

義工教育訓練

——以國際佛光會中華總會為例

滕雨方

佛光大學公共事務學系研究生

許世雨

文化大學市政學系專任副教授

壹·前言

近年來，志願服務工作已在我國蓬勃發展，除了民間有許多非營利組織志工提供志願服務外，在政府方面，中央部會與各級政府單位均有其所屬的志工，如社政單位之社福志工、文建體系之文化義工、環保體系之環保護工、警政體系之義警義消、教育體系之學校義工、衛生體系之醫院志工、司法體系之榮譽觀護人、勞工體系之勞動志工……等，每一領域都幾乎大量運用志願服務人員協助推展業務，提昇服務品質。[註 1]

針對義工服務之盛行與重要性，陳水扁總統在就職演說中即提及「志工台灣」的施政理念，鼓勵國人加入志願服務的行列，希望台灣能成爲一個富有愛心的志工島。聯合國在一九九七年宣佈西元二〇〇一年爲「國際志工年」，而我國亦於二〇〇一年元月四日經立法院三讀通過「志願服務法」，並於同年一月二十日經總統公佈施行，爲我國推展志願服務工作邁向另一新里程碑。

一般而言，志願服務是一個「人力密集」的工作，因此如何提高義工的工作意願與工作能力，自有其重要性，而要提高義工的工作意願與工作能力，教育訓練扮演了重要的角色。因爲，人力資源的妥善運用與開發係非營利組織最重要的課題之一，若能發揮義工價值與潛能，並以有系統的方式發展義工的教育訓練與管理，將能達成組織和個人的目標。因此，義工之良窳對於影響組織的走向與興衰，甚至對非營利組織整體的營運績效與貢獻佔有極爲重要的指標意義。故本文從人力資源管理的觀點，尤其是以義工教育訓練的規畫設計，來探討義工的教育訓練情況，使義工更能發揮其效能，以適應多元的社會環境，並建構具有績效的義工服務。

在為數眾多，且組織使命殊異的各類團體中，由於「國際佛光會」在義工人數、行政效率、服務內容創新、組織垂直整合與多角化經營等方面的突出表現，故本文選擇以國際佛光會中華總會為個案研究對象。以二〇〇二年「恭迎佛指舍利來台」的活動為例，佛指舍利所到之處，皆有數萬人至數十萬人的瞻仰禮拜。佛指舍利在全省，北、中、南每一場法會活動能夠順利進行，全仰賴一群群身著黃色佛光會會服的「義工」[註 2]，不分日夜、全力以赴的參與，何以他們願意犧牲睡眠、精力、時間、奉獻金錢，如此無怨無悔地付出與投入？國際佛光會義工管理的策略為何？以及國際佛光會義工教育訓練制度為何？其中有那些精神與方法可供其他非營利組織參考？這些都是值得探究的議題。

星雲大師在民國八十年（一九九一），創立了國際佛光會後，為佛教義工們勾勒出人間淨土的建設藍圖與遠景，……人間淨土的實踐空間次第為：一做好「歡喜義工」；二建設「美滿家庭」；三發展「互助社區」；四創造「人間淨土」[註 3]。這些次第與目標，事實上，即可做為「志工台灣」之內涵與願景。因此，本文之研究目的有五：

- 一、運用人力資源管理的概念，尤其是教育訓練之理論與作法，來檢視國際佛光會義工教育訓練之方法與特質。
- 二、分析國際佛光會義工教育訓練的規畫。
- 三、分析國際佛光會義工參與教育訓練及參與活動的動機與意願。
- 四、探討國際佛光會義工教育訓練的方法與特質，是否能提供其他非營利組織，運用義工人力之參考。
- 五、提供公部門與私部門，進行義工管理之參考。

貳・教育訓練之基本概念與理論

一、教育訓練之意涵

訓練是企圖經由持續恆久之個人改變，以增進其執行工作能力的一種學習經驗。一般而言，訓練包括了技術、知識、態度（或行為）的改變。其意味著改變員工認知，以及關於如何工作、對工作的態度，與工作場所中之員工和其上司、同儕之關係認知等。[註 4]另外，James R. Davis 與 A. B. Davis 曾在他們合寫的《有效的訓練策略》一書中，頗為詳細地論及訓練之意義與原則，可供參考[註 5]：

- (一)訓練是一個過程，而非僅是一個要去完成的方案；
- (二)透過訓練能夠發展員工的工作技能、提供員工必要的資訊，以及改變員工的態度；
- (三)訓練可用來幫助個別員工，使其在工作上更具效能（effective）與效率（efficient）；

- (四)訓練有助於增進組織之生產過程、服務、銷售、管理等方面；
- (五)訓練通常有助於員工各方面的發展；
- (六)訓練可以幫助員工有資格能夠從事一個工作，並去增進工作品質；
- (七)訓練可用來強化與轉換工作面貌；
- (八)訓練促進學習；
- (九)學習非僅是一個正式的活動，它更是一個普遍的活動，正式與非正式地被組織各類型人員所推動著；
- (十)訓練應用來增進學習之機會與效益。

訓練與教育都是透過教與學的方法來教育員工，以發展人力資源，是人力資源管理體系的規畫執行面，兩者關係密切，也常被混為一談，而在實務上所稱之「教育訓練」即包括「訓練」與「發展」二項。[註 6]所謂「訓練」比較傾向於短期的取向，針對的是目前工作的技能培養，並能勝任工作；而「教育」的重點是著重於組織未來的發展，屬於長期的規畫，所需花費的成本較高，短期內並無法看到績效，故少有組織願意注入龐大的資金來教育組織的成員。由於本文並重：1.短期的訓練與長期的教育；2.現在的訓練與未來的教育；3.有形的訓練與無形的教育，因此將不嚴格區別訓練與教育之差異。

就社會環境與組織變革而言，由於非營利組織環境變動快速，組織中的人必須不斷的學習以適應社會，使組織成爲一個「學習型的組織」，才能在變革的過程中維持並提昇市場的競爭力；就管理者的觀點而言，如何激發志工的潛能？如何加強志工工作能力？提高志工服務意願？其方法均是提供志工適切的教育訓練計畫。[註 7]

二、教育訓練系統模式

L. I. Goldstein 在其所提教育訓練系統模式中，依模式各階段的進行過程，模式所應具有的活動要素和原則，說明如下[註 8]：

(一)需求評估階段

1.教學需求的評估 這個階段提供整個教育訓練計畫所必須的資訊。包括進行：(1)組織分析：需考量組織目標之現況與可能的改變；組織內部對訓練之看法；及相關組織資源之配合程度；(2)任務、知識、技術和能力分析：分析受訓者在完成受訓後所必須執行的工作，及組織現有任務、知識、技術及能力；(3)人員分析：針對每一員工是否具備完成工作任務的能力，評估員工是如何表現本身工作所需具備的知識、技術及能力。

2.教育訓練目標 好的教學目標能夠具體地指出受訓者成功地完成訓練過程後，可達成些什麼。這些目標引導訓練計畫之設計，同時也提供了訓練成功的測量標準。教育是一種有目標的活動，其目標通常可以區分為：認知（cognitive）、技能（skillful）及情意（affective）三個層面。因此，志願服務的教育訓練，允宜把握下列三個目標[註 9]：(1)認知志願服務的內涵：有關志願服務的認知層面，主要包括瞭解：志願服務的意義、服務機構成立的任務、服務機構的內部組織、志工的工作項目等內容，其目標乃在協助志工儘快認識服務環境，以便及早進入工作狀況。(2)熟練志願服務的技巧：有關志願服務的技能層面，主要包括熟練志工對於個人、團體、社區的服務方法，以及建立人際關係、運用社會資源、組織自治團隊、進行溝通協調等技巧，其目標乃在協助志工具備從事服務所需的方法和技巧，以便提高服務品質，維護服務對象的權益。(3)啓發志願服務的精神：有關志願服務的情意層面，主要包括體認志願服務的價值、養成正確的服務態度、信守志願服務的倫理、塑造志願服務的文化等情操，其目的乃在協助志工體認「為善最樂、服務最榮」的真諦，以便真心投入志願服務工作。

(二)訓練發展階段

1.訓練環境的設計 此一階段需要基於受訓者執行工作中所被期待的表現，亦即訓練環境必須與所要求的行為表現之間相配合。包括：受訓者的狀況、教學和學習條件、有效的學習環境、訓練人員及學習理論的運用等議題。

2.學習的原則 下列情況可以產生好的訓練結果：(1)專注學習結合好的訓練設計；(2)良好的受訓能力結合高受訓動機；(3)受訓者覺得受訓是有意義的；(4)良好的訓練保留與移轉；(5)有動機和能力來表現學習到的行為；(6)工作環境有正向支持訓練的氣氛。

3.教育訓練的實施 (1)可以先考量所欲採行的訓練類型，包括：自我啓發、職前訓練、在職訓練及職外訓練；(2)再根據教學目標來選擇合適的教學方法。訓練方法由互動程度低至互動程度高可分為[註 10]：閱讀、遠距學習、開放式學習、資源中心學習、演講、互動學習、影片學習、模擬、角色扮演、隱藏式學習、教練制、師徒制及結構式經驗等。

(三)評鑑階段

為避免教育訓練流於形式，浪費組織資源，及證實教育訓練的有效性，則必須經由評鑑的程序以釐清教育訓練的功效。評鑑過程之核心包含兩個程序：

1.發展評鑑標準 評鑑的標準取決於教育訓練目標的達成程度。而評鑑標準包括：參訓者的反應、參訓者在訓練中的學習、工作上行為的轉變及整個教育訓練計畫的最終結果。

2.評鑑模式的應用 不同的評鑑模式可得到不同程度的資訊，檢驗出訓練目標的效度，並提供回饋來修正計畫。評鑑模式有：(1)實驗設計：利用事前測驗及事後測驗與控制組的使

用來計算外部效果；(2)個別差異設計：著眼於個人在工作上和在訓練中表現的相關性；(3)內容效度：指訓練課程可充分反應所需之知識、技術、能力。

(四)檢視訓練目的

最後要檢視需求評估所要求的目標與所要達到的效度是否一致。而可探討的效度有下列四種：

- 1.訓練的效度 受訓者在訓練期間是否有所學習。
- 2.移轉的效度 所學習到的東西，是否能移轉至工作組織中。
- 3.組織內部效度 在同一組織中所發展的訓練計畫對新、舊受訓者，是否有一樣的效果。
- 4.組織間的效度 在某一組織內成功的訓練計畫，是否能被應用到其他的組織。

三、國內志願服務教育訓練現況

為激勵社會大眾秉持「施比受更有福，予比取更快樂」之理念，發揮「助人最樂，服務最榮」之精神，踴躍投入志願服務行列，內政部早於民國七十一年（一九八二）即輔導各縣市政府運用志願服務人員推展社會福利工作；另為健全志願服務發展，整合多元分歧的義工組織，並鼓勵社會大眾踴躍參加志願服務行列，於八十四年（一九九五）六月訂頒「廣結志工拓展社會福利工作——祥和計畫」，以期在有步驟、有目標的完善制度下，使我國志願服務工作能達成下列四大目標：

- (一)激勵民眾參與，擴大志願服務範疇。
- (二)整合民間資源，建立志願服務網絡。
- (三)落實政策推展，研訂志願服務法規。
- (四)塑造服務文化，健全志願服務制度。

祥和計畫在對於志工之教育訓練做法為[註 11]：共分為四階段訓練，分別為認知訓練、進階訓練、成長訓練及領導訓練。每一訓練階段都有其基本課程及時數，係採有計畫、有步驟、有方法、有目標循序漸進的方式進行。林勝義認為自從祥和計畫實施以來，台灣地區各縣市幾乎都主動配合，全面推動。尤其，對於志工的教育訓練，更是精心策畫，積極辦理，包括[註 12]：

(一)有關志工訓練計畫

各縣市政府對於志工的教育訓練都相當重視，其中，高雄市已於最近設立「志工學苑」，專責辦理志工訓練，而其他許多縣市也多能委託縣內的志願服務協會或者優良志工團隊來辦理志工訓練。

(二)有關志工訓練課程

大多數縣市都是依照祥和計畫所訂定的課程，循序辦理志願服務訓練工作。但是，也有少數縣市認為祥和計畫所訂定的課程已實施多年，似乎無法因應時空環境急速變遷的需求，因而自行開發一部分新課程，或者將原來課程加以調整。

(三)有關志工訓練教材

各縣市在辦理志工訓練時，大多能編製志工教育訓練手冊，其內容除了授課教師所提供的講義，以及參加人員名冊、筆記頁之外，特別附錄相關文獻、志願服務小語、授課教師小檔案、場地位置圖、交通時刻表等資料。

(四)有關志工訓練師資

「一師難求」可能是各縣市在安排志工訓練經常遇到的一項困擾。至於在師資安排上，對於服務理念的課程，各縣市大多能延聘專家學者擔綱；對於志願服務的實務課程，也都能夠就地取材，啓用資深志工來現身說法，傳承經驗。

另外，為落實新政府「志工台灣」的施政理念，內政部在志願服務工作上亦強調「強化志工知能，提昇服務品質」[註 13]：輔助各縣市政府及各志工團隊辦理志工教育訓練，訓練內容除志工認知、進階、成長、領導等共同課程外，並視服務需要辦理各項專業訓練。八十八年（一九九九）訓練時數計四十三萬四千四百四十小時，訓練人次計八萬七千八百五十三人次。

而在志願服務法相關規定方面，參與教育訓練乃志工之權利，如志願服務法第十四條規定：志工應有以下之權利——接受足以擔任所從事工作之教育訓練；同時也是志工之義務，如志願服務法第十五條規定：志工應有以下之義務——參與志願服務運用單位所提供之教育訓練。志願服務法並且在第九條明訂：為提昇志願服務工作品質，保障受服務者之權益，志願服務運用單位應對志工辦理下列教育訓練——一、基礎訓練，二、特殊訓練。

此外，在有關志願服務教育訓練的策畫方面，志願服務法第七條提到：志願服務運用者應依據志願服務計畫運用志願服務人員。前項志願服務計畫應包括志願服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目。因此，志願服務的教育訓練應事先策畫，提出教育訓練計畫，做為實施志工訓練的依據。重點包括[註 14]：

(一)訓練需求的評估 所謂需求評估，乃在界定志工對於教育訓練的需求或有待解決的問題，以便據以設計訓練課程和教學活動。至於訓練需求的評估方式，可以從資源盤點(resources inventory)、問卷調查、使用者分析、社區重要人物訪談等途徑著手蒐集資料，並進行評估。其中，資源盤點就是清查附近地區其他機構或團隊辦理志工訓練的情況，以便在不重複的原則下，規畫志工訓練的課程。

(二)訓練課程的設計 志願服務教育訓練的課程，可區分為基礎課程與專門課程兩種。基礎課程可以說就是志願服務的通識課程，主要目的在協助志工瞭解志願服務的基本理念，理念和經驗兼顧。至於專門課程，則依志工服務的項目而設計，例如從事老人服務的志工，可能需要安排老人心理調適、居家服務技巧、老人福利法規等課程。同時，對於訓練課程上課時間的配當，不妨將理念和經驗或操作的課程做適當的區隔，上午排理念課程，下午排經驗或實務操作的課程。

(三)授課教師的接洽 尋找師資的管道，可以從附近大專院校教職員名錄、志願服務協會人才檔、社會福利期刊論文作者著手，或者直接洽請當地政府社會局科、學校輔導室、志願服務協會、其他曾經辦理志工訓練的機構或團隊推薦。另外，師資之延聘，最好能夠就地取材，儘量由住在本地或附近地區的師資來擔任，以其授課內容能與實際需求密切結合，並取其聯絡及接送之方便。

(四)訓練經費的籌措 有關志願服務教育訓練的經費，可以來自多方面，包括本機構所編列的教育訓練預算、申請上級主管機關補助、洽請民間公益團體或熱心人士贊助。此外，尋求相關單位合作辦理或委託辦理志工訓練，也可以節省經費支出。如可以將本機構志願服務相關課程的需求，請當地社教機構、文化中心或社區大學列入規畫，或者選擇這些單位相關的專題演講或研習活動，鼓勵志工前去參與，同樣可以達成教育訓練之目的。

參·案例分析

一、國際佛光會中華總會成立之緣起

佛教乃僧俗四眾所共有，然而傳統佛教卻一直以僧團為主，因此使得廣大信眾的力量未能完全動員，而且造成佛教漸與社會脫節。爲了讓佛教實踐「從僧眾到信眾、從寺廟到社會、從自學到利他、從靜態到動態、從弟子到教師、從本土到世界」的理念，以順應時代的潮流與需要，國際佛光會於是應運而生。

西元一九九一年，在星雲大師領導下成立「中華佛光協會」，一個由佛教信眾所組成的人民團體誕生了，成爲國際佛光會的開路先鋒。之後成長快速，受到海內外的高度重視，美

國、澳大利亞、法國、英國、菲律賓、馬來西亞、日本、韓國、紐西蘭、德國、南非、加拿大、巴西、阿根廷等六十多個國家也相繼成立佛光會。

在一九九二年五月十六日於洛杉磯成立「國際佛光會世界總會」，共有全球四十五個國家，四千多位代表出席此次大會，星雲大師經全體會員決議，當選為世界總會會長，並於會中為國際佛光會樹立了宏大的目標。於是，中華佛光協會更名為「國際佛光會中華總會」。

國際佛光會是一個世界性的人民社團，以佛教信眾為主要組成對象，其活動從寺廟的法會修持到整個社會公益活動的參與，從佛教徒的團體組織到所有宗教徒的交流往來。因此，國際佛光會是一個主張慈悲包容、倡導眾生平等、尊重家庭生活、重視社會福祉的社團。佛光會的會員有共同的宗教信仰，不僅為自己求得心靈解脫、智慧圓滿，更以創造安和樂利的社會、增進和平尊重的世界為共同目標，是個「自他兼利，同體共生」的團體。佛光會創會以來，一直以教育、文化、修行、服務為發展方向。它的成立，不但使得廣大的在家信眾擁有更多的機會奉獻心力，成為佛教慈善的推動者、文化的播種者、佛法的弘化者與大乘的修行者。

二、國際佛光會中華總會發展之現況

依據星雲大師所編著的《佛教叢書》中提到，佛光會的最終目的，就是佛光淨土的實踐。因此，佛光會的主要任務如下：

- (一)推動佛學研究，從事佛教教化事業；
- (二)舉辦社會服務工作，擴大教化功能；
- (三)輔辦佛教教育，培植佛門優秀人才；
- (四)成立國際組織，舉辦國際聯誼活動。

國際佛光會中華總會已邁入第十二個年頭，至今已發展到全省四百多個分會，會員近百萬人，並從台灣發展到國際，本著「給人信心、給人歡喜、給人希望、給人方便」的精神將佛教人間化、生活化、書香化、國際化。其發展現況如下[註 15]：

1.社會教育、淨化心靈 積極投入社會教化工作，例如，「把心找回來」、「七誠運動」、「慈悲愛心列車」、「三好運動」、「監獄佈教」、「讀書會」、「禪淨密三修萬人獻燈法會」、「佛光童軍團」等以實際行動，營造全方位的學習空間。

2.文化藝術，美化人生 致力推動佛教藝術化，舉辦「敦煌古展」、「聖歌比賽」、「梵音樂舞」、「佛教文物展」、「棋藝比賽」、「寫生比賽」將佛法生活化。

3. **推動會務，凝聚心力** 定期召開月例會，舉辦各項教育訓練，凝聚佛光人的光與熱，讓會務日新月異。

4. **慈悲服務，廣結眾緣** 本著「無緣大慈，同體大悲」的精神，從事急難救助，如九二一的各项賑災、校園重建、心靈輔助、家園重整等工作，關懷孤兒院、老人院、療養院、舉辦捐血、義診等，廣結善緣嘉惠大眾。

三、國際佛光會中華總會義工需求

就佛光山與佛光會的關係而言，佛光山是出家僧團，佛光會是在家教團，兩者平行發展，相輔相成，共同肩負教化眾生的責任。此外，佛光山是佛光會的團體會員，全力支持佛光會舉辦活動；佛光會則是佛光山的當然護法，應全力護持佛光山的各項弘法事業。

依據國際佛光會中華總會所努力推動的活動，將義工的需求分為下列四類，如下表一（作者自行整理）所示。

由於佛光會與佛光山如鳥之兩翼，二者關係十分密切，以上之分類僅就活動之性質而歸類。然在實際情況中佛光山各別分院、道場亦依工作性質之不同而將義工分類並加以訓練，在分類方法上雖有不同，但只要是有利於社會公益的活動，全體佛光人均會不分你我同心協力達成使命。

表一：國際佛光會中華總會義工需求分類表

類別 / 項目	活動名稱
(一) 社會教育類	監獄佈教、校園講座、社區講座、讀書會、童軍團服務人員、三好運動、把心找回來、七誠運動、慈悲愛心列車、短期出家、禪淨密三修萬人獻燈、金光明大學、大專青年佛學營、生命教育研習等義工。
(二) 文化藝術類	美術館導覽人員、社教館導覽人員、人間福報通訊人員、敦煌古展、聖歌比賽、梵音樂舞、佛教文物展、棋藝比賽、寫生比賽等類之義工。
(三) 推動會務類	佛光會之所有督導、會長、副會長、委員、財務、秘書、各組組長均屬之。
(四) 慈悲服務類	賑災、急難救助、心靈諮商輔導、考生服務、園遊會義賣、偏遠地區醫療服務、義診、愛心媽媽、友愛服務隊、捐血活動、掃街、淨山、淨灘、資源回收、交通指揮、環保與生態維護、臨終關懷或助念、老人安養活動、兒童夏令營小隊輔、家園重整、關懷孤兒院、老人院、療養院等類義工。

四、國際佛光會中華總會義工教育訓練規畫

國際佛光會中華總會對義工的教育訓練是作長期性、永續性的規畫，而且會在規畫之前透過平常電話、往來的聯繫多去瞭解義工，在辦理教育訓練的同時，也會發放問卷瞭解義工的想法，多跟義工互動、溝通瞭解義工的需求，以作為日後規畫時的重要參考。而且，就時間地點的安排也儘量以義工的立場來考量，因為佛光會的義工、幹部大家都是家庭有事業的。

佛光會在義工教育訓練的規畫上分爲：(一)教育訓練的目標；(二)教育訓練的課程；(三)教育訓練的師資；(四)教學設備及資源；(五)教育訓練的方法；(六)教育訓練的成本等六項。

(一)教育訓練的目標

像現在政府所推動的終身學習，就是佛光會義工教育訓練的目標。爲落實教育訓練與實務工作的配合，故將實際工作的內容、需求作爲訓練目標的依據。而且，讓義工接受教育訓練就是希望改變義工原來的行爲、思考模式，故必須先找出受訓者目前的狀況以及可接受的預期狀況，以便認清義工的需要。

佛光會中華總會署理會長慈容法師表示，如果站在佛教的立場來講，佛教本來就是在解決人生的心靈問題，因爲佛教中六度波羅蜜[註 16]的布施，就是一種奉獻，就是義工服務嘛！所以佛教本身也是提倡這個。義工奉獻時間、體力、心力、笑容，這會增加他人格的尊嚴，也增加他的承擔力，所以，義工出來服務並不是全部都爲別人，對自己還是有很大的幫助。

佛光會中華總會秘書長永富法師也認爲，佛教的這些弘法事業也都是教育工作，就以教育訓練的目標來講，可能還是回歸到星雲大師對整個佛教弘揚的理念，以教育、文化、慈善與共修來弘揚佛法，也就是建設成一個人間淨土。

(二)教育訓練的課程

教育訓練課程的難、易、繁、簡均會影響其成效，所以佛光會在課程的安排上均有分類，例如屬於新進會員的講習會就邀請新進會員參加，像秘書就有爲秘書辦的講習會、財務有財務的講習會、會長有會長的講習會，在職務的這個部分，是針對他們的職務在作訓練。事實上，它的內容也包括很多的人際關係、溝通的藝術，甚至於本身自己跟家人的互動，乃至於做人的基本道理，以及對於信仰的種種發心或看法、知見、觀念上的加強。因爲做了詳細的分類，如此一來較容易達成教育訓練的目標。

而且，佛光會義工教育訓練的課程是會隨著實際需要而調整課程的，並不是完全站在理論上，也要去實踐，所以義工的課程裡行、解並重，道理的瞭解也要，但是自己實地去體驗也很重要，所以這兩邊的課程都有安排。

(三)教育訓練的師資

師資是決定教育訓練能否成功的重要因素，故佛光會除延聘學有專精之學者專家進行授課之外，在組織內亦積極培訓檀講師之人才，因爲由檀講師擔任教育訓練之師資，一方面不會有師資匱乏之虞，而且檀講師更能將組織之使命與宗旨在授課當中講述。還有佛光山的法師也都是佛光會義工教育訓練的師資來源。

如果是小型的講習活動，歷屆的會長也就是現在的督導，也是很好的師資，讓他們的經驗得以傳承，他們在教人的同時也是在教育自己，給他們有發揮的空間，他們不會覺得苦，反而會很感恩，這就是佛光會跟別人不一樣的地方。

(四)教學設備及資源

在教學設備及資源方面，除了佛光會自己有一套現代化的設備之外，更可利用佛光山別分院道場的現成資源，故在這方面可能優於其他的非營利組織。

(五)教育訓練的方法

不同的教育訓練課程有不同的教育訓練方法，佛光會除了舉辦如上節所提之有形的課程之外，在各項活動推動之前亦會進行工作的說明與訓練，此種教育訓練並無固定的模式及課程，皆依照活動之需要而決定，此亦可稱之為無形的課程。而且，在參與活動的過程中就是一種學習、一種訓練，其所強調的是「在做中學」。並且十分重視經驗的傳承，所以會邀請督導來授課，將經驗分享給大家。

(六)教育訓練的成本

佛光會教育訓練的經濟來源，通常是來自會員的會費，還有平時大家的捐款。很多資源都是互相分享，例如佛光會在佛光山的別分院道場辦活動，也不需要費用，所以這些現成的設備就減少了許多的開銷，頂多是老師的鐘點費，所以教育訓練的成本就比較低。

五、國際佛光會中華總會義工教育訓練概況

依前文所言，國際佛光會中華總會之義工可分為四類，茲就目前對義工所做之教育訓練情形敘述之。

(一)社會教育類方面

1. **預備檀講師**^[註 17]**研習會** 基於佛教必須走向現代化，星雲大師制訂「檀講師」制度，培養在家居士的弘法人才，此舉有助於信仰層次的提昇，更可擴展弘法的空間。為了培育檀講師，乃會講授檀講師的理念與條件以及演講的技巧等課程。並為預備檀講師舉辦小型的演講會，讓他們有磨練的機會，之後才正式代表總會到校園或監獄演講。

2. **生命教育研習營** 每年寒暑假均舉辦生命教育研習營，提倡生命教育、重視生命品質管理，使社會的每個人有積極的人生觀，終身學習，讓自己活的更有價值並且思考生死問題，探討人生終極關懷的課題。

3.監獄弘法課程 為培育監獄弘法人才，特開設此課程。現階段佛光會針對受保護管束人進行宗教教化輔導——此乃對於假釋出獄之人進行輔導，希望藉由佛法的教化協助受保護管束人掙脫困境，重建美好家園。以及社區處遇宗教教化輔導：這是與台北地檢署合辦，針對喝酒開車的人進行輔導教化，希望維護社會安寧、保障大家的安全。還有輔導監獄收容人，針對監獄之收容人進行個案輔導。

4.培訓讀書會種子教師 為帶動書香社會、提昇義工文化素養，長期推動讀書會之活動，讓讀書不但是個人生活的潤滑劑，也成為凝聚共識的原動力，相信在人人讀書、人人受益、人人成長的情況下，社會會更和諧。特開設一系列讀書會種子教師培訓之課程，帶領會員閱讀。

5.金光明大學 在三峽設立佛光山金光明大學，提供終身學習環境，掌握現代生活樞紐。此地將是義工們最好的加油站，每學期所修習學分不受限制，可依個人程度及興趣選修課程，通過學科檢定則授予學分證明。對象為一般社會大眾及正信佛教徒，有意學佛、專研教理者。

6.跨世紀亞太企業領袖特訓營 針對企業公司主管所舉辦的特訓營。

7.設立都市佛學院 為有心學佛的社會人士，提供一條進入佛法大海，接受系統化的佛學教育，這是佛教提昇社會人心的一大創舉。

8.人間福報 藉由辦報，開展佛光會員創業的機會，增進佛教與時代的互動，營造出一股媒體清流，從耳濡目染中培養正知正見。

9.人間衛視 從早期的電台弘法，到現在的人間衛視，將佛法用更精緻、系統、直接的方式，傳送到每一戶人家，方便有心學佛的信眾。

(二)文化藝術類方面

1.通訊人員講習會 為培養會員對媒體的認識與學習，將各分會所舉辦具教育意義之活動，以文字或圖像之方式提供「人間福報」或「佛光世紀」刊登，以淨化心靈，故舉辦通訊人員講習會，培訓文宣人才。

2.美術館導覽人員 針對美術館導覽人員給予專業知識的傳授，增加其擔任意願。

3.社教館導覽人員 教導社教館導覽人員應具備之一般禮儀及常識。

(三)在推動會務類方面

1.預備會員講習會 讓預備會員更進一步瞭解人間佛教的理念，並認識佛光會。

2.迎新茶會 國際佛光會會員信條之一——「我們尊重會員大眾，來時歡迎去時相送」。所以，對於新加入的會員，為使其有歸屬感、感到自在，同時瞭解組織的使命與行事方式，均會舉辦迎新茶會。

3.新任幹部講習會 依據國際佛光會組織簡則之規定，各分會會長、副會長、委員、幹部之任期為兩年，分會長連選得連任一次。為使新任之幹部迅速進入負責之領域，領導會員進行教育、文化、慈善、修行、社會服務等工作，故分北、中、南舉辦新任幹部講習會，強化基層組織。

4.領導幹部講習會 Peter Drucker [註 18]認為領導的關鍵不在於領袖魅力，而是使命。故舉辦領導幹部講習會，加強幹部之使命感，並加入人際溝通協調等管理方面之技巧，教導領導幹部做「義工的義工」，因為「帶人要帶心」。

5.財務講習會 就擔任財務人員之條件、工作執掌、如何製作財務報表、如何做好財務管理、如何編製預算表、決算表等課程對財務人員進行專業訓練，使財務狀況之詳實表達，告知會員大眾，提高會務管理功能，確實防止弊端與錯誤的發生。

6.秘書講習會 秘書是會長與會員的溝通橋樑，是重要的職務之一，所以會針對秘書進行教育訓練課程，其內容包括年度行事曆的規畫、協助會議的規畫與管理、各類資料的整理，當然還要能夠健全會籍資料。

7.督導、會長座談會 舉辦座談會讓經驗傳承。

8.督導研習營 讓佛光會督導更瞭解組織之宗旨與使命。

9.佛光青年幹部研習營 各青年分會代表齊聚一堂交流聯誼，加強人間佛教理念的推動，開啓青年弘法的新頁。

10.召開國際青年會議 為了讓青年開闊視眼、擁有國際觀，每年定期舉辦國際青年會議，全球各地青年共聚一堂，為推動人間佛教而建立共識。

11.金剛成長營 教導男眾護法學習佛門禮儀、研習交通指揮技能及無線電操作等課程。

12.「發心與發展」巡迴發表會 為培訓幹部，發掘講說人才，擴大教化功能，讓佛光幹部經驗分享、發表心得。

13.團康教學 為使各分會更具活力乃聘請具有團康豐富教學經驗的老師來教授。

(四)在慈悲服務類方面

1.心靈諮商輔導 佛光心靈專線義工儲備訓練——培訓心靈輔導人員，協助受苦同胞，走出生命的陰霾，並邀請學者專家前來授課，希望藉由此課程提昇輔導人員專業素質，讓義工擁有專業晤談的知識與技巧，擴大服務範圍，如佛法、家庭生活教育、兒童身心障礙、青少年問題、老人關懷、親子教育、男女感情、夫妻關係、人際關係等。其訓練分四階段，採進階式的授課方式。

2.慈悲愛心人三好運動研討會 為有心加入慈悲愛心人的義工，傳授法寶培訓慈悲愛心人宣導師，共同研討三好運動的推廣。

3. **臨終助念講習會** 教導佛光會員在助念時應注意之禮節及儀軌。

4. **童子軍服務員訓練營** 為培訓佛光童軍團服務員，讓佛光幹部瞭解童軍活動內容，並儲備佛光童子軍服務員，增進專業知能，提昇領導能力，使童軍活動推展順利。

5. **兒童夏令營小隊輔研習** 為使夏令營推展順利，會對有志參與小隊輔之義工進行密集式的訓練，在此同時不僅小朋友可以得到良好的學習，義工本身亦有所提昇。

國際佛光會中華總會秘書長永富法師在《中華總會十週年特刊》中提到，佛光會戮力為各級幹部會員辦理各種講習會課程的原因，是因為每一次會務的參與，活動的推動，難免面臨困境及挫折，這都是成就菩薩道的菩提資糧。在真實的面對人、事、物所衍生的問題中，要懂得以逆增上緣來圓滿自己，學習用以往未曾有的歡喜及包容的態度來看待事情，同時也要不斷的累積資糧來突破自我的框框。[註 19]

在非營利組織裡，由於義工均非專業，故需透過教育訓練使其快速進入工作狀況，同時獲取所需的資訊、知識與支持。透過訓練可標準化義工的行為，但卻需要花費很多金錢，在經濟不景氣、失業率高升、財政縮減的現今，對義工所做的教育訓練常被視為一種奢侈品，但沒有訓練所要付出的隱藏成本通常是更高的。故佛光會堅持對義工進行長遠規畫的教育訓練，其眼光可謂遠大。

肆・問卷調查研究

一、研究問題與假設

在研究調查的規畫上，依調查對象的所屬居住區域、性別、學歷、參與佛光會年資、年齡等五個主要變項，分析下列問題：

- (一)義工人格的特質。
- (二)自我實現的學習動機。
- (三)工作需求的學習動機。
- (四)教育訓練的規畫設計。
- (五)教育訓練的需求分析。
- (六)參與教育訓練的理念認同。

在研究假設上，以虛無假設（null hypothesis）的理論，依上述的變數與研究問題設定如下：

假設一 國際佛光會中華總會之義工以居住區域分析，義工對於義工人格的特質、自我實現的學習動機、工作需求的學習動機、教育訓練的規畫設計、教育訓練的需求分析、參與教育訓練的理念認同等六類問題在意見的表達上並無顯著差異。

假設二 國際佛光會中華總會之義工以性別分析，義工對於義工人格的特質、自我實現的學習動機、工作需求的學習動機、教育訓練的規畫設計、教育訓練的需求分析、參與教育訓練的理念認同等六類問題在意見的表達上並無顯著差異。

假設三 國際佛光會中華總會之義工以學歷分析，義工對於義工人格的特質、自我實現的學習動機、工作需求的學習動機、教育訓練的規畫設計、教育訓練的需求分析、參與教育訓練的理念認同等六類問題在意見的表達上並無顯著差異。

假設四 國際佛光會中華總會之義工以參與佛光會年資分析，義工對於義工人格的特質、自我實現的學習動機、工作需求的學習動機、教育訓練的規畫設計、教育訓練的需求分析、參與教育訓練的理念認同等六類問題在意見的表達上並無顯著差異。

假設五 國際佛光會中華總會之義工以年齡分析，義工對於義工人格的特質、自我實現的學習動機、工作需求的學習動機、教育訓練的規畫設計、教育訓練的需求分析、參與教育訓練的理念認同等六類問題在意見的表達上並無顯著差異。

二、調查研究設計規畫

為廣徵佛光會義工之意見，本研究問卷內容計分為：個人基本資料、義工活動項目意向統計、李克特式（Likert）問卷調查主體以及開放式意見調查等四大部分。

調查對象，依台灣地區佛光會主要會員分布，分北、中、南、東區計十九個主要佛光山道場及單位^[註 20]寄發問卷，共一千六百份，實際發放問卷一千四百八十八份，實際回收九百三十八份，扣除無效問卷四十二份，實際有效問卷八百九十六份，回收率百分之六十點二。

問卷設計的個人基本資料方面，包括居住區域、性別、學歷、參與佛光會年資、年齡等五個主要變項。在實際參與活動頻率方面，並依佛光會的活動類別分教育、文化、慈善、共修等四類而有所區別。

問卷調查主體的五十題問卷設計計分為下列六類的問題類型，其規畫如下：

- (一)義工人格的特質分析類的問題設計共十三題。
- (二)自我實現的學習動機類的問題設計共六題。

- (三)工作需求的學習動機類的問題設計共七題。
- (四)教育訓練的規畫設計類的問題設計共九題。
- (五)教育訓練的需求分析類的問題設計共八題。
- (六)參與教育訓練的理念認同類的問題設計共七題。

本研究之統計分析工具採用 SPSS 視窗版，所使用的統計方法有次數分配、T 檢定、單因子變異數分析（One way ANOVA）方法等，統計方法說明如下：

(一)次數分配

本研究用以計算人口變項基本資料之分布情形，包括 1.居住區域、2.性別、3.學歷、4.參與佛光會年資、5.年齡等五個主要變項的次數統計。此外，義工人格的特質分析、自我實現的學習動機、工作需求的學習動機、教育訓練的規畫設計、教育訓練的需求分析、參與教育訓練的理念認同等六大類認知與意見問卷量表各個問題之回答分布情形，亦採用此法統計之。

(二)T 檢定

T 檢定法主要用來檢定只有一個類別變項存在，且該類別變項是只有兩個水準的二分變項，適用之。本研究使用 T 檢定來分析不同組別受訪人員對於不同類型問卷之諸變項在統計上有無顯著差異。由於 T 檢定分單尾檢定（One-tailed test）與雙尾檢定（Two-tailed test），如採用單尾檢定必須提出支持證據或文獻理論或變項間的關係具有明確的線索得使用單側檢驗，殷鑑於此，本研究採雙尾檢定來檢驗平均數的特性。

(三)單因子變異數分析（One way ANOVA）

單因子變異數分析法主要用來檢定類別變項的內容超過兩種水準，統計考驗的母群體超過兩個，亦即研究者所要比較的樣本超過兩個，適用之。本研究使用此法來檢定各個人口變項對佛光會義工教育與訓練認知與意見問卷量表各個問題變項間是否有顯著差異存在。

三、問卷前測與信度效度分析

(一)問卷前測

本研究在九十一年十二月十五日於佛光山基隆極樂寺舉行問卷預測。受測對象以資深的義工與佛光會的輔導法師為對象。受測對象計有法師三位，義工十二位，合計十五位人員。人員於受測後並接受個別訪問，討論對於問卷問題的表達方式、問卷問題的深度與廣度。此外，並對於佛光會的義工類別進行腦力激盪式的討論。

(二)信度與效度分析

從科學的觀點看來，一個良好的測量工具應有足夠的信度與效度。然而，一個測量工具信度低那麼它的效度不可能高，一個毫無效度的測量工具卻可能有相當的信度。[註 21]所以，判斷測量品質的好壞與否，信度 (reliability) 與效度 (validity) 兩者為評估研究時可資遵循的客觀標準。

1.信度分析

統計中所謂「信度」即是測量的一致性 (consistency)，亦即一群受試者在同樣測驗卷上，測量多次的結果是否都具有一致性。信度本身與測量所得結果正確與否無關，它的功用在於檢驗測量本身是否穩定 (stable)，亦即在測量多次情況下，其結果是否都能一致的問題。[註 22]

由信度考驗報表，可知本研究總量表五十題的 Cronbach α 為 0.8412。根據 Bryman & Cramer 學者的觀點，信度 α 係數在 0.80 以上表示有高的信度。[註 23]所以整體而言，本研究總量表的內部一致性係數，達到一定之水準。

2.效度分析

效度分析為瞭解量表之建構效度 (construct validity)。所謂建構效度，係指態度量表能量測理論的概念或特質之程度[註 24]。若效度檢定之結果，效度愈高，表示量表相關情形良好，愈適合作因素分析。因素分析的目的即在找出量表潛在的結構，減少題項數目，使之變為一組較少而彼此相關較大的變項。

本問卷總量表五十個題項的 KMO 為 0.914，球形檢定卡方值為 12435.712，達顯著，由以上二項檢定統計量可知問卷總量表，代表其相關情形良好，表示適合作因素分析。

伍・研究發現

一、調查對象分析評估

在本研究問卷調查中，就回收的有效問卷八百九十六份分析，受訪的佛光會義工之基本資料分析如下：

依調查對象的居住區域 分北、中、南、東四區，依區域之有效樣本數八百九十二份中，排除未填寫的四份，北區佔二百四十八位（百分之二十七點八）；中區佔二百六十一位（百

分之二十九點三)；南區佔三百零二位(百分之三十三點九)；東區佔八十一位(百分之九點一)。

本次調查依性別之有效樣本數八百八十二份中，排除未填寫的十四份，女性佔六百一十九位(百分之七十點二)；男性佔二百六十三位(百分之二十九點八)，又經詢問佛光會核心幹部，證實在佛光會中女性義工多於男性。

依調查對象的學歷 分國中以下、高中職、大專及研究所以上四類，本次調查之樣本數國中以下佔二百一十位(百分之二十四點八)；高中職佔三百零五位(百分之三十六)；大專佔三百零九位(百分之三十六點四)；研究所以上佔二十四位(百分之二點八)，教育程度以大專學歷為數最多。

依調查對象的年齡分六類 本次調查依年齡之有效樣本數八百四十一份中，排除未填寫的五十五份，二十歲以下有三十二位(百分之三點八)；二十一—三十歲有八十位(百分九點五)；三十一—四十歲有一百二十二位(百分之十四點五)；四十一—五十歲有三百零九位(百分之三十六點七)；五十一—六十歲有二百一十六位(百分之二十五點七)；六十一歲以上有八十二位(百分之九點八)。最年輕者十三歲，最年長者八十歲，平均年齡四十五點九五歲，以青壯年居多。由此可見義工年齡層分布十分廣，老、中、青三代皆有，年輕人有年輕人的義工活動，青壯年有青壯年可擔任的義工項目，各有各的屬性。

依調查對象參與佛光會年資分四類 本次調查依年資之有效樣本數六百三十八份中，排除未填寫的二百五十八份，九年以上年資佔有效問卷六百三十八份中二百零三位(百分之二十二點七)，為各項中最高者，可見義工對組織的向心力十分強，甚至有許多義工是從佛光會創會就參與至今；次高者為零至二年年資，佔一百六十二位(百分之十八點一)，亦可見有許多新血注入，平均參與年資為五點九三年。

依調查對象曾擔任佛光會幹部資歷分十類 顯示本次調查之有效樣本八百九十六份中，曾擔任組長者二百一十八位；曾擔任財務者五十一位；曾擔任委員者二百一十一位；曾擔任秘書者六十三位；曾擔任副會長者一百七十一位；曾擔任會長者一百四十七位；曾擔任督導者一百一十位；曾擔任顧問者十九位；無擔任幹部者三位；擔任其他職務者計一名，職務為理事。

依調查對象實際參與活動頻率分共修、慈善、文化、教育等四類 本次調查依實際參與共修活動頻率之有效樣本數八百四十三份中，排除未填寫的五十三份，平均每年參加共修類活動以二十五次以上者最多有三百一十八位(百分之三十七點七)；依實際參與慈善活動頻率之有效樣本數八百一十份中，排除未填寫的八十六份，平均每年參加慈善類活動以一—六次者最多有四百一十九位(百分之五十一點七)；依實際參與文化活動頻率之有效樣本數七百八十二份中，排除未填寫的一百一十四份，平均每年參加文化類活動以一—六次者最多有

三百九十九位（百分之五十一）；依實際參與教育活動頻率之有效樣本數七百九十二份中，排除未填寫的一百零四份，平均每年參加教育類活動以一一六次者最多有三百八十九位（百分之四十九點一）。

依本次問卷調查之義工主要是以參加共修類活動者居多，若時間允許再選擇參加其他種類的活動。

二、國際佛光會義工類別分析

義工活動項目方面，經本研究分析佛光會主要活動種類，復經訪談及預測問卷（pilot study）後計分為五十四類。在問卷調查的過程中，請填寫問卷的佛光會義工依其認知較可能需要教育訓練之項目自由勾選，但不得超過二十項。

在回收的八百九十六份有效問卷中，經統計五十四類的工作性質中，佛光會義工依其認知較可能需要教育訓練的項目之出現次數如下表二所示：

本研究將以上五十四類的義工工作性質分為四類：

(一)社會教育類 包括讀書會、佛學營、運動會、三好運動、行腳托鉢、一般共修法會、大型法會、佛學講座、叢林學院、佛教大學、短期出家、監獄佈教、佛光、南華大學興學募款、人間福報推廣人員，共十四項；

(二)文化藝術類 包括插花、攝影、園藝、佛教聖歌比賽、美術館導覽人員、社教館導覽人員，共計六項；

表二：義工參與教育訓練項目

義工類別	出現次數	義工類別	出現次數
香積（廚房人員）	299	夏令營小隊輔	204
行堂（齋堂服務）	229	園遊會義賣	161
客房	66	友愛服務隊	178
知賓（接待人員）	518	育幼院	67
香燈	321	賑災（急難救助）	208
插花	161	童軍團服務人員	223
殿堂佈置	302	運動會	95
法會牌位書寫	143	三好運動	167
文書	241	行腳托鉢	130
文宣海報	242	一般共修法會	261
撰稿人員	205	大型法會	303
電腦	287	臨終關懷或助念	466
園藝	87	佛學講座	305
水電	69	叢林學院	126
環保與生態維護	235	佛教（信徒）大學	128
團康	260	老人安養活動	213
攝影	140	心靈諮商輔導	402
交通指揮	134	短期出家	209
櫃檯服務	299	捐血活動	90
活動司儀	254	監獄佈教	288
巡察（安全人員）	118	佛教聖歌比賽	167
愛心媽媽	143	偏遠地區醫療服務	209
募款	214	佛光、南華大學興學募款	137
滴水坊	117	美術館導覽人員	280
讀書會	459	社教館導覽人員	272
佛學營	209	人間福報推廣人員	334
講習會	261	其他	2

(三)推動會務類 包括文書、文宣海報、撰稿人員、電腦、團康、活動司儀、講習會，共計七項；

(四)慈悲服務類 包括香積、行堂、客房、知賓、香燈、殿堂佈置、法會牌位書寫、園藝、水電、環保與生態維護、交通指揮、櫃檯服務、巡察、愛心媽媽、募款、滴水坊、夏令營小隊輔、園遊會義賣、友愛服務隊、育幼院、賑災、童軍團服務人員、臨終關懷或助念、老人安養活動、心靈諮商輔導、捐血活動、偏遠地區醫療服務，共二十七項。至於其他類，還有義工提到外國人士之寺院導覽。

依有效問卷八百九十六份中，發現佛光會填寫問卷之義工認為這五十四類哪些是義工最需要接受教育訓練的工作性質或活動，其前十位依序為：第一位、知賓佔五百一十八人；第二位、臨終助念或關懷佔四百六十六人；第三位、讀書會佔四百五十九人；第四位、心靈諮商輔導佔四百零二人；第五位、人間福報推廣人員佔三百三十四人；第六位、香燈佔三百二十一人；第七位、佛學講座佔三百零五人；第八位、大型法會佔三百零三人；第九位、殿堂佈置佔三百零二人；第十位為櫃檯服務與行堂並列佔二百九十九人。

若依社會教育類、文化藝術類、推動會務類、慈悲服務類此四類之分類排序，前三序位如表三所示：

表三：義工參與教育訓練分類排序表

排序／類別	社會教育類	文化藝術類	推動會務類	慈悲服務類
第一位	讀書會	美術館導覽人員	電腦	知賓
第二位	人間福報推廣人員	社教館導覽人員	講習會	臨終助念或關懷
第三位	佛學講座	佛教聖歌比賽	活動司儀	心靈諮商輔導

依本研究發現佛光會填寫問卷之義工，認為義工最需要接受教育訓練的工作性質或活動，前十位中，大部分都屬於與義工有較為直接、頻繁的接觸或自己常參與的活動，例如知賓人員、臨終關懷、助念或讀書會等。至於屬於個人專長的部分，例如園藝、水電、插花等的得票數都偏低，而更需專業的監獄佈教，因一般人較少有機會參與，雖然應該經過較多的教育訓練課程才能擔任此類義工，但是，反而在得票率上並不突出（佔總排序第十一位）。倘若將義工活動分為：社會教育類、文化藝術類、推動會務類、慈悲服務類四類時，監獄佈教的排名在社會教育類中，也未擠進前三位。再以美術館導覽人員、社教館導覽人員為例，也是一樣在總排序時均非十位之內。由此推論，一般人皆比較關心與自己常參與或接近的事務，以致有些專業的義工活動得票率偏低。但是，值得佛光會注意的是，不應只看得票率的高低來作為日後舉辦教育訓練的依據，不但應該舉辦一般人認同項目的教育訓練，更應舉辦屬於專業人員的教育訓練課程，積極來培育從事社會教化的優秀人才。

三、國際佛光會義工人格特質分析

有關「義工人格特質分析」問題方面，調查結果如下：

表四：義工人格特質分析表

問題	意見		非常同意		同意		稍微同意		稍不同意		不同意		非常不同意	
	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
問題八：義工工作繁忙時我會感到緊張、焦慮	60	6.9%	240	27.7%	271	31.3%	101	11.7%	166	19.2%	28	3.2%		
問題九：重複擔任不同性質的義工工作，會讓我感到有壓力	32	3.7%	202	23.5%	246	28.7%	125	14.6%	223	26%	30	3.5%		
問題十：義工工作繁忙時我會感到煩躁	26	3.1%	155	18.3%	202	23.9%	143	16.9%	274	32.4%	46	5.4%		
問題十一：給義工適度的鼓勵或讚美，對於工作或活動的推展會有幫助	366	41.9%	439	50.2%	53	6.1%	8	0.9%	7	0.8%	1	0.1%		
問題十二：當從事義工服務時，如遭受指正，我會很不舒服	18	2.1%	95	11%	212	24.5%	167	19.3%	323	37.3%	50	5.8%		
問題十三：當從事義工服務時，如遭受指正，我會很難過	18	2.1%	136	15.8%	213	24.8%	153	17.8%	300	34.9%	39	4.5%		
問題十四：當從事義工服務時，如遭受指正，我會虛心接受	174	20%	534	61.4%	95	10.9%	22	2.5%	39	4.5%	5	0.6%		
問題十五：當有委屈的時候，我會據理力爭	31	3.7%	242	28.7%	242	28.7%	149	17.7%	154	18.3%	25	3%		
問題十六：當舉辦活動過程中遭遇困難我會很難過	26	3%	244	28.5%	259	30.3%	136	15.9%	171	20%	19	2.2%		
問題二十三：我不喜歡和不熟悉的義工一起工作	10	1.2%	79	9.1%	132	15.2%	171	19.7%	355	41%	119	13.7%		
問題三十一：通常我能很快的瞭解我在工作或活動中所該做的事情	159	18.3%	548	63.1%	129	14.9%	20	2.3%	12	1.4%	0	0%		
問題三十六：我認為參加義工之教育訓練，可以降低工作時的緊張	212	25%	508	59.8%	100	11.8%	16	1.9%	9	1.1%	4	0.5%		
問題三十八：我喜歡和熟識的朋友們一起工作	93	10.9%	378	44.3%	184	21.6%	101	11.8%	80	9.4%	17	2%		

問卷調查主要發現歸納如下：

在回收的八百九十六份有效問卷中，就義工人格特質分析的十三個題項做統計得知，佛光會的義工有八百三十六位（百分之九十六點三）通常能很快的瞭解自己在工作中應該做的事，可見佛光會之領導者與義工之間的溝通良好。但是當工作繁忙時，義工有五百七十一位（百分之六十五點九）會感到緊張、焦慮；有三百八十三位（百分之四十五點三）會感到煩躁；並且重複擔任不同性質的義工工作有四百八十位（百分之五十五點九）表示會有壓力。為了降低義工工作時的緊張，對義工實施教育訓練將可降低這種現象，有八百二十位（百分

之九十六點六) 認同此一說法。所以，佛光會十分重視義工的教育訓練，並堅持舉辦各種活動之前必須舉辦各種研習或討論會議，以便將義工進行分組，如此將可降低義工的心理壓力，讓義工能在瞭解狀況下擔負任務。

而有八百零三位(百分之九十二點四)認為從事義工服務時，如遭受指正會虛心接受，但有三百六十七位(百分之四十二點七)表示會很難過，僅有三百二十五位(百分之三十七點六)表示會很不舒服。所以，若能給義工適度的鼓勵或讚美，對於工作或活動的推展會有幫助，有高達八百五十八位(百分之九十八點二)同意此論點。據此，個人推論佛光會填寫問卷的義工，希望得到的是正增強，也就是做得好時多給予鼓勵讚美，若做不好遭受指正仍會虛心接受，但多少會為自己未達成任務而難過，還有面子的問題，所以會有百分之三十七點六的人感覺不舒服。其實，不光是佛光會填寫問卷的義工如此，一般人亦如此，喜歡聽鼓勵、正面的話語。所以，在運用義工人力時應瞭解學習理論，如此義工將會帶著愉快的心情從事服務，而組織又可順利達成任務並建立良好的組織氣氛，真是一舉數得。

但是，當舉辦活動的過程中遭遇困難，有五百二十九位(百分之六十一點九)的義工表示會很難過，倘若有委屈的時候，卻有三百二十八位(百分之三十八點九)不會據理力爭，所以有六百五十五位(百分之七十六點八)的義工喜歡和熟識的朋友們一起工作。其原因個人以為，佛光會為一佛教之非營利組織，故平常皆教導義工「人成即佛成」，處事應力求圓滿，所以當有委屈時，義工們仍會顧全大局，以「犧牲小我、完成大我」的精神達成使命。但是，辦活動遭遇困難或委屈在所難免，此時仍希望有一傾吐的對象，所以，有超過一半比例的義工喜歡和熟識的朋友一起工作。

在不同居住區域之國際佛光會中華總會之義工，對義工人格的特質分析之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題十一(給義工適度的鼓勵或讚美，對於工作或活動的推展會有幫助問題)，與問題三十一(通常我能很快的瞭解我在工作或活動中所該做的事情)，經分析發現達到顯著之差異結果($p=0.037, p=0.007$)。

在不同性別之國際佛光會中華總會之義工，對義工人格的特質分析之諸變項在 T 檢定分析統計上，於問題九(重複擔任不同性質的義工工作，會讓我感到有壓力， $p=0.013$)、問題十(義工工作繁忙時我會感到煩躁， $p=0.016$)、問題十二(當從事義工服務時，如遭受指正，我會很不舒服， $p=0.007$)、問題三十一(通常我能很快的瞭解我在工作或活動中所該做的事情， $p=0.048$)、問題三十六(我認為參加義工之教育訓練，可以降低工作時的緊張， $p=0.002$)，經分析發現達到顯著之差異結果。

在不同學歷之國際佛光會中華總會之義工，對義工人格的特質分析之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題九(重複擔任不同性質的義工工作，會讓我感到有壓力， $p=0.047$)、問題十一(給義工適度的鼓勵或讚美，對於工作或活動的推展會有幫助， $p=0.012$)與問題十

四（當從事義工服務時，如遭受指正，我會虛心接受， $p=0.026$ ）經分析發現達到顯著之差異結果。

在不同佛光會年資之國際佛光會中華總會之義工，對義工人格的特質分析之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析發現均未達到顯著之差異結果。

在不同年齡之義工人格特質分析，對義工人格的特質分析之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題十（義工工作繁忙時我會感到煩躁， $p=0.022$ ）、問題十二（當從事義工服務時，如遭受指正，我會很不舒服， $p=0.002$ ）、問題十三（當從事義工服務時，如遭受指正，我會很難過， $p=0.006$ ）、問題二十三（我不喜歡和不熟悉的義工一起工作， $p=0.000$ ）、問題三十八（我喜歡和熟識的朋友們一起工作， $p=0.001$ ），經分析發現達到顯著之差異結果。

由以上分析得知，國際佛光會中華總會之義工在一些人格特質題項上，會因不同居住區域、不同性別、不同學歷及不同年齡而有所差異；但義工人格的特質則不受年資影響。

四、自我實現的學習動機

有關「自我實現的學習動機」問題方面，調查結果如表五：

表五：義工自我實現的學習動機分析表

問題	意見		非常同意		同意		稍微同意		稍不同意		不同意		非常不同意	
	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
問題三：接受義工教育訓練能讓我更有成就感	306	35%	465	53.2%	82	9.4%	11	1.3%	10	1.1	0	0%		
問題六：義工教育訓練能讓我得到更多的知識	399	45.3%	437	49.7%	42	4.8%	1	0.1%	0	0%	1	0.1%		
問題七：義工教育訓練能讓我得到更多的技能	330	38.2%	453	52.5%	64	7.4%	5	0.6%	10	1.2%	1	0.1%		
問題二十九：我認為在教育訓練中能獲得新的知識是很重要的	327	37.5%	495	56.8%	45	5.2%	5	0.6%	0	0%	0	0%		
問題四十七：我希望在參加義工教育訓練中認識更多的人	224	26.5%	520	61.5%	80	9.5%	17	2%	1	0.1%	3	0.4%		
問題四十八：我認為參加義工教育訓練可以增廣見聞、開闊視野	331	38.4%	479	55.6%	44	5.1%	7	0.8%	0	0%	0	0%		

問卷調查主要發現歸納如下：

在填寫的八百九十六份有效問卷中，就自我實現的學習動機六個題項做統計分析得知，佛光會填寫問卷的義工有很高的比例均認為接受教育訓練，能得到更多的知識有八百七十八位（百分之九十九點八）同意此看法；能得到更多的技能有八百四十七位（百分之九十八點

一) 認同此看法；能增廣見聞與開闊視野有八百五十四位（百分之九十九點二）同意此論點；會使自己更有成就感有八百五十三位（百分之九十七點六）認同此看法。並有八百六十七位（百分之九十九點四）認為在教育訓練中能獲得新的知識是很重要的，且有八百二十四位（百分之九十七點五）希望在參加義工教育訓練中認識更多的人。

就自我實現的學習動機六個題項，各題均已有高達九成七以上的認同度，由此可應證 A. Maslow 的說法，人類動機需求是以自我實現為目標，擔任義工不僅只是單純的助人而已，更希望能自我成長、不斷學習、汲取新知，來面對變化快速的社會環境。

所以，佛光會在教育訓練的課程設計當中，不僅應將佛光會的理念與精神加入其中，還必須注意專業技能、知識的教導，讓義工在參加教育訓練課程後，深深體會到自己的改變與成長，使家人、朋友也感受到這種轉變。而且，在參與活動中認識了各行各業的菁英，無形中開拓了眼界，也增廣了見聞，更獲得了無法從書本上得到的新知與見解。這些都是義工從事義務服務時，一種非物質的回饋與激勵。唯有將教育訓練辦好，吸引更多優秀的義工願意加入學習的行列，產生良性的循環，讓義工不僅從課程中學習，也從這些參加課程的人身上學習，相信佛光會就會變成學習型組織中的佼佼者。

在不同居住區域之國際佛光會中華總會之義工，對自我實現的學習動機之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析未發現達到顯著之差異結果。

在不同性別之國際佛光會中華總會之義工，對自我實現的學習動機之諸變項在 T 檢定分析統計上，經分析發現均未達到顯著之差異結果。

在不同學歷之國際佛光會中華總會之義工，對自我實現的學習動機之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析發現均未達到顯著之差異結果。

在不同佛光會年資之國際佛光會中華總會之義工，對自我實現的學習動機之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析發現均未達到顯著之差異結果。

在不同年齡之國際佛光會中華總會之義工，對自我實現的學習動機之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題三（接受義工教育訓練能讓我有成就感， $p=0.001$ ）與問題六（義工教育訓練能讓我得到更多的知識， $p=0.044$ ），經分析發現達到顯著之差異結果。

由以上分析得知，國際佛光會中華總會之義工在自我實現的學習動機不會因不同居住區域、性別、學歷、年資而有所差異；但在問題三與問題六方面則會受到不同年齡之影響而有所差異。

五、工作需求的學習動機

有關「工作需求的學習動機」問題方面，調查結果如表六：

表六：義工工作需求的學習動機分析表

意見 問題	非常同意		同意		稍微同意		稍不同意		不同意		非常不同意	
	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
問題二：我認爲參加義工的教育訓練可以減少辦活動時所遭遇的困難	359	41.1%	465	53.3%	35	4%	8	0.9%	6	0.7%	0	0%
問題十八：我認爲不同性質的活動或工作，需要不同專長的義工	294	33.9%	444	51.2%	77	8.9%	21	2.4%	28	3.2%	3	0.3%
問題十九：參加教育訓練後，我覺得更樂意擔任義工的工作	276	31.8%	519	59.8%	60	6.9%	9	1%	3	0.3%	1	0.1%
問題二十一：我認爲參加義工教育訓練，讓我有信心擔任義工的工作	315	36.3%	475	54.8%	61	7%	10	1.2%	4	0.5%	2	0.2%
問題二十四：我有時擔負的義工任務並不是我的專長	49	5.8%	397	47%	204	24.1%	90	10.7%	88	10.4%	17	2%
問題三十九：我比較喜歡在我專長的活動或工作中擔任義工	157	18.4%	440	51.5%	162	19%	53	6.2%	38	4.4%	4	0.5%
問題四十二：若沒參加該活動義工教育訓練的人不適合擔任該活動的義工	29	3.5%	159	19%	162	19.3%	225	26.8%	222	26.5%	42	5%

問卷調查主要發現歸納如下：

在回收的八百九十六份有效問卷中，就工作需求的學習動機的七個題項做統計分析得知，有八百五十九位（百分之九十八點四）認爲參加義工的教育訓練可以減少辦活動時所遭遇的困難；有八百五十五位（百分之九十八點五）表示參加教育訓練後，會更樂意擔任義工的工作；有八百五十一位（百分之九十八點二）認爲參加義工教育訓練，會更有信心擔任義工的工作。由此，更可證明教育訓練的重要性，不僅就經營的觀點而言，義工經由訓練，可使非營利組織的經營滿足市場的需要，使義工具備執行任務所需的技巧與知識，提昇服務的品質，並使義工的行爲標準化，讓義工不因個人的價值觀或人格特質因素，而影響目標的達成，進而使義工產生信心並且更願意擔任義工的工作，也建立良好的組織形象。

填寫問卷的義工有八百一十五位（百分之九十四）認爲不同性質的活動或工作，需要不同專長的義工，的確這是達成工作目標最快、最佳的方法。有七百五十九位（百分之八十八點九）比較喜歡在自己專長的活動或工作中擔任義工，但是，有六百五十位（百分之七十六

點九) 指出有時擔負的義工任務並非自己的專長，針對此現象，個人以為人都是害怕壓力，而且在個性上比較保護自己，害怕自己做不好，所以喜歡在自己熟悉的領域擔任義工，其實，擔任非自己專長領域的義工也沒有絕對的好或不好，只要義工願意嘗試，這裡反而提供一個可以開發我們的第二、第三專長的地方。

僅有三百五十位(百分之四十一點七)不到一半的義工認為，若沒參加該活動義工教育訓練的人不適合擔任該活動的義工。這可能要依工作內容而定，並不是那麼絕對的。而且並不該斷了別人擔任該活動義工的因緣，若沒參加訓練但他願意擔任義工，此時他只適合擔任輔助性質的義工，這樣會比較妥當。

在不同居住區域之國際佛光會中華總會之義工，對工作需求的學習動機之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題四十二(若沒參加該活動義工教育訓練的人不適合擔任該活動的義工)，經分析發現達到顯著之差異結果($p=0.000$)。

在不同性別之國際佛光會中華總會之義工，對工作需求的學習動機之諸變項在 T 檢定分析統計上，於問題十九(參加教育訓練後，我覺得更樂意擔任義工的工作， $p=0.042$)與問題三十九(我比較喜歡在我專長的活動或工作中擔任義工， $p=0.005$)，經分析發現達到顯著之差異結果。

在不同學歷之國際佛光會中華總會之義工，對工作需求的學習動機之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題二(我認為參加義工的教育訓練可以減少辦活動時所遭遇的困難)，經分析發現達到顯著之差異結果($p=0.002$)。

在不同佛光會年資之國際佛光會中華總會之義工，對工作需求的學習動機之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析發現均未達到顯著之差異結果。

在不同年齡之國際佛光會中華總會之義工，對工作需求的學習動機之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題三十九(我比較喜歡在我專長的活動或工作中擔任義工， $p=0.002$)，經分析發現達到顯著之差異結果。

由以上分析得知，國際佛光會中華總會之義工在一些工作需求的學習動機題項上，會因不同居住區域、不同性別、不同學歷及不同年齡而有所差異；但義工工作需求的學習動機則不受年資影響。

六、教育訓練的規畫設計

有關「教育訓練的規畫設計」問題方面，調查結果如表七：

表七：義工教育訓練的規畫設計分析表

意見 人數 比例 問題	非常同意		同意		稍微同意		稍不同意		不同意		非常不同意	
	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
問題二十二：在義工教育訓練中如有測驗或考核，我會更認真學習	214	24.7%	399	46.1%	147	17%	50	5.8%	45	5.2%	11	1.3%
問題二十七：在義工教育訓練後，如能頒發證書可以增加學習的意願	147	17.2%	346	40.5%	216	25.3%	69	8.1%	68	8%	8	0.9%
問題二十八：在教育訓練中安排與義工座談的時間是很重要的	213	24.6%	523	60.5%	112	12.9%	14	1.6%	3	0.3%	0	0%
問題三十：在義工教育訓練中如有舒適的環境會使我學習的更好	201	23.3%	455	52.8%	134	15.5%	34	3.9%	30	3.5%	8	0.9%
問題三十二：擔任義工工作或活動前如能預先練習對我會更有幫助	279	32.2%	504	58.2%	71	8.2%	3	0.3%	9	1%	0	0%
問題三十三：在義工教育訓練中如能模擬可能發生的狀況對我會更有幫助	265	30.6%	518	59.7%	68	7.8%	8	0.9%	7	0.8%	1	0.1%
問題三十四：在義工教育訓練中如有視聽教材輔助，學習會更有效果	265	30.8%	493	57.4%	88	10.2%	9	1%	4	0.5%	0	0%
問題三十五：在義工教育訓練中如有知名度高的講者，我會更有興趣參加	190	22.2%	357	41.8%	200	23.4%	59	6.9%	41	4.8%	8	0.9%
問題三十七：在義工教育訓練中如有測驗或考核，會減低我的參加意願	47	5.6%	204	24.2%	228	27.1%	166	19.7%	179	21.3%	18	2.1%

問卷調查主要發現歸納如下：

在八百九十六份有效問卷中，就教育訓練的規畫設計的九個題項做統計分析得知，在課程設計與教學環境、設備方面，佛光會的義工有七百四十七位（百分之八十七點四）認為，如有知名度高的講者，會更有興趣參加教育訓練；有八百五十一位（百分之九十八點二）義工表示，教育訓練中如能模擬可能發生的狀況對自己會有幫助；有八百四十八位（百分之九十八）認為安排與義工座談的時間是很重要的，個人認為讓義工談一談工作當中的困難，表達他們的想法或意見，讓他們有講話的空間也是很重要的。

有七百九十位（百分之九十一點六）指出如有舒適的環境會學習的更好；有八百四十六位（百分之九十八點五）認為若有視聽教材輔助，學習會更有效果。關於這兩個問題，由於佛光山與佛光會的特殊關係，所以，義工在接受教育訓練時，不論是教學環境及設備都十分的先進，更能增加學習的效果。

在義工教育訓練的考核方面，如有測驗或考核，有七百六十位（百分之八十七點八）表示會更認真學習，但有四百七十九位（百分之五十六點九）認為會減低參加的意願，會有此現象產生，依個人推斷一般人若能選擇，皆比較傾向不喜歡別人對自己考評，因為有形、無形當中皆會有壓力，所以會降低參加的意願。可是，不論任何因素，一但認為必須參加該項教育訓練課程，此時的測驗或考核就會是一雙隱形的推手，使自己學習更認真。

若能於教育訓練後頒發證書，有七百零九位（百分之八十三）指出會增加學習的意願，可見一般人皆希望獲得他人或自己的肯定，不論是有形或無形的，所以若能在通過考核後頒發證書，代表自己已通過這一階段的課程，並獲得接受第二階段教育訓練進階的資格，讓每位義工時時刻刻保持精進不懈的狀態，如此，將不會造成學習資源的浪費，並更能針對這些義工規畫設計適合他們的課程，增進學習的效果。

在不同居住區域之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的規畫設計之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析未發現達到顯著之差異結果。

在不同性別之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的規畫設計之諸變項在 T 檢定分析統計上，於問題三十五（在義工教育訓練中如有知名度高的講者，我會更有興趣參加， $p=0.036$ ），經分析發現達到顯著之差異結果。

在不同學歷之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的規畫設計之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題二十七（在義工教育訓練後，如能頒發證書可以增加學習的意願， $p=0.004$ ）、與問題三十五（在義工教育訓練中如有知名度高的講者，我會更有興趣參加， $p=0.039$ ）經分析發現達到顯著之差異結果。

在不同佛光會年資之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的規畫設計之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析發現均未達到顯著之差異結果。

在不同年齡之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的規畫設計之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題二十七（在義工教育訓練後，如能頒發證書可以增加學習的意願， $p=0.000$ ）、問題三十四（在義工教育訓練中如有視聽教材輔助，學習會更有效果， $p=0.005$ ）、問題三十五（在義工教育訓練中如有知名度高的講者，我會更有興趣參加， $p=0.001$ ）、問題三十七（在義工教育訓練中如有測驗或考核，會減低我的參加意願， $p=0.009$ ），經分析發現達到顯著之差異結果。

由以上分析得知，國際佛光會中華總會之義工，在對教育訓練的規畫設計的一些題項上，會因不同性別、不同學歷及不同年齡而有所差異；但義工對教育訓練的規畫設計則不受居住區域及年資影響。

七、教育訓練的需求分析

有關「教育訓練的需求分析」問題方面，調查結果如下表：

表八：義工教育訓練的需求分析表

意見 人數 / 比例 問題	非常同意		同意		稍微同意		稍不同意		不同意		非常不同意	
	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
問題一：我認爲參與義工教育訓練對於工作或活動的推展有幫助	424	48%	438	49.6%	20	2.3%	1	0.1%	0	0%	0	0%
問題二十：我認爲舉辦義工之教育訓練會使活動推展的更好	366	42.1%	456	52.4%	44	5.1%	2	0.2%	1	0.1%	1	0.1%
問題二十六：我樂意參加義工的教育訓練課程	270	31.1%	498	57.4%	81	9.3%	15	1.7%	3	0.3%	0	0%
問題四十一：我不是很喜歡參加義工的教育訓練	16	1.9%	86	10.3%	98	11.8%	197	23.6%	348	41.8%	88	10.6%
問題四十三：我認爲在規劃教育訓練前，應瞭解義工的訓練需求	182	21.6%	538	63.7%	96	11.4%	16	1.9%	10	1.2%	2	0.2%
問題四十四：我覺得沒有時間參加義工的教育訓練課程	36	4.3%	153	18.2%	231	27.5%	193	23%	192	22.9%	34	4.1%
問題四十五：我認爲參與義工教育訓練對於工作或活動的推展有幫助	255	30.1%	504	59.5%	63	7.4%	20	2.4%	5	0.6%	0	0%
問題四十九：我認爲舉辦義工的教育訓練課程是需要的	300	35%	493	57.6%	58	6.8%	4	0.5%	1	0.1%	0	0%

問卷調查主要發現歸納如下：

在佛光會的義工填寫的八百九十六份有效問卷中，就教育訓練的需求分析的八個題項做統計分析得知，佛光會的義工有八百一十六位（百分之九十六點七）認爲在規畫教育訓練前，應瞭解義工的訓練需求，並有高達九成九以上的義工贊同下列的看法：參與義工教育訓練對於工作或活動的推展有幫助、舉辦義工的教育訓練會使活動推展的更好、舉辦義工的教育訓練課程是需要的。所以基本上，佛光會填寫問卷的義工均表達出對教育訓練的強烈需求，並認爲參與教育訓練是有積極、正面的意義。

當問及義工是否樂意參加義工的教育訓練課程，有八百四十九位（百分之八十八點六）表示樂意，僅有二百位（百分之二十四）表達並不是很喜歡參加義工的教育訓練。其原因個人認爲，可能是許多義工仍需工作或負責照料全家之生活起居，一個人擔任多重身分，加上工商業社會大家都十分忙碌，故有將近一半（百分之五十點一）的義工，覺得自己沒有時間參加義工的教育訓練課程，所以雖然有意願參加，但是時間上並不允許。至於有二成四的義工不是很喜歡參加教育訓練的課程，是個人因素或是其他因素，義工在填寫問卷於最後開放問題中並未說明，故無法探知原因。

在不同居住區域之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的需求分析之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題二十六（我樂意參加義工的教育訓練課程）與問題四十五（我認爲參與義工教育訓練對於工作或活動的推展有幫助），經分析發現達到顯著之差異結果（ $p=0.010$, $p=0.023$ ）。

在不同性別之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的需求之諸變項在 T 檢定分析統計，於問題二十（我認為舉辦義工之教育訓練會使活動推展的更好， $p=0.007$ ）、問題二十六（我樂意參加義工的教育訓練課程， $p=0.024$ ）與問題四十四（我覺得沒有時間參加義工的教育訓練課程， $p=0.025$ ），經分析發現達到顯著之差異結果。

在不同學歷之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的需求之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析發現均未達到顯著之差異結果。

在不同佛光會年資之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的需求分析之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析發現均未達到顯著之差異結果。

在不同年齡之國際佛光會中華總會之義工，對教育訓練的需求分析之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題四十一（我不是很喜歡參加義工的教育訓練， $p=0.049$ ）、問題四十四（我覺得沒有時間參加義工的教育訓練課程， $p=0.002$ ），經分析發現達到顯著之差異結果。

由以上分析得知，國際佛光會中華總會之義工，在對教育訓練的需求的一些題項上，會因不同居住區域、不同性別及不同年齡而有所差異；但義工對教育訓練的需求則不受學歷及年資影響。

八、參與教育訓練的理念認同

有關「參與教育訓練的理念認同」問題方面，調查結果如表九：

表九：義工參與教育訓練的理念認同分析表

問 題	意見		非常同意		同意		稍微同意		稍不同意		不同意		非常不同意	
	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
問題四：我認為參加教育訓練是義工的權利	276	31.9%	483	55.8%	77	8.9%	10	1.2%	19	2.2%	1	0.1%		
問題五：我認為參加義工的教育訓練可以更瞭解佛光會的宗旨	396	45.1%	434	49.4%	40	4.6%	5	0.6%	3	0.3%	0	0%		
問題十七：我認為參加教育訓練是義工的義務	264	30.8%	494	57.6%	72	8.4%	15	1.8%	12	1.4%	0	0%		
問題二十五：我認為佛光會應舉辦更多不同種類的義工教育訓練	270	31.2%	514	59.4%	69	8%	10	1.2%	3	0.3%	0	0%		
問題四十：我認為佛光會為義工所辦的教育訓練是多樣化的	212	25%	496	58.4%	101	11.9%	24	2.8%	13	1.5%	3	0.4%		
問題四十六：我認為目前佛光會為義工所舉辦的教育訓練已足夠	32	3.9%	182	22%	189	22.9%	229	27.7%	165	20%	29	3.5%		
問題五十：我認為參加義工的教育訓練可以更認同佛光會的宗旨	367	42.8%	425	49.6%	54	6.3%	3	0.4%	7	0.8%	1	0.1%		

問卷調查主要發現歸納如下：

在回收的八百九十六份有效問卷中，就參與教育訓練的理念認同問題方面，分析的七個題項做統計得知，佛光會填寫問卷的義工覺得參加教育訓練是義工的權利、義務，認同此一看法者其比例分別為百分之九十六點五、百分之九十六點八。有高達九成八以上的義工認為，參加義工的教育訓練可以更瞭解、認同佛光會的宗旨。由此可知，大部分填寫問卷的義工均認為參加教育訓練是義工的權利與義務，如何教導義工在享受權利的同時，不忘之後的義工義務是很重要的，所以，應選擇培訓有意願、有時間能投入義工工作的人員來參加課程，否則組織花了大筆的經費卻培訓出一批無法實際運用所學的人，並不符合經濟效益。而佛光會的義工教育訓練課程，對於該組織的理念與精神已充分落實於課程當中，所以填寫問卷的義工們均認同參加教育訓練可以更瞭解、認同佛光會的宗旨，這點實在值得其他組織學習，否則義工們犧牲自己休閒的時間投入義工的行列，到頭來卻不知為何而忙豈不可惜，況且，瞭解組織的宗旨就會產生更大的使命與力量，讓義工義無反顧的繼續往前走。

亦有高達九成五以上（百分之九十五點三）填寫問卷的義工認為佛光會為義工所辦的教育訓練是多樣化的，但認為應舉辦更多不同種類的義工教育訓練，持此看法者有百分之九十點五。只有將近一半（百分之四十八點八）填寫問卷的義工認為目前佛光會為義工所舉辦的教育訓練已足夠。從數字中可看出矛盾的現象，既然認為佛光會所辦的教育訓練是多樣化的，卻又希望能辦更多不同種類的義工教育訓練，顯示義工對佛光會的期待與要求都很高，所以只有近五成填寫問卷的義工認為目前佛光會為義工所舉辦的教育訓練已足夠。

在不同居住區域之國際佛光會中華總會之義工，對參與教育訓練的理念認同之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析未發現達到顯著之差異結果。

在不同性別之國際佛光會中華總會之義工，對參與教育訓練的理念認同之諸變項在 T 檢定分析統計上，於問題十七（我認為參加教育訓練是義工的義務， $p=0.010$ ）與問題二十五（我認為佛光會應舉辦更多不同種類的義工教育訓練， $p=0.020$ ），經分析發現達到顯著之差異結果。

在不同學歷之國際佛光會中華總會之義工，對參與教育訓練的理念認同之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題五（我認為參加義工的教育訓練可以更瞭解佛光會的宗旨， $p=0.028$ ）經分析發現達到顯著之差異結果。

在不同佛光會年資之國際佛光會中華總會之義工，對參與教育訓練的理念認同之諸變項在單因子變異數分析統計上，經分析發現均未達到顯著之差異結果。

在不同年齡之國際佛光會中華總會之義工，對參與教育訓練的理念認同之諸變項在單因子變異數分析統計上，於問題五（我認為參加義工的教育訓練可以更瞭解佛光會的宗旨）與

問題四十（我認爲佛光會爲義工所辦的教育訓練是多樣化的），經分析發現達到顯著之差異結果（ $p=0.008$, $p=0.037$ ）。

由以上分析得知，國際佛光會中華總會之義工，在對參與教育訓練的理念認同的一些題項上，會因不同性別、不同學歷及不同年齡而有所差異；但義工對參與教育訓練的理念認同則不受居住區域及年資影響。

九、小結

依調查對象的性別，顯示本次調查依性別之有效樣本數八百八十二份中，排除未填寫的十四份，女性佔六百一十九位（百分之七十點二）；男性佔二百六十三位（百分之二十九點八），又經佛光會所提供的義工資料，明顯可看出在佛光會中女性義工多於男性。此種現象在許多義工團體均時常發生，但若能招募更多優秀的男性義工加入佛光會，相信對活動的推展是有幫助的。而且，依調查年齡對象的有效樣本數八百四十一份中，排除未填寫的五十五份，平均年齡約四十五點九五歲，以青壯年居多，若能接引另一半甚至鼓勵全家一起參與志願服務，對於家庭與佛光會均有正面的影響，而家庭義工的增加這也是非營利組織的發展趨勢。在組織認同方面，有高達九成八的佛光會義工認同該組織的宗旨與使命，此比例不可謂不高。所以，個人以爲這些義工的家人在長久的耳濡目染之下，將有可能比其他未接觸佛光會的人更認同佛光會，若能吸收這些人進入該組織，將會爲佛光會增添一批新的生力軍。

由於有百分之六十五點九的義工認爲工作繁忙時會感到緊張、焦慮，而有高達百分之九十六點六的義工認爲參加義工的教育訓練，可以降低工作時的緊張，並且有百分之九十九點九認爲參與義工教育訓練對於工作或活動的推展有幫助，有百分之九十八點二的義工表示，若能在義工教育訓練中模擬可能發生的狀況對自己會有幫助。依據以上之調查顯示，佛光會所舉辦的教育訓練對於降低填寫問卷義工工作的緊張、焦慮有很明顯的效果。

經本研究發現，填寫問卷的義工對於佛光會的認同度十分高，並且表示該組織所舉辦的教育訓練是多樣化的，既然多樣就表示所辦的教育訓練爲數應該不少，否則如何稱得上多樣化。但是，仍期待佛光會再舉辦更多不同種類的義工教育訓練。在談到參加義工教育訓練的意願時，百分之八十八點六的人表達樂意參加，但是，卻有一半（百分之五十點一）的義工認爲自己沒有時間參加，這種對佛光會抱持高度期待與自己的無法落實上，二者有明顯的落差。義工明知教育訓練的重要性，也認爲舉辦教育訓練課程是需要的，可是基於時間因素沒有辦法參加課程。由此推論，佛光會對於義工的權利與義務……舉辦義工的教育訓練，已經克盡職責、盡全力在推動，而落差的產生在於義工本身，所以，如何改變義工的心態，讓義工珍惜、把握每一次參加教育訓練的機會，才不會產生教育成本的浪費。而佛光會在規畫義工的教育訓練前，也應多方瞭解義工各方面的需求，如此供需才會達到平衡。

僅有不到一半（百分之四十一點七）的義工同意，若沒參加該活動義工教育訓練的人不適合擔任該活動的義工，這很可能與有百分之五十點一的人認為沒有時間參加義工的教育訓練課程有關。個人以為，這些人也許已經加入佛光會有一些時間了，也具備這些專業知識，又礙於時間因素故沒辦法參加教育訓練課程，可是，基於對佛光會的認同，所以仍會盡量撥出時間來擔任義工。

陸·結論與建議

依據前述資料所分析的結果，將就本研究之重要發現進行歸納分析與說明，並對國際佛光會中華總會及其他非營利組織與公、私部門在運用義工人力時提出適當的建議，供其參考。

一、結論

(一)就國際佛光會中華總會義工教育訓練規畫方面經分析發現

1.在**教育訓練的目標上** 佛光會希望建設一個終身學習的環境以及實踐人間淨土的理念。

2.在**教育訓練的課程上** 佛光會清楚知道誰要接受教育訓練，是資淺義工、還是資深義工，並對其相關資料作一清楚的瞭解，如年資、教育背景、特質及曾上過的教育訓練課程。針對不同的義工類別，詳細規畫不同種類的訓練課程，而且行解並重，視實際狀況與需要做彈性調整。在義工的教育訓練課程上，並分為通識與專業課程，讓義工每次參加教育訓練都會有不同的收穫，激發義工的參訓意願。

3.在**教育訓練的師資上** 由於師資是決定教育訓練能否成功的重要因素，佛光會跟別的組織不一樣的地方，在於佛光山的法師是當然師資來源之外，佛光會也延聘學者專家進行授課，同時在組織內亦積極培訓檀講師之人才，一方面不會有師資匱乏之虞，而且更能掌握組織之使命與宗旨。如果是小型的講習活動，讓督導將以前的經驗傳承給新義工，使他們在教人的同時也在教育自己，這種在內部培訓師資的作法是值得學習的。

4.在**教學設備及資源方面** 佛光會擁有一套現代化的設備，更可與佛光山別分院道場資源互享、利用現成資源。

5.在**教育訓練的方法** 佛光會除了定期舉辦「有形的」課程之外，亦會適時機之需要，舉辦無固定的模式及課程，稱之為「無形的」課程。而且，十分強調「在做中學」，認為在參與活動的過程中就是一種學習、一種訓練。並且十分重視經驗的傳承。

6.教育訓練的成本 基於資源共享與擁有內部師資的優勢，佛光會使用佛光山各別分院道場，而這些現成的設備就減少了許多的開銷，所以教育訓練的成本就比較低。

(二)就問卷調查對象方面分析發現

- 1.在性別分類上以女性義工居多。
- 2.在義工教育程度上以大專程度最多。
- 3.在義工平均年齡層以壯年居多，平均年齡為四十五點九五歲。
- 4.在參與佛光會義工年資以九年以上最多。
- 5.在實際參與活動頻率中，以參加共修類的活動居多。

(三)就義工認知較需教育訓練之項目發現

義工大都是認為與自己較常接觸或實際參與的項目，視為較需要接受教育訓練，因為一般人關注的範圍都屬於自己熟悉的範圍。

(四)就國際佛光會義工人格特質分析發現

- 1.對義工實施教育訓練可降低義工工作繁忙時的緊張。
- 2.佛光會的領導者與義工的溝通良好，義工通常能很快的瞭解自己在工作中應該做的事。
- 3.佛光會的義工希望多得到正面鼓勵的讚美，少責備批評。
- 4.義工們若受委屈大都會顧全大局，犧牲小我完成使命。

(五)就義工自我實現的學習動機分析發現

擔任義工不只是助人而已，更希望能吸收新資訊、不斷的學習成長與認識更多的人。

(六)就義工工作需求的學習動機分析發現

- 1.參加義工教育訓練可以減少辦活動時所遭遇的困難。
- 2.參加義工教育訓練義工會更有信心擔任義工的工作。
- 3.義工認為不同性質的活動或工作需要不同的專長。

(七)就義工的教育訓練規畫設計分析發現

- 1.舒適的教學環境、良好的視聽輔助教材、知名度高的講者會使義工更有興趣參加教育訓練。
- 2.在課程中模擬實際可能發生的狀況，與安排和義工座談是很重要的。
- 3.訓練中若有考核會減低參加的意願，但也會使人更認真學習。
- 4.教育訓練後頒發證書會增加義工學習的意願。

(八)就義工的教育訓練的需求分析發現

- 1.義工認為在規畫教育訓練前應瞭解義工的需求。
- 2.舉辦義工教育訓練課程是需要的，有積極、正面的意義。

(九)就義工參與教育訓練認同分析發現

- 1.義工認為參加教育訓練可以更認同、瞭解佛光會的宗旨。
- 2.義工認為參加教育訓練是義工的權利與義務。

由於佛光會是一個宗教性的非營利團體，在佛門裡本來就是可以開發人類的潛能，在社會上我們會依自己的專長與興趣來工作，但在這裡只要你願意，大家會以一顆包容的心，讓義工慢慢的學習與成長，甚至開發你的其他專長，所以這是一個學習的好地方。因為義工有宗教信仰的力量，他們相信佛陀的教義，自然心理面就產生力量，所以義工們會很認真的去接受各種任務，不管是不是自己的專長，只要他們承擔了，都會盡全力把它做好。

二、建議

義工招募進來之後，就需開始訓練，否則新人對整個環境都不熟悉，無法進入狀況，訓練的方式有很多種，例如：新生訓練，舉辦歡迎會，認識一些資深義工，使經驗交流並產生歸屬感，或帶新人認識環境也是一種訓練的方法。義工的教育訓練，是志願服務工作中十分重要的一項，完整而恰當的教育訓練，不但可以豐富工作知識與技能、提高工作的自信心，使義工產生成就感，順利地達成組織的目標，提昇服務的績效，更是義工的一種權利，讓義工有學習與成長的機會，進而產生激勵的作用，使義工更願意留下來，不致造成機構的義工流動頻繁、資源浪費，更可吸收儲備人才、方便組織運用人力資源。依據本研究之目的及分析所得之結論，提出以下幾點建議以供公、私部門運用義工提供服務時之管理參考。

(一)協助工作轉型的訓練

有將近七成七（百分之七十六點九）的義工表示有時擔任的義工任務並非自己的專長。佛光會與其他組織不同之點是，在這裡不僅提供了一處讓義工發揮專長的地方，而且在這裡更可以開發自己的潛能，培養自己的第二、第三專長，倘若能在擔任義工工作的同時加入協助工作轉型的訓練，就可事先為組織培訓更多的人才，不僅個人獲得成長，組織的義工素質亦會有明顯的提昇。

(二)在人力分配方面

佛光會在義工入會之時，會對其專長與興趣做調查，但是興趣也是會改變的，故建議每半年或一年，再依據義工的新專長與興趣將義工確實分類，因為有將近八成九（百分之八十八點九）的義工表達了喜歡在自己專長的活動中擔任義工；有九成四的人認為不同性質的活動或工作，需要不同專長的義工。可是，卻有將近七成七（百分之七十六點九）的義工表示有時擔任的義工任務並非自己的專長。亦有近五成六（百分之五十五點九）的義工表示重複擔任不同性質的義工工作會有壓力，這些可能是佛光會在人力分配上急需解決的重要課題。

(三)在師資聘請方面

另外，必須注意的是在聘請外部師資時，教師除了具備該專才之外，也需具有清楚表達的授課能力，最好還要具有一些幽默感，如此更能為該項教育訓練加分。而且，在教學前必須有一個溝通討論會，討論此次教育訓練的目標並藉此機會提供組織之相關資訊給教師，使整個教育訓練能照著組織的規畫進行，因為教師在教育義工的同時，該組織必須先教育教師，才易達成組織教育訓練的目標。

(四)建立師資的資料庫

義工訓練的師資來源，有集中於都市地區及大專院校之趨勢，使得中、南部、甚至東部，出現專業師資難求的局面，而凡此種種均為義工教育訓練所面臨之問題與困境。建議佛光會將所建立的師資資料庫，放置於佛光會網頁上以提供其他公、私部門師資缺乏時一個支持的管道。

(五)提供線上教學環境

並且對於沒有時間參加教育訓練的義工，提供線上教學的環境，讓其自行利用時間學習，並且可事先閱讀相關書籍，以增加義工之專業知識。亦可將義工必修之課程製成教學錄影帶或於人間衛視播放，增加義工自我進修的管道。

(六)讓義工進入決策核心

而如何提供一個讓義工進入決策核心的規畫是十分重要的，尤其佛光會在各分會的會長，大都是經由擔任幹部、委員再經過選舉產生的，加上會長任期兩年（得連選一任）這中間經過相當長的時間，同時對組織亦有很深的投入，如何在會長卸任之後（經總會評審優異得聘為督導），妥當的運用這些人力，是值得注意的課題。佛光會為強化督導委員會的功能，促進會務推展及運作，以落實委員會之組織為目的，訂定督導長任期及督導分級辦法，此種做法有激勵的作用，讓督導不斷的往上提昇，值得提供其他公、私部門在運用義工人力借鏡。

(七)管理者也要接受教育訓練

由於經濟不景氣、失業率提高、財政縮減，對於義工的教育訓練常被視為一種奢侈品，更遑論投入大筆的經費。缺乏專業化的管理更是一大隱憂，通常各機構運用義工，最主要的是為了節省龐大的人事經費，但普遍缺乏培養專業專責的人來規畫義工的教育訓練，以致管理階層的管理、領導能力不足，使得志願工作的推動事倍功半。

雖然，義工需要教育訓練，同樣的管理者也需要接受教育訓練，如此才能在觀念、思想上帶領義工走在時代的潮流中，否則只有義工不斷的進修成長，管理階層若不能隨時吸收管理新資訊，就會造成組織的危機。讓組織中的每一個人時時刻刻都在不斷的學習、進步，營造組織成為一個學習型的組織是非常重要的。

(八)讓義工珍惜教育訓練的機會

經綜合分析得知，有些問題不是在這個組織上，而是在參加成員的心態與觀念上，由於佛光會基於「來之十方、用之十方」的理念，對參加教育訓練的義工均不另外收費，所以更應灌輸義工惜福的觀念，珍惜每一次接受教育訓練的機會，並將所學實際運用於義工服務中，發揮真正的效用。

(九)課程開放給其他義工參加

在非營利組織裡，由於義工均非專業，故需透過教育訓練使其能夠快速進入狀況，同時獲取所需的相關資訊與支持。透過教育訓練可使義工的工作系統化與標準化，故一般而言，大多數的組織與團體，均對義工參與教育訓練持肯定的態度。

由於經濟蕭條，不僅政府對非營利組織的補助緊縮，募款更顯不易，佛光會由於與佛光山的特殊關係，故就義工教育訓練的場地與師資方面均不必擔心，也節省了許多開銷，若能在開辦通識課程的義工教育訓練時，開放給其他非營利組織的義工參加，不僅可降低教育訓練的成本，達到資源互享、經驗交流的目的。

(十)在義工人力資源運用上

首先應注重義工的專長使其適才適用，其次應加強義工教育訓練的多元化與彈性化，並建立完善的考核制度，明確的獎懲標準，讓義工亦可進行自我評估，以提高管理的績效。

【註釋】

[註 1] 劉淑喜，〈推展志願服務業務概況與未來之展望〉，《社區發展季刊》（二〇〇一年三月）第九十三期，第二〇六頁。

[註 2] 佛光山體系稱義務工作者均以「義工」稱之，因為星雲大師說：「義工是有情有義的，完全出自歡喜的發心，以心甘情願、滿懷喜悅、無怨無尤的胸懷為人服務。」（轉引同 [註 3]，第一一三頁）因此本文為表示對個案之尊重，對於個案之描述，統以「義工」代替「志工」之稱呼。

[註 3] 釋永富，〈佛教義工的理念和發展〉，《社區發展季刊》（二〇〇一年三月）第九十三期，第一一六頁。

[註 4] D. A. De Cenzo & S. Robbins 著，許世雨等譯，《人力資源管理》（台北：五南圖書公司，二〇〇一年）第二四四頁。

[註 5] Davis, R. James & A. B. Davis (1998). *Effective Training Strategies: A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations*. San Francisco, CA.: Berrett-Koehler Publishers. p.44-46

[註 6] 吳美蓮、林俊毅，〈人力資源管理——理論與實務〉（台北：智勝文化出版社，二〇〇一年）第二二六頁。

[註 7] 同 [註 6]，第二二八頁。

[註 8] Goldstein, I. L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole.

謝文亮，「志工教育訓練與工作投入關係之研究」，中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文（二〇〇二年）第十七—二十六頁。

[註 9] 林勝義，〈志願服務的教育訓練〉，《社區發展季刊》（一九九七年六月）第七十八期，第十四頁。

[註 10] Potts, Michael (1998). *An A-Z of Training and Development*. London: Kogan Page. p.46-59

[註 11] 同 [註 1]，第二〇六—二〇七頁。

[註 12] 林勝義，〈國內志願服務教育訓練之評鑑〉，《社區發展季刊》（二〇〇一年三月）第九十三期，第二一一—二一二頁。

[註 13] 同 [註 1]，第二〇七頁。

[註 14] 同 [註 9]，第十五—十六頁。

[註 15] 國際佛光會中華總會編，《善緣滿人間：國際佛光會中華總會十週年特刊》（台北：國際佛光會世界總會，二〇〇一年）第七頁。

[註 16] 六度指的是：布施、持戒、忍辱、精進、禪定與智慧。

[註 17] 「檀」意為齋主、施主，也就是在家信眾。布施稱「檀波羅蜜」，六度波羅蜜中布施波羅蜜為第一，布施可以完成自己的修行。從布施錢財起，進一步出力，再進一步布施語言，最後布施心意。

[註 18] 余佩珊譯，《非營利機構的經營之道》（台北：巨流出版公司，一九九四年）第十五頁。

[註 19] 同 [註 15]，第八頁。

[註 20] 十九個佛光山別分院道場及單位包括：台北道場、極樂寺、金光明寺、佛光山慈悲基金會、普賢寺、妙法寺、草屯禪淨中心、豐原禪淨中心、東海道場、佛光山雲居樓、慧慈寺、員林講堂、屏東講堂、圓福寺、花蓮禪淨中心、佛光山信眾監院、日光寺、蘭陽別院、寶華寺等。

[註 21] 林進田，《抽樣調查》（台北：華泰書局，一九九三年）第六十五—六十七頁。

[註 22] 林傑彬、劉明德，《SPSS 10.0 與統計模式建構》（台北：文魁資訊股份有限公司，二〇〇一年）二十一—二十二頁。

[註 23] 吳明隆，《SPSS 應用實務》（台北：松崗圖書公司，二〇〇一年，四—二）。

[註 24] 同 [註 23]，第一—十六頁。

【參考書目】

一、中文部分

1. 江明修主編，《非營利管理》（台北：智勝文化公司，二〇〇二年）。
2. Peter Drucker 原著，余佩珊譯，《非營利機構的經營之道》（台北：巨流出版公司，一九九四年）。
3. 佛光山宗務委員會編，《佛光山開山三十週年特刊》（台北：佛光文化事業有限公司，一九九七年）。
4. 佛光山宗務委員會編，《佛光教科書(11)·佛光學》（台北：佛光文化事業有限公司，一九九七年）。
5. 吳明隆，《SPSS 應用實務》（台北：松崗圖書公司，二〇〇一年）。
6. 林進田，《抽樣調查》（台北：華泰書局，一九九三年）。
7. 林勝義，〈國內志願服務教育訓練之評鑑〉，《社區發展季刊》（二〇〇一年三月）第九十三期，第二一一—二一五頁。
8. 林勝義，〈志願服務的教育訓練〉，《社區發展季刊》（一九九七年六月）第七十八期，第十四—十八頁。
9. 林傑彬，劉明德，《SPSS 10.0 與統計模式建構》（台北：文魁資訊股份有限公司，二〇〇一年）。
10. 星雲大師編著，《佛教叢書(五)·教史》（高雄：佛光出版社，一九九五 a）。

11. 星雲大師編著，《佛教叢書(七)·儀制》(高雄：佛光出版社，一九九五 b)。
12. 星雲大師編著，《佛教叢書(八)·教用》(高雄：佛光出版社，一九九五 c)。
13. 星雲大師，〈國際佛光會總會長的話〉，《佛光世界 1》(台北：國際佛光會世界總會，一九九七年)。
14. D. A. DeCenzo & S. Robbins 著，許世雨等譯，《人力資源管理》(台北：五南圖書公司，二〇〇一年)。
15. 陳金貴，《美國非營利組織的人力資源管理》(台北：瑞興圖書公司，一九九四年)。
16. 國際佛光會中華總會編，《善緣滿人間：國際佛光會中華總會十週年特刊》(台北：國際佛光會世界總會，二〇〇一年)。
17. I. L. Goldstein 原著，黃秉德校閱，《組織訓練》(台北：心理出版社，一九九七年)。
18. 謝文亮，「志工教育訓練與工作投入關係之研究」，中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文(二〇〇二年)。
19. 釋永富，〈佛教義工的理念和發展〉，《社區發展季刊》(二〇〇一年三月)第九十三期，第一一三—一一七頁。
20. 劉淑喜，〈推展志願服務業務概況與未來之展望〉，《社區發展季刊》(二〇〇一年三月)第九十三期，第二〇六—二一〇頁。

二、英文部分

1. Davis, R. James & A. B. Davis (1998). *Effective Training Strategies: A Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations*. San Francisco, CA.: Berrett-Koehler Publishers.
2. Dolan, A. Drew (2002) "Training Needs of Administrators in the Nonprofit Sector : What Are They and How Should We Address Them?", *Nonprofit Management & Leadership*, 12 (3), pp.277-292.
3. Goldstein, I. L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole.
4. Potts, Michael (1998). *An A-Z of Training and Development*. London: Kogan Page.
5. Rainbird, Helen (Ed.) (2000). *Training in the Workplace: Critical Perspectives on Learning at work*. New York: ST. Martin Press.
6. Sim, R. Ronald (1998). *Reinventing Training and Development*. Westport, Conn.: Quorum Books.