

社區志願組織發展歷程之探討－ 以臺中縣東海村社區志工隊為例

汪憶伶

論文提要

社區志願組織之形成、運作模式及服務內涵，皆是影響社區發展之重要關鍵。參閱過去研究發現，志願服務方面多以志工工作滿足、參與動機等著墨較多；在社區研究中又以社區總體營造、社區發展、社區教育等為主要變項，但卻無法有效解釋組織形成及發展歷程，因而引起研究者興趣。故本研究是以臺中縣龍井鄉東海村社區志願組織為研究對象，以質性研究方式，持續參與觀察近一年六個月，並深入訪談十五位志工及幹部，探討志工的參與動機、志工隊面臨到的阻力、助力、社會脈絡環境及團體動力等面向，希望藉此了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服務組織之參考依據。

本研究根據東海村社區志工隊成員訪談，分析出社區志工隊發展歷程及志工隊角色定位，並將志工隊發展歷程歸納為三階段：第一階段為形成階段，影響因素包括：利他精神的實踐、人際親和的連結、自我成長的滿足、居民健康的關懷、根留社區的整合等五個層面。第二階段為衝突流失階段，形成衝突原因包括：權力分配不均、目標利益不符、交互行為不平衡。而衝突類型又有：平行衝突型、垂直衝突型及傾斜衝突型等三種。第三階段為重整成長期，在重整的部分包括關係改變及結構的調整，在志工的成長方面又從志工成長及志工隊成長分別討論，在志工成長部分，包括專業知識、管理能力與內在心靈的提昇；在志工隊成長部分，則已有志工隊獨立運作及培養新幹部之趨勢。

最後則針對志工隊的角色定位歸納出領導者及志工隊角色，領導者的角色包括：任務導向者、情感支持者、角色融合者。在本研究中，歸納出三種角色，包括愛心奉獻者、時間付出者及興趣投入者。志工認為愛心、有時間及有興趣為志工基本角色，當志工將內在的角色認知確定，才會表現在外部行為。

關鍵字：社區志願服務組織、志願服務、團體動力

壹、社區發展的變遷與問題

社區與人類生活密不可分，不但提供居民食、衣、住、行生活所需，更滿足社區居民安全與互助感。臺灣經過政府推動了三十多年的社區發展工作，雖有助於基層、偏遠地區的基礎建設及增強社區意識，但也因法令及觀念不足，且成果不易維護，未能真正激發地方參與，而造成推行困難，社區意識難以建立。

另一方面，面對全球化及日益多元的社會問題，社區及福利多元主義熱潮，使我國政府及學界漸重視福利社區化等概念，也試圖將社會福利與社區發展工作做充分結合(賴兩陽, 2002: 3; 詹秀員, 2002: 65)。若從福利社區化的層面來看，根據內政部統計處調查(1998: 26)，社區居民認為政府在推動福利社區化應優先辦理項目，臺灣省以「健全社區發展協會組織推動福利社區化工作」為主要，佔 27.66%，其次為「成立社會福利社區化推動小組」，佔 19.70%；由統計數字可看出，社區居民重視社區組織工作，也認為社區中有此需求，如表一。

由表一看來，居民認為組成社區組織

為社區中應優先辦理之項目，且城鄉差異不大，唯有積極推動並落實社區組織之組成，才能有效推動社區工作。

行政院於民國五十七年頒布「社區發展工作綱要」，並於七十二年修訂為「社區發展工作綱領」，至八十年五月再修訂此措施採人民團體型態運作，其中規定社區發展主管機關應輔導社區居民依法設立社區發展協會。至 2003 年為止，臺灣地區已成立社區發展協會 5,935 個(如表一之二)，在社區發展協會之下，又分別有社區守望相助隊 1,747 隊、社區媽媽教室 4,026 個及社區長壽俱樂部 3,562 個，從這些數據可看出，目前透過社區發展協會，在社區中辦理婦女及老人健康活動，並透過社區居民共同付出與參與守望相助，以達成敦親睦鄰，促進社區居民互動的目標。雖然目前臺灣地區社區活動如此豐富，但是否真正落實於培養社區居民自動自發、自助及人助的精神呢？社區發展協會是否有發揮其運作功能？是否真能培養社區意識？若能掌握社區發展協會功能，將能創造社區生命力，促進社區福利服務之提昇。

表一 社區居民認為政府推動福利社區化應優先辦理項目表 單位：%

項目別	臺灣省	臺北市	高雄市	社區類型			
				都市社區	鄉村社區	市鄉混合	山地社區
健全社區發展協會組織推動福利社區化工作	27.66	27.29	28.77	24.49	28.22	29.13	28.89
成立社會福利社區化推動小組負責執行與輔導	19.70	20.16	23.29	19.43	19.83	21.29	20.00
培訓社區領導人才發掘運用社區資源	17.81	17.92	19.86	19.12	18.02	15.97	14.44
建立社區志願服務組織鼓勵社區居民參與服務	13.38	13.85	10.96	12.32	13.68	12.61	14.11
劃定社會福利優先區增設社會福利設施與措施	9.05	9.78	6.16	10.43	8.64	8.40	12.22
研訂社區發展法落實社區化服務工作	7.23	6.52	2.04	6.79	7.15	7.84	5.56
加強宣導形成共識	3.95	2.44	2.74	4.90	3.39	3.64	3.33
其他	1.22	2.04	1.37	2.53	1.07	1.12	1.11

資料來源：內政部統計處，1998「中華民國臺灣地區社區居民需求概況調查報告」P.26

表二 臺閩地區社區發展協會及社區活動中心數一覽表

(至 92 年 12 月 31 日止資料)

項 目	社區發展 協會數	社區活動 中心數	守望相助隊數設 於社區發展協會	媽媽教室數設於 社區發展協會	長壽俱樂部數設 於社區發展協會	備註
臺北市	339	60	76	86	42	
高雄市	260	64	81	126	65	
臺北縣	392	211	102	323	186	
宜蘭縣	216	192	89	144	114	
桃園縣	225	216	44	229	100	
新竹縣	163	73	66	130	146	
苗栗縣	275	223	146	233	176	
臺中縣	362	322	119	355	343	
彰化縣	471	407	159	320	357	
南投縣	247	202	142	204	85	
雲林縣	386	391	35	123	258	
嘉義縣	287	287	97	287	287	
臺南縣	414	292	83	369	382	
高雄縣	434	312	100	128	131	
屏東縣	443	360	151	366	373	
臺東縣	120	110	22	83	23	
花蓮縣	154	167	51	115	68	
澎湖縣	84	76	47	78	64	
基隆市	135	110	40	85	97	
新竹市	98	39	36	69	63	
臺中市	122	31	3	64	40	
嘉義市	32	15	2	16	16	
臺南市	196	83	46	88	143	
金門縣	70	29	10	5	3	
連江縣	10	0	0	0	0	
總計	5,935	4,272	1,747	4,026	3,562	

資料來源：內政部統計處，2003 年「臺閩地區社區發展協會及社區活動中心數一覽表」。

有鑑於社區志願服務之重要，本研究從臺中縣龍井鄉東海村社區志工隊的角度出發，觀察志工隊之發展歷程，並從質性研究的方面，以個案訪談及參與觀察方

式，探討志工的參與動機、面臨到的阻力、助力、社會脈絡環境及團體動力之面向，希望藉此了解社區志工隊運作模式，並願意持續參與社區志工隊，突破社區發展之

困境。故本研究欲深入了解以下層面，以提供其他社區成立志工隊之招募或運作之參考指標：

(一)探討東海村社區志工隊的形成過程。

(二)分析東海村社區志工隊的運作及維持因素。

(三)探索東海村社區志工隊發展階段之歷程。

貳、文獻探討

一、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。

(一)社區組織意涵

社區組織是由 Community organization 翻譯，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 (賴兩陽，2002：22)。

學者 Popple (1995：56-57) 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覆使用，以提供有效率的福利輸送。郭怡秀 (1992：11) 認為社區組織是一種方法，當社區組

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。

綜上得知，社區組織是一種方法，它可促進社會團體間的協調，以充份運用社區資源，適應社區需要，以提昇社區生活品質。而本研究所談及的社區組織，則指一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。

(二)社區志願服務組織在社區功能

社會學者 Milofsky (1979) 認為在社區的形成過程中，公民參與和志願服務是兩大重要基石。Milofsky 更進一步指出，志願服務組織在社區工作上的功能包括 (引自馮燕，2000：17-18)：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，志願服務組織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。本研究中，志願服務組織是指東海村社區志工隊，即針對社區居民健康為主的志願服務組織。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要，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、影響志工參與志願服務因素

(一)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），才會有具體行動表現（馬慧君，1997：13）。從動機的引申可以運用在志願服務的參與，有益於增加我們瞭解志願服務的改進功能。

Schindler-Rainman 和 Lippit（1975）提出志工參與志願服務的五個動機（轉引自曾華源，2003：208-209）：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、自主互賴或支持取向。

1.自我實現或接受服務恩情之回報：志工們認為擔任志工是一種學習和個人成長。以接受服務恩情回報者，則視擔任志工是對社會或機構的回饋及貢獻。

2.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，以做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。

3.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中得到回饋。

4.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做為選擇的標準。

5.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，並且需有明確的工作內容及訓練。

國外學者 Lora（2002：243-245）曾對志工參與動機做相關研究，發現志工參與動機包括：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，其次為學習新知識和受人尊敬。總而言之，志工參與服務的動機是複雜的，無法以單項來解釋，而是有許多相關因素連結而構成的，動機也牽涉到個人成長過程、經驗累積、需求，包括利他及自利性。

(二)組織領導者

領導代表著一種影響他人行為之作用力，即在某一特定情境下，影響某些人之行為，使其達成某種團體或機構目標之人際互動程序（詹秀員，2002：61）。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。文崇一（1989：58）的研究指出，社區領袖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。一位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。一般社區領袖的類型可分為三大類，整理摘要如下（蔡宏進，1985：71-72）

1.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也僅限於地方性，較少超出社區範圍外。例如志願性團體、社

團協會或公會的領導人，皆屬於草根性領袖。

2. 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。

3. 權力優秀分子

因握有充分資源，如具有雄厚的經濟、政治或軍事實力，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自真本事，也有來自社會地位及政治關係。如社區中的總統、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。

三、志願服務之動力過程

一般在討論志願服務的動力時，常會引用倫理道德的觀點來引述，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所能解釋清楚的，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

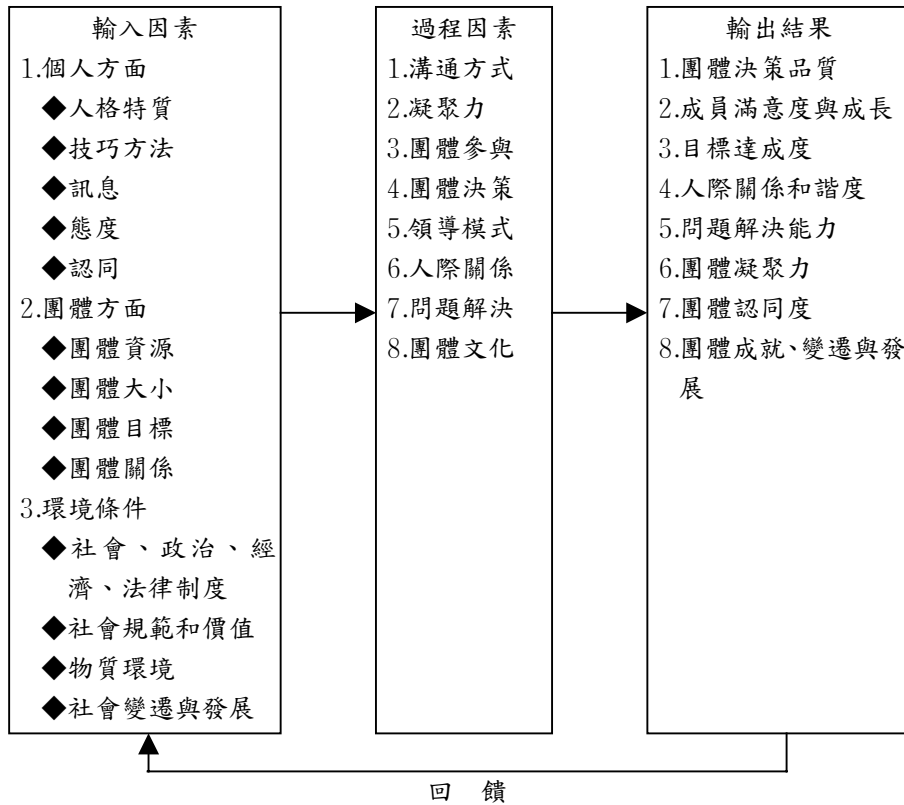
1. 團體動力

社會工作辭典（2000：668）對團體動力的定義為：「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」。潘正德（1995：77）對團體動力的詮釋為：「在任何時間內，發生在團體內，包括被覺察或未被覺察到的一些現象，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持續下去」。

上述基本假設，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力極能影響個別成員，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。

2. 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。團體動力的過程中也可能有不同的影響因素，從 Ellis & Fisher（1994：14-17）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（圖一），以提供團體動態的模式與架構。



圖一 影響團體動態系統的變項因素

資料來源：Ellis & Fisher (1994: 14-17)

由圖一可看出，在輸入因素包括三類，為個人、團體及外部環境因素，對建構團體有幫助的因素、條件及資源；過程因素中主要指在團體過程中實際活動對團體所產生的影響，包括溝通方式、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，包括團體認同、變遷發展、人際關係和諧度等。

綜上討論，團體動力與社區志工隊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運作的輪廓，可做為研究志工隊發展歷程之參考。

(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來看，林啓鵬（1987：97-98）曾經就個人層面來探討，包括：特定事件的出發、覺察的發生及做決定採取行動等過程，分述如下：

1.特定事件的出發：

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，人們才會有所反應。

2.覺察的發生：

每一個體、團體及社會多少有一些需解決問題，促成覺察的因素包括：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。

3. 作成決定，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。

另外，楊蓓（1992：178）在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，以下為楊蓓所提出的投入志願服務工作的個人改變路徑（圖二）。

總而言之，志工參與服務的動機及生活經驗極需重視，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。

(二) 志願服務團體與組織

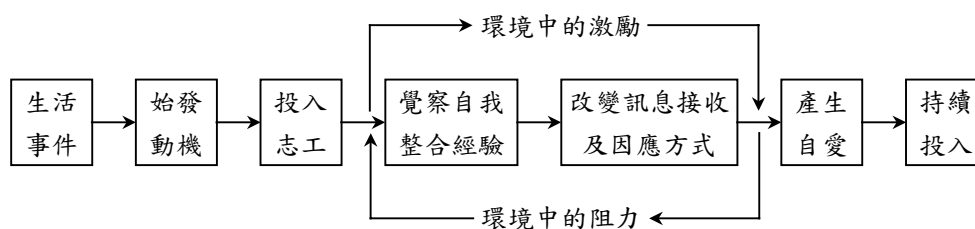
個人投入志願服務之歷程與志願服務團體形成歷程有所不同，以下針對 Nickels 及莊文生之具備要素及志願服務組織生命循環圖做介紹：

1. 發展志願服務方案具備五要素

（Nickels, 1983：4-22）：

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），但並非立即性須解決之事件。第二部分為市場分割，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周遭問題，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，使志工了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，主要是用最合適的人，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。



圖二 投入志願服務工作的個人改變路徑

2.服務計畫生命循環圖：

莊文生（1985：47）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。第一層是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（如表三）。本表將對社區服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組織發展歷程有所相關，故在此引用，以做為本研究之參考依據。

志願服務的動力過程，從團體動力層面、個人及組織三種不同面向來探討，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。

表三 服務計畫的生命循環表（引自莊文生，1985：47）

產前生命	少年	青年	成年	中年	老年	死後生命
計畫的孕育期：創見與社區需求配對	青春活力	認同危機	重獲信心	目標更新	理想實現	社區發展延續
社區發展的過程已經存在	最受影響的人群自始即參與這新生命的創造與哺育	懷疑計畫所能達成的成果	辛勤工作的收穫不常明確，是反省和思考的時候了	看到了好的改變—但是夠嗎？	可能需要延續生命(如果有能力的話)	
評估在受孕期即已成形	基礎線	經常檢查健康的徵兆 集體計畫的行動		成效	經常檢查以及早察覺病源 朝向目標的界定 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	計畫的成果是不朽的，最後結論可能會開創新生。
警告：許多傳統評估方法的簡化邏輯是陷在科技官僚的計畫概念中，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畫常常妨礙創造力、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畫部分的成果，還應該尋找意料之外的結果。			我們能改變做法嗎？ 可能需要動手術以防止夭折 志願服務機構 須要作決定：要繼續支持這計畫嗎？我們對新生命的構想有變嗎？我們能使這計畫的生命更有意義嗎？		我們學到什麼？ 社區的解剖或復活 贊助人 他們會要求我們對所做的和所接受的資源負責。	

綜合上述觀點，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，若能詳細審察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工作發展過程類似。本研究期能從微視面志工參與動機、個人屬性探討，到組織環境團體動力等方面，運用深度訪談，尋求參與社區志願服務組織的影響因素。另外組織組成動力方面，觀察組織形成歷程之各階段變化，試圖歸納社區志願組織形成階段。

參、方法論

本研究目的旨在探索臺中縣東海村社區志工隊發展歷程，並從志工的參與動機、社區動力及團體動力之面向做探究。

一、研究方法

綜觀與志工相關的文獻研究，多數是以問卷方式所進行之量化研究，較無法深入探究志工內心世界及社區志願服務組織發展歷程，針對此不足之處，本研究擬採取質性研究法，其考量因素如下：

(一)社區的獨特性：

本研究之社區曾獲社區總體營造計畫補助，而社區組織、社區文化較顯明，相當具有特色，經研究者長期觀察社區志工隊也是當前較新的志願組織代表，故以質性研究做為探索之方法。

(二)缺乏相關研究：

研究者進行文獻探討時發現，國內對於社區志願服務組織發展歷程之資料相當缺乏，對於社區志願服務組織的討論也是相當片段，有關社區發展、社區組織等相關論文及研究報告，大多以量化方式呈

現，而且是從研究者的角度來看社區問題，很少從社區居民或觀察者角色來討論社區問題。

(三)缺乏深入探討：

本研究從觀察者角度觀察社區文化及組織背景，並實際訪談社區志工，藉由深度訪談，了解個人參與社區志工隊之動機，對社區志工、社區發展之看法與認同做深入分析與探討。社區志願組織發展歷程中，牽涉到社區意識、社區動力、資源運用、志工參與動機等原因，其中的影響因素涉及到社會複雜變遷，需藉助受訪者的資料來呈現客觀的事實，此一特質，適合質性研究的進行。

為了解社區志願組織的服務動機與過程，並牽涉到參與者的主觀想法，很難從有限的文字記載中去取得動態資料，本研究為一探索性的研究，故究適合採質性研究法，進行資料的蒐集與分析。

二、研究對象與取樣

本研究採用質性研究作為研究方法，樣本取樣方採立意取樣（purposeful sampling）。立意抽樣之邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之個案（information-rich cases）作深度的研究，目的就是選擇資訊豐富的受訪者，以說明研究所關注的問題（Patton, 1995, 吳芝儀、李奉儒譯, 2000: 135; 簡春安、鄒平儀, 1997: 140）。而立意抽樣又涵蓋十五種方式，本研究採其中之便利性取樣、關鍵個案抽樣及深度抽樣，針對臺中縣東海村社區志工隊進行研究，以下對研究對象的選擇及取樣方法做說明：

(一)研究對象的選擇

本研究以臺中縣龍井鄉東海村為研究主體，並以志工隊隊長、幹部及成員為研究對象，以下就研究主體及特性做說明：

選擇東海村社區志工隊，因為東海村是由早期政府協助硬體規劃，後期則由居民共同參與規劃之典型社區。民國九十一年九月東海村村長與臺中榮總、龍井鄉衛生所有鑑於社區健康維護之重要，村長發起社區居民參與志願服務，由臺中榮總推動社區居民健康照顧及醫療服務，訓練該社區志工隊之志工照顧及關心社區居民，促進該社區之人際網絡的建立與凝聚，故選擇東海村社區志工隊為研究主體。

東海村位於臺中縣龍井鄉內屬大肚山臺地，為山上四村之一，東到國際街，西至遊園北路，南邊與中港路交界，北邊延伸至都會南街與西沙路；位於臺中縣市的交界，土地面積不大。早期東海村為貧困地區，居民以種甘蔗、西瓜為主；但因鄰近臺中市，又因東海大學、臺中工業區、弘光技術學院紛紛設立；於民國六十七年建築師林漢州來此開發興建「國際城」，因而帶動了地方，吸引許多外來人口聚集。社區總人口 7,433 人，社區內人口大多為商人，也有一部分為醫師、公務員、老師等，務農的人口極少，而醫師、公務員、老師大多住在社區中的高級住宅區，少和社區中其他分子來往，居民經濟能力落差大，生活型態也多所不同。

在社區溝通方面，一般村民對社區問題多直接向村長反應，但仍非所有的居民都如此。社區中居民常會利用運動或門前休息的形式互相溝通，有少數熱心人士會協助社區溝通。社區組織方面，東海村社區內有社區發展協會、長青老人會、環保

志工隊、東海村社區志工隊等。本研究欲觀察的組織為東海村社區志工隊。

(二)取樣方法

1. 便利性取樣：

此為以便利為主的抽樣方法，只要迅速便利就可以用之，但需選擇最適當的樣本來研究，才能使研究得到最豐富的結果。本研究從地域性及社區資源豐富做為樣本選擇考量，故以臺中縣東海村志工隊里為主要對象。

2. 關鍵個案取樣：

關鍵個案是指能戲劇性的說明問題、或是在某個事務產生關鍵影響的人物，針對這些人在所研究的現象發生時的行為意見或態度做訪談。針對社區志工隊具有影響力的人物，本研究以志工隊隊長、志工隊幹部及志工等，蒐集他們對社區志工隊發展歷程及參與服務的意見、態度。

3. 深度抽樣：

深度抽樣是由研究對象表現出充分興趣及資訊豐富的個案所構成，且研究對象能提供豐富資料，對研究有意願配合。故本研究選取在社區中居住一段時間，且參與社區發展之研究對象。

目前社區志工隊成員約有二十五名，但有些志工太忙，或自認為表達能力不佳而拒絕接受訪問，故本研究最後邀請志工隊隊長、幹部及志工成員共十五名做深入訪談，並從參與動機、社區資源運用及團體動力來看，以協助研究進行。

三、資料蒐集方法、過程與倫理

(一)資料收集方法

本研究採取深度訪談訪法及參與觀察作為資料蒐集的主要方法，並輔以檔案紀

錄文件分析法，作為補足資料之不足及印證對照訪談資料之正確性。

1. 深度訪談：

訪談是兩個人之間有目的的談話，由研究者引導，搜集研究對象的語言資料，藉以瞭解研究對象如何解釋他們的世界。Patton (1995, 吳芝儀、李奉儒譯, 2000: 227-228) 將訪談法分成三類：非正式的會話訪談一般性的訪談導引法及標準化開放式訪談。本研究採一般性訪談導引法，由研究者把訪談所要涵蓋的主題，事先設定好大綱，在實際訪談時，再依當時情境決定訪談題綱的順序及問話方式。如此可使訪談不致有所疏漏，可使訪談內容更加豐富也更具彈性。

2. 參與觀察：

學者 Fetterman (1989) 提到參與觀察是將自己融入社區及人們的生活中，盡量精通人們的語言，並維持一個專業的距離，藉以觀察人們的日常生活和活動，瞭解人們的基本信念，並有系統地作成資料記錄 (引自黃瑞琴, 1997: 73)。研究者自九十二年一月即參與社區志工隊訓練、工作會報及個案研討等活動，長期與成員互動，對團體運作、成員狀況均有一定程度了解。故研究者在研究過程中仍持續觀察志工隊的後續發展，並得到直接的資料。

3. 書面文件等：

本研究所採的資料收集方式主要來自於深度訪談、參與觀察、書面文件閱讀。在深度訪談方面，所採用一般性訪談引導法，其實施的方式是使用訪談大綱來進行訪談。另外研究者也參與社區志工隊之幹部會議、志工訓練、活動辦理，並詳細記錄與分析所觀察到之現象。而閱讀社區相

關歷史與居民參與也是資料收集方式之一，以作為輔佐研究之用。

(二) 資料收集工具

本研究所使用的資料收集工具為錄音設備與訪談大綱。錄音設備為預防在訪談過程中有所缺漏，並且利於在訪談結束後，謄寫逐字稿，以將資料完整記錄。訪談大綱可以使訪談過程較具方向性，另一方面可使資料分析時，也較具結構性。

(三) 資料收集過程

本研究從 2003 年 1 月至 2004 年 5 月維持一年多的時間。其中 2003 年 1 月至 12 月進行社區觀察，並參與社區志工隊所舉辦相關活動，實際資料蒐集。2004 年 1 月至 3 月為志工訪談，資料的分析及撰寫由第一次訪談開始，持續進行至 2004 年 5 月。研究對象為臺中縣東海村志工隊，訪談志工隊隊長 1 位、幹部 2 位及志工 12 位訪談人數共計 15 位。

四、研究信度與效度

本研究係採便立性取樣法，選擇關鍵及資訊豐富的個案，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控制方法如下：

(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。

1. 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。

2. 不同時段重覆同一問題

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。

1.資料來源多元化：從不同的管道來蒐集資料，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。

2.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。

(三)三角測定

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

1.方法的三角測定：本研究採用深度訪談法及過去報導、研究及會議紀錄文件，蒐集研究資料，用以檢定研究發現是否一致。

2.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下場合的言論觀點，也可檢測是否一致。

3.分析者的三角測定：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。

肆、結論與建議

本研究目的旨在探討社區志工隊發展歷程，並選擇臺中縣龍井鄉東海村社區志工隊為對象，針對東海村社區志工隊在社區服務的過程，從志工隊及成員的形成、發展及變遷加以探討，並根據東海村社區志工隊訪談敘述中，分析出社區志工隊發展歷程及志工隊角色定位，透過上述資料分析後得到研究結果及發現，並整理出下列研究結論。

一、結論

本研究將東海村社區志工隊發展歷程歸納為三階段，第一階段為形成階段，影響因素包括：利他精神的實踐、人際親和的連結、自我成長的滿足、居民健康的關懷、根留社區的整合等五個層面；第二階段為衝突流失期，在此階段對衝突的原因、類型做分析，形成衝突原因包括：權力分配不均、目標利益不符、交互行為不平衡。而衝突類型又有：平行衝突型、垂直衝突型及傾斜衝突型等三種；第三階段為重整成長期，在重整的部分包括關係改變及結構的調整，在志工的成長方面又從志工成長及志工隊成長分別討論，在志工成長部分，包括專業知識、管理能力與內在心靈的提昇；在志工隊成長部分，則已有志工隊獨立運作及培養新幹部之趨勢。最後則針對志工隊的角色定位歸納出領導者及志工角色，分述如下：

(一)志工隊的形成

志工隊就像有機體一樣，有出生、成熟、老化等現象，當志工隊一形成後，便

會朝向特定的目標發展，過程中志工隊因內部變動及外在環境的影響，而產生自我調整。研究者從參與觀察及深入訪談中發現，社區志工隊的形成原因如下：利他精神的實踐、人際親和的連結、自我成長的滿足、居民健康的關懷、根留社區的整合。

1.利他精神的實踐

志願服務為實踐社會理想或改善社會問題所表現出的積極行動，也是利他的行為，在本研究中，歸納出的利他精神包括：宗教的感召、對社區的回饋、早期經驗的連結及對社會服務有興趣。在宗教感召部分，宗教本身即有服務的精神，志工透過志願服務可以積功德、與人結善緣；在社區回饋部分，志工在社區居住十幾年了，也因為小孩大了或工作退休而有時間參與志願服務，希望為社區盡一己之力；另外在早期經驗連結中，志工因為本身或親人生病，對醫療服務有所體認，於是希望藉由這些經驗，將憐憫之心轉為行動，來為病患服務；對社會服務有興趣的部分中，多位志工有強烈的服務意願，因社區適時的成立志工隊，正好滿足服務大眾的需求。總之，志工在利他精神的實踐是以他人的需要為優先考量，也是在自由意志下所呈現的利他行為表現。

2.人際親和的連結

志工隊是人的組合，在志工隊形成的過程中，人際互動的影響力更是關鍵因素之一。在參與志願服務過程中，可以擴展人際網絡，豐富個人生活，包括：人的連結、及空巢的推力。人的連結中，因為志工想認識新朋友、朋友邀請或是志工探訪病患時鼓勵病友當志工，因為人的連結使志工願意出來為病患服務；另一個原因是

空巢推力，當兒女成家或至外地就業就學，家中突然只剩夫妻倆，從照顧子女的生活中解放，故重新規劃自己生活，希望藉由參與志願服務能多認識新的朋友，並擴大生活圈。

3.自我成長的滿足

當個人在真誠、關懷、接納的團體關係中，可以促進志工的成長，並激發出個人的潛力，志工的自我成長包括：心靈的寄託、知識的累積、表達的改善及時間的允許。成員能在服務的過程中，找到精神的寄託，並在訓練過程中，學習醫療知識幫助家人及朋友，並在時間允許下，找到另一片發揮的空間。

4.居民健康的關懷

在志工隊形成的因素中，其中一項是基於對社區居民的關懷、社區健康維護及弱勢居民的需求，而提供醫療事務的協助，包括：緊急送醫、居訪視及社區定點血壓站等服務。血壓站的設置為社區志工隊一大特色，服務社區居民，有助於社區意識的凝聚。

5.根留社區的整合

志工藉由社區服務，也能增進對社區認同感及歸屬感，並也更樂意接觸社區，與社區中的人們互動，對社區也產生特殊的情感。在根留社區部分，因為社區民眾支持、店家贊助、資源結合、社區文化認同及地理上的便利皆為主要的影響因素。社區居民支持志工隊的成立，也依賴志工服務，未來更希望與藝術街商店合作，結合社區特色，與志工隊做有特色的整合。除此之外，志工更希望留在社區為需要的居民服務，對社區有深刻的認同感。

綜上所述，志工隊形成存在著許多變

動的因素，不僅志工個人在活動、成員與成員間也隨時在調整腳步以獲得平衡，志工隊更結合人群、運用人力資源及適應外在環境，以滿足個人、團體及社區的需求。

(二) 志工隊的衝突與流失

衝突的發生常在有限資源下，成員在追求稀少資源時而發生的利益上發生的對立。換句話說，隱含在衝突之下的常是人們不同的利益。本研究所探討的社區志工隊，在成立將近一年期間，經歷了 SARS 疫情及部分志工出走，對志工隊造成極大衝擊，以下就產生衝突原因、衝突類型及所造成的影響做說明。

1. 衝突發生

志工隊在運作過程中，成員容易因個人期待、價值理念及團體目標不同，缺乏共意識，導致衝突發生。分析結果包括：權力分配不均、目標利益不符及交互行為不平衡等因素。志工因政治力的介入（老人會會長選舉）、個人目標與團體目標不一致（義賣活動）及志工給予建議而未被採納等，而導致部分志工離隊，並另外成立性質相似的協會，想與社區志工隊一較長短。

2. 衝突類型

志工隊衝突可以源於個人，也可能源自因於志工隊，或是個人與志工隊的不協調所致。本研究所歸納出衝突類型有三，即平行衝突型、垂直衝突型及傾斜衝突型。平行衝突型指成員與成員間因工作分工、服務銜接或是權力不一而發生的衝突；垂直衝突型則是成員對幹部的衝突，因不同地位、不同層級與認知不一致而產生的。傾斜衝突型則是由少數成員結合，共同抵制志工隊，而造成志工隊組織不平

衡或傾斜。

3. 衝突的影響

衝突是一種變遷的動力，也是促使志工隊變遷的手段。故衝突未必只產生不好的影響，以東海村社區志工隊來看，正面的影響包括增加團隊向心力及帶動志工隊改變，並激發志工隊尋求更適切的服務目標；負面的影響則有降低志工士氣及人際關係的破壞，對於凝聚社區意識也有所阻礙，也會壓制個人參與團體的意願。

(三) 志工隊的重整與成長

當衝突事件發生後，志工隊曾經停滯了二個月，之後由組長聯繫，並徵詢續任志工未來發展方及活動意見後，重新將志工隊分組。志工隊的衝突與變遷是成長的前提，過程為動態與互動的，最後帶來的是志工隊的重整與成長。

1. 志工隊的重整

志工隊為了適應外界環境及內部成員的變化，重整後的內容包括：關係的改變及結構的調整。在關係改變部分所帶來的新革新有建立社區健康網絡、形成志工聯絡網及培養新幹部；結構調整部分則包括服務再設計、志工隊資源連結及外援訓練單位的抽離。根據研究發現，志工隊在重整階段，除了重新調整服務項目，以符合社區需求與人力配置，更自行連結社區及外界資源，除了讓志工參與活動規劃，也提昇志工參與成就感。

2. 志工隊的成長

志工隊在經過衝突與重整後，隨著時間的推移而成長及發展，在志工成長方面，已在專業知識、規劃能力及內在心理中能獲得滿足。在志工隊的成長方面，志工隊已爭取到志工背心，象徵團隊的團結

與精神；另外在志工隊中也培養出種子幹部，賦予他們責任，對內先踩穩腳步，再慢慢引入外來資源。

3. 志工的期望

在訪談過程中，志工對於志工隊目前服務及未來目標有不同的看法，包括：服務的擴展、知識的訓練、成果的分享、資訊的流通、經費的籌措、安全的保障、資料的管理。在服務擴展方面，志工建議可增加社區托兒或老人送餐等服務；在知識的訓練部分，志工仍希望繼續在職訓練，但訓練內容包括醫療或人文方面，以彙集共同興趣的居民參與；在成果的分享部分，若能藉著志工隊的會刊，將服務成果呈現給大眾，將是很好的宣傳；在資訊的流通方面，若有再舉辦大型活動或村民大會，可在大會中宣導社區志工隊的服務，並再招募有心服務之民眾；在經費的籌措方面，不要只有領導者在負責，應有固定的經費來源，以支付志工隊所需；安全的保障部分，希望增加誤餐費或是保險，以維持志工的基本安全；資料的管理部分，則希望能訓練一批志工，負責文書處理與資料建檔工作。

(四) 志工隊的角色定位

社區志工隊是由一群人的參與並履行其所賦予的角色行為，才能讓志工隊繼續運作，以完成團體目標。在志工隊中，不同的角色是一組相互關聯的功能，這些功能對志工隊的發展是有助益的。本研究針對領導者的角色與志工的角色做以下之分析：

1. 領導者的角色

任何一個團體的運作與發展，都需要一位優異且有效能的領導者，負責主導團

體的基本走向，也是團體成敗的關鍵要素，在本研究中，歸納出領導者的角色包括：任務導向者、情感支持者、角色融合者。這上述三種角色是社區志工隊領導者同時所具有之特質，於公扮演任務性及角色融合領導，於私則扮演情感支持領導，以達到領導效能。

2. 志工的角色

在志工隊中，志工角色一經確定，成員在志工隊中便會扮演該角色應有之行為。在本研究中，歸納出三種角色，包括愛心奉獻者、時間付出者及興趣投入者。志工認為愛心、有時間及有興趣為志工基本角色，當志工將內在的角色認知確定，才會表現在外部行為。

二、研究建議

根據本研究結果，本節將針對研究的發現與問題，從三大部分提出以下的建議：

(一) 志工隊形成與參與因素部分建議

1. 連結外部資源，舉辦教育訓練

研究者在訪談過程中，自從臺中榮總社區健康小組退出之後，將近半年的時間沒有再上新的課程，許多志工非常希望能再上課，例如慢性病、CPR 及安寧療護等課程，對於新的醫療新知也非常有興趣。接受教育訓練也是部分志工參與的因素之一，而且志工常接觸社區病患，若無正確的醫療觀念，則可能將錯誤訊息帶給病患而不自知。志工幹部曾經自行聯繫藥廠及衛生所，舉辦過很成功的座談會，但藥商卻反應參與人數太少未能再舉辦第二場而作罷，另一方面志工幹部忙於生涯規劃而較不投入志工隊，故未來應培養新幹部、連結外部資源，定期舉辦教育訓練並培養

高素質志工投入社區服務工作。

2. 爭取經費來源，維護志工安全

從研究結果中發現，志工隊經費皆由領導者在籌措，包括向縣議員、公所及火力發電廠申請，但都是靠領導者的人脈及關係，沒有常態且固定的經費來源，尤其在血壓器材的維護、服務的擴展及志工的基本保險等經常性支出，更是沒有清楚的財源來維護，故建議志工隊應向外申請經費或舉辦義賣會，以改善目前問題，讓志工願意更深入的投入與付出。

(二) 在衝突與與流失方面建議

1. 加強利他參與，增進志工團結

研究者發現，志工隊中有少部分的人對某些工作不願意配合，建議增強對志工隊的凝聚力，例如領導者的個別關心；或賦予志工更多責任及權力，例如由領導者分派工作或是投票表決；也可以經由會議中，給予熱心志工表揚及獎勵，增進志工的凝聚力。

2. 定位志工角色，積極參與服務

志工對於服務的角色應有明確的定位，對角色的認同程度愈高，志工態度也會有所改變。研究者觀察，志工在參與社區服務非常熱心，但易處於被動角色，常因外來力介入，志工隊因配合活動而提供服務，較不主動與積極。或許這與成員過去經驗、背景及環境因素影響有關，加上成員間的互動、溝通下而形成的團體文化。志工若能在社區更積極參與，將被動角色轉換為主動角色，便可以共同社區發展而努力。

(三) 志工隊重整與成長部分建議

1. 服務再分工，增加資料編輯小組

社區志工隊因為參與的人大多是中老

年人，對於文書處理及資料彙整有困難，只有少數人會使用電腦及編輯。在志工隊運作中，必需有文字記錄及建立文件檔案，才不致造成日後意見分歧或模糊的紛爭。志工隊應針對電腦文書處理及活動報導部分，再訓練一批有興趣且有能力之志工，可做會議紀錄、個案記錄及編年刊的工作，將志工的服務過程及活動成果記錄下來，整理後出版，讓社區居民知道志工隊的服務已在社區紮根。

2. 評估人力與財力，拓展服務項目

等志工隊站穩腳步，在人員參與、服務品質及志工隊運作都穩定之後，可評估志工隊的人力與財力，以拓展新的服務項目，例如：獨居老人送餐、代掛號等服務，或是每月與衛生所或診所舉行小型健檢活動，不但能服務更多社區居民，也能將志工隊經過專業訓練的志工，對社區有更多的奉獻。

3. 培養紮根於社區的領導人才

早期由臺中榮總訓練志工，培養一、二位的志工幹部，但對志工隊而言未能發揮很大的成效，當外來人力投入後卻沒有培養當地的人才，亦造成人力抽離後，志工隊便停滯不前的狀態。唯有社區志工隊自立自主，而不是一味依賴外來資源，才能真正的發揮志願服務的精神。

4. 提高服務品質，增加專業能力

志工在社區提供服務時，會穿著志工背心，以代表志工的專業與團結。平時志工在社區服務時，皆以負責及熱心的態度在服務居民，也非常關心居民的健康狀況。但在某些地點民眾較少時，若志工能主動至附近宣傳，把量血壓訊息帶給社區居民，也可讓志工隊深入社區關懷層面。

雖然目前未再舉辦教育訓練，志工平時應自我充實，以維持服務的專業品質，以免提供不正確的訊息給民眾。

(四)對未來研究建議

1.針對社區領導者及社區其他組織的議題加以觀察

由於人力及時間限制，本研究只將關注焦點放在社區志工隊的發展，而較忽略社區領導者及與其他社區組織的互動。本研究中社區領導者對於社區及志工隊有著重要的影響力，領導者的特質、領導形態都可能影響著居民對社區的認同與社區意識。而社區其他組織與志工隊的互動，如之前離隊志工在社區中又新成立性質類似的志工隊，也是未來可以討論的部分。研究者未在這一方面深入研究，建議未來研

究者可以針對領導者型態與社區組織互動間做探討。

2.社區居民對參與社區志願服務之態度和行為做探討

可針對社區居民做問卷調查，以瞭解社區居民對志工隊的看法及期待，並詢問影響參與社區志願服務的意願與因素，以做為社區志工隊未來規劃及招募之參考依據。

3.觀察其他不同社區志工隊的發展模式

本研究只針對東海村社區志工隊做觀察，建議未來研究者可針對不同社區之志工隊做深入探討及研究，除了讓發展歷程資料更豐富，也更具有研究意義。

(本文作者為東海大學社會工作研究所碩士班研究生)

📖參考書目：

➤中文部分

- 內政部 (1998)。臺閩地區社區居民需求概況調查報告。<http://www.moi.gov.tw/W3/stat/home.asp>。
- 內政部 (2004)。臺閩地區社區發展協會及社區活動中心數一覽表。<http://volnet.moi.gov.tw/sowf/06/new06.htm>。
- 文崇一 (1989)。臺灣的社區權力結構。臺北：東大圖書。
- 林啓鵬 (1987)。志願服務之動力過程。社區發展季刊，39，97-104。
- 馬慧君 (1997)。志願服務工作者參與類型之初探——以埔里五個團體的志工為例。暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。臺中：暨南大學。
- 莊文生 (1985)。參與性評估。臺北：天恩。
- 郭怡秀 (1992)。居民參與社區環境營造之研究—三個臺北案例。淡江大學建築研究所碩士研究論文。臺北：淡江大學。
- 曾華源 (2003)。志願服務概論。臺北：揚智。
- 馮 燕 (2000)。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」。臺北：巨流。

- 黃瑞琴 (1997)。質的教育研究方法。臺北：心理。
- 楊 蓓 (1992)。婦女參與志願服務之動力過程，法商學報，26，165-183。
- 詹秀員 (2002)。社區權力結構與社區發展功能。臺北：洪葉。
- 潘正德 (1995)。團體動力學。臺北：心理。
- 蔡宏進 (1985)。社區原理。臺北：三民。
- 蔡漢賢主編 (2000)。社會工作辭典。臺北：中華民國社區發展研究訓練中心。
- 賴兩陽 (2002)。社區工作與社會福利社區化。臺北：洪葉。
- 簡春安、鄒平儀 (1997)。社會工作研究法。臺北：巨流。

►英文部分

- Ellis D.G. & Fisher B.A. (1994). Small group decision making-communication and the group process. New York: McGraw-Hill.
- Lora, D.A. & Morris A.O. & Kathy, S.D.(2002). Assessing volunteer motives: A comparison of an open-ended probe and likert rating scales. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 12(4), 243-255.
- Nickels, W.G. (1983). Strategic marketing of volunteer programs for sociacauses. *The Journal of Volunteer Administration*, 4, 50-56
- Patton, M.Q. (1995). *Qualitative evaluation and research methods*. (吳芝儀、李奉儒譯 (2000)。質的評鑑與研究。臺北：桂冠。)
- Poppo, K. (1995). *Analysing community work its theory and practice*. Buckingham :Open University Press.
- Roseanna, G. K. & Ruth M.G. (2001). The volunteer satisfaction index: Construct definition, measurement, development, and validation. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45-68.
- Wilson, J. (2000). Volunteering , *Annual Reviews of sociology*, 26, 215-240.