

運動志工績效模式徑路分析之研究

吳慧卿 / 國立臺北大學

摘要

本研究主要目的在於探討休閒運動志工知覺上級領導型態、參與動機、組織承諾及工作績效間的徑路關係。藉由問卷調查，以便利取樣方式，對臺灣地區公立體育場志工進行調查，獲得有效樣本數為 272 份。根據回收資料以統計軟體 LISREL8.52 進行結構方程模式分析。研究結果發現，領導型態、參與動機、組織承諾與工作績效的假設模式整體適配度良好，所有指標皆通過考驗，顯示整體測量模型合適度良好。其次，領導型態、運動志工參與動機、組織承諾、工作績效四者之路徑關係為：領導者的領導型態對於運動志工的參與動機有正向且直接的影響，參與動機對於組織承諾亦存在正向直接的影響，同時組織承諾亦能正向影響工作績效；唯，領導型態對於組織承諾及工作績效的影響為間接效果。根據研究結果得知，領導型態、參與動機、組織承諾及工作績效四者間的徑路關係屬於中介模型，領導型態對於工作績效的影響，需藉由對參與動機的直接及組織承諾的間接影響，進而對工作績效產生影響效果。

關鍵詞：領導型態、參與動機、組織承諾、工作績效



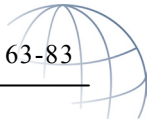
Job Performance Relationship Model of Sports Volunteers in Taiwan

Hui-Chin Wu / National Taipei University

Abstract

The purpose of this study was to examine the relationship among perception of leadership style, motivation, organizational commitment, and job performance of sports volunteers in Taiwan. A questionnaire survey with convenience sampling was used to collect data in public stadiums in Taiwan. A total of 272 valid questionnaires were obtained. The collected data were analyzed using structural equation modeling (SEM) through LISREL 8.52. The results of this study were as follows: 1. The goodness-of-fit indices showed that the research model fit closely with the data. 2. Perception of leadership style had a direct positive effect on the motivation of sports volunteers; motivation had a direct positive effect on organizational commitment; and organizational commitment had a positive effect on job performance; however, the perception of leadership style had an indirect effect on job performance and organizational commitment. The study results indicate that the research model tested using SEM on the relationships among perceived leadership style, motivation, organizational commitment, and job performance was an intermediary model. Perceived leadership style indirectly affected job performance by directly affecting motivation and indirectly affecting organizational commitment.

Keywords: leadership style, motivation, organizational commitment, job performance



壹、緒論

一、研究背景

運動志願人力的運用已為時勢所趨，志工資源能為組織省下可觀的人事成本 (Cuskelly, Hoyer, & Auld, 2006)，已成為運動組織事務推動成功的關鍵因素 (Fairley, Keellet, & Green, 2007; Monga, 2006)。志願服務者是一個不可或缺、有點獨特的人力資源，在體育運動領域中的重要性已被確立 (Chelladurai, 2006; Doherty & Carron, 2003; Warner, Newland, & Green, 2011)。運動志工對於運動組織的發展或活動的辦理具有相當程度的重要性與關鍵性 (Seippel, 2010) 甚至決定了組織是否得以壯大與永續發展。顯見，第三部門組織的功能正逐漸於全球發酵且已然蔚為時勢所趨。因此，誠如吳慧卿 (2007) 之觀點，針對運動志工之研究議題予以深入探究，實具高度價值性。

有鑑於志工是體育、運動及休閒領域非關物質報酬的重要人力資源之一，因此一些研究即著手針對體育志工相關議題進行瞭解，包含參與動機 (吳慧卿, 2007; 尚憶薇、雷文谷, 2005)、考量因素 (吳慧卿, 2007)、滿意度 (尚憶薇、雷文谷, 2005)、領導型態 (張琪, 2008) 等。研究的場域則有學生志工 (吳慧卿, 2007; 尚憶薇、雷文谷, 2005)、賽會志工 (畢露鑾, 2010; 黃美珠, 2013 等)、體育場志工 (張琪, 2008)，上述研究雖讓我們對體育志工參與的現況、原因與選擇因素有進一步的瞭解，但其重點僅止於個別因素之探討，缺乏一個整體性的變項間關係的探討，而且不同場域的志工在經營管理的作法上有其不同。

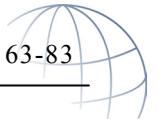
近年來在政府組織再造及公部門鼓勵為民服務工作之理念影響下，公立體育場已由過去消極的靜態管理，逐漸轉變成為地方政府為民服務之重要機構，除了辦理傳統之運動競賽與培訓選手之功能，更提供與社區居民生活相關之運動休閒、社會教育、文化藝術活動等功能 (黃美珠, 2009)。然各縣市體育場館運作的困難因素中，普遍有幅員廣闊、場館分散、員額編制少、經費不足、層級低、經營人才欠缺、異動高等因素 (張琪, 2008; 黃美珠, 2009)。因此，如同林添鴻、曾明朗與謝偉雄 (2007) 之觀點，在有限的人力與經費壓力下充分有效的運用志工，已成為體育經營管理的新趨勢。

體育場志工為一常態性的組織，在志工組織管理上有任務編組、規劃志工訓練課程、訂定獎懲辦法以獎勵及規範志工團隊成員，設有行政組、活動組及



推廣組等，以協助體育場完成活動的辦理及一般性的庶務工作。而相較於體育場志工，運動賽會大多屬臨時性組織，賽會辦理的時間長者可達數個月但短者僅約一天以下，在人力的運用上，除主要核心成員外，大都以甄求義工支援（葉公鼎，2009），無法長期聘請專任員工擔任，運動賽會組織的存續則伴隨著賽會任務的完成即宣告解散，同樣的志工團隊的運作亦伴隨賽會任務圓滿的達成而終止，黃美珠（2013）指出成立專責部門負責志工之管理與維持及強化志工對於賽會組織使命感及志工對志願服務的瞭解，透過管理制度建立組織文化凝聚志工向心力，提高其持續服務的意願及未來參與賽會志工服務的意願係為運動賽會組織未來。綜上所述，賽會志工與體育場志工除在任務上有差異外，一為臨時性組織另一為常設性組織，具有組織存續特質及志工管理組織設置情形的不同。學者也明確指出有需要進行不同場域有關運動志工制度的脈絡探究（Love, Hardin, Koo, & Morse, 2011; MacLean & Hamm, 2007）。由於志工並非為組織的正式編制人員，且志工的服務工作亦必須在特定組織內進行，因此志工必須與特定的組織連結、發展社交行為，因而產生領導、參與者參與動機、組織承諾及績效等組織運作產物。基於此，本研究試圖以體育場志工為對象，探詢影響體育場休閒運動志工參與服務的動機、組織承諾及績效的因素，從而提供體育場志工管理者具體的建議。

在人與組織互動的過程中，領導扮演很重要的角色，為使人力資源能有效運用，領導是主要的關鍵因素之一（賴俊哲，2004），領導者的領導型態展現一種人際互動的過程，此種互動過程會影響被領導者的滿足感及動機（Chelladurai, 2006）。Bass 與 Avolio (1970) 指出組織的成敗有 45% - 60% 由領導者的領導行為所決定，且領導可以影響團隊績效的決定因素，例如成員技巧和人格、內部組織和協調、互助互信和凝聚合作、承諾的組織任務目標和策略等（宋秋儀，2014）。換言之，領導涉及情境、團體成員及被公認的領導者，而組織的效能與領導者的領導行為有關。就運動領導的研究而言，近年來，有關領導行為或領導風格的研究，在教練領導部份的並無太大的進展，然而在組織領導部份，則有新的發展（高三福，2007），例如魅力領導、願景式領導、轉型領導、交易領導、家長式領導抑或華人領導等新型領導。其中，Bass 的轉型領導在運動組織受到廣泛地使用（Wallace & Weese, 1995; Weese, 1995）。轉型領導意指領導者能夠激發成員潛能，使成員認同領導者，願意為共同的目標犧牲個人的利益，來達到組織更高的成就，實現夢想。交易領導意指領導者對成員的努力，能提供等值的報酬，而成員認同工作或領導者，是基於成員自身的利益而來（Bass &



Avolio, 1970; House & Shamir, 1993)。相較之下，在交易領導下，成員的個人價值並未受到啓發，因而較被動，組織承諾、工作努力、實際表現與滿足感都不會很高，因此是一種社會交換性質的互動。

其次，動機，係指個體活動，維持已引起的活動，並使該活動朝向某一活動進行的一種內在歷程，是為心理學家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，2012），亦即動機是行為的原動力。人們參與志願服務的原因眾多，最為共同的是出於志願；志願服務的參與必須是主動的、不受強迫的志願性行為，瞭解志願服務參與者之參與動機是志願服務工作重要的環節（吳慧卿，2007）。再者，組織成員認同組織，且願意持續效力於組織工作，此即為組織承諾的概念（蕭嘉惠、徐偉廷、吳國銑，2011）。Mannheim 與 Papo (2000) 認為，組織承諾係指個體認同並參與投入組織的強度，可將其視之為一種心理契約，能使成員與組織緊密相連；又或者個人某一特定組織的認同與投入的態度傾向之相對程度，包括對組織目標及價值的信念，為追求組織利益願意付出更多的努力、有明確的意願希望繼續成為組織的一份子，即為組織承諾。正由於志工對於組織有高度的貢獻性，其參與又屬於自願性質，且運動志工組織承諾的重要性已被確認（Cuskelly & Boag, 2001），因此，如同蕭嘉惠等（2011）之觀點，如何使運動志工持續致力於服務工作，則成為組織所面臨之重要課題。

根據過去的文獻指出，被領導者的參與動機與領導者的領導行為有關（何全進，2001；馬君萍，1999；鄭嘉勝，2005），被領導者的績效表現皆與領導者的領導型態有著關係（賴俊哲，2004）；同時，領導者的領導型態對於被領導者的組織承諾也會產生影響（范熾文，2002）。綜上所述，領者的領導型態對於成員的組織承諾及工作績效均有影響力。爰此，形成領導型態正向影響參與動機之假設。

其次，由動機與組織承諾相關研究可發現高動機認知有助於高組織承諾的表現（吳慧卿，2014；林宛瑩，1995；張月芬，2003；黃翠蓮，1999；劉翠芬，2005；賴玫凰，2003；Eby, Freeman, Rush, & Lance, 1999; MacLean, & Hamm, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; Suandi, 1991）；且參與動機對於組織承諾具有預測力（張月芬，2003）。而 MacLean 與 Hamm (2007) 以運動志工為對象，同樣發現志工的動機與承諾之間有中高程度的相關。再者，由過往有關組織承諾與工作績效之相關研究亦發現，組織承諾與工作績效間具有相關性，高組織承諾可引發高績效表現（伍晉弘，2006；余燧賓，2003；張峰銘，2002；曹采華，2002；



陳明國，2004；蔡依倫，2001)。由此形成參與動機正向影響組織承諾之假設；組織承諾正向影響工作績效之假設。

有鑑於此，對於肩負著政府政策推動績效良窳的重責大任及身為政府體育、休閒相關活動推動前哨站的體育場，本研究目的旨在經由實務性的調查研究，瞭解體育場運動志願人員所知覺的上級領導型態、參與動機、組織承諾與工作績效間相互影響的關係脈絡，以提供實務上的資訊予政策推動單位參考。

二、研究目的

本研究目的旨在探討體育場運動志工知覺上級領導型態、參與動機、組織承諾與績效的關係。根據過去文獻之綜整及歸納提出下列假設：

H1：領導型態正向影響參與動機。

H2：參與動機正向影響組織承諾。

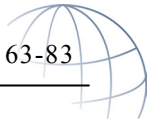
H3：組織承諾正向影響工作績效。

三、名詞定義

(一)運動志願服務

林萬億 (1993) 指出 volunteer 的原意是志願地 (willingly)、不支薪 (without payment)、未被強迫 (without being forced) 而提供服務的人，因此稱為「志願工作者」。蔡守浦 (2003) 亦指出，志願服務者系亦個人的自由意志為基礎，提供技能與時間以貢獻於社會，自動自發的協助個人、團體或社會，其特徵應具自發性、無償性、公共性與先驅性。志願服務並非為現今社會才有之產物，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稱為志願服務 (劉照金，2003)。吳慧卿 (2006) 也指出運動志願服務工作則為基於自由意願、不計較利益報酬，提供個人或組織有關體育、運動或休閒活動之各項服務。

我國於 2001 年志願服務法亦定義志願服務為「民眾出於自由意志，非基於義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻於社會，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。」(內政部，2012)。換言之，志願服務工作者需具備有不計較財物報酬、出於自由意願、主動性的參與及其作為乃配合社會所需要等條件。



就上述有關志願服務工作之定義，本研究參酌吳慧卿 (2006) 之論點，將運動志願服務定義為，基於自由意願、不以物質報酬與激勵為目的，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。

貳、方法

一、研究對象

本研究係以臺灣地區公立體育場服務的運動志願服務人員為研究對象，採便利取樣方式進行。經電訪聯繫，統計出在該年度於臺灣地區公立體育場正式登錄的志工共有 563 名 (不含團體志工)，再詢問願意受試之單位後，共發出 400 份問卷，回收 389 份，回收率為 97.25%，經剔除問項填答不完整者 (於問卷選項中有任一遺失值即予剔除) 或無效問卷 (經檢視為S型作答或明顯隨意作答) 之後，共獲得有效卷為 272 份。其中，研究參與者之性別比例，男性共 112 人 (41.2%)，女性共 160 人 (58.8%)。此外，全體參與者的運動習慣，有運動習慣者共有 226 人 (83.1%)，無運動習慣者共有 46 人 (16.9%)；第三，志工年資，2 年以下共有 78 人 (28.7%)，2 - 4 年有 68 人 (25.0%)，4 - 6 年共 55 人 (20.2%)，6 年以上共 71 人 (26.1%)；第四，在擔任幹部情形部分，有擔任志工幹部者共 92 人 (33.8%)，無擔任志工幹部者共 180 人 (66.2%)。

二、研究工具

為瞭解休閒活動志願服務人員知覺的上級領導型態、參與動機、組織承諾及工作績效，本研究以「運動志願服務調查量表」為研究工具。第一部份為「領導型態量表」，係參考張琪 (2008) 研究中有關轉換型領導及交易型領導的問項修正而成。於量表構面計有魅力領導、個人關懷、激勵、啟發權宜的獎賞及例外的管理等六個。其次，動機量表係以吳慧卿 (2007) 於該研究中所使用之量表為參考依據。量表構面則分為奉獻服務、重要他人、人際發展、學習成長等四部分。第三，組織承諾量表，以張月芬 (2003) 之量表為本研究「組織承諾」量表編製的參考依據，並就本研究所需加以編修。量表構面則為組織承諾、努力承諾及留職承諾等三項。第四，工作績效量表則以房美玉 (2000) 所發展的個人



工作績效問卷 (personal performance questionnaire) ，並參酌賴俊哲 (2004) 為問卷參考來源，績效評估方式採人員自評法，評量指標構面為熱忱、問題解決能力與創新。本研究所有量表之計分方式皆以李克特 (Likert scale) 五等尺度，得分從1分到5分，分數愈高代表同意程度愈高。

三、量表鑑別度、建構效度及信度分析

(一) 量表鑑別度分析

本研究以獨立樣本 t 檢定，進行項目分析考驗量表之鑑別力，並透過皮爾森積差相關瞭解量表各題項與量表總分的相關程度，皮爾森積差相關如表4所示。在領導型態量表方面，各題項之決斷值介於 ($t = 10.19 - 20.61, p < .001$) ，相關係數介於 ($r = .70 - .86, p < .01$) ；在參與動機量表方面，各題項之決斷值介於 ($t = 9.18 - 20.10, p < .001$) ，相關係數介於 ($r = .51 - .83, p < .01$) ；在組織承諾量表方面，各題項之決斷值介於 ($t = 7.43 - 15.63, p < .001$) ，相關係數介於 ($r = .45 - .78, p < .01$) ；在工作績效量表方面，各題項之決斷值介於 ($t = 9.60 - 16.39, p < .001$) ，相關係數介於 ($r = .59 - .81, p < .01$) 。根據分析結果顯示，不論是鑑別力或是各題項與量表總分的相關程度，皆合乎統計分析之要求。因此，無須刪除任何題項。

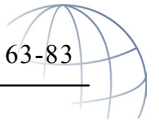
(二) 信度檢驗

本研究在信度檢驗分析方面係以 Cronbach's α 係數 (Cronbach's alpha) 係數衡量所測量的內容是否具有內部一致性。研究結果顯示領導型態、參與動機、組織承諾及績效等量表之總量表 α 值分別為 .945、.959、.905 及 .906，表示本研究工具具有良好的信度。結果如表1所示。

表 1
各量表之信度、效度檢驗結果摘要表

量表名稱	構面數	總量表 Cronbach's α	KMO	Bartlett球形檢定	累積解釋變異 量(%)
領導型態	6	.95	0.94	.01*	65.12
參與動機	4	.96	0.94	.01*	58.67
組織承諾	3	.91	0.89	.01*	53.25
工作績效	2	.91	0.88	.01*	56.33

* $p < .05$



(三) 建構效度檢驗

本研究之領導型態、參與動機、組織承諾及績效量表之構面，乃是根據文獻整理所建立的測量模式，因此需經由驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA)，考驗該模式之整體適配程度 (goodness-of-fit)，並確保該測量模式具有建構效度 (construct validity)。而且 CFA 在 SEM 模型分析中扮演非常重要的角色 (Brown, 2006; MacCallum & Austin, 2000)。

研究結果顯示，整體模式適配度呈現良好狀態，其中 GFI = 0.93 (大於.90)，RMSEA = 0.054 (小於0.5)，SRMR = 0.044 (小於0.5)，NNFI = 0.98 (大於0.95)，NFI = 0.97 (大於0.95)，CFI = 0.99 (大於0.95)， $X^2 = 152.64$, $df = 84$, $X^2/df = 1.82$ (小於2)。根據 Hair, Black, Babin, Anderson, 與 Tatham (2006) 的建議，具有建構效度的測量模式需滿足聚合效度 (convergent validity) 及鑑別效度 (discriminant validity)。就一般而言，標準化的因素負荷量 (standardize factor loadings) 至少須高於 .5，表示模式具有聚合效度；此外，因素的抽取變異量 (variance extracted) 須至少高於 .5，表示模式具有鑑別效度。本研究標準化的因素負荷量除組織承諾之「留職」因素為 .38 之外，其餘因素介於 .63 - .91 之間表示模式應具有聚合效度；各因素抽取變異量介於 .49 - .73 之間，表示模式應具有可接受之鑑別效度。驗證性因素分析結果如表 2 所示。



表 2

驗證性因素分析結果摘要表

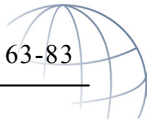
量表名稱	構面	因素負荷量	<i>t</i>	β	AVE
領導型態	魅力	1.00	-	0.87	.73
	個人關懷	1.01	20.52	0.89	
	激勵	0.98	19.62	0.87	
	啓發	1.04	19.82	0.87	
	權宜	1.02	15.29	0.75	
	例外管理	0.96	19.64	0.87	
參與動機	人際發展	1.00	-	0.91	.72
	重要他人	0.75	11.96	0.63	
	奉獻服務	1.03	24.60	0.93	
	學習成長	1.02	22.25	0.89	
組織承諾	努力	1.00	-	0.86	.49
	認同	0.98	13.07	0.76	
	留職	0.71	6.06	0.38	
工作績效	創新	1.00	-	0.79	.72
	解決	1.04	12.73	0.90	

註：其中B為未標準化之因素負荷量； β 為標準化之因素負荷量；AVE為平均抽取變異量。

四、資料處理及假設驗證方法

本研究透過結構方程模式，以 LISREL8.52 版統計軟體，驗證體育場志工知覺上級領導型態、參與動機、組織承諾與績效的關係模式。檢視各題項的偏態與峰態之後，發現變項分配之偏態（絕對值小於3）與峰態（絕對值小於10）皆在接受範圍內，因此本研究採用最大概似法 (maximum likelihood) 進行模式參數估計。

其次，在整體模式適配指標的採用上，本研究採用 Hair 等 (2006) 的建議，需以多重指標進行模式適配程度之衡量。一般而言，研究者大多採用絕對適配指標、相對適配指標及精簡適配指標等三種類型的指標作為評鑑標準。絕對指標包含 GFI (大於.90表示適配程度良好) 與 RMSEA (小於0.5表示適配程度良好)；相對指標包含 NNFI (大於.90表示適配程度良好) 與 CFI (大於.90表示適配程度良好)；精簡指標包含 PGFI (大於.50表示適配程度良好) 及卡方分



配與其自由度比值 (小於3表示適配程度良好) 。此外，本研究顯著水準設定為 .05 。

參、結果

一、潛在變項相關檢驗

由表3得知，公立體育場志願服務人員所知覺的上級領導型態、志願服務參與者的動機、組織承諾及工作績效等四個潛在變項間的相關值介於 .32 - .78 ($p < .01$) 之間，顯示四者間具有相關存在。

表 3

休閒運動志工績效模式徑路分析之潛在變項相關摘要表

	領導型態	參與動機	組織承諾	工作績效
領導型態	1.00			
參與動機	.45**	1.00		
組織承諾	.40**	.71**	1.00	
工作績效	.32**	.54**	.78**	1.00

** $p < .01$

二、假設模式之整體適配度評鑑

在驗證假設的結構關係之前，應先就整體模式進行適配度評鑑；本假設模式之 $X^2 = 151.47$ ， $df = 85$ ， $X^2/df = 1.79$ ， $GFI = 0.93$ ， $RMSEA = 0.054$ ， $NNFI = 0.98$ ， $NFI = 0.97$ ， $CFI = 0.99$ ，所有指標皆通過考驗，整體測量模型合適度良好，顯示本研究假設模式是符合實證研究的模式，可以進一步考驗研究假設。相關適配指標如表 4 示。

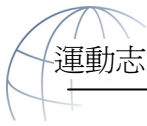


表 4

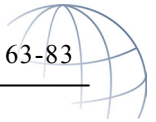
假設模式整體測量模型適配度摘要表

統計檢定量		適配的標準或臨界值		適配情形
絕對適配指數				
X^2	151.47			
GFI	0.93	>.90以上		適配
RMSEA	0.054	<0.5(適配良好), <0.8(適配合理)		適配
SRMR	0.049	<.05(適配良好)		
增值適配指數				
NFI	0.97	>.90以上		適配
CFI	0.99	>.90以上		適配
NNFI	0.98	>.90以上		適配
簡約適配指數				
X^2/df	1.79	1<NC<3, 表示模式有簡約適配程度; NC>表示模式需要修正		適配
df	85			

三、各變項之徑路關係

由表 5 及圖 1 得知，體育場運動志工的參與動機會受到領導者的領導型態影響，其標準化係數為 0.45， t 值為 7.31 ($p < .05$)，達到統計上的顯著水準，具有正向的影響，而領導型態對於參與動機的解釋變異量為 20%，亦即體育場志工領導者的領導型態對於志工動機具有正向的影響。其次，組織承諾會被參與動機影響，其標準化係數為 0.66， t 值為 9.99 ($p < .05$) 達到統計上的顯著水準，具有正向影響；而參與動機對於組織承諾的解釋變異量為 50%，亦即志工的參與動機對於其組織承諾具有正向的影響。再者，工作績效會受到組織承諾的影響，其標準化係數為 0.77， t 值為 9.32 ($p < .05$)，達到統計上的顯著水準，具有正向影響；而組織承諾對於工作績效的解釋變異量為 60%，亦即志工的組織承諾對於其工作績效具有正向影響。

而在領導者領導型態對於組織承諾 (其標準化係數為 0.10， t 值為 5.96 ($p > .05$) 未達到統計上的顯著水準) 及工作績效 (其標準化係數為 0.01， t 值為 4.72 ($p > .05$) 未達到統計上的顯著水準) 的直接效果均未達顯著水準。綜上所述，由於

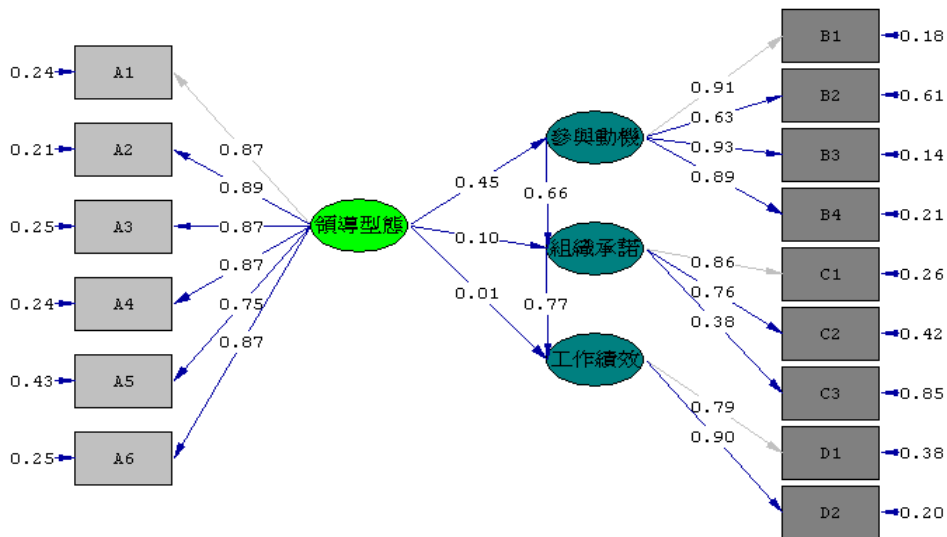


領導型態對參與動機、參與動機對組織承諾及組織承諾對工作績效三組變項均具有直接影響的關係，而領導型態對組織承諾及工作績效的直接影響均不顯著，因此本研究四個變項的關係模式係屬中介模式。亦即，領導型態能顯著直接影響參與動機、參與動機能顯著直接影響組織承諾、工作績效則會受到組織承諾的顯著直接影響。換言之，領導型態對於工作績效的影響，會透過對參與動機的直接影響對及組織承諾的間接影響而對工作績效產生影響效果。

表 5
迴歸係數摘要表

	迴歸係數	t
領導型態→參與動機	0.45	7.31*
領導型態→組織承諾	0.10	5.96
領導型態→工作績效	0.01	4.72
參與動機→組織承諾	0.66	9.99*
組織承諾→工作績效	0.77	9.32*

* $p < .05$



Chi-Square=151.47, df=85, P-value=0.00001, RMSEA=0.054

圖 1 模型適配圖



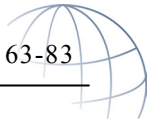
肆、討論

本研究旨在建構領導者領導型態、體育場運動志工參與動機、組織承諾與工作績效之徑路關係。根據研究結果本假設模式之 $X^2=151.47$, $df=85$, $X^2/df=1.79$, $GFI=0.93$, $RMSEA=0.054$, $NNFI=0.98$, $NFI=0.97$, $CFI=0.99$, 所有指標皆通過考驗，整體測量模型合適度良好，顯示本研究假設模式是符合實證研究的模式。

本研究經實證結果發現，就構念與構念之間而言，體育場志工領導者的領導型態對於志工的參與動機有顯著的正向關係，亦即當領導者的領導行為愈高志工的參與動機影響愈強烈。Chelladurai (2006) 指出，領導者的領導型態展現一種人際互動的過程，此種互動過程會影響被領導者的滿足感及動機；而且由過去研究發現，領導者可以直接影響被領導者的動機與更高層次的需求（唐永泰，2006；Bass & Avolio, 1997）。

其次，志工的參與動機對於組織承諾也具有正向的關係存在，亦即當志工的參與動機愈強，其組織承諾也愈高。過去的研究亦發現，高動機認知有助於高組織承諾的表現（吳慧卿，2014；林宛瑩，1995；張月芬，2003；黃翠蓮，1999；劉翠芬，2005；賴玫凰，2003；Eby et al., 1999; MacLean, & Hamm, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; Suandi, 1991）。參與動機可促使參與者持續涉入特定組織或活動，志願者的動機可能是由各種內在和外在因素的影響（Busser & Carruthers, 2010; Kim, Zhang, & Connaughton, 2010），需要開始並持續自願的行動，以趨向於個人目標的成就，Cuskelly, Harrington, 與 Stebbins (2002) 亦指出，瞭解吸引志工的動機對於瞭解組織承諾而言，是很重要的一部分。換言之，體育運動組織領導者如欲提高志工之組織承諾，經由瞭解並正增強運動志工的參與動機，應當可以獲致提昇的效果。

再者，志工的組織承諾與工作績效亦有正向關係存在，亦即，當志工對於組織的組織承諾愈高時，其工作績效亦相對提高。此外，由過往有關組織承諾與工作績效之相關研究亦發現，組織承諾與工作績效間具有相關性，高組織承諾可引發高績效表現（伍晉弘，2006；余燧賓，2003；張峰銘，2002；陳明國，2004；曹采華，2002；蔡依倫，2001）。運動志工組織承諾對於組織的重要性已被確認（Cuskelly & Boag, 2001），組織承諾可以增加成員的表現並降低離職率（Turner & Chelladurai, 2005）。換言之，強化運動志工對於組織的認同、投入及留任等承諾，或許可以裨益於組織績效的提昇。



就領導型態、參與動機、組織承諾及工作績效之徑路關係而言，屬於中介模型，亦即，領導型態對於組織承諾及工作績效的影響力，需藉由對志工參與動機的直接影響及組織承諾的中介效果影響工作績效。研究結果證實了伍晉弘(2006)、余燧賓(2003)等有關組織承諾對於領導型態與工作績效具有中介效果之論證。領導型態對組織承諾及工作績效的直接影響效果在本研究的理論模型中並未達顯著。研究結果與過去文獻對於領導型態對於被領導者的組織承諾(范熾文, 2002)及被領導者的績效表現(賴俊哲, 2004)皆有直接影響之結果不同。針對此結果，研究者認為，由於過去在上述幾個變項間的關係探討多為一對一的或一對二的研究，以假設模型進行四個變項間徑路關係之驗證研究偏少，或許是因為多元變項的加入使變項間的顯著影響效果產生了變化。其次，此不一致是否因志工人員加入組織的目的性及受組織結構制約性與一般組織正式編置人員不同，而致使領導者領導型態對於成員組織承諾及績效影響的差異，誠如黃淑杏(1996)指出，人們參與志願服務的原因眾多，最為共同的是出於志願。換言之，志願服務的參與必須是主動的、不受強迫的志願性行為，瞭解志願服務參與者之參與動機是志願服務工作重要的環節。這樣的發現雖與過去研究不同，但似可作為未來繼續進行相關研究的新思維。

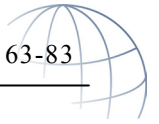
本研究之目的乃在於建構臺灣地區公立體育場運動志願服務人員所知覺的領導型態、參與動機、組織承諾及工作績效四者間的影響路徑；經實證研究後獲得以下結論：體育場運動志工領導者的領導型態、運動志工參與動機、組織承諾及工作績效四者的關係屬於中介模式，亦即體育場運動志工領導者的領導型態會透過對於運動志工參與者參與動機的直接正向影響及對於組織承諾的間接影響進而對於志工的工作績效產生影響效果。近年來在政府組織再造及公部門鼓勵為民服務工作之理念影響下，公立體育場已由過去消極的靜態管理，逐漸轉變成為地方政府為民服務之重要機構，除了辦理傳統之運動競賽與培訓選手之功能，更提供與社區居民生活相關之運動休閒、社會教育、文化藝術活動等功能(黃美珠, 2009)，由此可知各體育場所肩負的責任極為龐大；且志工的運用已為時勢所趨，運動志願服務人員能協助體育業務之推行，例如協助體育場館辦理全民體育各種活動、鼓勵民眾參與體育活動之意願、協辦志工在職訓練、與增進志工平日情誼等，除可紓解人力不足之困境，對於提升體育場的服務價值亦有所助益。因此，在政府政策推動及政府資源日漸緊縮、第三部門人力日漸受到運動組織重視的今日，對於如何滿足運動志工的參與動機，激發其願意繼續服務的承諾，創造組織績效，實為體育運動組織經營者亟需關切的議



題之一。過往研究甚少針對前述四者進行綜整性的討論，經由本研究的進行，於學術貢獻上將使四者彼此間之影響脈絡的雛型獲得建構，可提供後續有意進行與本研究主題相似的研究者參考。

體育場運動志工領導者的領導型態會透過對於運動志工參與者參與動機的直接正向影響及對於組織承諾的間接影響進而對於志工的工作績效產生影響效果。而貢獻一己之力於服務人群、回饋社會、學習新知、增進相關知能是多數志工參與體育場運動志工的重要動機。陳宇嘉 (1993) 指出，志工若是長期處於對自己無益的狀況或只是付出而沒有成長，亦會喪失其服務的動機。從實務的角度而言，體育場應重視志工除基於回饋社會而參與志願服務的驅力外，應在以知識為本位的新經濟浪潮中，隨著科技不斷的研發創新及資訊全球化，思考體育運動的推展應如何配合社會的變遷，滿足民眾的需求，創造其專業價值，使參與其中的運動志工們獲得智識提昇及自我價值增強的滿足，當志工知覺動機需求被滿足的程度愈高，相對地，對於體育場的組織承諾亦會提高。而且志工管理與一般機構管理的最大不同，在於它的對象是一群志願參與服務的人，志願服務者提供服務的目標並非僅只著重於績效的成就，且管理的方式亦不能以命令的要求方式達到組織的目標。亦即，體育運動組織必須了解志工參與服務的動機，充分去滿足他們的需要，人性化的管理作風，將更能維持志工持續參與服務。

其次，在本研究模型中，發現組織承諾中「留職」的標準化因素負荷量未能符合統計要求，然為呼應過去研究 (張月芬，2003；Cuskelly, & Boag, 2001; MacLean & Hamm, 2007) 對於組織承諾的定義及衡量其保留或刪除與否對於模式建構的適配度指標結果並無不良影響，因此仍予以保留於本研究模型中，建議未來可以針對是否是因為研究對象的屬性差異致使量表的建構效度產生不同的結果進行探究。

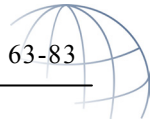


參考文獻

- 內政部 (2012)。志願服務法 (102 年增修版)。取自
http://vol.mohw.gov.tw/vol/home.jsp?mserno=200805210012&serno=200805210012&menudata=VolMenu&contlink=ap/policy_view.jsp&dataserno=200807310001&logintype=null
- 伍晉弘 (2006)。領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究—以高雄市區公所里幹事為例 (未出版碩士論文)。樹德科技大學，高雄縣。
- 何全進 (2001)。籃球選手目標取向、教練領導行為與運動動機之相關研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣體育學院，臺中市。
- 余燧賓 (2003)。管理型態、組織承諾與工作績效關係之研究 (未出版碩士論文)。國立海洋大學，基隆市。
- 吳慧卿 (2006)。大學體育相關科系學生運動志願服務工作參與動機及考量因素之研究。臺灣體育運動管理學報，4，169-184。
- 吳慧卿 (2007)。臺灣地區體育與非體育系大學生運動志願服務參與之研究。體育學報，40(4)，91-104。
- 吳慧卿 (2014)。運動志工之參與動機及組織承諾。臺灣體育運動管理學報，14(1)，89-114。
- 宋秋儀 (譯) (2014)。組織領導學 (八版)。臺北市：華泰。(Yukl, G., 2013)
- 尙憶薇、雷文谷 (2005)。非營利性組織暑期夏令營學生志工參與動機及工作滿意度之調查。運動休閒管理學報，2(1)，72-82。
- 房美玉 (2000)。半導體產業人力資源管理與組織競爭力之研究：由人力資源管理與薪酬制度對工作動機及工作表現的角度來探討。行政院國家科學委員會專題研究，臺北市。
- 林宛瑩 (1995)。國立文化中心義工組織承諾及其相關因素研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 林添鴻、曾明朗、謝偉雄 (2007)。體育志工教學熱忱之質性研究。中華人文社會學報，6，102-117。
- 林萬億 (1993)。現行公務機關義工人力運用情形之探討。臺北市：行政院研究發展考核委員會。
- 范熾文 (2002)。國小校長領導行為、教師組織承諾與學校組織績效之研究 (未出版碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。



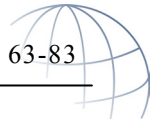
- 唐永泰 (2006) 。轉換型領導、工作動機與員工創新行爲的關係。 *人力資源管理學報* , 6(4) , 47-66 。
- 馬君萍 (1999) 。女子排球運動員知覺教練領導行爲、知覺運動動機氣候、滿意度和內在動機之相關研究 (未出版碩士論文) 。國立體育學院, 桃園縣。
- 高三福 (2007) 。運動領導理論的發展及可行的研究方向。 *中華體育季刊* , 21(1) , 59-66 。
- 張月芬 (2003) 。家庭教育中心志工參與動機、內外控信念與其組織承諾之研究 (未出版碩士論文) 。國立嘉義大學, 嘉義縣。
- 張春興 (2012) 。 *張氏心理學辭典* (重訂版) 。臺北市: 東華。
- 張峰銘 (2002) 。薪資制度、組織承諾與工作績效之研究~以鍋爐製造業為例 (未出版碩士論文) 。國立中山大學, 高雄市。
- 張琪 (2008) 。領導型態、組織氣氛與團隊凝聚力之研究—以臺北縣政府體育處體育志工隊為例 (未出版碩士論文) 。國立臺灣師範大學, 臺北市。
- 曹采華 (2002) 。員工特徵對工作滿意度、組織承諾、組織公民行爲、工作績效的影響—以派遣人員為例 (未出版碩士論文) 。國立中央大學, 桃園縣。
- 畢璐鑾 (2010) 。2009高雄世界運動會賽會志工招募策略、教育訓練與績效指標。 *體育學報* , 43(4) , 73-92 。
- 陳宇嘉 (1993) 。少年福利需求評估。臺北市: 行政院內政部社會司。
- 陳明國 (2004) 。我國壽險業務人員工作生活品質、組織承諾及工作績效之相關關係 (未出版碩士論文) 。朝陽科技大學, 臺中縣。
- 黃美珠 (2009) 。公立體育場導入顧客服務系統之策略分析。 *管理實務與理論研究* , 3(1) , 68-78 。
- 黃美珠 (2013) 。賽會志工人力資源管理之個案。 *臺灣體育運動管理學報* , 12(4) , 285-310 。
- 黃淑杏 (1996) 。從高雄榮總志工隊的運作談社會工作人員督導志願服務之經驗。 *社會福利* , 124 , 50-54 。
- 黃翠蓮 (1999) 。公務機關志願工作人員動機、領導型式與組織承諾關係之研究—以台北市政府志工為例 (未出版碩士論文) 。輔仁大學, 臺北縣。
- 葉公鼎 (2009) 。 *大型運動賽會經營管理* 。臺北市: 華都。
- 劉照金 (2003) 。志工在體育運動推展的應用。 *國民體育季刊* , 139 。取自 <http://www.sa.gov.tw/wSite/ct?xItem=5455&ctNode=242&mp=11>



- 劉翠芬 (2005)。大學生參與校園志願服務的動機與組織承諾之研究—以大專院校諮商中心志工為例 (未出版碩士論文)。東吳大學，臺北市。
- 蔡守浦(2003)。日本體育志工活動的介紹。《國民體育季刊》，139。取自 <http://www.sa.gov.tw/wSite/ct?xItem=5455&ctNode=242&mp=11>
- 蔡依倫 (2001)。宗教醫院志工組織認同與組織承諾之研究—與非宗教醫院志工作比較 (未出版碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 鄭嘉勝 (2005)。教練領導風格與運動員參與動機之關係研究：自主性、關係感及勝任感之中介效果 (未出版碩士論文)。國立臺北師範學院，臺北市。
- 蕭嘉惠、徐偉廷、吳國銑 (2011)。運動志工心理需求滿足、工作動機與組織承諾。《臺灣體育運動管理學報》，11(3)，215-232。
- 賴玫凰 (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 (未出版碩士論文)。東海大學，臺中市。
- 賴俊哲 (2004)。領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究-以縣市主計人員為例 (未出版碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1970). *Full-range of leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford.
- Busser, J. A., & Carruthers, C. P. (2010). Youth sport volunteer coach motivation. *Managing Leisure, 15*, 128-139. doi:10.1080/13606710903448210.
- Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation* (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Cuskelly, G., & Boag, A. (2001). Organizational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteer sport administrators: Results of a time-lagged study. *Sport Management Review, 4*(1), 65-86.
- Cuskelly, G., Harrington, M., & Stebbins, R. A. (2002). Changing levels of organizational commitment amongst sport volunteers: A serious leisure approach. *Leisure/Loisir, 27*(3-4), 191-212.
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport*. New York: Rutledge.
- Doherty, A.J., & Carron, A.V. (2003). Cohesion in volunteer sport executive committees. *Journal of Sport Management, 17*, 116-141.



- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Fairley, S., Kellett, P., & Green, B.C. (2007). Volunteering abroad: Motives for volunteering at the Athens Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 21, 41-57.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6th eds.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- House, R., & Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories. In M. Chemmers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research perspectives and directions* (pp.577-594). Orlando, FL: Academic Press.
- Kim, M., Zhang, J. J., & Connaughton, D. P. (2010). Comparison of volunteer motivations in different youth sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 10(3), 343-365. doi: 10.1080/16184741003770198.
- Love, A., Hardin, R. L., Koo, G. Y., & Morse, A. (2011). Effects of motives on satisfaction and behavioral intentions of volunteers at a PGA tour event. *International Journal of Sport Management*, 12, 86-101.
- MacCallum, R. C., & Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychology research. *Annual Review of Psychology*, 51, 201-226.
- MacLean, J., & Hamm, S. (2007). Motivation, commitment, and intentions of volunteers at a large Canadian sporting event. *Journal of the Canadian Association for Leisure Studies*, 31(2), 523-556.
- Mannheim, B., & Papo, E. (2000). Differences in organizational commitment and its correlates among professional and nonprofessional occupational welfare workers. *Social Service in the Workplace*, 23(3), 119-137.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Monga, M. (2006). Measuring motivation to volunteer for special events. *Event Management*, 10, 47-61.



- Seippel, Ø. (2010). Professionals and volunteers: on the future of a Scandinavian sport model. *Sport in Society, 13*(2), 199-211.
- Suandi, T. B. (1991). *Commitment of 4-B youth leader towards volunteerism*. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Turner, B. A., & Chelladurai, P. (2005). Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management, 19*, 193-211.
- Wallace, M., & Weese, W. J. (1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management, 9*, 182-193.
- Warner, S., Newland, B. L., & Green, B. C. (2011). More than motivation: Reconsidering volunteer management tools. *Journal of Sport Management, 25*, 391-407.
- Weese, W. J. (1995). Leadership and organizational culture: An investigation of big ten and mid-American conference campus recreation administrations. *Journal of Sport Management, 9*, 119-134.

