

台灣第三部門2015年度

「自律或他律？第三部門治理與責信」學術研討會

青年志工之心理資本、感恩、團隊凝聚力與組織承諾之關聯
性研究—以中華民國青澀芷蘭菁英培育發展協會為例

江杰霖 撰

中華民國青澀芷蘭菁英培育發展協會 執行秘書

台新國際商業銀行 法人金融總處 環貿金融處 襄理

摘要

青年志工是非營利組織的重要資產之一，而非營利組織所提供的服務內容及學習成長環境就成為青年志工提高對組織承諾的重要因素，本研究主要探討青年志工之心理資本、感恩、團隊凝聚力與組織承諾之關聯性。研究對象為社團法人中華民國青澀芷蘭菁英培育發展協會之青年志工，採用網路問卷調查法進行資料收集，本研究實際發放問卷數為 270 份，回收 203 份，回收率約 75.18%，並以 SPSS 統計軟體及 LISREL 結構方程式進行資料分析，結果顯示：(1) 青年志工心理資本程度越高，其感恩程度越高，兩者呈現正相關；(2) 青年志工心理資本程度越高，其團隊凝聚力程度不一定越高，兩者未呈現顯著相關；(3) 青年志工感恩程度越高，其團隊凝聚力程度越高，兩者呈現正相關；(4) 青年志工心理資本程度越高，其組織承諾程度越高，兩者呈現正相關；(5) 青年志工感恩程度越高，其組織承諾程度越高，兩者呈現正相關；(6) 青年志工團隊凝聚力程度越高，其組織承諾程度越高，兩者呈現正相關。綜合上述，本研究發現，當青年志工心理資本程度越高，其感恩及組織承諾程度越高，其心理資本及感恩程度越高，對組織承諾程度亦越高；感恩程度越高對團隊凝聚力程度越高；團隊凝聚力程度越高為組織承諾程度越高。本研究亦發現，青年志工心理資本程度越高時，不一定對團隊凝聚力程度越高。最後，本研究也根據上述之結果，提供青澀芷蘭實務相關之建議與方案。

關鍵詞：非營利組織、青年志工、心理資本、感恩、團隊凝聚力、組織承諾

Abstract

This study focuses on the relationships among psychology capital, gratitude, group cohesiveness, and organization commitment of youth volunteers in the Twilight Elite Development Association. The valid sample is 203. SEM with LISREL computer program was used to distinguish four competitive models in this research, and found the paths influence in psychology capital, gratitude, group cohesiveness, and organization commitment. The results are as follows: (1) higher psychological capital has higher gratitude; (2) higher psychological capital has no significantly influences on group cohesiveness; (3) higher gratitude has higher group cohesiveness (4) higher psychological capital has higher organization commitment; (5) higher gratitude has higher organization commitment; (6) higher group cohesiveness has higher organization commitment. According to the above results, this study provided some practical suggestions for Twilight Elite Development Association.

Keywords: Non-Profit Organization, Youth Volunteers, Psychology Capital, Gratitude, Group Cohesiveness, Organization Commitment

壹、緒論

1999年台灣發生921大地震，台灣各地的非營利組織、志願服務組織及救援組織(含災後重建組織)等紛紛湧入災區提供各種救災及支援服務，更重要的是各大專院校青年志工亦是展現青年志工組織動員能力，結合各種機構及資源整合提供更多元的災後輔助，顯見青年志工能量在社會資源的整合環節中有其重要地位。美國管理學家Drucker (1995) 認為非營利組織是以公共利益服務為目的，非以營利或自身成員謀求利益為目的來達成公益的組織。而NPO的最大資產就是志願服務人力資產，依據聯合國志願服務宣言：「志願服務者，是一種有組織、有目的、有方法，在調整與增進個人對環境的適應，其志趣相近，不計報酬之人。」而青年志工之推動，重在服務與學習兼具，教育學家Dewey (1980) 則提倡以「做中學」(learning by doing) 為概念的「服務學習」，將學生從教室帶到社區，加強青年的公民意識、責任感、同理心，成為社區的貢獻者。總而言之，研究者觀察高中及大專院校各種類型的青年志工團體發現，青年志工充滿熱情、富有創意、活力十足，並可訓練其組織能力、抗壓性、積極性，重視團隊合作及自我成長，青年的正向能量無限，提供非營利組織許多創新思維，因此，在NPO的人力資源的發展中，青年志工的培養具有其重要性。

如上所述，「青澀芷蘭菁英培育發展協會」是本著「教育」是弱勢家庭學子改善經濟的最佳途徑的信念，且高中階段更是求學歷程最後關鍵，希望幫助有心向學卻因家庭困境所羈絆之青年學子，給予實質的支持，讓他們能考上心目中理想的大學，日後出社會找到理想工作來改善家境。青澀芷蘭獎學金不同於一般清寒獎助學金，蘊含著積極培養受助對象成為青年志工幹部，參與組織營運進而回饋組織形成一種「善的循環」之重要意涵。青澀芷蘭的組織營運是以在職志工及曾受助的大專青年為主要人力，也就是以全志工人力經營會務，實踐組織「善的循環」宗旨。

Seligman 和 Csikszentmihalyi (2000) 於American Psychologist的文章中正式提出「正向心理學」一詞，強調正向情緒的議題，如愛、樂觀、快樂、復原力、幸福感等正面思維，此概念正好運用於培育青年志工參與志願服務的重要教材，2004年美國學者Luthans提出心理資本 (Psychological Capital) 概念，其中包含了自我效能 (Self-Efficacy)、希望 (Hope)、復原力 (Resilience)、樂觀 (Optimism) 等四個構面。McCullough、Kilpatrick、Emmons和Larson (2001) 提出感恩的情感特質觀點，指出個體在獲得正向經驗及結果當中，能夠辨識他人所提供的幫助以及自己在他人幫助下所得到的恩惠，並會傾向以感恩的情緒來體會他人的善意及回應他人的善舉。Carron (1982) 提出「團隊凝聚力」是團體內成員彼此緊密結合在一起，並共同完成團隊目的和目標的動態過程。而青年志工服務學習過程中，著重的即是正向心理學中所強調心理資本及感恩的重要概念，以及在互相學習成長的團隊氛圍所產生的團隊凝聚力。Porter、Steers、Mowday 與 Boulian (1974) 認為組織承諾是個人對某一特定組織認同與投入的程度，包括(1) 堅信與接受組織目標與價值；(2) 個人

會為組織的利益而努力；(3) 希望繼續留在組織中。故青年志工透過種種的志願服務學習過程中，引發其心理資本、感恩等正向能量，於服務團隊中產生團隊凝聚力，促使其對組織產生高度認同感，提升青年志工對組織的承諾，以增進組織經營效能。

綜合上述，青年志工是非營利組織中最重要資產，而非營利組織所提供的志願服務工作內容與潛在的學習意義對青年志工而言就是提高組織承諾的重要因素。本研究將對青澀芷蘭菁英培育發展協會之青年志工在其服務過程中所產生之「心理資本」、「感恩」特質與組織之「團隊凝聚力」及「組織承諾」做深入探討，並了解其之間的關聯性，並根據此研究結果對青年志工議題之未來研究方向以及非營利組織經營青年志工實務提出建議。

貳、文獻探討

一、非營利組織、青年志工概述及青澀芷蘭菁英培育發展協會現況

(一) 非營利組織概述

非營利組織 (nonprofit organization) 一詞，源自於美國稅制 (Internal Revenue Code, IRC) 的法條，以公共利益為目的工作的團體給予免稅的鼓勵 (Hodgkinson, 1989)。美國學者 Thomas Wolf (1990) 給予非營利組織一個描述性的定義：(1) 必須具備有公眾服務的使命；(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物之獲得；(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。Drucker (1995) 認為非營利組織是指「具備法人資格之正式結構的民間組織，必須在政府部門法律的規範下運作，其具有自我管理的能力，以公共利益服務為目的，非以營利或自身成員謀求利益為目的來達成公益」。Salamon 和 Anheier (1997) 提出構成非營利組織要包含六項特性：(1) 正式化組織；(2) 民間組織；(3) 非營利分配；(4) 自主治理；(5) 志願性；(6) 公共利益性。

綜合上述，本研究定義非營利組織是不以營利為目的，強調以公共服務為使命，且具有公益特性，而獨立於政府及企業之外之第三部門團體，甚至成為第四部門-社會企業。而國內外許多非營利組織都是因為發現社會問題，結合有共同信念的有志之士，進而尋找各種軟硬體資源，組織小群體試圖解決問題，過程中以公益服務為使命，逐漸吸引更多人力及資源，而成立正式非營利組織以協助解決更多的社會問題，並受法令規章規範及保護機制。

(二) 青年志工概述

聯合國志願服務宣言指出，志願服務者，是一種有組織、有目的、有方法，在調整與增進個人對環境的適應，其志趣相近，不計報酬之人。Barker (1988) 提出志願服務是某些人追求公共利益，本著自我意願與選擇而結合的志願團體。Drucker (1995) 提出非營利組織的經營，不是靠「利潤」動機的驅使，而是靠「使命」的凝聚和引導，經由能反映社會需要的「使命」界說，以獲得各方面擁護群的支持，而

非營利組織需大量依靠志工的熱誠奉獻，亦即在使命的召喚之下，使非營利組織得以正常運作。林萬億 (1993) 認為志工是志願的、不被強迫、不支薪，而提供服務的人。張英陣 (2003) 認為志願服務是一種不接受財務報酬的服務，一種出於自由意志的服務，及一種對他人有利益的服務。Dewey (1980) 倡導以「做中學」(learning by doing) 的概念，發展「服務學習」的志願服務過程，將學生從教室帶到社區，強化青年的公民意識、責任感、同理心，並成為社區的貢獻者。

綜合以上所述，青年參與志願服務受到現今社會高度重視，近年各國並引進「服務學習」概念，推動「從做中學」，而本研究所指「青年志工」，依教育部青年發展署針對青年志工中心界定輔導年齡為 12 至 30 歲在學青年及社會青年參與志願服務者。

(三) 社團法人中華民國青澀芷蘭菁英培育發展協會現況

1. 成立宗旨：「青率非為澀 芷草蛻貴蘭」，青年學子青澀如芷草的本質經努力奮鬥後綻放屬於自己人生的高貴蘭花。高中是進入大學前的最後階段，清寒高中生受家庭經濟因素，若因此影響未來改善家庭的機會甚為可惜。希望透過青澀芷蘭獎助學金的幫助，給予需要的學生高中三年時期的學雜費補助，希望這群學生能專心課業，考上心目中理想的大學科系，靠教育的力量改善家庭環境。並於大學期間輔導成為青年志工，未來步出社會後，也期許他們能像青澀芷蘭會員一樣，在行有餘力後加入回饋行列，讓善的力量持續循環擴大，實踐「善的循環」之精神。截至 2015 年 2 月補助的清寒高中學生達 225 人、補助地區有基隆、桃園、新竹、彰化、台南、屏東、宜蘭、花蓮、台東、嘉義等 10 縣市。
2. 運作特色：(1) 長期支持，補助三年學費：審查通過的學生，將給予高中 3 年期間最多 6 學期的學雜費補助，不需每學期申請，讓學生能更安定、專心課業；(2) 綜合考量，篩選潛力學生：透過學校推薦、派員面談、各區初審、理監事審議等四階段機制，不以學業成績或絕對貧窮為唯一考量，篩選「相對需要且有潛力」的學生接受補助；(3) 大學生是會務運作主力，自助助人：建構以大學生為會務運作主力，讓學長姐直接服務學弟妹，落實善的循環；(4) 會員網絡，提供就業機會：青澀芷蘭的贊助會員，會員網絡的延伸可提供學生未來就業機會；(5) 傳承回饋，擴大善的循環：每年舉辦年會、各區輔導餐敘、面談等活動，讓學生與學生，學生與會員建立互動管道，傳承日後回饋的運作理念，讓善的循環自動擴大；(6) 全志工性質，行政費全數用於學生幹部：青澀芷蘭為全志工性質，上下一心、全不支薪，堅持要將募得的善款都用於清寒弱勢的學生，將行政費用降至最低，即使有行政費用也是因為青年志工執行會務所需，透過青年志工的能源，組織管理更具效能。
3. 青年志工運作模式：青澀芷蘭主要補助對象為清寒高中生，為堅持組織宗旨「善的循環」精神，進而推動青年志工服務學習計畫：(1) 青年志工招募：青澀芷蘭青年志工主要招募對象係以曾在高中時期接受補助之大學生為主，經過訓練

實習、參與服務等過程，培育其成為組織運作之核心幹部；(2) 區域輔導機制：青澀芷蘭係以高中學校分布地區做為輔導區域的劃分，目前補助學校共計十縣市二十五所國立高中，故分為十個區域，每個責任區均有配置二至三位青年志工及二至四位決策委員，為提高青年志工未來的招募效能，各區輔導幹部（含青年志工及決策委員）均須針對該區高中生及就近求學的大學青年志工舉辦區域性的聚會及生活輔導座談，如此可訓練青年志工統籌能力，亦可藉此持續招募未來的青年志工；(3) 服務學習計畫：青澀芷蘭青年志工在大學時期求學及居住地點均散落在各地，透過各項聚會活動、籌備活動會議、志工訓練與參與服務等議題或課程，運用網路資源互相聯繫，並定期規劃辦理志工訓練課程及服務學習活動等，凝聚青年志工彼此之間的向心力；(4) 青年志工服務內容：青澀芷蘭青年志工隨著人數的增加，我們依照屬性分別給與青年志工不同的工作內容，目前主要服務內容為「靜態的平日會務工作執行」、「辦理動態的內部聚會活動及志工服務」、「參與外部志工服務活動及志工訓練」等三大項目。

綜合以上所述，青澀芷蘭菁英培育發展協會主要係以全志工模式經營組織，透過決策成員、會員及志工縝密的人際網絡持續實踐、貫徹組織「善的循環」精神，並持續關懷弱勢學子、支持青年志工參與社會公益、提供弱勢青年就業輔導及引導青年回饋組織、社會等四個面向做為組織重要使命。

二、心理資本的定義與構面

Martin E. P. Seligman 和 Mihaly Csikszentmihalyi (2000) 於 *American Psychologist* 的文章中正式提出「正向心理學」一詞，強調正向情緒的議題，如愛、樂觀、快樂、復原力、幸福感等正面思維，與心理學家 Martin Seligman (2002) 提出了心理資本便是必須將焦點放在個體好的心理品質及其長處的觀點相互呼應，正向心理學的理論崛起也延伸出心理資本的理論研究。Luthans (2004) 提出了正向組織行為 (Positive Organizational Behavior, POB)，將正向心理學運用在組織行為領域，並定義為個體的正向心理發展狀態。將自我效能 (Self-Efficacy)、希望 (Hope)、復原力 (Resilience)、樂觀 (Optimism) 這四個構面整合成為心理資本的概念，並在正向組織行為理論 (Positive Organizational Behavior, POB) 裡將其定義為：(1) 自我效能-又稱「自信」，在面對挑戰時，仍能有自信並投入必要的努力來達成；(2) 希望-不管在面對現在或是未來，都能對成功抱持著正面的態度或歸因；(3) 復原力-又稱「韌性」，堅忍地朝向目標前進，當面對問題即遇到困境時，能夠堅持、承受甚至超越來獲得成功；(4) 樂觀-堅持目標，在必要的時候會改變達成方式以獲得成功。

依據上述各學者定義，Luthans 等學者於心理資本理論領域有一定之學術地位，本研究採取以 Luthans (2004) 所提出正向組織行為理論對心理資本之定義，心理資本為個體的正向心理發展狀態，強調個體的優勢以及心理能力，其特性是可測量、可開展與有效管理，並可有效提升工作表現 (job performance)，是一個由多種因子構成的綜合體，為個體在特定情境下，經過特定開發可獲得競爭優勢，是對待任務、績效和成功的一種正向態度。並依據其定義整理出心理資本四個構面為：(1) 自我

效能 (2) 希望 (3) 復原力 (4) 樂觀。而心理資本的每個構面都是獨特的 (Unique)、可發展的 (Developable)、可被測量的 (Measurable) 並且會影響個體績效的 (Impactful on Performance)。

三、感恩的定義與構面

英國經濟學家 Adam Smith (1759) 認為感恩 (Gratitude) 是一種情感，是人類最基本的社會情緒，這樣的情感會促使我們回報提供恩惠的人，因此感恩也被當作友善行為的主要動機，而施惠者和受助者間的關係有三個重點：(1) 施惠者有意幫助；(2) 施惠者成功的對產出的結果有一定的幫助；(3) 施惠者能感受到受助者的感恩行動。McCullough、Kilpatrick、Emmons 和 Larson (2001) 認為感恩是一種道德情感，指出個體知覺到他人對自己的善意而有情緒感受，進而刺激個體善意的行為，又因受到受助者的感恩，而持續表達善意，所以感恩是一種道德的溫度計、道德的動機及道德的增強物。McCullough (2002) 提出感恩的特質是一種正向情緒，用來辨認與回應他人對自己的正向經驗與結果的貢獻和善意的一版傾向，更指出在生活中越具高感恩傾向的人，能感受到感恩情緒的閾值 (threshold) 越低，而這個閾值的組成共四個層面：(1) 感受到感恩情緒的強度；(2) 感受到感恩情緒的次數頻率；(3) 感受到感恩情緒的生活範圍；(4) 感受到感恩情緒時感恩對象的多寡。也就是說，個體感恩的向度越高，此四個層面的程度也會越高，很容易感受到強烈的感恩情緒，而且感恩次數較多，不論在哪些生活領域都會感受到感恩的情緒，而且同時間可以感恩很多對象。

Watkins、Woodward、Stone 及 Kolts (2003) 將感恩分成作用性及特徵性來定義，感恩作用 (Grateful Affect) 是一種對於接收到善意時的一種感激的感覺，感恩特徵 (Trait Gratitude) 則為個體能去體驗這樣的狀態。林志哲和葉玉珠 (2011) 為感恩的定義統整出四項本質：(1) 對人或事或物表達謝意；(2) 活在當下享受生命；(3) 珍惜自己所擁有的；(4) 身處逆境仍不忘感謝。另一方面，林耀南和張喬惠 (2014) 依據上述定義歸納發展出感恩內涵的四種理論觀點：(1) 認知評估觀點-感恩是人際關係間的情緒展現，施予者和受助者之間以相互感受互惠情緒作用進而啟動感恩情緒；(2) 道德情感觀點-感恩源自道德情感，當受助者感受到施予者的善意，內心便激發感恩的情緒；(3) 正向心理學觀點-感恩是一種正向情緒，因好的事物發生而激發出感恩之心，並且可以建立人際網絡，成為持續性的個人資源；(4) 利社會行為觀點-感恩是人與人之間的情感表現，可以感受到他人的需要做出正面情緒的行為，感恩情緒越多就越能促進社會善行。

綜合上述學者的定義，其中以 McCullough 的論點在過去研究感恩的學者中佔有很重要的地位，故本文採用 McCullough (2001) 等學者對感恩所提出的定義論點，感恩的特質是一種正向情緒，用來辨認與回應他人對自己的正向經驗與結果的貢獻和善意的一版傾向。另一方面，Watkins (1998) 及 McCullough (2002) 等學者對感恩的定義及內涵歸納發展出感恩相關三個構面，如下所示：(1) 缺乏感恩心；(2) 感恩生活；(3) 感恩他人。

四、團隊凝聚力的定義與構面

凝聚力 (cohesion) 一詞源起於拉丁文 "cohaesus"，表示結合或黏在一起之意。McDougall (1908) 率先提到「一種團體合群的直覺」稱為團隊凝聚力 (group cohesiveness)。Carron、Windmeyer 與 Brawley (1985) 發現凝聚力的概念模式，說明凝聚力的組成，其中的「任務」是達成團體的目標，而「人際關係」是在團體中發展和保持社交的關係。並且認為團隊凝聚力應分為兩大類。(1)「團隊整合」(Group Integration, 簡稱GI)-團隊成員必須對團體的規範及信念具一致性；(2)「個人對進入團隊的吸引力」(Individual Attractions to the Group, 簡稱ATG)-團隊成員無論是人際間的吸引或是任務上的挑戰，團體會對個人產生影響。同時依據其定義提出團隊凝聚力的兩大構面：(1) 社交凝聚力-團隊內成員彼此緊密結合在一起；(2) 任務凝聚力-共同完成團隊任務目標的動態歷程。並指出影響團隊凝聚力的因子，分別為個人、團隊、領導、環境等四個面向。Mullen 與 Copper (1994) 認為團隊凝聚力是團隊成員共同對團隊的工作任務承擔責任，代表成員對於團隊有較高的認同程度，同時也主張凝聚力對於績效所產生的效用是顯著的。而國內學者吳慧卿 (2002) 也發現凝聚力是一個動態的過程，其為使團隊成員願意團結一起，共同為團隊目標而努力的一種力量。

上述學者針對團隊凝聚力的論述中，以Carron (1982) 定義論述較具學術地位，其定義團隊凝聚力為團隊內成員彼此緊密結合在一起，並共同完成團隊目標的動態歷程，並指出影響團隊凝聚力的因子，分別為個人、團隊、領導、環境等四個面向。另一方面，Carron 與 Brawley (1985) 依據其定義提出團隊凝聚力的兩大構面：(1) 社交凝聚力；(2) 任務凝聚力。

五、組織承諾的定義與構面

「組織承諾」(Organization Commitment) 的概念，最早起源於Whyte (1956) 《組織人》(Organization Man)一書中提到：組織成員為組織工作，隸屬於組織，相信團體是創造力的來源，是個體最終需求的歸屬。Porter, Steer, Moway 與Boulion (1974) 提出組織承諾是個人對某一特定組織認同與投入的程度，包括 (1) 堅信與接受組織目標與價值；(2) 個人會為組織的利益而努力；(3) 希望繼續留在組織中。Mowday、Porter 與Steers (1982) 進一步提出組織承諾包括：(1) 對組織目標價值的強烈信念與接受；(2) 為組織努力的意願；(3) 維持是組織一份子的強烈期望。翁招玉 (2010) 指出志工對其個人服務的環境或管理階層的環境有強烈的認同、歸屬與忠誠感，願意為組織認真投入奉獻自己的心力，並衡量功利需求與個人價值的滿足，繼續成為組織的一份子。

綜合上述國內外學者對組織承諾各有論述及定義，其中以 Porter、Steers、Mowday 與 Boulion (1974) 所提出組織承諾之定義對非營利組織領域之研究較具指標，其認為組織承諾是個人對某一特定組織認同與投入的程度，包括(1) 堅信與接受組織目標與價值；(2) 個人會為組織的利益而努力；(3) 希望繼續留在組織中。本研究是以非營利組織之青年志工為對象，因此本研究採用 Porter 等人 (1974) 依

據其對組織承諾之定義所延伸出來的三個構面：(1) 價值承諾；(2) 努力承諾；(3) 留職承諾。

參、研究方法

一、 研究架構

根據前章文獻探討的整理與分析，歸納整出「心理資本」、「感恩」、「團隊凝聚力」與「組織承諾」等四個變項之路徑假設，發展出本研究之研究架構。

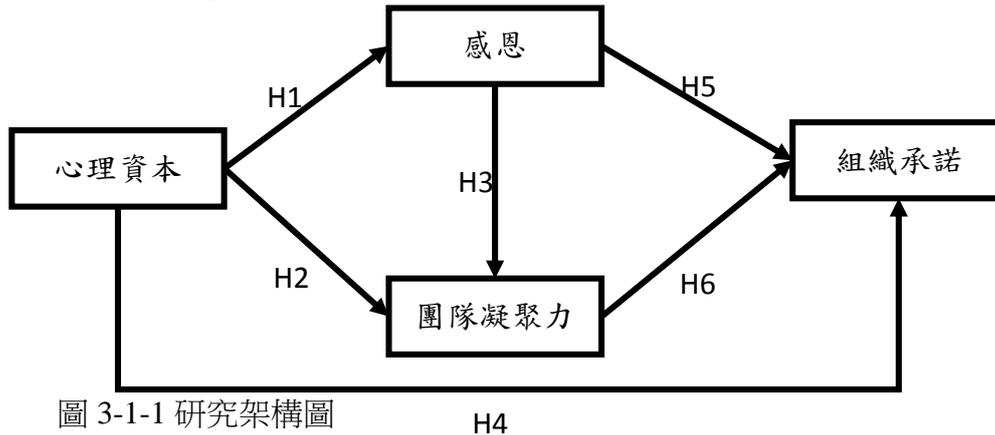


圖 3-1-1 研究架構圖

H4

二、 研究假設

Seligman (2002) 指出了心理資本的觀點便是看待個體必須將重心放在個體正向的心理品質及其長處，即是說，當我們在看待個體時，應去關心其正向特質而非負面特質。Emmons 及 McCullough (2004) 則認為感恩是一種認知及情意狀態，展現感恩情緒的正面反應。總言之，心理資本是要重視個體的正面特質，而感恩則是展現個體情緒的正面反應，他人更重視個體的正面特質時，個體表現感恩情緒則應為越強烈，故本研究推論假設如下：

H1：青年志工心理資本程度與感恩程度呈現正向關係。

Luthans (2005) 提出心理資本是一個由多種因子構成的綜合體，為個體在特定情境下，經過特定開發可獲得競爭優勢，是對待任務、績效和成功的一種正向態度。Mullen 與 Copper (1994) 認為團隊凝聚力是團隊成員共同對團隊的工作任務承擔責任，代表成員對於團隊有較高的認同程度。綜合以上所述，心理資本是對個體往往是一種正向態度，在團隊中，團隊成員共同承擔工作任務的責任，彼此在完成共同目標的過程中，成員因相互扶持而產生許多正向的態度，也讓團隊產生更高程度的凝聚力，故本研究推論假設如下：

H2：青年志工心理資本程度與團隊凝聚力程度呈現正向關係。

Wood、Maltby、Stewart、Linley 及 Joseph (2008) 提出感恩是一種情緒狀態，是在個體接受到善意的協助後所產生的情緒，如此能促使人與人之間的互惠性協助。Carron (1982) 提出團隊凝聚力就是團隊內成員彼此緊密結合在一起，並共同完成團隊目標的動態歷程。綜合上述，感恩是人與人之間的互惠性協助，團隊凝聚力是團隊成員緊密結合共同完成目標的過程，團隊成員常會因彼此互惠成長而使

團隊更具凝聚力，故本研究推論假設如下：

H3：青年志工感恩程度與團隊凝聚力程度呈現正向關係

Luthans 等學者 (2007) 指出心理資本能透過組織教育訓練來進行改造，具有可延展、改變和發展性，不單只是一種短暫的現象而是擁有長期存在的特徵。管理者必須注重組織成員心理資本程度的高低，並透過完善教育訓練和領導者的影響力讓成員擁有優質心理資本，以期在環境高度變動中持續擁有高度的競爭力。Sheldon (1971) 提出個人由於對組織投資相當程度之後，會對組織產生相當的認同感，這樣的過程就是組織承諾。總而言之，心理資本往往透過教育訓練及領導者的影響力讓成員擁有高程度的心理資本，組織成員透過長期在組織中的成長，進而對組織產生相當之認同感，產生較高之組織承諾。故本研究推論假設如下：

H4：青年志工心理資本程度與組織承諾程度呈現正向關係。

Lazarus 和 Lazarus (1996) 認為感恩是一種移情的情感作用，施予者及受助者都會產生移情作用，對施予者來說，因為其感受到受助者的需求並產生移情予以協助，而受助者能感受察覺到施予者的好意，如此便產生了感恩的情緒。Mitchell (1979) 指出承諾的意義是個人對組織具有忠誠、認同與投入。綜合上述所言，感恩是組織成員受到善意幫助後可對他人表達感謝與敬意的具體行為，組織成員常因感受到組織對待成員的好意，進而對組織具有忠誠、認同與投入，故本研究推論假設如下：

H5：青年志工感恩程度與組織承諾程度呈現正向關係。

Carron、Windmeyer 與 Brawley (1985) 發現凝聚力的組成中的「任務」是達成團體的目標，而「人際關係」是在團體中發展和保持社交的關係。Wiener (1982) 發現當個人對組織有所承諾時，會展現與組織目標合一的態度，並專注在組織的任務，這些在態度上的承諾。換言之，團隊凝聚力則是組織成員共同達成組織目標，並可在組織中發展和保持社交關係，而組織成員往往會因彼此的凝聚力增強而提高對組織的承諾，並會展現其向心力共同努力完成組織目標，故本研究推論假設如下：

H6：青年志工團隊凝聚力程度與組織承諾程度呈現正向關係。

三、 研究工具

本研究測量之變項分別為心理資本、感恩、團隊凝聚力與組織承諾。茲將研究工具分別介紹如下：

- (一) 心理資本：本研究將採用赫中華 (2011) 翻譯自 Luthans (2007) 所發展之心理資本量表 12 題項修訂版 (PsyCap Questionnaire, PCQ-12)，此量表包含以下四個構面：(1) 自我效能；(2) 希望；(3) 復原力；(4) 樂觀，共 12 題，以 Likert 五點量表計分。
- (二) 感恩：本研究採用陳馨怡、吳相儀、陳學志、邱發忠與徐芝君 (2013) 翻譯自 Watkins (2002) 所發展之感恩量表 (Gratitude Resentment and Appreciation Test, GRAT-16)，此量表包含以下三個構面：(1) 缺乏感恩心；(2) 感恩生活；(3) 感恩他人，共 16 題，以 Likert 五點量表計分。

(三) 團隊凝聚力：本研究採用林耀南、朱志中、林書宇 (2012) 翻譯自 Artemis 與 Prashant (2001) 所發展的凝聚力量表，將凝聚力區分為二大構面 (1) 任務凝聚力；(2) 社交凝聚力，共 4 題，使用 Likert 五點尺度衡量。

(四) 組織承諾：組織承諾問卷(Organization Commitment Questionnaire; OCQ)是由 Modway、Steers 與 Porter(1982) 根據Porter et al.(1974) 所主張之組織承諾的概念所發展出來的，採用丁虹 (1987) 翻譯自Modway、Steers 與 Porter(1982) 的組織承諾量表，並依據其對組織承諾之定義所延伸出來的三個構面：(1) 價值承諾 (2) 努力承諾 (3) 留職承諾，其問卷內容共有15題，使用 Likert 五點尺度衡量。

此外，因為本研究之問卷是針對於非營利組織青年志工對其服務之青澀芷蘭菁英培育發展協會所表現組織承諾的程度，故將此份量表問卷字句做些適度的修改，以符合研究對象的要求。

肆、 研究結果與分析

一、 樣本人口特性分析

截至 2015 年 4 月止，青澀芷蘭在學青年總人數為 574 位(高中生 225 人、大學生 349 人)，實際參與青年志工服務含社青志工總人數約為 330 位(大多為大學在學青年)，且大多參與組織志願服務時間為 1-3 年，大四以後仍在參與組織志願服務的比例大約僅 10%，本研究實際發放問卷數為 270 份，回收 203 份，回收率約 75.18%，根據青澀芷蘭受測志工呈現之基本資料及相關志工經歷，依次就性別、年齡、擔任職務、每週工作時數、每月工作收入、參與志工服務總年資、擔任青澀芷蘭志工年資等八項，分別計算人數及百分比，分析結果敘述整理成 4-1-1 表如下：

表 4-1-1 人口統計變項分析

變項名稱	樣本分布
性別	男性：75(36.9%) 女性: 128 (63.1%)
年齡	17-19 歲(含)：82 (40.4%) 20-22 歲(含)：85 (41.9%) 23-25 歲(含)：26 (12.8%) 26-28 歲(含)：5 (2.5%) 29-30 歲(含)：5 (2.5%)
擔任職務	一般志工：177 (87.2%) 組長：14 (6.9%) 部長/副部長：12 (5.9%)
每週打工或工作時數	6 小時以下：123(60.6%) 6-12 小時：23(11.3%) 12-18 小時：23(11.3%) 18-30 小時：11(5.4%) 30-40 小時：4(2.0%) 40-60 小時：13(6.4%) 60 小時以上：6(3.0%)
個人每月工作收入 (含獎學金)	NT\$ 3,000 元 以下：95(46.8%) NT\$ 3,001-6,000 元：56(27.6%) NT\$ 6,001-10,000 元：21(10.3%) NT\$ 10,001-20,000 元：12(5.9%) NT\$ 20,001-40,000 元：15(7.4%) NT\$ 40,001 元以上：4(2.0%)
目前擔任志工總年資	一年以下：77(37.9%) 一年以上~未滿二年：43(21.2%) 二年以上~未滿四年：44(21.7%) 四年以上~未滿六年：29(14.3%) 六年以上~未滿八年：5(2.5%) 八年以上~未滿十年：3(1.5%)

	十年以上：2 (1.0%)
目前服務青 澀芷蘭年資	一年以下：86(42.4%) 一年以上~未滿二年：43(21.2%)
	二年以上~未滿四年：51(25.1%) 四年以上~未滿六年：16(7.9%)
	六年以上~未滿八年：4(2.0%) 八年以上：3(1.5%)
目前服務所 屬部門	秘書處：4(2.0%) 活動企劃部：13(6.4%) 資訊媒體部：18(8.9%)
	青年志工部：53(26.1%) 高中事務部：50(24.6%) 財務會計部：4(2.0%)
	行政事務部：3(1.5%)

二、 相關係數檢定

本研究主要目的在於了解心理資本、感恩、團隊凝聚力及組織承諾之關係，故依據皮爾森相關係數檢定，進行結構方程式之矩陣。以下根據各個變項的指標檢驗模型之適配性。透過相關分析得其四個變項的觀察指標之相關係數矩陣，如表 4-3-1 所示，各個變項之相關皆具有顯著性。

表 4-3-1 本研究各變項之相關係數矩陣 (N=203)

	心理資本	感恩	團隊凝聚力	組織承諾
平均數 (<i>Mean</i>)	43.27	67.21	17.03	60.50
標準差 (<i>SD</i>)	6.65	7.09	2.30	7.29
心理資本	1			
感恩	.339**	1		
團隊凝聚力	.185**	.383**	1	
組織承諾	.459**	.439**	.486**	1

備註：** $p < .01$

三、 結構關係模式之結果

本節根據絕對適配度、簡效模式適配度與相對模式適配度等三個層面評估本研究主張之模式是否能解釋觀察所得資料，也就是觀察資料與本研究主張之模式是否適配，如表 4-4-1 所示：

表 4-4-1 本研究模型之配適度檢定

配適度	評鑑標準	模型指標
絕對配適度	χ^2	$p > .05$
	χ^2/df	< 3
	<i>GFI</i>	$> .90$
	<i>SRMR</i>	$< .05$
	<i>RMSEA</i>	$< .10$
	<i>AGFI</i>	$> .90$
簡效適配度	<i>PNFI</i>	$> .05$
	<i>PGFI</i>	$> .05$
相對適配度	<i>NFI</i>	$> .90$

<i>NNFI</i>	>.90	.94
<i>CFI</i>	>.90	.96

(一) 絕對適配度指標：指樣本共變異數矩陣被模型共變異數矩陣解釋的比例。

1. χ^2 概度比率卡方考驗值 (Chi-square index)： χ^2 統計屬於差性適配之指標。一般設定檢定之機率 p 需大於.05，由上表數據得知， χ^2 之 p 值為.00，即未達適配之標準。
2. χ^2/df 指標：為整體適配之基本指標。以 χ^2 值與自由度之比率為標準，其值須小於 3，而從上表數據得知 χ^2/df 值為 1.758，達適配之標準。
3. 適配度指標 (goodness of fit index, *GFI*)：指假設模型可解釋觀察資料之變異數與共變的比例。一般設定其值需大於.90，由上表數據得知 *GFI* 值為.93，達適配之標準。
4. 標準化均方根殘差 (standardized root mean square residual, *SRMR*)：表示標準化模型之整體殘差，數值越接近 0 表示模式適配越佳。一般設定此數值需小於.05，由上表數據得知 *SRMR* 值為.052，未達適配之標準。
5. 漸進殘差均方和平方根 (root mean square error of approximation, *RMSEA*)：為一種評鑑接近適配之指標。當其值小於.05，表此理論模式可被接受，為「良好適配」；若其值為 0 時，則訂為「完美適配」；若其值介於.05 至.08 間，則訂為「不錯適配」；若其值介於.08 至.10 間，則訂為「中度適配」；若其值大於.10，則表「不良適配」。由上表數據得知 *RMSEA* 值為.061，達適配之標準。
6. 調整後適配度指標 (adjusted goodness of fit index, *AGFI*)：其值為利用自由度和變項個數之比率來調整 *GFI*，其 *AGFI* 值不會超過 *GFI* 值。一般設定此數值需大於.90，由上表數據得知 *AGFI* 值為.89，未達適配之標準。

(二) 簡效適配度指標：判別此研究模型之精簡程度。

1. 簡約調整後之規準適配指標 (parsimonious normed fit index, *PNFI*)：將自由度之數量納入預期獲得適配度的考量中，為 *NFI* 之修正。一般設定其值須大於.50，由上表數據得知 *PNFI* 值為.67，達適配之標準。
2. 簡約適配度指標 (parsimonious goodness-of-fit index, *PGFI*)：為 *GFI* 乘以簡效比值所獲得之指標，其值介於 0 至 1 間。一般設定其值須大於.50，由上表數據得知 *PGFI* 值為.58，達適配之標準。

(三) 相對適配度指標：檢視理論模型與統計基本模型互相比較之結果。

1. 規範適配指標 (normed fit index, *NFI*)：倘若其值越接近 1，則表理論模型對統計基本模型的改進越大，而若越接近於 0，表理論模型與統計基本模型並無差別。一般設定其值須大於.90，由上表數據得知 *NFI* 值為.92，達適配之標準。
2. 非規範適配指標 (non-normed fit index, *NNFI*)：此指標亦反映此假設模型與觀察變項間無任何共變假設之獨立模型的差異程度。一般設定其值須大於.90，由上表數據得知 *NNFI* 值為.94，達適配之標準。
3. 比較適配指標 (comparative fit index, *CFI*)：此量數為假設模型與無共變關係之

獨立模型的差異情形，其值介於 0 至 1 間，數值越大表模型適配度越好。一般設定其值須大於.90，由上表數據得知 *CFI* 值為.96，達適配之標準。

綜合上述，本研究模型在簡效適配度及相對適配度上均達符合評鑑之標準值，而在絕對適配度上雖未達標準值，但亦幾乎趨近於標準值，故本研究採此模型為後續假設檢定之主要依據。

四、 結構方程式估計結果

根據線性關係模式實證分析假設結果，本研究發現：(1) 青年志工心理資本程度越高，其感恩程度越高，兩者呈現正相關，**H1** 成立；(2) 青年志工心理資本程度越高，其團隊凝聚力程度不一定越高，兩者未呈現顯著相關，**H2** 不成立；(3) 青年志工感恩程度越高，其團隊凝聚力程度越高，兩者呈現正相關，**H3** 成立；(4) 青年志工心理資本程度越高，其組織承諾程度越高兩者呈現正相關，**H4** 成立；(5) 青年志工感恩程度越高，其組織承諾程度越高，兩者呈現正相關，**H5** 成立；(6) 青年志工團隊凝聚力程度越高，其組織承諾程度越高，兩者呈現正相關，**H6** 成立。本研究將上述整理為如下：

表 4-5-1 結構模型實證分析結果

路徑假設	結構係數	t 值	結論
H1：心理資本 → 感恩	.42*	3.78	成立
H2：心理資本 → 團隊凝聚力	.00	.00	不成立
H3：感 恩 → 團隊凝聚力	.58**	4.10	成立
H4：心理資本 → 組織承諾	.34**	4.45	成立
H5：感 恩 → 組織承諾	.30*	2.64	成立
H6：團隊凝聚力→組織承諾	.32*	3.52	成立

備註：* $p < .05$ ，** $p < .01$

綜合上述，本研究發現，青年志工心理資本及感恩程度個別與組織承諾程度呈現正向關係；感恩程度與團隊凝聚力程度呈現正向關係；團隊凝聚力程度與組織承諾程度呈現正向關係。本研究亦發現，青年志工心理資本程度與團隊凝聚力程度不一定呈現正向關係。

伍、 綜合討論

一、研究結果

本研究主要探討心理資本、感恩、團隊凝聚力及組織承諾之關聯性。問卷採以網路問卷方式，針對青澀芷蘭菁英培育發展協會青年志工共計 270 個樣本進行資料蒐集，共獲有效樣本 203 個，問卷回收率約 75%，並以 SPSS 統計軟體及 LISREL 結構方程式進行資料分析。

本研究結果顯示：(1) 青年志工心理資本程度越高，其感恩程度越高，故 **H1** 成立。**Seligman (2002)** 對心理資本的觀點，是看待個體必須視個體正向的心理品質及其長處。又如 **Emmons 及 McCullough (2003)** 指出感恩是一種認知及情意狀

態，展現感恩情緒的正面反應。換言之，心理資本重視個體的正面特質，而感恩則是個體情緒的正向反應，青年志工的正面特質受到重視時，其表現感恩情緒則越是強烈。而本研究發現青年志工的**心理資本**程度越高，表示其正向心理品質越佳，也較容易展現正向的感恩情緒；(2) 青年志工**心理資本**程度越高，其**團隊凝聚力**程度不一定越高，兩者未呈現顯著相關。此結果與本研究之假設不成立，可能係因青年志工**心理資本**程度愈高係屬於個體的自我正向態度。而 Mullen 與 Copper (1994) 認為**團隊凝聚力**是團隊成員共同對團隊的工作任務承擔責任，代表成員對於團隊有較高的認同程度。另一方面，青年志工經過一段時間的訓練與開發後，在執行各項服務工作時均能有一定的自我正向態度，未必會與團隊成員共同對團隊的工作任務承擔責任，因此青年志工自我**心理資本**程度愈高，不代表其**團隊凝聚力**程度就越高。(3) 青年志工感恩程度越高，其**團隊凝聚力**程度越高，故 H3 成立。Wood 等人 (2008) 所提出的論點感恩是在個體接受到善意的協助後所產生的情緒，如此能促使人與人之間的互惠性協助。簡言之，感恩是人與人之間的互惠性協助，而**團隊凝聚力**是團隊成員共同完成目標的過程中，常因彼此互惠成長而使團隊更具向心力。本研究結果顯示，青年志工感恩程度越高，會促進團隊內成員互惠協助共同完成團隊目標，以致**團隊凝聚力**程度越高；(4) 青年志工**心理資本**程度越高，其**組織承諾**程度越高，故 H4 成立。Sheldon (1971) 提出個人由於對組織投資相當程度之後，會對組織產生相當的認同感，就是**組織承諾**。另一方面，**心理資本**往往透過教育訓練及領導者的影響力讓成員擁有高程度的**心理資本**，組織成員透過長期在組織中的成長，進而對組織產生相當之認同感，產生較高之**組織承諾**。根據本研究之結果，青年志工受到組織的教育訓練促使其有較高程度的**心理資本**，進而對組織產生相當的認同感，其**組織承諾**程度也越高；(5) 青年志工感恩程度越高，其**組織承諾**程度越高，故 H5 成立。根據 Lazarus 等人(1996) 的主張，感恩是施予者及受助者所產生的移情作用，對施予者來說，因為其感受到受助者的需求並產生移情予以協助，而受助者能感受察覺到施予者的好意，如此便產生了感恩的情緒。再者，Mitchell (1979) 則指出承諾的意義是個人對組織具有忠誠、認同與投入。總言之，感恩是組織成員受到善意幫助後可對他人表達感謝與敬意的具體行為，組織成員常因感受到組織對待成員的好意，進而對組織具有忠誠、認同與投入。由本研究結果得知，青年志工可以感受到組織對其的善意幫助，進而對組織表達感謝與敬意而投入與認同組織；(6) 青年志工**團隊凝聚力**程度越高，其**組織承諾**程度越高，故 H6 成立。依據 Wiener (1982) 的觀點，當個人對組織有所承諾時，會展現與組織目標合一的態度，並專注在組織任務上的承諾。而**團隊凝聚力**則是組織成員共同達成組織目標，並可在組織中發展和保持社交關係，而組織成員往往會因彼此的**凝聚力**增強而提高對組織的承諾，並會展現其向心力共同努力完成組織目標。因此，青年志工在團隊中的**凝聚力**愈強，則會對團隊任務的完成更具使命感，對組織有一定的承諾。

二、實務建議

本研究之個案-青澀芷蘭的青年志工大多來自家境較為辛苦的環境，長時間面對較為艱苦的生活及求學過程，青澀芷蘭將對象鎖定在國立高中的學生主要係要培育家境弱勢的菁英青年，因此，提供每學期獎助學金助其減輕來自家庭的經濟壓力，可以專注在學業上，而青澀芷蘭提供除了實際面的金錢支助以外，同時也透過定期的聚會活動表達對學子的關心與陪伴，經過一至二年的實際支持與心靈關心後，而青澀芷蘭屬於志願性非營利組織，而協助會務執行的主要是以大學青年學子，當然也就期待在高中時期曾接受資助的同學進入大學生活後也可以回饋投入服務組織的行列，藉此培育組織幹部種子，持續在內部及外部進行「善的循環」。本研究結果發現青年志工感恩程度越高，其組織承諾程度越高；感恩對組織承諾具有顯著之影響。而青澀芷蘭如要培育具感恩的青年志工成為組織持續性之幹部，對組織有一定程度之承諾，進而達到組織「善的循環」精神，針對青年志工的培育與經營有以下建議：

1. 組織應定期了解青年志工心理狀態及對組織的期望

根據本研究結果顯示，青年志工心理資本程度越高，其組織承諾程度越高。而青澀芷蘭之實際營運人員為志工性質，完全不支薪，核心決策執行人員為在職青年，均是有正職工作及家庭生活的上班族，均僅能利用下班閒暇時間才能處理執行會務，因此，培養青年志工參與組織運作就是青澀芷蘭最重要也是最特別的議題。故建議青澀芷蘭組織決策單位(如：理監事會或決策委員會)應建立機制定期了解其青年志工心理狀態，尤其是參與組織服務的過程中是否有服務倦怠或志願服務失靈的狀況，並了解青年志工對組織可提供之資源及輔導有何期待，讓青年志工在組織中能有長期的歸屬感與服務的成就感，提升對組織的承諾。

2. 組織應為青年志工創造正面的學習成長環境

青年志工參與志願服務及組織經營其心態上並非僅付出，而是可以在過程中兼具學習新事物的成效，藉此強化心理資本程度，因此，組織應積極創新青年志工的志願服務內容及學習新事物的環境，不斷提升其對組織的感恩之心，同時也實踐組織培育菁英的宗旨。青澀芷蘭屬全志工型態的組織，堅持要將募得的善款都用於清寒弱勢的學生，將行政費用降至最低，即使有行政費用也是因為青年志工執行會務所需，為使組織管理更具效能，人力培訓就是最重要的一環，青澀芷蘭自創辦以來已逾十年，總計補助總人數逾 500 位青年學子，目前在大學在學學生合計逾 350 人，故須更積極培育青年志工，讓組織人力可以代代相傳在內部形成「善的循環」，因此營造正面的學習成長環境是讓組織內部的青年志工在服務的過程中獲得成長，對組織在經營青年志工的範疇中就相形重要。

3. 組織應提供青年志工服務學習計畫或課程以增進團隊凝聚力

本研究結果發現，青年志工團隊凝聚力程度越高，其組織承諾程度越高。青澀芷蘭青年志工在志願服務過程中，大多採用團隊共同討論執行方式進行，青年志工彼此在團隊中因同甘共苦的過程產生較高的凝聚力，因此，組織應不斷發展各類服務學習計畫，並在服務過程中可以提供各種促進青年志工成長之課程，透過團

隊的服務與學習，更加強化整體團隊凝聚力，持續提升青年志工對組織的承諾。

4. 組織需創造兼具務實性與未來性的菁英養成計畫

青澀芷蘭以「善的循環」及「菁英培育」為主要營運宗旨及目的，青年志工成員分布廣散，除不斷提供服務學習計畫藉以強化青年志工個人心理資本及感恩、提升團隊凝聚力，要持續維持青年志工高度的組織承諾，除了必須透過組織為青年志工規劃服務學習的內容、課程外，仍要兼顧其生活上務實的協助及未來生涯規劃的輔導計畫，因此，組織應可運用組織成員的資源，並考量青年志工實際生活的需求及未來發展，提供各種實務面的實習培育課程以及開拓青年的眼界，在大學求學階段即可協助其未來生涯發展，以達成「菁英培育」的目的及「善的循環」宗旨，進而養成未來可以回饋組織的菁英種子。

5. 建立兼具服務、學習、就業養成的青年志工管理制度

綜觀本研究結果，青年志工心理資本、感恩、團隊凝聚力對組織承諾的各種路徑效果均有正向顯著影響，尤其以心理資本及感恩對於組織承諾的顯著影響較大，而青澀芷蘭培育、扶助的菁英學子，其家境均較為清苦、經濟狀況較為弱勢，要養成具備獨立又能行善盡孝的青年正面能量，必須透過兼具心理、經濟及生活扶助的制度及培育計畫扶持進入大學的清寒學子，除了執行服務學習計畫，更重要的是可以讓青年志工可以照顧好自己的基本生活，結合青年公益工讀計畫，讓服務也可以保障基本生活溫飽，讓打工也可以服務社會，更可以建立完善的青年志工資料庫，為青澀芷蘭的青年學子連結到未來就業的媒合，建構整體性的服務就業學習計畫，因此建立完整且具遠見的青年志工管理制度是有必要的。

三、研究限制

1. 施測對象之限制

本研究施測對象為青澀芷蘭在職及在學三十歲以下青年志工，其中在職志工僅占施測人數 5%，高中青年亦是屬於少數約占施測對象 5%，其餘均為大學(含研究所)在學青年，且施測對象屬常態性服務的青年志工約 60 位，其餘為任務型青年志工，本次問卷回收對象中以任務型青年志工(至少參與二次以上志願服務)約佔比 60%，而常態性青年志工(至少參與一年以上)約佔比 40%，故測得的研究結果可能會因為所擔任及負責的服務工作深淺不一及服務年資的長短而有感受上的誤差。

2. 研究方法之限制

本研究方法是以量化統計方式測得青年志工在各項研究構面中的關聯程度，青澀芷蘭培育青年學子過程中所提供的資源及運用的方法針對每位青年志工來說均有其不同的感受，僅透過量化統計方式測量僅能獲得依測量題項所得到之部分結果，在研究青澀芷蘭青年志工感受上將有所限制。

3. 研究者本身經驗之限制

研究者本身的職業為金融從業人員，也是青澀芷蘭發起人之一，亦是經營、培育組織內的青年志工最主要的負責幹部，在組織內部同樣為志工身分，因此在研究過程中容易以自身參與志願服務經驗及實務工作經歷，針對培訓、培養青年志工所

產生的預期效益有主觀性與投射的看法與干擾，在研究的過程中也有一定的程度的影響與限制。

4. 研究個案青年志工所服務的內涵及範圍之限制

青澀芷蘭青年志工係以在高中階段接受補助的大學學生為主要成員，然而，應屆畢業就讀大學的學生每年均以約 100 人的數量累加，截至 2015 年 5 月止大學生人數約為 350 人，大多是以參與一次性任務型的志願服務為主，常態性功能型的志願服務仍為少數，以服務型態區分，活動類型的志願服務佔 50%，而行政類別志願服務佔 50%，其中活動類志工在參與志願服務後有較多的自我效能感知滿足，其正向情緒提升之反應相當明顯，而行政類志工在參與志願服務過程較為冗長，且不易顯見其成效，其對於上述自我效能之滿足並無立即之察覺，故對於研究對象在參與志願服務後所產生的感受會因服務的類型及範圍不同而有程度上的差異性。

四、未來研究建議

1. 質化與量化研究並行且相互檢視

青澀芷蘭青年志工在服務的類型、時間與過程等均不大相同，且每位志工也會因自身所處環境的不同而對志願服務的感受程度有所不同，以量化研究的各項量表僅能依問卷題項表達感受，無法實地了解青年志工在服務的過程中對組織產生的期待及在志願服務後所產生的感受，因此，建議加入質化研究，選擇在組織內部各類型青年志工各一位，透過深入訪談的方式了解其感受，藉此比對在量化研究所測得的結果是否吻合，增加研究的真確性。

2. 將樣本擴大至個案全體志工

青澀芷蘭全體工作人員均為無給職，學生身分的青年志工雖為主要運作成員，但組織的決策面、執行面仍有一群年紀約三十歲至五十歲之間之青、壯年志工參與組織運作，人數約為 30-40 位，參與志願服務同樣依照其服務的類型、時間與過程有不同的分工，對組織整體的營運及志工的培訓有其一定的影響力，因此，建議可將研究樣本擴大至組織內部全體志工，對於組織而言更能提高此研究價值。

3. 了解青澀芷蘭青年志工及資助者參與動機

非營利組織資助者的參與動機，常出現在許多個案研究中，而青澀芷蘭主要訴求為所有來自贊助會員的小額捐款均是分毫不差的資助在青澀芷蘭獲選的青年學子身上，另有一部分固定的企業或特定人士的捐款才是用於行政事務的費用上，平時資助者不會接觸補助個案，過程中信任青澀芷蘭，贊助會員亦會介紹新的資助者加入組織，對於一個以全志工型態經營的組織來說是一種支持的能量。

在許多非營利組織的研究文獻中，研究者發現志工參與動機的主題是許多研究者對於個案研究的熱門議題，以此了解每個組織的青年志工主要的參與動機，並藉此類研究發展出志工招募的各種計劃方案，而青澀芷蘭所招募的青年志工原本均是受助者，其參與的動機是人情壓力或是對組織的服務宗旨有所認同等面向，是值得後續研究的，亦可藉此了解組織的發展方針是否需要適時調整。

4. 探討青澀芷蘭高中青年感恩之反應與回饋

青澀芷蘭主要的工作任務為補助國立高中清寒學生每學期新台幣一萬元獎助學金，並需要透過實地訪談，經過縝密的審查會議而決定是否錄取補助，而獲選補助的高中青年對青澀芷蘭的感恩程度將影響組織未來擴張規模的參考指標，故受助青年的感恩之反應與回饋將是後續研究的重點。

5. 透過質化研究了解決策核心成員的組織承諾及組織認同感

青澀芷蘭決策核心成員均為無給職，且大多擔任其工作崗位的高階主管，平時工作壓力大且工時長，仍願意撥出空閒參與組織運作及關心弱勢學子，代表組織核心價值受其高度肯定，但面臨工作繁忙的生活，仍不免有彈性疲乏之時，因此，決策核心成員對組織承諾及認同感的程度就值得後續探究分析。

參考文獻

中文部分：

丁虹 (1987)。《企業文化組織承諾之研究》。國立政治大學研究所博士論文，台北。

余民寧、陳柏霖、湯雅芬 (2012)。大學生心理資本量表編製及其相關因素之研究。《教育研究與發展期刊》，2012，8。4: 19-54。

吳芝儀 (2012)。大專青年就業力、就業職能與職場職能之內涵探究。《當代教育研究季刊》，20(2)，1-45。

吳慧卿 (2002)。《選手知覺教練領導行為、團隊衝突、團隊凝聚力及滿意度關係之實證研究》。國立臺灣師範大學體育研究所博士論文，台北。

李新民 (2009)。幼兒教師的心理資本及其與工作表現的潛在關聯。《幼兒保育學刊》，(7)，1-23。

林志哲、葉玉珠 (2011)。[大學生感恩量表] 之發展。《測驗學刊》，58，147-178。

林萬億 (1993)。《現行公務機構義工人力運用情形之探討》。行政院研考會委託：台北：紅螞蟻圖書出版社。

林耀南、朱志忠、林書宇 (2012)。幽默風格、團體衝突與團體凝聚力之關聯性研究。《創造學刊》，3(1)，71-92。

翁招玉 (2010)。《成人教育志工工作價值，工作投入，工作滿足與組織承諾關係之研究》。國立中正大學成人及繼續教育學系博士論文，嘉義。

張英陣 (2003)。《世界各主要國家志願服務推展現況與策略之研究》。台北：內政部委託研究。

張喬惠 (2014)。《心理契約、心理資本、感恩與工作倦怠之關聯性研究》。私立輔仁大學國際經營管理研究所碩士論文，台北。

教育部青年發展署(無日期)。《青年志工自組團隊業務Q&A【公告】》。台北市：教育部。2015年3月10日，取自：<http://www.yda.gov.tw>

陳馨怡、吳相儀、陳學志、徐芝君、邱發忠 (2013)。[青少年感恩量表] 之編製與驗證。《測驗學刊》，60(3)，599-626。

赫中華 (2011)。《護士心理資本問卷的修訂及其應用》。浙江理工大學碩士論文。

英文部分：

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Thousand Oaks*.

Barker, R. L. (1988). Just whose code of ethics should the independent practitioner follow?. *Journal of Independent Social Work*, 2(4), 1-5.

Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., & Mount, M. K. (1998). Relating member ability and personality to work-team processes and team effectiveness. *Journal of applied psychology*, 83(3), 377.

- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations. *Journal of Sport psychology*.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of sport psychology*, 7(3), 244-266.
- Dewey, J. (1980). *The school and society* (Vol. 151). SIU Press.
- Drucker, P. F. (1995). *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. Taylor & Francis.
- Emmons, R. A., & Shelton, C. M. (2002). Gratitude and the science of positive psychology. *Handbook of positive psychology*, 18, 459-471.
- Festinger, L., Schacter, S., & Back, K. (1950). Social pressures in informed groups: A study of a housing project. *New York: Harare*.
- Grusky, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Hodgkinson, V. A., & Lyman, R. W. (1989). *The future of the nonprofit sector: Challenges, changes, and policy considerations*. Jossey-Bass Inc Pub.
- Lazarus, R. S., & Lazarus, B. N. (1996). *Passion and reason: Making sense of our emotions*. Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. A. (2002). The grateful disposition: a conceptual and empirical topography. *Journal of personality and social psychology*, 82(1), 112.
- McCullough, M. E., Kilpatrick, S. D., Emmons, R. A., & Larson, D. B. (2001). Is gratitude a moral affect?. *Psychological bulletin*, 127(2), 249.
- McDougall, W. (1908). An investigation of the colour sense of two infants. *British Journal of Psychology*, 1904-1920, 2(4), 338-352.
- McDougall, W. (2003). *An introduction to social psychology*. Courier Corporation.
- Mitchell, T.R. (1979). Organizational behavior. *Annual Review of psychology*, 30, 243-281.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkages: The

- psychology of commitment, absenteeism, and turnover.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, *115*(2), 210.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, *59*(5), 603.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Seligman, M. E. (2004). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, *2*, 3-12
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55, No. 1, p. 5). American Psychological Association.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 143-150.
- Smith, A. (1759). The theory of moral sentiments. *New York: Garland, 1971*.
- Watkins, P. C., Grimm, D. L., & Hailu, L. (1998). Counting your blessings: Grateful individuals recall more positive memories. *In Annual Convention of the American Psychological Society, Denver, CO*.
- Watkins, P. C., Woodward, K., Stone, T., & Kolts, R. L. (2003). Gratitude and happiness: Development of a measure of gratitude, and relationships with subjective well-being. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *31*(5), 431-451.
- Whyte, W. H. (1963). The Organization Man. 1956. *Whyte?The Organization Man1956*, 7.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, *7*(3), 418-428.
- Wolf, T. (1990). *Managing a nonprofit organization*. Prentice Hall.
- Wood, A. M., Maltby, J., Stewart, N., Linley, P. A., & Joseph, S. (2008). A social-cognitive model of trait and state levels of gratitude. *Emotion*, *8*(2), 281.

附錄

您好：

這是一份想要瞭解青澀芷蘭青年志工對於參與組織運作及志願服務的觀感之問卷，感謝您撥空填寫這份問卷，您填寫這份問卷的結果僅供學術研究之用，所填寫的內容亦完全保密，請放心作答！

本問卷共包含五部分：第一、二、三、四部分為問卷內容，第五部分為個人基本資料。

請注意： 1. 題目沒有標準答案，請依據您最真實的狀況來作答即可。

2. 請仔細閱讀每一個題目，每題皆需作答，請不要遺漏任何題目。

感謝您的協助，讓此研究能順利進行！。

如果您對於本研究有任何問題或是需要知道研究結果，請 E-mail：jacky_kyv@yahoo.com.tw

輔仁大學 非營利組織管理研究所 碩士在職專班

指導教授： 林耀南 博士

研 究 生： 江杰霖

敬上

第一部分

請閱讀以下的句子，並評估您在「青澀芷蘭服務時的狀態」，分別由「從未如此 (1)」到「總是如此 (5)」之間，圈出一個最能描述您現在狀況的數字，越往右表示頻率越高，且數字間的程度差異大約是相等的。

	從未如此	很少如此	偶爾如此	經常如此	總是如此
1. 與青澀芷蘭管理階層開會時，在陳述自己服務範圍內的事情方面我很有自信。	1	2	3	4	5
2. 我相信自己對於青澀芷蘭的策略討論有貢獻。	1	2	3	4	5
3. 我相信自己能夠有效向一群青年志工陳述信息。	1	2	3	4	5
4. 如果我發現自己在服務工作中陷入了困境，我能想出很多辦法擺脫。	1	2	3	4	5
5. 目前，我認為自己在服務工作上相當成功。	1	2	3	4	5
6. 我能想出很多辦法來實現我目前的服務工作目標。	1	2	3	4	5
7. 目前，我正在實現我為自己設定的服務工作目標。	1	2	3	4	5
8. 如果服務工作不得不自己做的話，我也能獨立完成。	1	2	3	4	5
9. 我通常對服務中的壓力處之泰然。	1	2	3	4	5
10. 因為以前經歷過很多磨練，所以我現在能撐過服務工作上的	1	2	3	4	5

困難時期。	
11. 面對自己的服務工作，我總是看到事情光明的一面。	1-----2-----3-----4-----5
12. 對我的服務工作未來會發生什麼，我是樂觀的。	1-----2-----3-----4-----5

第二部分

請閱讀以下的句子，並評估您「**生活中的經驗及態度**」，分別由「非常不同意（1）」到「非常同意（5）」之間，圈出一個最能描述您現在狀況的數字，越往右表示越同意，且數字間的程度差異大約是相等的。

	非常不同意	有點不同意	普通	有點同意	非常同意
1. 生命對我來說是美好的。	1	2	3	4	5
2. 在生活中所需用的一切總是不夠且缺乏的。	1	2	3	4	5
3. 我覺得在生活中我得不到我該得的好處。	1	2	3	4	5
4. 許多無妄之災常發生在我身上。	1	2	3	4	5
5. 一直到現在，我覺得這世界真的虧欠我很多。	1	2	3	4	5
6. 因為一些原因，我永遠不像別人一樣好運。	1	2	3	4	5
7. 我經常沉醉在美麗的大自然中。	1	2	3	4	5
8. 我很喜歡在秋天時，欣賞樹葉變換顏色。	1	2	3	4	5
9. 我覺得駐足聞一下玫瑰的香味是很重要的。	1	2	3	4	5
10. 我覺得能夠經常察覺到自己身上的幸福是很重要的事情。	1	2	3	4	5
11. 我覺得能夠懂得去享受生活中簡樸的幸福是件很重要的事情。	1	2	3	4	5
12. 我覺得能夠感謝活著的每一天是很重要的事情。	1	2	3	4	5
13. 如果沒有許多人的幫助，就沒有今天的我。	1	2	3	4	5
14. 雖然成功是重要的，但是更重要的是記得那些幫助過你使你成功的人。	1	2	3	4	5
15. 當我年紀漸長時，我發現自己更能感謝生命中的各種人事物。	1	2	3	4	5
16. 我深深的感激其他人曾經為我做過的事。	1	2	3	4	5

第三部分

請您閱讀以下的句子，並評估您對於「**團隊的觀點**」，請分別由「非常不同意（1）」到「非常同意（5）」之間，圈出一個最能描述您現在狀況的數字，越往右表示越同意，且數字間的程度差異大約是相等的。

說明: 以下問題是有關您個人工作行為與態度的描述，請依照您的看法與感受上同意與否程度的不同，圈選出較符合您現狀的答案。	非常不同意	有點不同意	普通	有點同意	非常同意
1. 青澀芷蘭團隊成員為達成任務目標而團結一致。	1	2	3	4	5
2. 青澀芷蘭團隊成員會一起分擔所有疏失的責任。	1	2	3	4	5
3. 青澀芷蘭團隊成員若遭遇問題，其他成員會嘗試給予協助。	1	2	3	4	5
4. 青澀芷蘭團隊成員可以沒有顧慮地與彼此溝通工作職責。	1	2	3	4	5

第四部分

請閱讀以下的句子，並評估您對「**青澀芷蘭組織承諾的觀感**」，分別由「非常不同意（1）」到「非常同意（5）」之間，圈出一個最能描述您現在狀況的數字，越往右表示頻率越高，且數字間的程度差異大約是相等的。

	非常不同意	有點不同意	普通	有點同意	非常同意
1. 我願意付出更多的努力，以協助青澀芷蘭獲得成功。	1	2	3	4	5
2. 我對朋友說，青澀芷蘭是一個值得服務的好機構。	1	2	3	4	5
3. 我對青澀芷蘭沒有什麼忠誠可言。	1	2	3	4	5
4. 為了要繼續留在青澀芷蘭服務，青澀芷蘭指派給我的任何工作，我都願意接受。	1	2	3	4	5
5. 我感覺到青澀芷蘭的價值觀跟我的價值觀非常接近。	1	2	3	4	5
6. 向別人提起自己是青澀芷蘭的一員時，我會覺得很驕傲。	1	2	3	4	5
7. 只要服務性質類似，到別家機構服務也無妨。	1	2	3	4	5
8. 在青澀芷蘭服務，使我能充分發揮自己的能力。	1	2	3	4	5
9. 目前的情況，只要有少許的改變，就會使我離開青澀芷蘭。	1	2	3	4	5
10. 我很慶幸當年找到志願服務工作時，能選擇青澀芷蘭，而不是到其他機構。	1	2	3	4	5
11. 青澀芷蘭有關志工的重要規定，有一部分我很難認同。	1	2	3	4	5
12. 我很關心青澀芷蘭的未來的發展。	1	2	3	4	5

13. 繼續待在青澀芷蘭，不會有什麼好處。	1-----2-----3-----4-----5
14. 對我來說，青澀芷蘭是我服務過所有機構中，最好的一家。	1-----2-----3-----4-----5
15. 我決定在青澀芷蘭做事，顯然是一件錯誤的事。	1-----2-----3-----4-----5

第五部分 個人基本資料：

1. 性別

男 女

2. 年齡

16 歲(含)以下 17-19 歲(含) 20-22 歲(含)
 23 -25 歲(含) 26 -28 歲(含) 29-30 歲(含)

3. 目前擔任職位

一般志工 組長 部長/副部長

4. 每週打工 or 工作時數

6 小時以下 6-12 小時 12-18 小時 18-30 小時
 30-40 小時 40-60 小時 60 小時以上

5. 個人每月打工 or 工作收入 (含獎、助學金)

NT\$ 3,000 元 以下 NT\$ 3,001-6,000 元 NT\$ 6,001-10,000 元
 NT\$ 10,001-20,000 元 NT\$ 20,001-40,000 元 NT\$ 40,001 元以上

6. 目前擔任志工總年資

一年以下 一年以上~未滿二年 二年以上~未滿四年
 四年以上~未滿六年 六年以上~未滿八年 八年以上~未滿十年
 十年以上

7. 目前服務青澀芷蘭年資

一年以下 一年以上~未滿二年 二年以上~未滿四年
 四年以上~未滿六年 六年以上~未滿八年 八年以上

8. 目前服務所屬部門

秘書處 活動企劃部 資訊媒體部 青年志工部
 高中事務部 財務會計部 行政事務部 其他_____