇警察大隊組織承諾之研究。中國文化大學政治學研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
- 周淑微 (2005)。非營利組織的組織承諾、組織學習與組織績效之相關研究-以台灣地區扶輪社為例。國立中正大學成人及繼續教育所碩士論文, 未出版, 嘉義縣。
- 林禹廷 (2004)。公部門志工參與動機與工作投入關係之研究-以台北市區公所志工為例。銘傳大學公共事務學研究所碩士論文, 未出版, 台北市。

- 林萬億 (1993)。現行公務機構義工人力運用情形之探討。台北市：紅螞蟻圖書。
- 林聯章 (1998)。非營利組織的志工人力規劃與志工應用。載於非營利組織經營管理實務粹要 (145-152)。台北市：臺北市立圖書館。
- 後備司令部全球資訊網 (2010)。後備服務－輔導組織概況。2010年5月15日，取自 <http://afrc.mnd.gov.tw/>
- 後備司令部 (2009)。98年「八八水災」後備軍人輔導組織救災紀實。未出版，台北市。
- 後備司令部 (2008)。97年後備幹部訓練班教材彙編。未出版，台北市。
- 軍管區司令部 (1993)。認識後備軍人政訓工作。台北市：軍管部。
- 軍管區司令部 (2000)。「後備軍人輔導組織社團化」專題報告。未出版，台北市。
- 孫本初 (1994)。非營利性管理組織之研究-以台北市政府登記有案之社會福利慈善事業基金會為例。台北市：台北市政府研考會。
- 孫本初 (2005)。公共管理。台北市：智勝文化。
- 孫本初、簡秀昭 (1998)。公部門之志工管理(上)。人事月刊，26(3)，17-25。
- 張春興 (2006)。張氏心理學辭典 (重訂版)。台北：東華。
- 張德永 (2005)。非營利組織的特性、功能與發展趨勢。國家文官培訓所，T & D 飛訊期刊，36，6-24。
- 許世雨 (2001)。非營利組織的社會服務功能。載於非營利組織經營管理研修粹要 (56-72)。台北市：洪建全基金會。
- 陳金貴 (2002)。退休公務人員參與志願服務之探討。人事月刊，34(4)，42-47。
- 溫裕宏 (2005)。警察志工參與動機與組織公民行為關係之研究-以高雄市警察局為例。義守大學管理研究所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 曾華源、曾騰光 (2003)。志願服務概論。台北市：揚智。
- 曾華源、郭靜晃 (2001)。設置地方志工中心可行性之研究。台北市：行政院青年輔導委員會。
- 黃雅芬 (2004)。志願服務者參與動機與激勵制度對組織承諾影響之研究-以中央健康保險局志工為例。國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南市。
- 黃翠蓮 (1999)。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。輔仁大學管理學研究所碩士論文，未出版，台北縣。
- 廖國孚 (2003)。全民國防政策下後備軍人輔導組織功能之研究。政治作戰學校政治研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 劉真如 (譯) (2002)。Peter Drucker 著。下一個社會 (Managing in the next society)。

台北市：商周。

賴玫鳳 (2003)。家庭主婦志工參與動機、督導關係與組織承諾之相關研究。東海大學社會工作學系，未出版，台中市。

鍾立君 (2009)。義工參與動機與工作滿意度之研究—以花蓮縣與臺東縣生活美學協會為例。國立臺東大學/區域政策與發展研究所碩士論文，未出版，台東縣。

二、外文部分

Barker, R. L. (1988). *The social work dictionary*. New York: National Association of Social Work.

Cnaan, R. A., & Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human service. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 269-284.

Dunn, P. C. (1995). Volunteer management. In *Encyclopedia of social work* (19th ed.) (pp. 2843-2490). Washington, DC: NASW.

Ellis, S. J., & Noyes, K. K. (1990). *By the people: A history of American as volunteers* (revised ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Hall, R. H. (1987). *Organizations: Structure, processes and outcomes* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Herbert, T. T. (1976). *Dimensions of organizational behavior*. New York: Collier Macmillan.

Hodgkinson, V. A., Lyman, R. W., & Associate (Eds.). (1989). *The future of the nonprofit sector: Challenges, changes and policy considerations*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.

Salamon, L. M. (1992). *America's nonprofit sector: A prime*. New York: The Foundation Center.

Salamon, L. M., & Helmut K. Anheier (1996). *The Emerging Nonprofit Sector: A Overview*. Manchester, UK: Manchester University Press.

Smith, D. H. (1982). Altruism, volunteers, and volunteerism. In J. D. Harmann (ed.), *Volunteerism in the eighties* (pp. 23-44). Lanham, MD: University Press of America.

Suandi, T. B. (1991) *Commitment of 4-B youth leader towards volunteerism*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio.

王順堂、林弘昌

Van Til, J. (1988). Mapping the third sector: Voluntarism in a changing social economy. NY: Foundation Center.

Wolf, T. (1990). Managing a nonprofit organization. New York: Prentice Hall Press.

(投稿日期：99年10月30日；採用日期：99年11月20日)

以非營利組織的概念淺談後備軍人輔導組織