

17-26

志工在體育運動 推展的應用

■ 劉照金

志願服務，簡言之是一種發自己願、利他情操，所從事的一種服務工作。近年來，志願服務在社會民主自由發展與快速變遷下，有日漸盛行的趨勢，這與社會問題日趨嚴重，政府組織功能無法配合社會需求，必需借重民間機構與團體力量的投入，以協助政府解決社會問題有關；另一方面，近年來第三部門（非營利組織）地位的提昇（司徒賢達，民88），志願主義的興起，提供人民實際參與社會服務的機會，以共同分擔社會的責任。因此，志願服務具有彌補政府業務未及的輔助性、展現社會關懷溫情的補充性、實際反映提供服務需求的實用性、融合科技整合的學術性、均衡社會服務供需的效益性、結合政府與民眾力量的整合性等多元功能，對現代社會已具有不可替代的角色功能。





台灣之志願服務在歷年成果的累積下，提供了可見度與可信賴性，逐漸成為台灣社會新文化的一部分，政府亦納為施政的重點－「志工台灣」（梁欣怡，民90）。根據行政院主計處報告顯示：台灣地區15歲以上人口中，曾經參與志願服務或義務工作者，77年為5.1%、83年為7.6%、88年為13.3%（214萬人），89年為13.7%（220萬人次）（行政院主計處，民89）；以志願服務組織而言，85年有528隊35,272人，87年有737隊38,601人，90年則成長到1041隊58,734人（行政院主計處，民91）；從民衆參與志工的範圍而言，包括健康、教育、福利及文化等公共及私人機構、組織等。可見參與志願服務人口、社團及範圍將隨著時代而擴展。

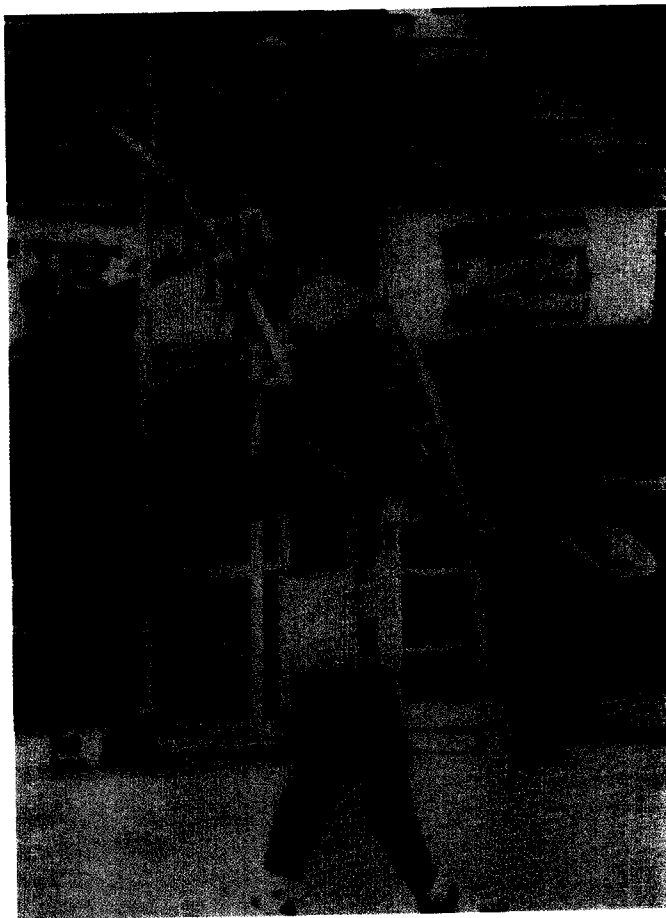
近年來，在政府及民間組織的推動下，體育運動志工亦有發展成果與潛力，未來如何善用體育志工之人力資源，將成為推展體育運動的重要課題，畢竟未來政府的預算將日漸緊縮，民衆的需求會日益殷切，「體育志工」這項人力資源在運動的推展上將日益重要，其可應用的範圍亦將日益擴大。本文將從志願服務與志工制度出發，探討體育志工的意義、類型與動機，並從台灣社會現況分析，探討志工在體育運動推展之可行方向與策略，以提供政府與相關組織之參考。

■ 志願服務與志工

一、志願服務的意義、特質與價值

志願服務並非現今社會才有的產物，在早期社會中，民間自發性的互助行為或是宗教性慈善行為均被視為志願服務。綜合志願服務的觀點，志願服務是指任何非強迫性的幫助行動，不同於

一般有給薪的工作，志願工作則指個人認知評價後的幫助行動，而非直接針對獲取個人實質好處，或接受他人命令及壓力，是一種基於慈善觀點的社會團結或利他主義之活動（陳金貴，民83；張偉賢，民90）。



▲善用體育志工的人力資源，已成為推展體育運動的重要課題。（攝影/陳俊合）

依照志願服務定義所揭櫫之內涵，其特質包括：（一）非謀求個人經濟利益之行為；（二）非外力強迫性的行為；（三）具有社會責任感，為實踐社會理想或改善社會問題，而表現出積極性的社會行動；（四）非個人義務性行為，而是個人行有餘力與餘時之參與；（五）滿足個人的

心理需求（曾華源，民87）。由此可見，志願服務是一種不以經濟利益為前題，並可滿意個人心理需求之社會公益行為。

志願服務是一種以助人為出發點的工作，透過志願服務，可以表現出尊重生命的價值、善盡社會的責任、維護人類權益、發揮個人愛心、宏揚宗教善性與實現自我理想。綜合其核心價值觀主要有五種（林勝義，民82）：（一）對生命價值的肯定；（二）一種社會連帶的責任；（三）人間真愛的表現；（四）人性至善的發揚；（五）自我理想的實現。由此可見，志願服務的價值基礎乃是發揚人性光輝，在社會連帶責任的理念下，表現人類真愛與實現自我理想。

二、志願服務工作之分類

志願服務的類型雖有其歷史背景，不過隨著社會變遷而轉變其型態，其範圍亦不斷擴大與多元，包括從經濟、社會、教育、宗教，甚至政治活動均有志工參與其中。因此，志願服務組織或團體並非侷限於單一功能上，劃分其類別確有其困難，不過根據社會需求取向，志願服務約可分成以下幾種類型（江明修，民89）：（一）社會福利服務類，如老人服務、殘障服務、兒童服務、青少年服務、生命線等；（二）文化服務類，如文化服務、古蹟導覽、社區文史等；（三）教育服務類，如愛心媽媽服務、導護服務、張老師、圖書服務、大專青年服務；（四）警政服務類，如義警、義消、義交等；（五）環保服務類，如生態保育、道路認養、公園認養、資源回收等；（六）其他類服務類，如基金會、聯合勸募、宗教團體、醫療義診、法律諮詢、美髮義剪等。由此可見，志願服務的類型並非侷限於一格，而是隨著社會變遷與需求，發展出各種不同

與多元的型態。

三、志工的意義、角色及動機

傳統上，我國民間團體較習慣以「義工」來稱呼志願工作者（林勝義，民82；李鍾元，民82）。也有人認為「義工」是純粹出錢出力的工作者，沒有任何福利或津貼，而「志工」是領有津貼或福利的工作者，不過隨著時代轉變，兩者實質的內涵已趨相同。有關「志工」的定義，中外學者在不同情形下，亦有不同的定義：例如 Eills & Noyes (1990) 則認為志願工作者是以對社會負責的態度，而不是以對金錢利益的關心，來呈現個人需求所選擇行動，這行動遠超過個人基本義務；Smith (1992) 認為志願工作者是指那些奉獻時間，在衛生、福利、住宅、教育、休閒、復健等領域直接幫助他人者；美國全國社工人員協會認為一群人為追求公共利益，本著自我意願與選舉而結合，稱之為志願團體，而參與此類團體的工作者則稱之為志願工作者（簡稱志工）（蔡漢賢，民79）。因此，所謂「志工」即指以負責任態度，而非以金錢的利益來呈現個人所從事的服務行為，並強調自由意志的內涵及助人的社會責任（陳金貴，民83）。

志願服務依其個人認知及報酬方式，可分為兩種型態（蕭新煌，民89）：一為正式的志願服務，由社會需求或組織所自訂的需求而提出的服務，此種服務在組織脈絡中是以協調方式呈現，並以心理上或其他的利益作為報酬。另一種為非正式的志願服務，是一種服務的自然表現，以回應個人認知的社會需求，而不受組織的限制而自由呈現，亦不考慮報酬問題。志工依其所扮演的角色分為下列三種（Kumamoto & Cronin, 1987）：（一）管理志工，主要服務於董事會的領導者，



▲台南女子技術學院於區中運閉幕時擔任會場接待。(攝影/李天助)

負有達成組織目標的法規規劃、完成財物和方案計畫的義務；(二)服務志工，以提供服務(勞力)協助組織達成方案目標；(三)維護志工，提供運作或支持的服務給組織，以確保組織內部的運作，以執行組織日常的例行功能。綜合上述，志工的角色包括直接服務的助人、行動、關懷、潤滑、轉介、建言、配合、示範、經驗傳承及倡導志願服務等角色，其角色範圍則廣及代表組織機構直接服務，參與組織機構決策、積極回應社會需求及主動爭取權益之行動角色(張偉賢，民90)。

探討志工之概念，對於志工參與志願服務的動機及原因必需加以瞭解，方足作為志工管理之依據。依照孫本初(民89)分析主要有七種理論基礎：(一)期望理論：指志工服務動機基於對

將來可能獲得之報酬期望所產生行為；(二)交換理論：認為個人行為是利益取向的，這種利益可能是物質、金錢或精神的利益；(三)人力資本論：藉增進資源以影響人們未來金錢或物質收入的活動；(四)社會參與理論：藉參與志願服務工作的過程，可以滿足個人社會參與及實現社會責任；(五)需求滿足論：參與志願服務者通常在尋求個人自我實現、自我成長之滿足；(六)利他主義：利他主義長久以來被認為是人們參與志願服務工作主要理由；(七)社會化理論，當人們認為參與志願服務工作是個人的責任及人生的角色之一時，參與志願服務即成為自然而然的行為。

■ 體育志工

一、體育志工的意義

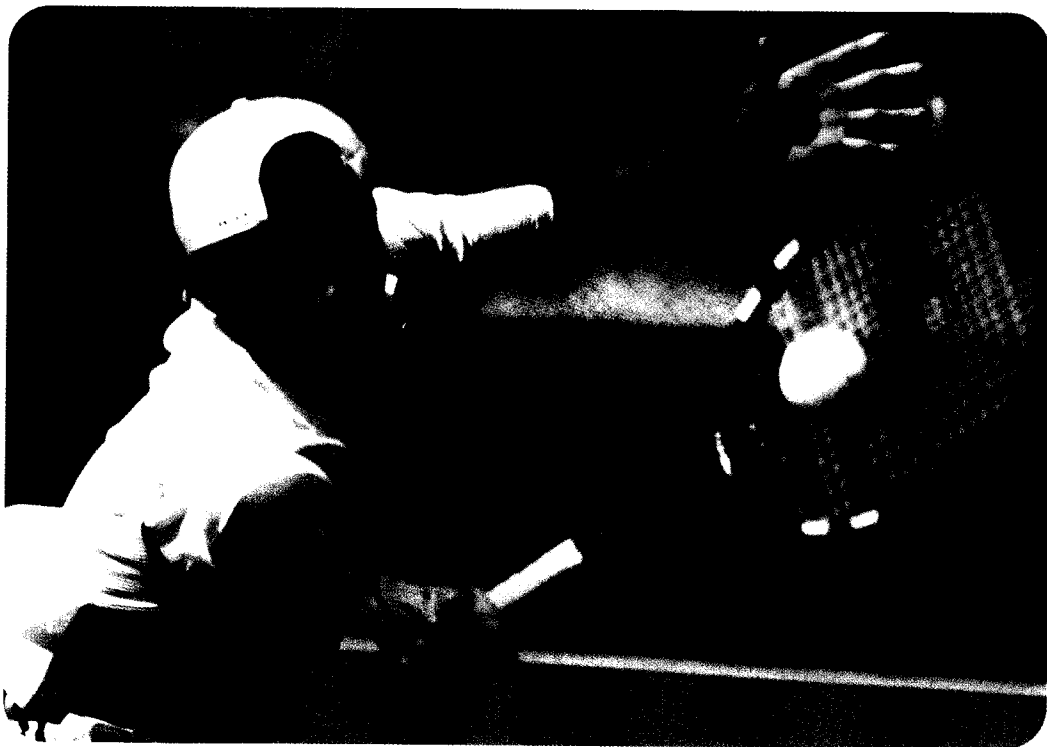
志工(volunteer)是個人從事非關生物社會的需求(biosocially determined)(如飲食、睡覺)、社會經濟的需要(economically necessitated)(如有薪給工作、房子、補償)、社會政治的強制(sociopolitically compelled)(如稅賦、衣著)之行為，其行為本質之動機是期望獲得多樣的心理利益(Smith, 1981)。因此，所謂「體育志願服務者」(以下簡稱體育志工)，仍是基於自由意願，不以物質的報償與激勵為目的，提供個人或組織有關體育、運動或休閒活動之各項志願服務者。目前已有很多體育、運動或休閒組織依賴志工來達成其運作，例如，在青少年階段的各種運動聯盟及團隊的指導；大專校際運動活動大都利用志工來管理運動場地及設施；各種層級與類型之運動組織亦依賴志工的

管理。一般而言，志工已成為第一線工作人員，傳遞 (delivering) 服務給消費者或人員，如果沒有體育志工的存在，體育、運動或休閒的服務已無法存在。由於體育志工不同於一般的專職或有給職之工作人員，在管理運動休閒組織之人力資源（如招募及留住），必須以不同方式加以管理。無論如何，體育志工已成為構成體育、運動與休閒領域中，非關物質報償之極具價值人力資源 (Chelladurai, 1999)。

二、體育志工的類型

體育志工在一般志工的研究領域中甚少被提及，顯示過去對體育志工研究之忽視。然而近年來，由於社會需求與政府的重視，體育運動組織開始招募與應用體育志工，學術界亦出現少數論文與報告，體育主管單位亦根據志願服務法第四

條規定，訂定「行政院體育委員會體育志工實施要點」（行政院體委會，民92）。依行政院體育委員會體育志工實施要點，有關體育志工的分類，依其服務性質可分為下列兩類：（一）體育指導志工：協助體育知能諮詢、休閒運動推廣；（二）體育服務志工：協助辦理行政、庶務等相關事宜。也有學者依體育志工的服務內容加以區分，例如牟鍾福（民88）將體育志工的服務內容，區分為「技能指導服務」、「其他專業服務」、「活動推廣服務」、「非專業服務」、「行政庶務服務」等六類；而日本Sasakawa Sports Foundation (SSF, 2001) 的調查研究發現，日本體育志工主要扮演的角色區分為常態性志工、社區體育志工及國際運動賽會志工。綜合國內外相關體育志工的文獻，依其服務的類型可區為公立體育場志工



▲各項運動賽會中，體育志工已成為第一線工作人員。（攝影/林嘉欣）



(張文真，民83)、學校體育志工（巫昌陽等，民91）、社區體育志工（李志昌，民92）、職場中體育志工及運動賽會志工（SSF，2001）等五種類型。

三、體育志工參與動機

雖有不少有關一般志工參與動機的研究，不過針對體育志工參與動機之研究過去並不多見，近年來由於體育志工投入體育、運動與休閒已日趨普遍，因此開始有關志工參與動機的研究出現，例如：張文真（民83）有關公立體育場志工之研究；鄭貴中（民86）有關體育教師參與體育場志工動機之相關研究；牟鍾福（民87）有關體育場潛在志工市場區隔與其考量因素之研究；周學文（民91）有關大學生參與運動志工之動機與意願研究；Chelladurai（1999）以人力資源觀

點探討體育志工；Strigas（2001）探討大型運動賽會（馬拉松賽會）志工之參與動機型態分析。綜合上述文獻，體育志工參與動機可歸納為利他動機（幫助他人）、市場交換動機（期盼有所回饋）、人際追求動機、自我成長動機、休閒動機等五項。上述動機分析顯示，體育志工的參與動機並非單純是自我奉獻，也包括了市場交換動機、人際追求動機、自我成長動機、休閒動機等工具性的動機。

■ 志工在體育運動推展上之應用

近年來隨著社會變遷，政府公部門（第一部門）、營利組織（第二部門）及非營利組織（第



▲大型運動賽會如馬拉松賽會，常成為分析志工參與動機之樣本。（攝影/林嘉欣）

三部門)均開始提昇志工參與比率。尤其多位學者指出公部門運用志工具有頗多優點,如Markwood (1994)指出運用志工可以提高政府的成功效益(志工可協助政府以最少花費提高品質服務的目標)、大眾對政府運作之知覺(志工可直接得知政府功能的運作方式與內容,協助政府提昇形象)、改進政府的服務品質與生產力(志工所具有專業知識與技巧得以改善政府的公共服務品質)及額外的支持者(一般志工較支持政府的事務)。因此,未來公部門、營利組織及非營利組織運用志工將成為一種常態,若未加善用則可能是組織規劃不當與損失。參考我國體育運動推展之社會需求,以及「行政院體育委員會體育志工實施要點」(行政院體委會,民92)第二款之規劃:「凡機關、團體、事業單位及社區等舉辦公益活動性質之體育相關活動,皆為體育志工支援及服務範圍」。因此,有關志工在體育運動推展上之應用,可從下列方向加以規劃與應用:

一、公立體育場志工

國內公立體育場各縣市均已普遍設立,而且設施範圍遼闊,然而在因應政府人力精簡及財務緊縮政策,在人力調配已無法滿足目前民衆對公立體育場服務需求,未來如何運用有限人力完成所屬任務,公立體育場志工制度建立是可行方案之一(張文真,民83)。有關公立體育場志工制度,可依「志願服務法」及「行政院體育委員會體育志工實施要點」,設立公立體育場志工制度,對外招募體育志工。而體育場志工的應用範圍以事務管理、場地維護、民衆運動指導及活動推廣等業務為重點,以協助公立體育場解決人力不足現象,完成所屬之業務。而志工招募對象則以學生為主要人力資源,其中建教合作是可行方案之

一(邱金松,民83);其次,退休之公教人員則是另一招募對象,這些人力不但具有豐富行政經驗,更具有各種不同專業知識,對於提昇公立體育場服務品質應大有助益。

二、學校體育志工

學校一般被認為人力充沛機構,然而亦在組織精簡及課程教育負擔日益繁重壓力下,學校同樣面臨人力不足現象。尤其課外體育活動、校隊訓練及運動社團日益多元化,過去純賴體育教師人力已不符需求,建立學校體育志工制度已有迫切需求。有關學校體育志工的應用範圍,以課外體育活動指導、場地維護、校隊訓練及運動社團指導為重點。學校體育志工之招募對象,在中小學可以家長為主要人力來源;其次,退休之公教人員亦是另一招募對象;大學體育科系在校學生亦是另一項生力軍。大專院校之體育志工,除上述志工來源外,學校中熱心體育運動服務之學生是另項重要志工來源,只要適當組織與訓練便可協助學校推展體育活動,解決大專院校體育專業人力不足現象(巫昌陽等,民91)。



▲學校體育志工的應用範圍,以課外體育活動指導、場地維護、校隊訓練及運動社團指導為重點。(圖/呂謙提供)



三、社區體育志工

在日本調查發現社區運動活動志工最受歡迎 (SSF, 2001)，而日本學者廚義弘、大谷善博 (1990) 亦指出發展社區體育，包括主觀的共同運動意識與態度及客觀的居住地區內可供共同使用的運動設施。因此，社區體育志工必須具備非營利的服務觀念、社區共同生活觀念、自利與利他兼顧觀念，其所扮演角不只是鼓吹、宣傳或實際指導社區民衆從事運動而已，而且應把服務目標定在培養社區住民個個想運動理想上 (李志

昌，民92)。社區體育志工的應用範圍，以運動指導 (如媽媽有氧舞蹈指導、太極拳指導、少年籃球指導)、社區體育活動推展 (如社區運動會) 等業務為重點。社區體育志工招募對象，以社區退休人員為主要人力資源；其次為大學體育科系在校學生均為理想的人力來源。

四、職場中體育志工

職場員工除了追求業務績效成長外，運動休閒亦是維持員工身心健康不可或缺的重要項目，然而在業務與績效之優先考量下，通常被老板或主管所忽視，正式的組織編制中亦鮮少編制體育專業人力，推展職場員工運動休閒活動。因此，職場中推展體育活動有賴體育志工投入。職場體育志工的應用範圍以運動指導 (如職工有氧舞蹈指導、高爾夫指導)、職工運動社團推展 (如協助成立職工運動社團)、職工運動競賽 (如年度職工運動會) 為重點。有關職場體育志工之招募對象，仍以熱心與運動專長之員工為優先考量來源；其次為具有熱心與運動專長之社會人士。

五、運動賽會志工

現今運動賽會規模有日趨大型化的趨勢，加上主辦單位為了吸引世人注目焦點，其活動內容更趨多樣化，所需人力資源更是大幅擴張，然而一般運動賽會大都屬臨時性組織，無法長期聘請專任員工擔任。因此，一般運動賽會除主要核心成員外，大都以甄求義工支援。例如現代奧運會舉辦便需要數萬志工參與 (盧心雨，民91；Calpe, 1999)；我國辦理2001年第34屆世界盃棒球錦標賽便招募了近四百名服務志工的參與 (方大維，民90；SSF, 2001)。綜合國內外運動賽會志工之工作項目包括進出口管制及保衛、會



▲少年籃球指導是社區體育志工的應用範圍。(攝影/李天助)

場管理、大眾傳播、成績管理、競賽管理、運輸管理、公共衛生服務、資訊中心、食宿安排、協助機要人員、通訊管理、裁判、技術、紀錄、隨隊翻譯等服務項目（方大維，民90；Calpe,1999）。有關運動賽會志工之招募對象，由於服務項目較為複雜，可視所需服務內容專業知能來招募志工，其中不同科系大學生是主要志工來源，其他熱心服務之社會人士亦是志工來源。

■ 結 語

體育志工在現今多元體育運動的推展，已具有不可或缺角色與功能，志工應用在體育運動推展將成為一種常態。然而，體育志工不同於一般有給職之員工，其管理亦應有所不同。例如體育志工的應用，除應瞭解志願服務與志工的意義外，志工在體育運動推展上之角色與功能，對於各類型之體育志工之參與動機，不同服務工作內容之參與因素與服務影響均應有所瞭解，並滿足其不同需求，以提昇體育志工之參與意願。其次，對於體育志工之人力資源管理重視，例如如何應用體育志工尚未開發資源，嚐試以一套更具積極性、活力性及策略性的人力規劃、晉用、培

訓、激勵和維持的動態運作方式，創造一個環境讓體育志工貢獻其最大效能。對於體育志工的管理，一方面強調情感，一方面也要重視制度的建立和責任的劃分，即所謂「工作取向與情感取向並重」，絕不能僅是憑經驗或訴諸感情便可勝任，而是要建立一套良好的管理模式，透過制度化的安排來執行，例如人力資源規劃、招募與甄選、新進志工指導、訓練與發展、績效評估、獎勵與激勵、懲處與終止關係等。尤其是體育志工招募與留用問題，這是體育運動組織在應用志工時最重要的工作，如何善用行銷觀念，滿足不同潛在志工群體的特性與需求，將是志工招募成敗之關鍵；而建立完善志工制度與組織文化，將是志工留用主要關鍵，亦是留存寶貴志工人力資源的重要策略。（作者為國立屏東科技大學副教授）



▲運動賽會少不了體育志工的協助。（攝影/李天助）

參考文獻

1. 方大維（民90）：第34屆世界盃棒球錦標賽志工積極培訓中。行政院體育委員會簡訊，2版。
2. 司徒賢達（民88）：非營利組織的經營管理。台北市：天下遠見。
3. 牟鍾福（民87）：體育場潛在志工市場區隔與其考量因素之研究。載於鄭志富編：運動管理學論文選輯（一）（193-214頁）。台北市：師大書苑。
4. 行政院主計處（民89）：中華民國統計年鑑（九十年全國統計總報告）。
5. 行政院主計處（民91）：中華民國統計年鑑（九十年全國統計總報告）。



- ◆ 行政院體委會（民92）：行政院體育委員會體育志工實施要點。
- ◆ 江明修（民88）：第三部門：經營策略與社會參與。台北市：智勝文化圖書公司。
- ◆ 巫昌陽、徐錦興（民91）：大專技職院校學生參與學校體育志工意願之調查研究-以國立屏東科技大學為例。論文發表於2002年台灣體育運動與健康休閒發展趨勢研討會，嘉義縣：吳鳳技術學院。
- ◆ 李志昌（民92）：社區體育志工的意識型探討。大專體育，65期，84-89頁。
- ◆ 林勝義（民82）：如何塑造志願服務文化。社區發展季刊，63期，55-58頁。
- ◆ 周學雯（民91）：大學生參與運動志工之動機與意願研究。國立台灣師範大學運動休閒與管理研究所。
- ◆ 施建鑫（民91）：志工“新世紀的資產”。行政院青輔會。網址：192.192.16.72/nyc 04。
- ◆ 陳金貴（民83）：美國非營利組織的人力資源管理。台北市：瑞興圖書公司。
- ◆ 陳武雄（民86）。我國志願服務工作推展之回顧與前瞻—從祥和計畫之推廣談起。社區發展季刊，78期，4-9頁。
- ◆ 孫本初（民89）：公共管理。台北市：智勝文化圖書公司。
- ◆ 梁欣怡（民90）：志願服務普世主流價值觀。民生報，第10版（12月6日）。
- ◆ 張文真（民83）：公立體育場採行志工制度之介紹。國民體育季刊，23卷3期，205-210頁。
- ◆ 張偉賢（民90）：志工對地方政府推動志願服務團隊績效評價之研究-以新竹市為例。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- ◆ 曾華源（民86）：人群服務組織志願工作者人力規劃之探究。社區發展季刊，78期，28-34頁。
- ◆ 蔡漢賢（民89）：社會工作辭典。台北市：社區發展研究訓練中心。
- ◆ 蕭新煌（民89）：非營利部門組織與運作。台北：巨流圖書公司。
- ◆ 鄭貴中（民86）：桃竹苗地區中學體育教師工作價值觀與參與體育場志工動機之相關研究。國立體育學院/體育研究所碩士論文。
- ◆ 慮心雨（民91）：運動志工的招募與留用策略。中華體育，16卷1期，75-80頁。
- ◆ 廚義弘、大谷善博（1990）：地域體育的創造與展開。日本東京：大修館書店。
- ◆ Auld, C. (1999). A model for pre-Olympic volunteers involvement: A case study of Queensland. International symposium on Olympic volunteers, Lausanne, Switzerland. Website: \www.blues.uab.es/Olympic.studies/volunteers/Auld.html.
- ◆ Calpe, G. (1999). Volunteerism after an Olympiad. International symposium on Olympic volunteers, Lausanne, Switzerland. Web site: \www.blues.uab.es/ Olympic.studies/ volunteers/Calpe.html.
- ◆ Chelladurai, P. (1999). Human resource management in sport and recreation. Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- ◆ Ellis, S. J. & Noyes, K. K. (1990). By the People: A History of American as Volunteers (revised ed.). San Francisco : Jossey-Bass Publisher.
- ◆ Kumamoto, A. & Cronin, J. (1987). Volunteer ‘Nonprofit’ special, but very different, personnel dimension, in E. W. Anthes & J. Cronin (Eds.), Personnel matters in the nonprofit organization(pp.313-334). Hampton, Arkansas: Independent Community Consultant.
- ◆ Mills, P. K. and Morris, J. H. (1986). Clients as “partial” employers of service organizations: Role development in client participation. Academy of Management Review, 11(4), 726-735.
- ◆ Sasakawa Sports Foundation (2001). The 2000 SSF national sport-live survey executive summary.
- ◆ Smith, D. H. (1981). Altruism, volunteer, and volunteerism. Journal of Voluntary Action Research, 10(1), 21-36.
- ◆ Smith, D. H. (1992). Types of volunteers and voluntarism. Volunteer Administration, 6(3), 3-10.
- ◆ Strigas, A. (2001). The assessment of the development of a typology of motivational factors for volunteers in marathon running events. Unpublished doctoral dissertation of Florida State University.