

東海大學公共事務碩專班碩士論文

指導教授：歐信宏博士

The seal of Tungshai University is a circular emblem with a scalloped outer edge. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'TUNGSHAI UNIVERSITY' in English around the bottom. The year '1955' is inscribed at the very bottom. In the center, there is a cross-like symbol. Overlaid on the seal is the title of the thesis in Chinese characters.

臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

碩士班研究生：劉照銘

中華民國一零六年六月六日



## 謝誌

時光飛逝，悄悄的我即將從東海大學公共事務碩士在職專班畢業了，回憶起近兩年學習課業及撰寫論文過程，有許多辛苦不為人知的地方，但都熬出頭了，求學之中，受到許多教授的指導協助，讓我無論在工作領域或是待人處事各方面都能獲得很多幫助，同時也認識許多好朋友，大家一起學習一起成長，分享不同領域的經驗，甚至下課後也會聚餐連繫感情，讓我感受到公行班這個大家庭是很溫馨有人情味的，來這裡求學兩年受益良多，感觸非常深刻。

我很慶幸能完成這本論文，最想感謝的就是我的指導老師歐信宏教授，他是我第一位在專班認識的老師，在歐老師身上我不只學到論文的撰寫，還有許多人生的啟示及工作職場上應有態度，這兩年期間，他常常鼓勵我工作之餘也要重視學業，並要完成碩士學位，很慶幸我都做到了。另外，我也要感謝口試委員李長晏博士與張峻豪老師給我論文內容的指教及精闢的建議，讓我得到更多的啟發與收穫，完成個人的論文寫作，同時我也要感謝專班史美強主任和郁萍助教，幫我解決在專班選課及論文上的問題。

最後，特別要提到我的太太和我的兩位寶貝女兒，因為她們的包容及付出，才能讓我毫無後顧之憂的求學精進，在撰寫論文一年期間，有時頭腦頓挫想不出來她們就會從旁鼓勵我往另一方面思考，有時撰寫累了身體很疲憊她們就會說服我先休息再出發，聽的很窩心很感動，讓我有一股想前進向上的動力，她們的鼓勵自然地讓我在兩年內完成了碩士論文，辛苦您們無悔的付出，我最摯愛家人。

劉照銘 謹誌 2017.6.20

## 摘要

不論是公部門或是社區發展協會推動社區發展或是社區總體營造，均係我國社區發展工作重要政策，與政府民間單位甚至當地居民生活都習習相關。雖然「社區總體營造」在民間社團認同度較能接受，但兩者在社區參與的倡導、社區自主的培養、社區意識的提昇及社區資源網絡的連結都有相當程度的配合一致性。本研究透過南簡社區發展協會的成功典範，來喚起民眾對社區的認同、激發自主的精神，使社區民眾自立自強解決社區問題，規劃社區遠景目標。

本研究旨為深入探討臺中市梧棲區南簡社區發展協會，故採取質性之研究方法，利用文獻回顧法、參與觀察法及深度訪談法，針對研究問題收集相關資料，並從事訪談相關人員，再依訪談之結果予以歸納、彙整、分析，進而了解南簡社區為何成功的原因。

本研究發現有五點：(1)領導權力分享，團隊意見諮商，形構優質環境。(2)組織發揮功能，培養在地志工，強化社會福利。(3)盤點社區特色，建構資源平臺，創造永續發展。(4)協助卓越追求，標竿社區學習，渲染社區影響力。(5)強化關懷據點，建立社區情感，建築高齡社區。

本研究建議有四點：(1)南簡社區發展協會需多元兼顧不同聲音。(2)吸引年輕志工參與社區服務。(3)擴增南簡社區關懷據點服務項目。(4)發揮社區自治精神、更新社區培力策略。

關鍵詞：社區發展協會、社區理事長、關懷據點、志工

# 目錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的與問題 .....	10
第三節 研究架構 .....	14
第四節 研究方法 .....	17
第五節 研究範圍與限制 .....	19
第二章 文獻回顧 .....	21
第一節 重要名詞界定 .....	21
第二節 理論基礎 .....	26
第三節 相關領域之研究 .....	30
第三章 南簡社區發展協會之概況 .....	39
第一節 南簡社區發展協會之介紹 .....	40
第二節 南簡社區發展協會之活動 .....	53
第三節 社區發展協會之組織 .....	58
第四節 社區參與之活動 .....	61
第四章 南簡社區發展協會資源 .....	65
第一節 志工招募分工機制 .....	65
第二節 老人關懷據點之研究 .....	70
第三節 舉辦活動及財務來源運用 .....	79
第五章 調查研究及訪談結果歸納分析 .....	87
第一節 研究工具與設計 .....	87
第二節 訪談結果歸納分析 .....	93
第六章 結論 .....	109

第一節 研究發現.....	109
第二節 研究建議.....	116
參考文獻.....	121
附錄一、訪談逐字稿.....	129



## 表目次

表 2-1 社區發展參與管理研究.....	33
表 3-1 南簡社區發展協會歷年推展工作項目 .....	46
表 3-2 南簡社區發展協會可運用之資源 .....	48
表 4-1 衛生福利部 2016 年度對社區相關之預算 .....	83
表 5-1 受訪者基本資料 .....	90
表 5-2 南簡社區發展協會訪談大綱 .....	92



# 圖目次

圖 1-1 研究架構.....	14
圖 3-1 南簡社區發展協會地理位置.....	42
圖 3-2 南簡社區發展協會行政區域圖.....	43
圖 3-3 南簡社區發展協會組織圖.....	45
圖 3-4 南簡社區發展協會組織概況.....	60
圖 4-1 社區發展及關懷據點為主體之社會資本.....	75
圖 4-2 南簡社區發展協會的資源.....	81
圖 4-3 育成中心.....	86





# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

「社區發展協會」是民間組織團體運作發展推動所有社區公共事務之重要基礎。<sup>1</sup>聯合國 1955 年發表文章「經由社區發展的社會進步(Social Progress Through Community Development)」的重要文獻中指出：「社區發展是透過社區人民積極參與並發揮創造力去促進社區經濟、社會進步的過程」(張其昀, 1983)，所以公部門再推動政策時，社區發展協會就扮演一個很重要的溝通橋樑了。

然而，在 1960 年聯合國出版的「社區發展及相關服務(Community Development and Related Services)」一文中再強調：「社區發展是一種過程，是由人民自願與政府機關共同協力改善社區的經濟、社會及文化的情形，將社區和家庭生活結合，使它對國家的進步有充分貢獻的一種程序。」是故，推展社區工作是多種文化傳承與教育人民家庭的治理程序，讓個人從家庭到對社區的經濟發展、民情風俗、社會責任及文化教育等各面向的認同與對問題認識，主動參與解決社區大大小小複雜多樣問題，促進社會進步繁榮。而近年來我國科技化、工業化與經濟全球化及服務導向的社會變遷過程造成失業、單親或家暴及外籍配偶、少子化、環境污染問題、人口老化等等失衡的社會問題，日趨於嚴重；以及跨國企業形成的文化全球化對國內在地文化的衝擊、或甚至流失的種種現象，促使人民自主意識抬頭，積極主動參與公共事務的意願增加，也使得政府部門更加重視社區發展的功能與推動社區發展政策，並與社區發展政策互動日

---

<sup>1</sup>申請成立社區發展協會立案之資格，依據（人民團體法規定），人民團體之組織，發起人須年滿二十歲具行為能力，並應有三十人以上。

趨頻繁許多。

有關我國社區發展演變，在 1965 年由行政院訂定公布「民生主義現階段社會政策」，<sup>2</sup>確立「社區發展」為推動社會福利措施，而在 1968 年訂定頒布「社區發展工作綱要」，<sup>3</sup>並於 2014 年最後修正完成，原本臺灣省社會處負責推動之業務於 1999 年精省後併入內政部社會司，而於 2013 年 7 月配合政府組織改造，社區發展業務移撥至衛生福利部社會救助及社工司。之後衛生福利部社會救助及社工師陸續公布「臺灣省社區發展八年計畫」、「臺灣省社區發展十年計畫」、「社區發展後續第一期五年計畫」等計畫，負責執行推動有關社區發展工作。

西元1983年4月28日內政部將「社區發展工作綱要」修訂頒布「社區發展工作綱領」後，明確規範：「社區劃定後，由鄉、鎮、市、區公所輔導成立社區理事會」及「社區理事會為社會運動機構」。至1987年臺灣地區解嚴後，地方人士熱心參與政治的居民和文化相關團體所形成的一股民力，促使內政部再次頒布「社區發展工作綱要」，將「社區理事會」解散，改以「人民團體法」為依據，<sup>4</sup>大力協助推動各社區成立「社區發展協會」。這期間政府致力引導社區組織居民投入社會福利工作，多處興建社區活動中心及附設托兒所，並鼓勵社區成立社區成長教室、鑼鼓班、長壽俱樂部、歌唱班、社區關懷據點、土風舞社、讀經班等班隊辦理各項社區團體活動，請里民居民能參與其中，亦可謂為臺灣福利社區初期基本模型，同時也賦予社區發展政策初期的定位方向。

是以，1990年後臺灣政治邁向另一個里程碑，因為解嚴人民意識抬頭，國會改選社會新興民意集中立法院，中央政府影響力漸增，臺灣省政府功能式微，省政府社會處面臨裁撤廢除功能，以致在這期間社政單位的社區工作出現邊陲化無法銜接的推動危機。然而當時剛轉型成立的社區發展協會，在少了公部門的推動，社區工作內容出現一片低迷。直至1994年李前總統登輝先生在臺灣社區文化巡禮活動的致詞稿中，以「創造新的

---

<sup>2</sup>衛生福利部社會救助及社工司社會福利政策綱領為謀國民福利之均衡發展 1965 年修正。

<sup>3</sup>1991 年 5 月 1 日內政部（80）台內社字第 915261 號令訂定發布全文 24 條，修改過 2 次，2013 年由衛生福利部管轄。

<sup>4</sup>1942 年 2 月 10 日國民政府制定公布全文 20 條，依據（人民團體法 59 規定）解散適用。

人與新的社會」為題，提出「社區意識就是生命共同體的意義」（李登輝，1996）。同年，行政院文建會即提出「社區總體營造」計畫，強調以社區為主，民眾參與、由下而上、地方自主之三項特性，結合社區文化、社區意識、生命共同體的觀念，同時對資本主義的都市化與工業化在臺灣形成本土文化及在地特色流失等問題，希望社區文化特色景觀、古蹟、祭典、文史、產業、藝術、遊憩、商店街等多處面向，以社區為出發點推動重建具有社區特色的總體營造工作。

除此之外，在公部門社政單位的社區工作在沉寂相當久的一段時間後，自1996年到2000年間，內政部社會司推出「推動社會福利社區化實施要點」，內政部及臺灣省政府社會處先後選定數個福利社區化的實驗社區，以落實福利社區化的理念。同期間，在1999年臺灣省政府社會處被裁撤後，相關社區發展業務併入內政部社會司，其原先主導社區發展工作則逐漸定位在推動社區福利的工作範疇。

然而在2002年5月行政院核定推動「挑戰2008：國家發展重點計畫」，推出「新故鄉社區營造計畫」，將社區總體營造及社區發展等二大社區業務納入此一重大計畫中，其範圍涵蓋從福利社區化、生活問題、環境改善、公共建設、空間塑造、地方文史、藝文活動、民俗慶典到終身學習等各面向的發展。為配合行政院的「新故鄉社區營造計畫」，除原有的文化建設委員會社區總體營造和內政部的福利社區化外，中央其他各部會也配合此項計畫，陸續研擬推行相關社區政策，如教育部的「學習型社區」及「社區大學」、衛生署的「社區健康營造」、經濟部的「形象商圈」、營建署的「城鄉新風貌」、環保署的「生活環境總體改造」等等，這些計畫都具有相同性質，就是均以社區規劃為範圍，以社區多數民眾為對象，運用社區工作力量，動員社區的人力，提出各類的方案計畫及編列經費，同時鼓勵全國各社區踴躍提案申請公部門的補助，以推動社區營造、建立社區文化、凝聚社區意識、改善社區生活環境特色等。也由於政府的社區發展政策推動層級提高，在行政院帶動下，各部會補助經費豐沛地挹注，使得此期間臺灣社區工作蓬勃發展。

總結：不論是公部門或是社區發展協會推動社區發展或是社區總體營造，均係我國

社區發展工作重要政策，與政府民間單位甚至當地居民生活都習習相關。雖然「社區總體營造」在民間社團認同度較能接受，但兩者在社區參與的倡導、社區自主的培養、社區意識的提昇及社區資源網絡的連結都有相當程度的配合一致性。然而不管是中央或地方公部門社政業務單位推動的社區發展工作、社會福利社區化，或是教育部的學習型社區、文化部的社區總體營造、衛生署的社區健康營造、營建署的城鄉新風貌、經濟部的形象商圈、甚至近幾年熱門的農委會農村再生10年計畫等等，其政策方向及目標都是在應用社區工作上，就是要喚起民眾對社區的認同、激發自主的精神，使社區民眾自立自強解決社區問題，規劃社區遠景目標。另外有研究發現，由於社區發展工作與政府公部門一直是密不可分的關係，長久以來社區會員組織依靠政府輔導，以及社區活動經常依賴政府公部門經費補助，直接影響的卻是社區工作自主發展，也造成社區組織運作既想自主，又想依賴的矛盾現象。

## 貳、研究動機

我國政府社區發展政策經歷半個世紀，隨著社會經濟環境的改變，相關政策不斷推陳出新。然為了解決社區發展協會必須靠中央及地方公部門的資源提供下才能生存發展的窘境，研究者發現須增加社區居民凝聚力與社區認同感，使社區能確實以「由下而上」的方式，發揮社區自主性及自發性，讓社區發展協會以非營利組織的模式，建立政府與民間良好的夥伴關係，共同解決全球化、工業化與都市化帶來的社會環境問題，以及挽救逐漸流失的傳統文化和民俗技藝的地方特色，使社區發展得以永續進行，儼然已成為社區工作者必須認真思考與實踐的課題，此乃研究者動機的追求。

然為了解決社區發展協會為何辦理活動不能吸引在地青年參加的窘境，研究者發現組織成員與組織結構方面，社區居民必須經由提出申請、接受審查程序才能加入社區成為社區會員，才能行使會員權力，並必須定期繳交會費，發揮社區居民因為社區意識凝聚而自然結合的精神。且目前社區會員的人數佔社區居民人數的比例相當的小，最低人數是三十個就能成立社區發展協會。其會員平均人數大部份都在五百人以下，一百人至

五百人的占全部的52.8%，一百人以內的占全部的43.8%，五百人以上的少之又少，大約只有3.4%（行政院研究發展考核委員會，1996：78）。

然而，綜觀大多數參與社區居民多輒五至六千人，少輒也有一千人左右，如何讓社區里民結合共識吸引青壯年人加入，是許多社區都必須正視的未來課題。社區發展協會是依據人民團體法所設立，具有法人的資格，但是社區組織人數並不代表全體會員的意志，且人數太少對於社區資源的整合會有難度，相對於社區功能、組織運作及代表性等會有相當地影響，另外，由全體社區會員所選舉之理事、理事長、監事及常務監事相同也無法代表所有會員的意志，這樣不確定的社區認同感，雖然社區組織結構看似具備，但是結構內部是相當經不起考驗，會使社區的未來目標停擺，也無從發揮功能，雖具法人的資格，但是一點作用也沒有。如此的社區組織結構完全無法如學者帕深斯的結構功能論中提出的「適應」、「達成目標」、「整合功能」、「模式的維持」四項組織的基本功能。<sup>5</sup>

鑒於研究者小時候在舊臺中市（臺中縣）的鄉下長大，小時候明顯看到家裡附近與整個村子裡，跟大路一條一條鋪設起來，家裡庭院前面與左右鄰居築起了一道道磚牆，晚上出門也不用攜帶手電筒，因為馬路巷道旁的水銀燈讓原本入夜即黑暗的村子亮了起來。當時並不知道那是社區發展工作，只是感覺到房屋旁水溝的小魚不見了，也少了青蛙昆蟲的鳴叫聲，更看不到夏夜裡的螢火蟲，小孩們捉迷藏的遊再也玩不起來了。

出社會後才知道小時那段懵懵懂懂的記憶原來就是社區發展協會在工作。然而在1960年至1990年這段時期的社區發展工作，除了小時的體驗之外，並沒有真正實際的參與，感受也不深入。但1990年代以後的社區發展工作起了很大的變化，受到全球社區化的影響，臺灣的社區工作也產生了改變，一種以居民志願性結社的社區發展協

---

<sup>5</sup>經濟與社會，T.Parsons，1966，發展 AGIL 模型主張社會由四個分殊化之四個次系統所組成也就是 AGIL SYSTEM。

會取代了每戶都要入會的社區發展理事會；而社區發展的工作不再是社會福利行政部門一枝獨秀，政府的其他部門，像是文化、教育、警政、農業、環境保護等單位也都紛紛提出社區化的政策與方案，甚至文化部門的「社區總體營造」更有超越社會行政部門社區發展工作的態勢。

所以研究者鑒於上述的研究背景，認為社區發展工作必須保有自動與互助精神來回應社區居民共同需求，配合政府公部門明訂行政支援，並有效運用各種資源來從事社區改造、社區自主及社區各項公共設施，進而提升居民水準，達到安全舒適的社區；是故從臺中市梧棲區南簡社區發展協會經營模式作為研究題材，了解其社區目標是「以社區共識為基礎，以人本價值為目的」之出發點，強調建構社區居民自動自發能力，並透過在地優勢、志工、資源及認同感，發展社區特色，讓幸福社區充滿每個角落，處處有溫情，最終成功地實現幸福情感有理念之社區並將成功經營的經驗傳遞給其他社區發展協會參考作為範本。研究者鑒於對社區發展工作的興趣及本身工作的熱情，於是在參加南簡社區發展協會的活動後，深入的發現它是一個很特別而且跟一般社區有不同特色之處，例如：志工的向心力，理事長的領導獨特…等，都是引起我想研究的動機，茲臚列分述如下：

一、研究者在本身工作職場領域中，常接觸社區發展協會業務，發覺臺中市梧棲區南簡社區發展協會特色的地方時發現它並非全部都依靠中央及地方公部門的資源提供下才能生存發展，而是強調由全民共享利益共擔義務，該社區是發展自己的在地特色包含老人關懷據點、社區運作辦理活動、社區彩繪及發展產業特色，這些種種因素都是促使想要更進一步了解社區動員自主管理制度下如何更具發展性，另一方面，研究者也觀察到南簡社區發展協會因為以上的產業特色，因此參加中央衛生福利部培力計畫，認定為績優社區後，經常有北中南部的社區來進行經驗交流觀摩，幾乎每個星期都有3至4個社區前來參訪，此乃本論文之研究動機之一。

二、除此之外，如何南簡社區發展協會是一個自主社區案例呢？因為前理事長（已於2017年1月8日卸任）肩負有發展地方之使命，在社區籌措經費不易且招募志工人才不順利的

情況下，為讓社區茁壯前進，推動福利在地化，於是整合在地資源及推展人脈，這都顯示社區理事長領導能力如何可以帶動整個社區前進。

因此，南簡社區發展協會為突破社區發展協會以往單打獨鬥、資源困難、活動計畫難以施展及無法共同交流分享經驗之困境，在理事長參與式領導本身組織運作及分工下，配合政府公部門各項政策補助計畫，協助志工參與社區工作，以增加凝聚力與共享資源，並發展在地產業特色，兼顧關懷弱勢里民，推廣社區綠美化環境，地方社區彩繪，使之成為互助合作的社區生命共同體及成為臺中市績優社區，這是本論文的研究動機之二。

三、最後有關社區發展協會並不完全是社區居民由會員的需求而結合產生的，其社區未來方向及做法全依照政府政策制定才產生的。這說明公部門對於本身在社區發展協會的各項建設有不足夠且無法滿意社區居民的需求，因此想要改變方向、計畫、做法或態度將原本公部門推行政策轉換由社區發展協會來執行，這樣一來社區發展協會就會配合政策並過渡依賴公部門的資源，且節省公庫支出也可以避免浪費行政資源在無謂的地方。事實上社區工作方向執行是依照政府公部門政策來制定社區計劃而去貫徹實現，以便在形式上應付公部門的政策，但研究者發現只有極少的社區發展協會因為理事長的領導風格而有全心投入推展社區工作；社區發展協會是一種人民團體的結合，社區理事長為社區推動各項事務的靈魂人物，公部門只是象徵性的針對部分活動業務給予指導及經費補助，對其社區份內業務的推動幫助並不大，因此社區發展工作推動狀況可能跟理事長的領導風格及構想藍圖很有關係，倘理事長有心經營社區，社區功能就會展現，但如果理事長無心規劃長久經營社區，這樣就毫無功能可言了。南簡社區發展協會就是一例，因為社區理事長的積極行事風格，帶動了社區志工的參與加入，招募社區志工部分也能廣得民心，邀請非本里民眾加入，也因為理事長的領導風格使整個社區會員感受到社區一家親的氣氛，所以社區領導人在這方面著實扮演一個很重要的角色，帶動整個社區志工的加入及投入社區運作，是故志工這塊也是值得研究探討的。

最後，社區發展的工作執行通常僅僅只有固定幾個人加入參與其中，因此常常缺乏社區有效的貫徹及執行的能力，如何改變讓民眾參與的熱情，啟發民眾加入社區發展協

會的動機，就顯得相當重要了。雖然社區發展協會的活動內容、組織目標常與村里辦公處的事務重疊，且其里鄰服務對象的社區居民及活動範圍幾乎與村里辦公處大部份都相同，然依照政府公部門的政策計畫，社區發展協會與村里辦公處都是從事各項社會福利及基礎建設服務的最基層組織結構，但到目前為止，實際上大多數的社區常因經費不足，導致只能辦理一些例行性及象徵性的活動來號召居民參加而已。

起初社區發展協會的居民都是配合村里辦公處的活動而參與的，由於受限於社區組織規模太小，致缺乏代表性或實際運作能力，雖然社區發展協會已經依法成立，但會員招募困難，會員人數在一百人以下者不在少數，使許多社區組織規模偏小，不但在表面上數人頭缺乏社區代表性，而且在實質功能運作上面亦難以推動社區的各項業務及籌措所需的經費（施教裕，1996：10；黃源致，2001：112），在這部份，公部門與社區發展協會的資源依賴策略就顯得很微妙了。

是故，社區發展協會只是少許人共同組成一個小團體，因此在經費及資源的使用方面，都不被社區大多數的居民所接受認同，而且擁有社區資源的民間團體或地方人士大都不願意主動出錢出力來幫助社區，造成必須仰賴公部門幫忙資助。所以社區內的資源除了財力、人力之外，最重要的莫過於機構、團體，這些機構、團體也可以成為社區網絡的一環，而鄰近教堂與自發性社區團體是社區較缺乏的資源（行政院研究發展考核委員會，1996：78）。

研究者根據國內學者的調查研究很令人失望，有半數以上(53.5%)的社區發展協會與這些機關、團體沒有接觸過，也就是說它們是單打獨鬥的組織，要推動社區發展是何其困難（行政院研究發展考核委員會，1996：79）。所以大多數社區發展協會的組織運作到目前為止都還是依賴著政府公部門的補助及請託民間團體全力的輔導與經費協助，造成社區所能發揮的功能越來越小，因為以目前公部門及民間團體對社區發展協會補助經費只會減少，不太有機會增加預算，南簡社區發展協會如何爭取各項資源，乃本論文研究之最後動機。因此，社區發展協會如何開發經費就很值得研究了。

然而南簡社區發展協會在經費爭取方面就顯得格外積極主動，不僅社區有專業顧問



及秘書撰寫計畫書向中央與地方政府申請經費，也包括在地的民間團體的資源，因此，該社區要開發班隊及辦活動就容易成功許多了，人才就會自動回流了，人氣也會增加許多。



## 第二節 研究目的與問題

本節針對探討臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究目的，主要研究南簡社區發展協會如何將社區經營成功秘訣及其策略經驗分享給其他具潛力發展性且資源薄弱的社區發展協會，並成功地協助扶植社區永續經營，培育人才專業規劃師及創造在地特色進而成為績優社區發展協會，乃是本節重要的研究目的。

### 壹、研究目的

研究者為深入探討臺中市梧棲區南簡社區發展協會的執行面及推行面，茲經多數親自參訪該社區理事長、社區里民及會員志工，將他（她）們口述親身參與社區經驗用問卷調查，經整理遂將本研究社區的目的歸納如下：

- 一、分析南簡社區發展協會成功因素，包括社區理事長之經營管理與運作方面的組織能力、老人關懷據點老人供餐成功及成功招募志工。
- 二、探討南簡社區發展協會成為其他社區發展協會的參訪對象，作為爾後活動策略借鏡及參考，並與其他社區交流學習、發掘、吸引與連結資源。
- 三、分析南簡社區發展協會成功組織管理運作並動員人力參與社區舉辦活動。

### 貳、研究問題

本節為探討了解南簡社區發展協會之治理運作功能，發現並非在成功之前或成功後都沒有問題的浮現，研究者在撰寫本文同時亦發現成功的社區發展協會在爭取經費及社區組織方面都沒有遭遇太大困難，但當社區一味的追隨以往的經驗去辦理，難保政府公部門法令修改或補助辦法修正後，是否還是爭取相同的計畫案，就要與時俱進改變了，且社區環境變化無常，如何開發創新地方產業特色進而繼續保持優勢，甚至參加社區評鑑等問題都須仰賴社區領導者、幹部及會員共同思考了，連如何培育及留住在地青壯年人才，使其自動自發加入幫助社區運作，都是研究者欲探討的問題種種。

雖然目前南簡社區發展協會充滿了許多實務的經驗，但研究者蒐集資料及問卷訪

談調查也將研究問題核心歸納為以下幾點：

- 一、社區發展協會理事長領導力。
- 二、如何創造關懷據點社區特色。
- 三、如何爭取資源與在地志工人才。

綜合研究者歸納的社區問題及本身工作實務經驗發現，南簡社區發展協會策略偏向於社區領導力、人力資源與幹部志工組織方面的整合成功，唯有人心才有向心力，唯有向心力才有開創力，才能撐起社區各種大小面向。

然研究者蒐集國內學者對本文資料研究，綜合以上論述研究者統整常見的社區問題及實務經驗說明，提出成功的社區研究問題大致也可以分為以下四點：

- 一、政治與行政方面：多數社區發展協會及村里辦公處都有地方派系與政治利益的紛擾，地方共識不易整合；且組織幹部對會務、財務及業務項目的認知及能力不足，難以依照社區年度計畫辦理服務運作；相反的，如果能排除上述的問題因素，整合地方的共識，那就是一個很成功的社區發展協會。
- 二、人力資源與幹部志工組織方面：社區內部資源普遍匱乏，極度依賴政府及民間團體經費補助與募款不易；社區以志願服務人力為主體，幹部普遍老化，吸引人才誘因不足；另理事長有連任限制，若無培養接班團隊傳承經驗，社區會務極易停擺，會員漸漸流失；相反的，如果能排除上述的問題因素，人才留下來，吸收志工加入，那就是一個很成功的社區發展協會。
- 三、社區意識與參與共識方面：非都市地區人口外流及加速老化，難有青壯年生力軍動員的先天阻礙；且多數民眾對社區及社區組織的定義與認知不足，缺乏社區意識，影響參與的意願，或因為地方政治與派系紛擾而卻步；另社區問題界定及計畫推動目標不易達成共識，執行方式與推動能力有待加強。相反的，如果能排除上述的問題因素，建立起社區革命情感，凝聚大夥兒的意見，那就是一個很成功的社區發展協會。
- 四、政策計畫方面：社區發展政策由政府不同部門各自推動所屬的目標及願景，各種計畫執行期程及標準資格不一，常產生經費與資源分散，影響社區整合及申請參與的

意願。相反的，如果能排除上述的問題因素，整合社區資源就是一個很成功的社區發展協會。

研究者為深入探討南簡社區發展協會之成功策略背後所產生的問題，發現就必須先從南簡社區在地文化背景描述開始說明，該地原為清水隆起海岸平原上的一個集村，目前社區居住人口近六千人。「南簡」雖位於牛罵溪南岸，但所保存的地方文化資源卻有限，藉由社區文化再造，透過社區價值建立與社區文化復舊，協助社區居民尋找價值，提昇社區組織發展的能力，然在前任理事長領導下，明確制定未來目標與策略，為後續各項地方特色、文化建設的推動與展延，奠定基石，更在社區發展組織與幹部努力之下，進一步提昇社區會員的自律、創造志工的學習能力、建構社區的認同、解決社區的問題、展現居民的社會力量、找到社區價值與連結地方的網絡等。但南簡社區發展協會因王理事長已兩屆任期結束，將於 2017 年進行改選理事長，社區會員幹部如何留住及撰寫計劃書專業經理人是否能認同理事長的理念如何執行及投入志工人力、福利如何留用，社區關懷據點服務老人的人數及供餐品質能否繼續維持，恐都會影響社區未來發展，甚至演變恐蘊釀隨理事長卸任之出走潮，造成社區青黃不接。然為使社區未來進步的方向更有明確的目標，整合行政體系與社區文化資源，凝聚社區居民共識與力量，共同參與，落實社區優質環境改造之願景，這都是新任理事長幹部需正視的方向。

總結：南簡社區發展協會自推動各種社區發展政策至今，因為太多錯綜複雜的因素，包括地域內的政治氛圍、人力資本、文化資源、產業特性等，造就社區間之問題差異。然該社區面對種種問題部份因歷屆理事長彙集各項有利因素（天時、地利、人和）且擅用潛在優勢，最後甚至成為所謂的「績優社區」，享受公私部門的關愛眼神與各類資源；相對地，臺中市其他部份社區則因組織運作不完全、理事長業務交接不完備、難以招募志工、民眾參與意願低，正處於學習如何融入據點相關體制規範的時期。且由於每個社區能量及能力差距，以致於各據點開放時間、服務人數及活絡程度有差異，在未運作階段，據點仍呈現早期社區活動中心如「蚊子館」的景象，空無一人，

以上種種的問題都是值得未來要成立關懷據點的社區發展協會應該省思及探討解決的。



### 第三節 研究架構

本節為更深入了解臺中市梧棲區南簡社區發展協會之特色及運作發展，遂透過研究架構為主軸如圖 1-1 之研究架構中顯示，社區發展協會理事長領導風格作為本研究自變數，因為自變數的領導經過會員幹部、社區志工參與及管理、參與式治理理論及招募志工、關懷據點等中介變項加入，當然也可以擴張到公私部門的資助及其他里民參與，於是產生許多社區群體力量、結合社區共同意識與參與共識等方面及培養社區信任感，建立社區強度韌性，於是發展出成功的老人供餐關懷據點及招募志工的社區，最後凝聚社區精神，舉辦各式各樣全年度的活動來匯聚社區發展協會一家親的力量，永續經營發展。

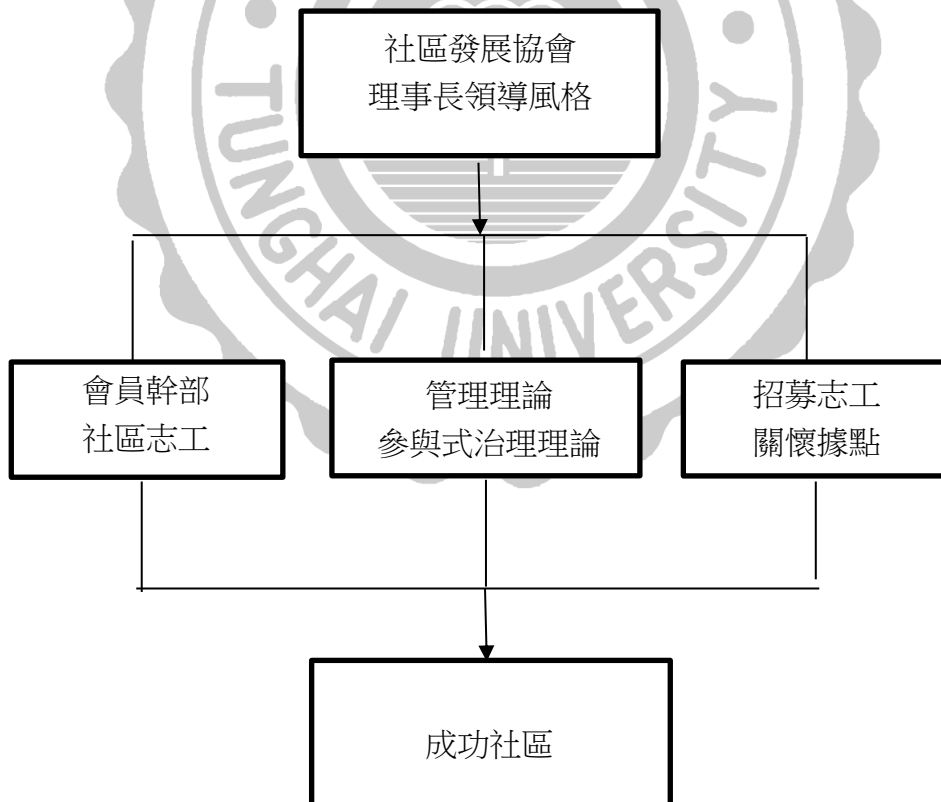


圖 1-1 研究架構

資料來源：研究者整理

此外，研究者為研究南簡社區發展協會之模式策略為何，茲以社區管理理論及參與式理論來闡述支持本文，分別說明如後。

依據行政學大師 Henry Fayol(1841-1925)行政理論學派談論的管理內容中提到任何組織的管理理論應該都是「由上而下」與「由下而上」互相搭配，然研究者認為當社區能力不足之際，常需透過政府及專家學者從旁協助成長，因而，必須秉持「可上可下」的創新想法，藉由這種創新方式來改善社區，增加社區里民自主力。由梧棲區南簡社區工作團隊執行經驗亦可驗證「由上而下」與「可上可下」，再達到「由下而上」的社區工作歷程是成功而且經得起考驗的。但是我們常會聽到大多數的專家或學者都會說：『社區營造就是要由下而上的主動參與或提需求來解決問題』，但是經過研究者這幾年的社區參與業務實務經驗，比較傾向於在社區居民尚未有能力主動參與公共事務時，是非常需要公部門或專業團隊加以教育、引導的。由於傳統的教育以及之政治風氣其實都不太允許人民有太多聲音，因此，在解嚴之後突然要多數的民眾勇敢的表達自己的意見或需要，這是需要時間及教育的，然而南簡社區發展協會之成功策略提供社區幹部會員表達自己的意見或需要之平台，就非常地民主化且尊重所有人，在此就得到很好得論證。

社區發展協會組織為了增進社區工作績效，提升競爭力，謀求所屬社區成員的福祉，其中之一不可或缺的要件，諒必是社區領導者理事長的風格，就必須要有嶄新的思維，不再將共同推動社區任務的會員志工，視為部屬而得任其發號施令，隨意操縱使其被動順服指令，而要將其當作對社區會有所貢獻的人，與其建立並肩合作伙伴關係，大家共同協力，形塑一心而為社區追求的願景邁進。換言之，社區的同仁擁有對應時趨的觀念，各自歷經不同的處事經驗，學有豐富的社會知識基礎，必得能共事設定追求的目標、計畫工作的期程、解決運作所生的問題，評估未來的發展，方能創造嶄新的作為，南簡社區發展協會就是一個成功策略作為案例。

總結：經由管理理論及參與式領導理論這兩個理論來驗證南簡社區發展協會之活動內部運作策略是非常強而有力的，在此研究中社區發展協會會員、幹部、志工透過

社區發展協會融合，讓社區辦任何活動都可以吸引許多區民參與，並成功地爭取經費，且透過文獻回顧參考及現場實際訪查研究，整理出社區關懷據點優勢、社區政策操縱及相關活動成功的地方，進而分享實務管理經驗。





## 第四節 研究方法

本研究旨為深入探討臺中市梧棲區南簡社區發展協會，故本研究採取質性之研究方法，採「文獻回顧法」、「參與觀察法」及「深度訪談法」，針對本研究之研究問題收集相關資料，並從事訪談相關人員，再依訪談之結果予以歸納、彙整、分析，進而了解南簡社區為何成功的原因。

質性研究方法是研究者理性客觀了解與發現事實的現象，因此方法具有創新、行動、參與、彈性、多元等動態過程之研究特質及多重方法(multimethods)、自然的(naturalistic)、和解釋的(interpretative)三個特點，雖具有哲學、科學的基礎，但非單一體系。質性研究係探討生命歷程對大眾的經驗分享和意圖解說，並深入了解其背景及社會經驗文化的情事脈絡，進而從事實描述和分析解釋。故而，研究第一條件在於研究者與被研究者彼此互信合作關係，經由坐下來實地訪談互相分享經驗交流，用以描述及詮釋研究標的的意義宗旨。

### 壹、文獻分析法

又稱次級資料分析法，即是廣泛蒐集與研究主題相關書籍、學術期刊、碩博士論文、政府出版品及委託研究報告等資料，本研究一方面蒐集有關社區發展協會等相關理論與研究，及國內在實務上公部門與社區發展協會資源依賴情形之相關資料，另一方面蒐集社區發展工作大綱相關規定資料並與實務經驗，以進一步作有系統的蒐集、整理、歸納、統整與分析，作為本研究論述之基礎。

### 貳、參與觀察法

參與觀察法是親自實地觀察的一種方式，這是研究者親自觀察到的事物而不是經驗談的理論去描述出來，具備這樣的能力需接受長期的訓練及親自的觀察，且反覆利用規則程序來履行。另外，「反思」與「領會」是參與觀察法的重要本質，善加利用才能得到好效果，所產生的結果也才能呼應主題，本研究一方面因研究者本身長達 10

年工作經驗親自參與蒐集有關南簡社區發展協會等相關資料及文獻，另一方面研究者本人也取得理事長的同意親自參與南簡社區發展協會活動的過程，觀察社區會員互動情況建立良好關係而加以描述社區運作的概況。

### 參、深度訪談法

深度訪談是一種資料收集的方式，也是質性研究中最常被採用的資料收集法，亦稱晤談法，就研究議題透過面對面之對話交談或訪問方式，實地蒐集角色理論與實務上之相關資料，再經由受訪者對某些問題觀點或個人意見，來做為研究分析時的基礎。質性研究分為開放性與半開放性訪談，而開放性訪談是指無制式的訪談問題，訪談者鼓勵受訪者隨心所欲表達看法，目的在了解受訪者對問題看法及重要程度，另半開放性訪談，就是訪談者的研究設計訪談大綱，再依大綱對受訪者提出問題，但也鼓勵受訪者提出自己喜歡的問題。

本研究方法，除了上述三種方法外，再搭配管理理論及參與式理論採文獻回顧來增進資料可信度，輔以參與觀察的實務驗證，同時為求研究之嚴謹，為避免一己之偏執，需獲得較多的資訊，而採用深度訪談法，選取社區理事長、總幹事、會計人員、志工及社區會員若干人員進行深度訪談，加上本身工作參與觀查，以瞭解南簡社區發展協會在某些功能扮演著對公部門資源依賴期待情形及面對現況社區業務執行情形，如探討計畫如何撰寫執行，另外有關社區組織成長，包含關懷據點及志工等，都有所幫助，並提出改革修正之意見。

## 第五節 研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

研究者深入探討南簡社區發展協會組織及合作，發現社區的研究範圍包括很多面向及範圍，為深入探討南簡社區與其他社區特色差異且獨樹一格之不同，所以研究重點著重於績優社區發展協會理事長策略管理、關懷聚點成立及招募志工舉辦活動為主要範圍，這些重要也是造就社區成功的關鍵因素。故選擇梧棲區南簡社區發展協會為研究對象主軸，希望藉由社區成功的經驗來輔導協助其他社區發展協會成長茁壯及延續發展未來，並為社會里鄰帶來正面能量的影響力，讓里民有個休閒活動的優質場所，把社區發展協會當成第二個避風港。

### 貳、研究限制

研究者研究本文也也遭遇一些困難。初期認為臺中市各社區發展協會大都會常常因為地方權力結構或因地域範圍、居民、活動與村里辦公室多有重疊，以致村里辦公室和社區發展協會的同質性愈來愈明顯，再加上地方政治派系常有相互牽制情況，甚至也有社區發展協會組織領導者拒絕居民加入的情形，造成社區的經營及招募志工紛爭不斷。但是南簡社區發展協會卻無此政治角力的衝突，相對的，當地里長與社區發展協會相處融洽且合作無間，雖然突破了政治上的研究限制，但本論文仍受到些許之限制，茲臚列如下：

一、受訪人員年齡素質不同：研究者發現南簡社區發展協會因為組織結構關係及會員年齡層偏老而影響青壯年居民參加意願，阻礙社區年輕化發展；當然也是因為社會人口結構變遷，人口老化，青壯年忙於事業及工作，無心參與社區工作，使得社區在志願工作者難尋，社區組織人力結構無法健全，都是造成研究訪視青壯年對南簡社區發展協會意見的限制，因此，研究者要訪問青壯年朋友就會面臨阻礙。

二、理事長交接資料不齊全：因南簡社區發展協會自 1997 年成立迄今已有 20 年歷史，

社區理事長改選更換 4 屆，社區文獻檔案因交接涉及理事長、總幹事以及常務監事三方面，若未能真實確切的交待，常造成檔案的遺失或缺漏，從而減少社區資料的傳承與保留，另外社區幹部的異動，不完善的責任交接也會使組織內部與公部門產生不信任感，造成管理上的不方便，同時也限制本論文之研究。

三、社區居民拒絕受訪：因社區發展協會居民來自不同家庭，不同背景，於是對社區之認同感也有所差異，研究者在進行深入訪談時，常遭遇拒絕接受訪問或是簡單帶過問題，以致研究資料會有落差，同時也限制了研究的品質。

總結：南簡社區發展協會之研究範圍不致以南簡里附近的範疇為主，從理事長的一個點拉到社區幹部的一條線，再往外擴充到整個社會發展協會的一個面，甚至到整個南簡里社區，包含所有老人青壯及小孩，從組織到整體的面向，從單打獨鬥到分工合作，從獨裁自決到參與溝通，都把南簡社區的範圍給包含了，雖然研究限制小小的限制了本論文的研究，為增加本研究得效度及信度，研究者從許多文獻資料獲得經驗及參考，將於第二章文獻回顧中加以討論研究。

## 第二章 文獻回顧

本章為探討南簡社區發展協會之研究，將以探討南簡社區發展協會之主軸，多方面的蒐集資料，包括學校機關、圖書館、社區期刊、報章雜誌及碩士論文當作參考，仔細回顧相關社區發展題材，就第一節重要名詞界定、第二節基礎理論並結合領導者參與理論及管理學之相關理論及第三節相關領域之研究作臺中市梧棲區南簡社區發展協會資料整合性的文獻探討。

### 第一節 重要名詞界定

#### 壹、社區發展

提到社區發展就必須先定義「社區」這兩個字意義，所謂社區是指居住某地區的居民，自然形成的團體，不是法定組織，亦沒有公法人資格，組織因互動關係連繫而產生互動成就感及意識，凝聚個人及社區的力量來建立組織，建構社區居民一個幸福避風港。它包含了三個層次：行動社區、心理社區及地裡社區。

然所謂社區發展，國內學者徐震教授在 1947 年的社區與社區發展一書中最早提到，中間歷經許多過程，直到 1952 年時聯合國才成立社區組織與發展等工作小組來從事社區相關業務工作。

另我國社區發展協會是依人民團體法籌組而成，屬於人民團體法的社會團體。社區發展協會為非以營利為目的之社會團體，以促進社區發展，增進居民福利，建設安和融洽，團結互助之現代化社會之目的，有時政府會予以補助。

國內學者蔡宏進將社區發展分為廣義與狹義層次進行解釋。廣義是指社區內所有發

展的事物與過程，認為社區發展範圍可以擴展至全縣市內的所有居民；而狹義的層次則僅止於鄉村或是都市社區的範圍。狹義的社區發展意謂社區居民願意自發性的投入、改善社區的生活環境與品質過程，其意義可從三個重要層面來看。層面一是將社區發展視為社區問題解決的一個過程；層面二是把社區發展看作社區居民的一種社會行動過程；層面三是將社區發展視為一種正向的社會變遷。

再者，依據行政院衛生福利部文獻資料提出：「社區發展是一種多目標、長遠性、綜合性的社會福利事業，旨在透過社會運動方式與教育過程來培養社區意識，啟發社區民眾發揮自動自發、自助及人助的精神，貢獻人力、物力、財力，配合政府行政支援、技術指導，以改善社區居民之經濟、社會、文化等環境，提昇其生活品質。」

另外，聯合國將「社區發展」一詞界定為「一種過程，人民自己努力並與政府當局合作，以改善社區的經濟、社會、文化環境，把社區與整個國家的生活合為一體，俾其對國家的進步克盡其最大的貢獻」。說明了政府在社區改變過程中是很重要的。

國外學者Mittessich、Monsey及Roy(1997)基於社會能力與社區優勢觀點，利用後設研究探討很多相關社區的議題。他們共整理出28項社區發展關鍵成功因素，分為社區的特徵、社區發展過程的特徵，及社區發展執行者的特質三大類。社區的特徵即為該社區具備的各種特性，社區發展過程的特徵指在發展過程中的參與、溝通交流或技能輔助等因素，而社區發展執行者的特質則為主要行動者的特質，如信任與承諾。

總結：經過歸納國內外專家學者對社區發展名詞的定義，研究者認為，社區發展是指在都市社區或鄉村各地的界限範圍內，社區居民透過社區發展協會接觸與互動的自然社會關係，經由集體合作與自動自發的群體行動來改善社區的生活品質，為社區帶來正向能量的社會變遷。其關鍵因素則為在實務的社區發展經驗中，使得社區廣大居民能自主有效配置運用各種環境、政治、經濟、文化、人力、物質和社會資本的重要因素。

## 貳、關懷據點

所謂關懷據點是以社區65歲以上的長者為據點主要的服務對象，提供社區活動中心或里附近集會的場所，讓社區長輩能利用子女上班之空閒時間，由社區發展協會的幹部

志工朋友進行關懷訪視、電話問安、諮詢、轉介服務、餐飲服務及健康促進等活動，進一步讓長輩融入社區，藉由問安、聊天減少陌生感，增進彼此間之情誼，促進長輩健康，延緩老化與疾病發生。

然而老人是關懷據點主要的服務對象，自本項政策初始推行至今已經過了十年，許多服務使用者從年輕老人變成中期老人，或從中期老人變成老老人，造成許多關懷據點志工身心狀況將難以避免產生衰退。因為關懷據點創造的群體意識或是同儕羈絆，讓部份長者甚至家屬將據點視為是生活的新重心，然而據點的空間、軟硬體或是服務卻無法因應此種轉變，所以未來在長者真正進入我國長期照顧服務體系所設定的失能門檻之前，據點受到的認同度愈高，未來承擔的責任也就愈重。

以社區空間為例，大部分關懷據點就社區服務途徑的實務工作而言場地是社區團體得以聚會或是服務傳送的重要媒介，雖然早期社區發展政策過度著重硬體建設常被批評，卻留下大量社區活動中心，這也讓社區居民的聚會變成為很經常性，不過當前中央地方政府及在地公所已無法如早期編列大量經費以興建或維護社區活動中心，許多現存活動中心已歷史久遠，場地破舊或是不符合性別平等及無障礙規範問題，在據點服務辦得有聲有色時，老舊不適硬體空間所產生的問題，總會讓人感受到缺憾，所以場地對關懷據點來說，是很重要的因素之一。

然這個關懷據點常需輔導團隊從事社區治理服務，目的在協助社區方案規劃、設計、網路建構等，在據點輔導的補助規範裡，目前至少有兩種實務運作模式，一者為政府自行聘任專家，一種則是委外廠商辦理，由專業團體擔當此項工作。兩者各有其優缺點，前者地方政府較易直接指揮監督，可降低機關之間的溝通協調所花費的成本，缺點則是許多人力可能需協助其他行政業務，且較易受到地方政治力量的干涉；後者的優勢則是可引入民間團體的專業知能，帶入較為創新的服務或方案，缺點在於必須處理公私部門間的理念差異，以維繫組織及專業的自主性。

做為政府與關懷據點間的中介角色，輔導人員或團隊從中調和各方面的需求，因此承擔了相當多的壓力，然而在現今的制度設計中，中央主要依據點數量提供補助經

費，因未計入輔導人員的年資及專業，除非承辦單位願意以組織資源去擔負此項成本，否則考量到個人的生涯規劃發展，輔導人員勢必不願久任，以致於人事頻繁更迭影響輔導成效，社區除了要不斷適應新的專業人員外，輔導經驗也不易累積，所以關懷據點在社區發展協會的連繫感情上扮演一個潤滑劑，是不可或缺的一個場所，未來邁向高齡化的社會同時，就顯得格外佔有舉足輕重的地位了。

### 參、社區志工

所謂志工是指那些本著志願服務的精神(volunteerism)，不計有形或無形的報酬(tangible gain)，而實際付出時間、財物、勞力和知力來協助他人者。也有國內學者特別強調，志工是因為了解社會的需求，進而實際付出行動以善盡社會責任。特別是在一個民主社會中，投入志願服務工作是公民參與的具體表現，這不僅是一種國民參與公共事務的權利，也是一種社會責任。此定義有四個重要特質（魏希聖譯：2001 志工招募實戰手冊。台北：張老師文化）。

另一種說法的志工，正是指那些不收任何酬勞而進行的服務或工作的人，同時志工工作者也不是為了個人的利益或是基於法律上的任何則人而進行該工作，完全是以服務大眾為最終出發點（曾華源、曾騰光，2003：15）。

綜合來說，研究者歸納分析上述說法認為所謂志工，依據通說就是志願服務工作者之簡稱，俗稱義工，也就是由亦即一群本著服務熱忱和個人的志願，協助或代替社會大眾提供之社會服務，而不領取金錢及任何事物回報者，當然包括對公私部門的貢獻，簡單來說就是一群傻子和呆子的默默付出，但是他們是一群最值得尊敬和地位崇高的人。但現在熱愛服務民眾的志工越來越多，大家都是以當志工的服務熱忱工作為榮，來提升個人不斐的生命價值。

我國在 2000 年通過「志願服務法」之法案後，<sup>6</sup>將我國自願擔任志工服務的人，統稱為「志工」。而志工這個角色的重要性，不單是我國重視，當然包括國際志工，

---

<sup>6</sup>根據（志願服務法）之志工的工作內容，常與慈善事務相關，大多幫助弱勢族群，照顧幼童老人或是為全體人民的福祉付出，這些工作內容，的確促進了社會的發展，同時也大幅減輕了社會成本的負擔。



然南簡社區曾在 2016 及 2017 年向臺中市政府申請國際志工營，主要從事在地社區服務，協助南簡社區進行土角厝修繕、貓頭鷹築巢、農村街道彩繪、老人據點關懷、身心障礙者據點服務…等多元服務型態，獲得一致好評，如此可見志工是一種全世界的未來趨勢。



## 第二節 理論基礎

### 壹、管理理論

人與人之間因為互動而產生群體共存，為了集結眾人之合作互助的本能，才產生管理一詞的出現，然而管理方法一直到群眾社會擴大發展及交互形成複雜性後，才漸漸被所有人重視。是以，1760年代的工業革命是管理理論最常提到且密集發展的時期。

起初管理理論提出的同時，又稱為傳統管理理論或古典學派，分為科學管理和行政管理兩種方式。其後又再出現權變、行為、計量及系統管理等各種不同的管理理論。然而不同學派代表人物都提出了許多不同的理念、想法和可行方式，其最終在解釋管理的意義和如何採取方法來做研究，有些強調靜態管理的規則和使用工具面向，有些則強調動態人類互動管理的面向。綜合這些管理理論可以從各種觀點來瞭解組織互動、業務執行和人類發展的活動，也可以適應不同環境進而選擇最適合的理念、想法和方式，才能有效將問題解決，因此，研究者分析這些管理理論的不同學派整理後分述如下：

#### 一、科學管理學派

Frederick W. Taylor(1856-1915)是這學派的首要代表，此項理論為科學管理學派的精神支柱及應用科學方法到管理程序上，強調由管理階層應採科學的方法和程序來決定。另外有關管理領域的面向，研究強調的是動作時間和專業分工兩者，作為有效管理所在。這理論主張任何被管理者的遴選聘任必須應用科學化的訓練，剛好符合當今人事體系任用理論的基礎。

#### 二、行政管理學派

Henry Fayol(1841-1925)為這學派的主要倡導人，其內容主要在探求管理的原則，從管理實務面建立普遍適用的理論，並做為一切管理工作的根本，分別為分工、權責

對等、紀律、指揮一元化、命令統一、共同利益優先、員工報酬、分權制度、指揮的連續性、秩序、公平、雇用安定性、主動進取、團隊精神等 14 項基本管理原則，作為爾後管理者的行為準則。研究者發現南簡社區發展協會理事長的領導管理風格跟上述 14 項基本管理原則有許多雷同之處，且至今依然適用。另外他也提出管理理論具有計畫、組織、指導、協調、控制等五項基本職能，並認為管理能力並非與生俱來，反而藉由努力得到的一項能力。

### 三、行為管理學派

Robert Owen(1777-1858) , Mary Parker Follett(1868-1933) , George Elton Mayo(1880-1949) , Douglas M. McGregor(1906-1964)等為主要的代表人物，Owen 認為被管理者工作的產出，跟本身工作的環境有很大的關連，所以要對被管理者所做的投資產生最大的報酬，就必須關切員工所有的任何利益。

Follett 乃是強調心理學管理，並引進到企業環境中，倡導人群互動的問題都必須用科學管理的方法，因此強烈將社會科學的理論實踐在企業管理面向上。並認為有能力的領導人應能激勵員工，並主導所有的工作計畫。Mayo 是諸多倡導人中最讓人讚揚的，他在西方電氣公司的霍桑工廠所做的研究認為管理者應重視員工的工作環境。因為員工所處的工作環境會影響生產力，並且他們的工作需求是最大激勵因素，其研究也開始促使管理理論探討有關人性激勵的問題，讓人及環境的因素在激勵管理上，受到許多的關照。最後，McGregor 是位心理學家及工業學者，其 X-Y 理論是區分被管理者對工作的態度，X 理論認為人性觀點是醜陋的，認為被管理者皆是消極被動需要被鞭策才會採取行動的；Y 理論則認為人性觀點是善良的，認為被管理者皆會主動積極地完成本身的任務工作。管理者對不同人性觀點的想法，會進而影響其被管理者的工作態度，同時採行的管理方式也會有所不同。

總結：為更了解南簡社區發展協會的管理運作，經研究者歸納分析，Fayol 的行政管理學派最符合南簡社區發展協會管理內部組織的運作，在社區理事長恩柔並濟及指揮監督的領導風格下，社區管理每個計畫都是經過協調溝通才產生共識，經過社區

組織分工，強調互助的團隊精神，責任分工明確，每個班隊都能守好崗位作好自身本份，同時各班班長幹部皆都會帶領志工處理社區事務，讓社區居民感受社區一家親，同時也把它當成第二個避風港。

## 貳、參與式治理理論

治理一詞源自於拉丁文與古希臘文，意指控制、引導與操縱(Kickert,1993)，專門用來處理與公務執行相關的憲法或法律問題，或是管理利益衝突的機關(Jessop,1998: 30)。日後，西方學者不斷的賦於治理新的意涵，致使其涵蓋範圍已超出原有範圍，成為一項無所不包的時尚名詞，例如：治理是從統治(governing)過程中所發展出來的一種模式，主要是充當指導與駕馭社會的一種手段(J.Kooiman,1993: 58)。所以「治理」將界定為「一群具有相依關係的行動者，所組成的執行機制，經由交換資訊、共享資源、改變行動等過程，建構共識，並藉由共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力」。而「治理機制」則是重視制度安排(the institutional arrangement)，以利政策順利推動(Hult & Walcott,1990: 9)。

然參與式理論研究者發現能參考的資料有限，依據 Kooiman(2002)、Lovan, Murray, Shaffer(2004)對參與治理(participatory governance)或互動式治理(interactive governance)說法：強調任何管理政策相關部門，經由制度安排，建立信任，以協力合作方式解決問題。

基於上述，運用在社區發展協會參與式治理理論也是相通的，因為在不同社區治理運作下，社區發展協會與會員的互動方式並不相同，因而影響兩造對於政策目標的擬定以及政策工具的選擇。概略而分，主要合作方式有：

- 一、由社區制定明確目標，爭取政府的財政補助；
- 二、社區主動提供相關資源，由會員自行管理，承擔責任業務；
- 三、由社區與會員形成夥伴關係，社區在其中扮演居中協調者的角色。本研究所探討分析的「參與式治理理論」亦即社區發展協會推動政策時，將社區政策利害相關人予以納入，雙方透過協商與合作，共同解決問題或衝突，獲致滿意結果的常設性機制

(Schmitter,2002: 53)。<sup>7</sup>換言之，參與式理論的核心概念就是一旦社區組織產生目標衝突時，所出現的一種水平互動，方式包括告知訊息、諮商、建立夥伴關係、授權以及透過公投，直接影響政策推行(Bishop & Davis,2002: 21)。<sup>8</sup>

另外國立臺灣大學政治學系林水波教授認定參與式領導係組織為了增進工作績效，提升生產力，謀求所屬成員的福祉，莫不竭盡心力想方設法思索對應之道。其中最重  
要組織領導者要有嶄新的思維，不再將共同推動組織任務的同仁，視為部屬而得任其  
發號施令，隨意操縱使其被動順服指令，而要將其當作對組織會有所貢獻的人，與其  
建立並肩戮力從公關係，大家共同協力，形塑一心而為組織追求的願景邁進。

然經研究者歸納整理，南簡社區發展協會理事長在社區參與式管理社區會員的過程就相當明確且有魄力，社區領導者將每活動或計畫案分組分工由各班隊幹部自行處理負責，讓各班隊幹部將細項部分讓所有人都參與其中，社區大夥都是無階級的討論，站在一個水平的起點，理性的溝通，共同創造社區利益及建立社區一家親的歸屬感。



---

<sup>7</sup> Schmitter 以「持有者」(holder) 指稱政策利害關係人。持有者擁有與政策相關的資源，因此必須藉由他們的參與，解決政策問題與衝突。

<sup>8</sup> Bishop & Davis 必須澄清的是，部分學者將參與治理和政治參與視為一體兩面，惟認為兩者雖然同樣重視實質的參與，但是兩者在本質上並不完全相同。嚴格地說，參與治理的涵蓋範圍較廣，除了政治生活，尚包括經濟與社會生活等。更顯著的差異在於，參與治理過程中，由於行動者皆有自主性，任何一方無法訴之強制方式，要求對方接受。

### 第三節 相關領域之研究

我國對社區發展協會之研究，經研究者蒐集文獻約計 45 篇，將針對現有相關文獻整理分析或四大類，第一類為社區組織的定義：分別有何孟霖（2016）：社區組織在地文化遺產，教育的角色與功能－臺南市新化社區營造協會個案研究。游芝祺（2016）：社區組織幹部人際網路之探討－以衛福部評鑑績優社區為例。魏淑貞（2015）：探討社區組織運作對休閒產業的影響。吳長法（2015）：草根性社區組織領導者參與社區總體營造之研究。王貞元（2015）：社區政治：社區組織的分裂、合作與分立。黃怡慧（2014）：社區組織永續發展之研究－以高雄市社區發展協會為例。盧美華（2015）：新興社區組織突破困境邁向績優社區典範的關鍵因素之研究－以南投縣埔里鎮珠仔山社區發展協會為例。吳建樺（2015）：從社區成員參與動機、參與滿意度分析社區組織運作之改善策略：以「臺中市北屯區三光社區」為例。陳姿月（2010）：社會資本與社區組織／社區發展，以苗栗縣南庄鄉東河社區發展協會為例。林欣蓓（2010）：臺灣社區組織與社區能力探測之研究－以內政部旗艦競爭型計畫為例。研究者發現本類領域文獻研究以社區組織為參考，大都著重組織內部對外部影響研究，與研究者著重組織內部管理理論有所差異，但也可以藉由這些文獻來更了解社區組織，充實本論文之研究。

第二類為社區發展之相關研究，分別為：彭瑞珍（2015）：社區發展協會領導效能之研究－以臺中市南屯區中和社區發展協會為例。姜仁忠（2014）：社區發展協會推動社區參與之研究－以桃園縣蘆竹鄉山腳社區發展協會為例。林碧桃（2012）：平心社區發展協會推展社區發展之經驗與成效分析。張綉珍（2010）：社區發展協會推動社區總體營造之研究：以桃園縣圳頭社區為例。林坤佑（2006）：探究社區發展協會持續推動發展的影響因素－以新竹市福林社區發展協會為例。林國隆（2010）：探討在地文化產業與社區發展之關係研究－以水里蛇窯推動頂崁社區發展為例。蔡茂億（2004）：社區發展協會的功能與角色之研究－以台中市為例。鄭綦筠（2010）：社區發展協會實務社

群之研究－以臺中縣松雅社區發展協會為例。陳名揚（2013）：社區發展協會在社區營造中的角色與功能－以嘉義縣明華社區發展協會為例。黃進能（2008）：「社區發展工作評鑑制度」之研究，以臺北市社區發展協會為例。夏秀琴（2007）：非營利組織在社區發展中之角色、功能與限制－以臺中縣后里鄉泰安社區發展協會為例。林漢祥（2014）：社寮社區發展與組織互動關係之研究－社區治理觀點。蕭智遠（2013）：社區治理與地方之研究－以臺中市社區為例。研究者發現本類領域文獻研究以社區發展的各種面向為主軸，大都著重社區發展文化、治理及參與的觀點，有些論點與研究者本論文有類似之處，可以藉由這些文獻來更突顯社區發展，充實本論文之研究內容。

第三類為公部門提供資源之相關研究，分別為游宗新（2006）：南投縣社區大學整合公部門資源之營運探討。林志樺（2012）：慈濟功德會環保實踐之研究－影響地方公部門資源回收行動之因果關係探討。楊煜泰（1999）：我國政府行政資源運用之績效評估－以縣市地方政府警察行政為例。彭毓文（2007）：運用社會資本對推動社區發展之研究。程詩喬（2010）：學校與社區的資源共享模式研究－以雲林縣小型學校轉型優質計畫為例。曾珮雅（2014）：如何透運資源演化運程創造競爭優勢？資源基礎理論與資源依賴理論之觀點。陳楷琍（2013）：從資源依賴觀點探討政府與企業合作－以杉林溪為例。李崇吉（2011）：社會互動、資源依賴與知識接收對知識分享之影響。黃雲生（2001）：社會福利民營化趨勢中非營利組織之資源依賴與組織自主性－以臺中市政府老人居家服務之委託為例。研究者發現本類領域文獻研究以資源為內容，大都著重各社區發展協會資源共享及運作之研究，與研究者著重組織爭取資源舉辦活動及關懷據點有些差異，但也可以藉由上述文獻回顧來更了解社區資源如何運作，進而充實本論文之研究。

第四類為管理與參與式治理之相關文獻研究，分別為王珮如（2004）：影響社區組織領導人參與健康社區計畫之相關因素探討－以台南市為例。賴鎮安（2004）：落實績效獎金制度之研究。紀貝臻（2011）：領導風格與社區參與之關聯性研究－以社會資本觀點探討。蕭良材（2013）：社區發展協會領導者風格及組織文化對組織績效之影響－以台中市南區社區發展協會為例。黃中怡（2002）：策略性人力資源管理－組織策略、

人力資源策略、人資部門涉入程度、核心競爭力、國家文化與組織績效之關聯。李岳道（1998）：社區發展協會理事長角色之研究。潘俊霖（2006）：我國地方政府基層行政機關實施績效獎金及績效管理計畫的能力與成效—以臺中縣（市）政府基層行政機關實施績效獎金及績效管理計畫為例。盧耀泰（2002）：國中生參與四健推廣教育意願之研究。鄭嘉麟（2007）：領導風格與領導效能之研究。詹秀員（2001）：社區領袖與社區發展功能之研究。余佩佩（2002）：全面品質管理、供應商選擇、供應商參與、資訊運籌管理與組織績效關係之研究—台灣、香港之比較分析。賴綉妮（2002）：政策制定過程中公民參與之研究。廖曜生（2002）：資源共享、企業控制策略與人力資源管理控制的角色：台灣集團企業子公司的實證研究。研究者發現本類領域文獻研究大多以管理與參與式治理為參考，大都著重管理人力、資源及組織參與之研究，與研究者著重社區發展協會理事長管理內部組織及帶領社區會員參與共同商討策略有所差異，但也可以藉由這些文獻來更了解政府及民間組織的資源運用，充實本論文之研究。

綜合以上研究生參考之文獻回顧發現，有關社區發展協會與社區組織的研究眾多，相關參與理論與管理理論研究也讓本論文資料充實許多，更了解社區組織包括理事長、總幹事及會員志工的分工及互助，另外在各研究論文也發現社區發展組織與幹部努力之下，可以進一步提昇居民的自律及積極度、創造居民的學習能力、建構社區的認同、解決社區的問題、展現居民的力量、找到社區價值與連結地方的網絡等，使社區進步的方向能更有明確的目標，整合行政體系與社區文化資源，凝聚社區居民共識與力量，共同參與，落實社區優質環境改造之願景，以促進區域人、文、地、景、產的再造及永續發展，並建立地方食、衣、住、行之文化特色，展現地方活力社區，發揮社區營造之內在精神。

因此，整理出有關本研究可採用的相關文獻資料，包括著者何孟霖、魏淑貞、吳長法、吳建樺、彭瑞珍、姜仁忠、林碧桃、鄭綦筠、林志樺、陳楷琍、黃雲生、賴鎮安、黃中怡、潘俊霖、盧耀泰等社區發展參與管理研究（如表 2-1），探討社區組織是如何運作及共享資源，同時也讓社區所有參與者都能發掘社區之美好的事務，彼此



互助互信，共同建立生活網，創造一個成功優質的場所，讓其他在地的社區能來參訪，這是本研究的重心及特色，也因為彙整參考這些文獻資料，使得研究者將於第三章南簡社區發展繼續研究並有思考的方向。所以社區發展協會在社區發展如何扮演成功的角色，乃為本論文研究之重點，跟上述論文所著重之地方有顯著不同，將是本論文最大特色。

表 2-1 社區發展參與管理研究

作者/ 出版/ 年份	研究主題	研究對象	研究方法	研究重點與結論
何孟霖 2016	社區組織在地方文化遺產教育的角色與功能－臺南市新化社區營造協會個案研究	在地居民與外地遊客	個案研究取向，透過參與觀察、訪談以及文件分析	研究目的為探討新化社區營造協會在地方文化遺產教育的角色與功能，瞭解該組織如何讓在地居民與外地遊客認識文化遺產、形塑地方認同感以及推動地方文化遺產教育。
魏淑貞 2015	探討社區組織運作對休閒產業的影響	在地農民社區居民	相關文獻及個別訪談以及蒐集資料	歸納出社區組織經營時的溝通協調與民眾參與所衍生出的問題，包括了【權力分配】與【政治鬥爭】，進而影響到社區組織運作上出現【團隊合作】上的問題，透過【教育訓練】可以提升社區專業人員的素質，加速社區組織運作來【推廣】當地休閒產業。本研究期望能整理出相關建議，提供未來社區經營上的策略有參考依據。

表 2-1 (續)

<p>吳長法 2015</p>	<p>草根性社區 組織領導者 參與社區總 體營造之研 究</p>	<p>社區組織</p>	<p>深度訪談法 及觀察法</p>	<p>探討草根性社區組織領導者如何執行社區總體營造的動機、開始、過程及結論，作為社區發展協會加入依據，另外草根性社區組織領導者參與社區總體營造的經驗分享與改善之道及最後之貢獻度為何，讓欲實行社區總體營造的社區發展協會理事長能參考利弊得失所在，並評估社區的能量是否足以應付。</p>
<p>吳建樺 2015</p>	<p>從社區成員 參與動機、 參與滿意度 分析社區組 織運作之改 善策略：以 「臺中市北 屯區三光社 區」為例</p>	<p>三光里辦公 處、三光社 區發展協會</p>	<p>普查方式</p>	<p>探討臺中市北屯區三光社區組織成員的參與動機與參與滿意度之現況與相關情形，及在不同背景變項（性別、年齡、婚姻狀況、職業、教育程度、社區參與經驗、社區參與年資、社區參與頻率、宗教信仰）之差異情形分析。</p>
<p>彭瑞珍 2015</p>	<p>社區發展協 會領導效能 之研究－ 以臺中市南 屯區中和社 區發展協會 為例</p>	<p>臺中市南屯 區中和社區 發展協會</p>	<p>文獻探討及 半結構式訪 談法</p>	<p>藉由訪問首任與現任理事長、理事、監事、總幹事、秘書、組長、志工及社區居民等 9 位成員，希望瞭解中和社區發展歷程及推動現況、領導者如何接續過去利用資源及社區特色成功進行社區營造、中和社區發展協會領導風格對社區發展影響及中和社區發展協會未來規劃。</p>

表 2-1 (續)

姜仁忠 2014	社區發展協會推動社區參與之研究—以桃園縣蘆竹鄉山腳社區發展協會為例	山腳社區發展協會	訪談法、文獻分析法、個案研究法	選擇桃園縣蘆竹鄉「山腳社區發展協會」為研究對象研究者經由參訪、訪談，觀察到該社區發展協會組織現況與運作及推動社區發展的歷程和動力，社區居民參與協會之情形，並以該社區之社福志工隊的運作經驗為例；來了解該協會推動社區志願服務的運作成效狀況，及探討山腳社區發展協會推動社區參與；社區發展遭遇的困境及未來挑戰與回應策略，已達社區永續發展之目的。
林碧桃 2012	平心社區發展協會推展社區發展之經驗與成效分析	志工隊幹部、志工隊成員、社區居民及政府督導等四個面向的受訪者共十二人	深度訪談為主，輔以文獻分析法及參與觀察法	，本研究主要以臺中市北屯區平心社區發展協會推展社區發展之經驗與成效分析為主題，並以該社區之貓頭鷹志工隊的運作經驗為例，來瞭解該協會推動社區志願服務的運作狀況，及探討平心社區發展協會推動社區發展遭遇的挑戰與回應策略，並將以平心社區發展協會的經驗為例為社區永續發展提出具體建議。
鄭綦筠 2010	社區發展協會實務社群之研究—以台中縣松雅社區發展協會為例	實務社群領導人、社區發展協會、社區居民、政府單位	運用訪談、文件分析及觀察	探討社區發展協會所形成之實務社群的運作與對成員、對社區發展協會以及對社區的影響，以瞭解實務社群之關注議題、知識共享、實踐與成長，最後分析社區發展協會之實務社群運作對社區發展之建議。
林志樺 2012	慈濟功德會環保實踐之研究：影響地方公部門資源回收行動的因果關係探討	慈濟人	參與式觀察及深入訪談	以實際田野調查案例進行整理及歸納，輔以慈濟環保實踐的多元面向及文獻分析進行整合

表 2-1 (續)

陳楷琍 2013	從資源依賴 觀點探討政 府與企業合 作－以杉林 溪為例	杉林溪公司 高階主管	個案研究法 深度訪談法	探討杉林溪公司與政府在不同歷程中 合作關係的變化，進而發展出企業與政 府合作的策略思考模式，資料來源是利 用個人深度訪談法，訪談杉林溪公司高 階主管，再以次級資料法蒐集個案公司 相關資料。
黃雲生 2001	社會福利民 營化趨勢中 非營利組織 之資源依賴 與組織自主 性－以台中 市政府老人 居家服務之 委託為例	台中市政府 的委託業務	深度訪談	建議非營利機構應加強拓展其他資 源，以確保組織資源的穩定性，並建議 善用志工以降低人事費用，進而提升自 主性。對於政府方面，本研究建議應儘 速建立一套完善的管理規範，使民營化 朝向制度化及法治化。並建議各級政府 尤其最基層的鄰里長、村里幹事應多加 配合政府政策的推動。
賴鎮安 2004	落實績效獎 金制度之研 究	臺中市政府 員工	文獻分析及 問卷調查	為提昇政府行政效率政府於 92 年全面 實施績效獎金制度。
黃中怡 2002	策略性人力 資源管理－ 組織策略、 人力資源策 略、人資部 門涉入程 度、核心競 爭力、國家 文化與組織 績效之關聯	台灣本土大 企業與外商 在台子公司	郵寄問卷	第一部分探討「人力資源部門涉入組織 策略規劃程度」與「組織策略」對「人 力資源策略型態」的影響；第二部分則 衡量「人力資源管理措施」與「人力資 源策略類型」對組織績效的影響，並以 「核心競爭力」與「組織策略」作為權 變變數，探討其與「人力資源策略」之 配適程度對組織績效的影響以及國家 文化變數居中的影響。

表 2-1 (續)

<p>潘俊霖 2006</p>	<p>我國地方政府基層行政機關實施績效獎金及績效管理計畫的能力與成效－以臺中縣(市)政府基層行政機關實施績效獎金及績效管理計畫為例</p>	<p>臺中市區公所、前臺中縣鄉(鎮、市)公所及前臺中縣(市)戶政事務所的公務員</p>	<p>文獻分析法及比較分析法 問卷調查法</p>	<p>探討提供國家基本公共服務並與人民互動密切的地方政府基層行政機關實施此計畫的能力與成效。</p>
<p>盧耀泰 2002</p>	<p>國中生參與四健推廣教育意願之研究</p>	<p>鄉村型國中生</p>	<p>問卷調查法</p>	<p>學生參與四健推廣教育之意願及影響其參與意願之因素情況。</p>

資料來源：研究者整理



### 第三章 南簡社區發展協會之概況

南簡社區發展協會是在地社區居民所組成的草根組織，其所擁有的在地性與草根性，是其他社會團體或是專業性組織所無可比擬的。在我國，這六千多個社區發展協會多年來經過政府的輔導與培力，已成為公部門推動社會福利工作第一線的尖兵，是非常重要的工作夥伴。社區發展協會不僅是社會福利服務輸送的重要管道，更是在教育、治安、文化、產業、環境、健康等面向做出許多的貢獻。社區其實要的資源不多，社區要的只是政府對他們的指導與重視，給他們關心與協助，他們將會回報給社會族群更多服務品質。然而熱心的社區志工，經由社區發展協會的組織運作，辦理社區照顧關懷據點的諸多實例，就足以說明社區組織的可貴，社區發展工作走過 50 年，在跨越半個世紀後，社區發展工作理當適時地回應社會大眾所需與社區需求。

西元 2001 年起內政部訂定社區發展工作評鑑實施要點（現為衛生福利部管轄），此要點係為輔導社區發展協會健全組織系統，強化社區福利服務功能，積極建設社區，以增進居民福祉，希望透過評鑑機制，以瞭解遭遇困難、執行缺失，俾據以檢討改進。然而南簡社區發展協會就是為配合中央及地方政府推動各項社區發展工作的現況、成果、問題進而整合後再由專家學者經過評鑑的方式，產生共識，進而推動所有事務及活動。但不容否認，藉由評鑑機制確實能對於南簡社區發展工作的推動有所了解和掌握。大致而言，自 2009 年起由王前理事長接任後，經過快八年來的評鑑結果，中央或地方評鑑委員對於南簡社區發展工作的推動大多給予相當的肯定和讚賞，讓社區成長許多成為績優社區，獲得寶貴經驗分享給其他社區，當然其中也不乏有批評和建議，但這些都是南簡社區化為成長的動力，這就是為何南簡經過評鑑機制後成為績優社區，成功的地方所在。然仔細觀察南簡社區受評鑑的內容，可發現其評鑑內容包含如下：

壹、會務、財務評鑑項目

貳、業務評鑑，以社區發展工作綱要規定工作項目、政策（或方案）配合項目、社區自創工作項目或所列評鑑主題自選三項，其中至少須有一福利社區化工作項目參加評比。

所以，南簡社區發展協會在規劃政策願景除了面對人和錢的困境與挑戰外，另外也必須尋求公部門的資源協助。另一方面，公部門也應當積極思考對策尋求突破，並多方結合資源，以為社區發展協會擘劃出新藍海，創造新氣象。

總結：本章為了解南簡社區發展協會研究價值，就必須先從評鑑機制受到肯定之方面先描述，之後再由各節來分述社區的概況、活動、組織及理事長的領導風格。

## 第一節 南簡社區發展協會之介紹

本節介紹南簡社區發展協會制度發展，研究者首先由該協會的源由開始說明，接下來就從地理位置、行政區域、組織架構、工作項目、社區資源等六大面向來探討，茲分別說明如下：

### 壹、南簡社區發展協會源由

「南簡」兩字其來自「南岸風華-簡樸再現」，自 1997 年成立，因為南簡的開闢自清雍正初年（1720 年代開始），舊聚落多分布於今港埠路二段。距離梧棲鬧區東方約一點二公里，為清水隆起海岸平原上的一個集村，海拔約十公尺。地名由來不明，或云往昔在牛罵溪南岸，從梧棲港小型船隻或竹筏，可溯河而上，港在南岸，因稱南港，後訛為南簡。按簡字閩南音為(kan)與港之讀音(kang)相近。

南簡社區發展協會雖位於牛罵溪南岸，但所保存的地方文化資源卻很有限，早期多數都以出海捕魚維生，部分居民則在地務農，原為純樸的靠海鄉村小鎮，現因都市計劃發展，為農工混和住宅區，目前現有的文化資源保存與早期在地居民的生活文化探究，實為社區發展工作不容怠忽的方針，社區多數居民屬世居者，由於都市計劃，使得部分居民由各地遷移而來，近十年來社區居民人口逐年增加，截至目前大約五千多人。另外，南簡社區發展協會藉由社區文化再造，透過社區價值建立與社區文化復舊，協助



社區居民尋找價值，提昇社區組織發展的能力，明確制定未來目標與策略，為後續各項地方特色、文化建設的推動與展延，奠定基石。

該協會成立於 1997 年 6 月 2 日時是由在地一群對於社區發展之信念及熱誠的熱心人士，共同發起。創會長-蔡耕南先生。創會初期的社區發展工作有長壽俱樂部及環保志工隊、會員聯誼參訪績優社區及偶爾舉辦節慶活動。第三屆 2009 年 1 月 9 日起，由王前理事長接任，設立媽媽教室、老人關環照顧據點，帶領社區服務團隊，讓社區急速成長動了起來，整個能量為社區注入一股清流。其首重福利化社區，與社區問題的解決，其次設立南簡公園，並維護環境清潔工作，引入勞役人員，服社區勞動役，做資源整合連結之運用。並且注重社區居民聯誼之空間，舉辦節慶活動引領居民走入社區，拉近彼此之情感。營造『南簡社區公園』，於 2009 年底，偕同團隊遊說舊臺中縣政府教育局（現改制臺中市政府教育局）及當地梧棲國中校長，願意提供閒置的學校預定地 18,164 平方公尺，供社區無償使用。在社區服務團隊、志工和居民歷經 2009、2010、2011、2012 這 4 年多來的打拼，共同營造出一座多功能的南簡社區公園，是運動、休閒、遊憩及親子活動的最佳處所，也解決整地前雜草叢生景象，甚而每年六、七次的火災災害之困境。

另外，2010 年初成立關懷志工隊，以外展式關懷及服務社區銀髮族，目前服務個案約有 164 人，提供居家訪視、量血壓、健康促進、電話問安、送餐、高關懷服務及轉介服務等，進一步讓長者走入社區，問安聊天減少陌生感，增進彼此間之情誼，促進長者健康，延緩老化與疾病發生。

## 貳、南簡社區發展協會地理位置

梧棲區南簡社區發展協會相對於臺中市行政區域的位置，屬位於臺中市的西側，由庄頭、庄尾、公厝、田尾四個地域區塊組合而成，北側緊鄰清水、東側則緊鄰清水、沙鹿二鎮，為長條形地形，屬梧棲區東北邊緣之地區，如圖 3-1 所示。

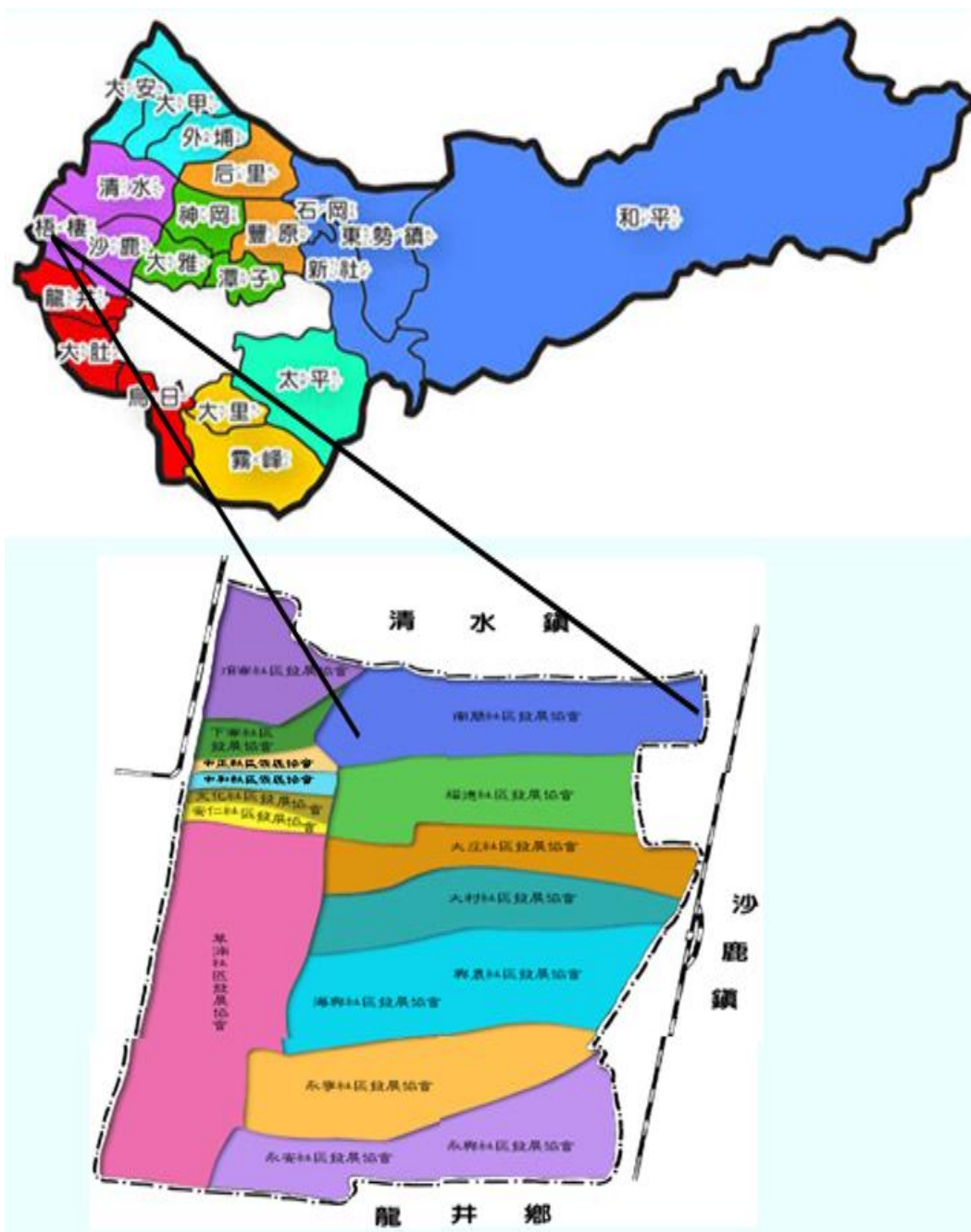


圖 3-1 南簡社區發展協會地理位置

資料來源：社區通各社區網：台中市梧棲區南簡社區發展協會，<https://http://sixstar.moc.gov.tw/blog/areaforward/communityAction.do?method=doCommunityView>，檢閱日期：106 年 2 月 28 日。

參、南簡社區發展協會行政區域圖

南簡社區發展協會的行政區域計畫實施範圍為下圖中紅色選取的長型區域範圍內。

由梧棲區四條道路大同街、港埠路、大智路至中華路所包圍，中間穿越過中央路、長安路、光復路及大仁路，形狀方正，幾乎南簡里的所有行政資源皆在行政區域內，如圖 3-2 所示。

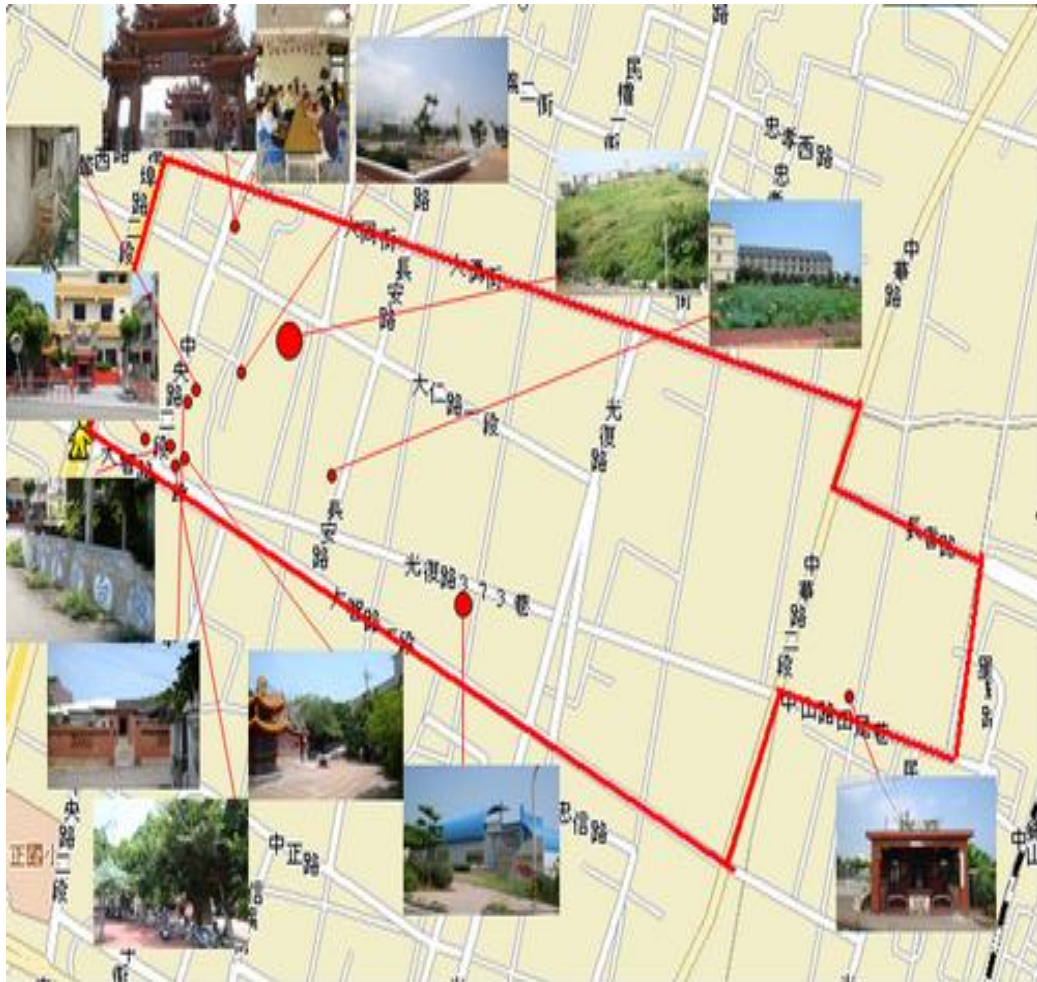


圖 3-2 南簡社區發展協會行政區域圖

資料來源：社區通各社區網：台中市梧棲區南簡社區發展協會，<https://http://sixstar.moc.gov.tw/blog/areaforward/communityAction.do?method=doCommunityView>，檢閱日期：106 年 2 月 28 日。

#### 肆、南簡社區發展協會組織圖

南簡社區發展協會的班隊在臺中市有登記之社區發展協會中是屬於較多班隊的，因為普通成立的班隊只有長壽俱樂部、媽媽成長教室，但南簡社區除了這兩個班隊外，

還有環保志工隊、老人關懷志工隊、大鼓陣民俗技藝隊及社區志工隊等，其社區內另有朱南宮委員會、南簡社區棒球聯盟等社團，研究者分析統計各班隊如下及圖 3-3。

一、環保志工隊：隊員 86 人，固定於每週六、日為社區清潔日，星期六負責各公園之環境維護工作，星期日負責重要道路清潔打掃，平日宣導環保觀念，與資源回收垃圾分類。

二、老人關懷志工隊(包含社區照顧關懷據點)：隊員 47 人，以外展式關懷及服務社區銀髮族，目前服務個案有 155 人，提供居家訪視、量血壓、健康促進、電話問安、送餐、高關懷服務及轉介服務等，進一步讓長者步入社區，問安聊天減少陌生感，增進彼此間之情誼，促進長者健康，延緩老化與疾病發生。

三、媽媽成長教室婦幼關懷：會員 137 人，提供婦女才藝技能學習交流，社區年節民俗點心製作，新住民關懷與技藝培養，幼兒媽媽說故事教室等，社區福利關懷。

四、長壽俱樂部：會員 480 人，提供社區長輩參與各項俱樂部活動，包括長青課程、養生運動、社區觀摩等。

五、民俗技藝大鼓陣隊：會員約 70 人，提供社區參訪學習交流或貴賓蒞臨社區時表演，另外朱南宮有活動時也會熱鬧，炒作氣氛。

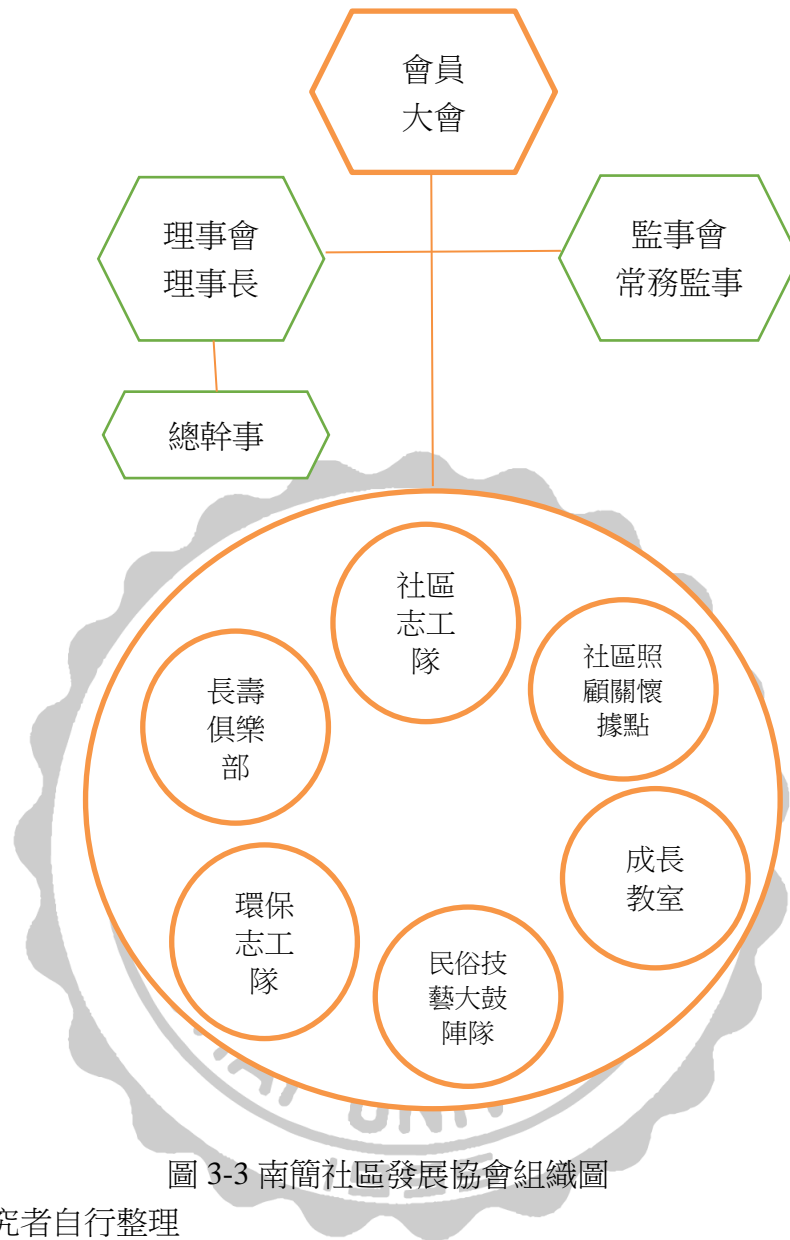


圖 3-3 南簡社區發展協會組織圖

資料來源：研究者自行整理

#### 伍、南簡社區發展協會推展工作項目

近年來，南簡社區發展協會推動 2015 年度小旗艦專案計畫執行，參與的社區發展協會計有梧棲區南簡社區、草湳社區、下寮社區、永安社區、興農社區，但因興農社區理事長年底參與其他社團工作繁忙，社區幹部人手不足情況之下，2016 年度參與的社區調整為南簡社區、草湳社區、下寮社區、永安社區、永寧社區。這是第二年申請梧棲區小旗艦專案計畫，希望藉由 2015 年度的經驗，可以獲得更多的建樹及經驗。

然而，南簡社區發展協會歷年來經各屆理事長的領導規劃下，從 2010 年起推展許多工作項目，包括陸續參加內政部、行政院農業委員會、行政院勞工委員會、前臺中縣政府、臺中地檢署及臺中市政府等行政機關評鑑及爭取經費，經研究者資料分析統計如下及表 3-1。

表 3-1 南簡社區發展協會歷年推展工作項目

發展協會推展工作項目	推展績效
1. 內政部推展社會福利服務「建立社區照顧關懷據點實施計畫」-建置社區照顧關懷據點	99~102 年評鑑優等
2. 行政院農業委員會林務局推動社區植樹綠美化計畫-社區植樹綠美化計畫	99 年第一名 100 年第二名 101 年第三名
3. 行政院勞工委員會「多元就業方案」-暖冬臨工計畫	計 33 位居民受聘短期清掃 獨居長輩環境
4. 臺中縣環境保護局「垃圾減量、資源回收工作計畫」-推動資源回收形象改造工作	回收收入捐贈低收入戶
5. 臺中縣公益彩盈餘專案計畫-民俗技藝大鼓陣研習活動	提供社區節慶表演
6. 臺中縣公益彩盈餘專案計畫-社區志工電腦研習營	100 年甲等
7. 梧棲鎮公所「推動社區綠美化環境計畫」-社區植樹環境綠美化計畫	清淨家園環境評比 99 年：6 月-特優； 9 月-第 2 名； 12 月-第 2 名
8. 臺中地檢署推動易服社會勞動實施計畫-配合推動社會勞動制度	提供役服勞動者社區服務
9. 內政部社區發展工作評鑑	101 年度績效組第一名
10. 社區照顧關懷據點旗艦結盟	101~102 年度辦理老人陪同就醫等福利業務
11. 社區照顧關懷據點老人供餐活動	103 年臺中市政府社會局 補助經費
12. 臺中市政府小旗艦計劃評鑑	104 年度補助經費
13. 臺中市政府關懷社區福利培力補助計畫	105 年度補助經費

資料來源：研究者自行整理

## 陸、南簡社區發展協會可運用之資源彙整表

經研究者訪談南簡社區發展協會理事長及探訪活動中心附近現有的資源，發現該社區資源繁多，包括公有及私有的各項可利用資源如表 3-2，然該社區獲得眾多資源後並善加運用，此乃南簡社區發展協會之所以成功的關鍵。以下為彙整該社區可利用及開發之資源項目，臚列如下：

- 一、里辦公處：協助聯繫溝通，辦理各項社區活動。
- 二、小天使守護站：晶晶幼稚園、馬丁幼稚園、同德幼稚園，參與社區活動，幼兒才藝表演。
- 三、社區微型圖書室：提供圖書室做為社區小型圖書室及社區媽媽幼兒說故事。
- 四、多處公園與各種運動場：提供居民休閒運動場所。
- 五、南簡棒球聯盟：提供社區青少年、幼童的棒球教學。
- 六、健康守護站：梧棲區南昌藥局。
- 七、朱南宮委員會：提供居民參各項廟宇活動、民俗節慶。
- 八、南簡公園：環保節能減碳植樹綠美化-分為三年，經由社區團隊、志工與居民共同攜手打造，經過 2011 年植樹節後，已超過一千人的社區居民共襄盛舉。
- 九、南簡愛心菜園：由 176 位社區居民認養，共 176 種青菜蔬果種植，其中 8 種蔬菜種植專為老人關懷據點提供個案供餐服務的食材。

表 3-2 南簡社區發展協會可運用之資源

屬性	名稱／聯絡方式	簡介
行政機關	南簡社區發展協會／社區活動中心 中央路 2 段 504 號	南簡社區發展協會成立於 1997 年，由蔡前里長發起並奠定基礎。2009 年由王前理事長接任第三屆理事長至 2017 年 1 月，2017 年 1 月由紀理事長接任第五屆理事長至今，並建立代表「愛心、互助、祥和」的協會標章。積極推動各項社區福利及綠美化工作，並屢獲中央及地方政府的肯定。協會會址及社區活動中心位於朱南宮一樓，提供社區關懷照顧據點與學習成長聚會場所，是社區居民集會的重要場所。
	南簡里辦公處／大智路一段 330 巷 165 號	現任南簡里蔡里長，平日熱心與里內大小事務，對於社區事務的推動工作永遠一馬當先，不遺餘力。此外，也是社區關懷志工成員，協助幫忙里內長者送餐及節慶關懷活動。
社團組織	南簡棒球聯盟&棒球場	梧棲區南簡棒球聯盟是由一群熱愛棒球的社區民眾組成，現任會長為張先生，主要活動及練習地點在社區內的南簡棒球場。棒球場原是一片荒地，在地的兩支球隊苦無場地練球，自力整地半年來，荒地搖身一變成了初具雛形的球場，2007 年開始舉辦梧棲鎮長盃棒球錦標賽。成立初期成員以回收的竹竿、烤漆板自行搭設球員休息室，鎮公所協助設置球場鐵絲網，隊員們自掏腰包購買紅土，讓內野區更接近標準球場，經過半年的努力，球場總算有模有樣，鄰近青海國中棒球隊也在這裡練習。
	長壽俱樂部	俱樂部位於新建福德祠(保安宮)旁，並建有長生園一座提供長者休憩。目前有會員近五百人，也可以看出里內人口老化問題的嚴重性，長青會提供社區長輩參與各項活動的機會，包括長青課程、養生運動、社區觀摩活動、健康促進等。
	媽媽成長教室婦幼關懷隊	會員 137 人，平日提供婦女才藝技能學習交流，新住民關懷與技藝培養，社區並於民俗重要節慶舉辦應景活動等社區福利關懷，歷年來參與活動人數達 2800 人之多。除感受溫暖佳節氣氛外並提昇社區居民互相關懷營造愛心，增進情誼。
	大鼓陣	由社區婦女組成 25 人的大鼓陣民俗技藝隊，除承襲長輩大鼓的文化傳承，也參與朱南宮民俗陣頭及在地文化表演。



表 3-2 (續)

	神轎班	神轎班有班員 40 餘人，每遇廟會慶典活動，常見其迓神走大轎等精彩演出。
運動場	射箭場／ 大智路一段 646 號	2004 年 4 月 15 日落成啟用，為 70 米規格場地。目前大都為中港高中射箭隊練習使用。
公園綠地	愛心菜園	閒置空地再利用，由 176 位社區居民認養，共種植 176 圃的青菜蔬果，其中 8 圃種植之蔬菜提供社區關懷據點供餐服務食材及社區弱勢家庭，居民們自行栽種蔬果，除體認蔬果收成時的喜悅與感動，更打從心底對大自然生命的尊重與維護；此外，亦可提供社區福利服務時，供餐食材的供給，及分送社區弱勢家庭等；在原物料缺乏與物價高漲的時刻，達有效開發及運用大自然資源，物盡其用並地盡其利，並增進居民間情感交流，及種植經驗分享。 另外，更提共社區學童戶外教學及種植與觀察植物成長學習情況，也是許多孩童體驗小小農夫的好場所。
	南簡公園	南簡公園原為梧棲國中預定擴建校地，未整頓綠美化前，因荒地蔓草叢生，居民亂丟垃圾菸蒂，每年都會引起大小起火災。後來在社區居民的共同努力下，接受林務局環境植樹綠美化補助，榮獲全國模範社區綠美化第一名。現在的南簡公園碧草如茵，公園內設置有健身運動及兒童遊樂器材，還有幾座具有夜間照明設備的籃球場，吸引許多居民帶著孩子一同前來遊憩。點綴其間的幾座涼亭更是情侶約會、觀看夕陽的景點。
	百年老榕-夫妻樹	兩棵老榕樹位於社區東北側，朱南宮後方，老樹盤根錯節、枝葉相連而無法分開，故居民們都稱它為「夫妻樹」。社區居民喜歡在午後時刻聚集在夫妻樹下乘涼閒話家常，更有熱心的阿嬤會不定時提供大麵羹、米苔目、青草茶等，供居民們分享，是社區民眾聯絡情感的好去處，在社區大部份已開發的現代建築群中，百年老榕夫妻樹與週邊的紅磚土墘厝，成為保有兒時記憶的幽僻之處。

表 3-2 (續)

信仰中心	朱南宮	朱南宮座東朝西，供奉朱府王爺、溫、金、李府千歲、太子元帥、土地公、五穀王爺。相傳早在前清年間，即由先賢自大陸奉迎金尊度台，分散奉祀於里內各民宅。因神靈顯赫，護佑里民安居樂業，地方有志提倡建廟合祀以報神恩，迄 1957 年興建廟曰「朱南宮」。歷經 1984 年重建並籌建社區活動中心，逾兩年舉行人火安座大典，為社區居民主要信仰中心。另五營元帥府分踞社區東西南北中五方位，守護聚落安寧，庇佑平安。
	福德祠&長生園	社區內現有兩座福德祠。相傳舊福德祠保安宮興建於乾隆年間，先民在此安居樂業，為祈求五穀豐饒而逐漸擴大規模，位於五福圳旁，有「把水口」看守水源的意涵，其中兩尊木刻神像歷史悠久。1981 年後因原位於西側的舊廟破損而重建新祠於東側，題名南安宮，因位於聚落南邊而得名，亦有耆老傳說因風水之故而改建，目前兩祠分立於中央路東西兩側，共同接受居民膜拜供奉。南安宮旁有長壽俱樂部與長生園，信仰人文景觀融為一體。
地方節慶	太子爺誕辰-兵仔戲	農曆四月初八為朱南宮太子爺誕辰，也是社區主要的廟會慶典。早期家家戶戶辦桌請客，宴請前來「鬧熱」的親朋好友，許多家中有子弟在前線的家庭，為趁此機會請戲班祈求或酬謝太子爺保佑子弟軍旅生活平安，稱為「兵仔戲」，這些都是許多人兒時的美好回憶。
	謝平安祭典	農曆十月初三朱南宮「謝平安」，當天清晨五點「拜天公」開始揭開祭典序幕，感謝神明一年來的保佑，並請道教法師上疏謝天。祭典前三天參與民眾要開始茹素，當天的平安戲由社區民眾以每人一百元集資演出，非常熱鬧。
學習資源	社區故事牆—討海	2012 年社區在文化局的補助下，以「南岸風華·簡樸再現」爭取將社區入口南簡橋墩兩側，以白天出海捕魚，夜晚滿載而歸為早期地方居民的生活態樣。
	社區故事牆—農作	朱南宮前埕南側農具舊舍牆面，以表現居民先前務農及藺草編織代工的謀生故事。

表 3-2 (續)

	社區故事牆—慶豐收	朱南宮前埕北側，早期三合院改建後的牆面，寫繪海線豐富的信仰，兵仔戲、謝平安及王爺生等民俗節慶。
	社區電腦教室	社區電腦教室運用社會資源，向區公所及臺中市政府社會局爭取籌設。目前擁有十六部網路電腦，供資訊教學及資料查詢之用。除了提供協會行政業務支援，同時也是社區民眾(婦女、長者、新住民…等)，學習電腦新知、連結全世界的好處所。
	微型圖書館	社區圖書館為社區自行籌設，並運用社會資源向梧棲區及清水區圖書館爭取汰換書籍，充實圖書收藏，提供青少年(兒童)各類活動訊息，提供方便學習的好環境。利用假日安排志工及老師至圖書館輔導、伴讀，導正兒童正確閱讀方法及增進青少年良好讀書習慣，進而提昇閱讀能力。
文化景觀	稻浪夕照	走在社區最美的景像莫過於社區青翠的稻禾景觀，每當陣陣微風吹來，層層稻浪起伏美不勝收。黃昏夕照倒映在水稻田，更是一幅可以入畫的南簡農村風光。
	五福圳	五福圳舊稱大甲溪圳或牛罵頭圳，雍正 11 年(1726)，由牛罵頭土官提倡庄民合作興設，由大甲溪楊厝寮取水，灌溉清水、梧棲、沙鹿一帶農田。支圳從南北兩側橫互社區而過，居民稱之為「南簡大溝」，一個充滿在地性的名稱。早期它成就聚落的繁華，現在由於農作人口減少，水圳的重要性已不若以往，但潺潺水流仍被居民視為「錢水」的象徵。
	名宦家(鼓井)	「名宦」之義，一為名聲與官職，另一為居官而名聲地位顯赫者。南簡的名宦家位於聚落中央「舊路」326 號，為一正身護龍傳統式閩南建築，埕前有一單開間門樓，可惜因年久無人居住，虎片護龍已不見蹤跡，門埕雜草叢生，殊為可惜。古厝興建年代尚無資料，原住戶為蔡姓人家已搬遷不知去處。根據考證南簡地方清朝並無官宦人家出身，比較可靠的說法是蔡姓先祖曾為名宦後代，如金門蔡厝人仕蔡複一遷居同安，為明萬曆年間官拜巡撫，贈兵部尚書，同安籍蔡姓人士因以「名宦」為堂號。

表 3-2 (續)

	<p>庄內路生活美學</p>	<p>庄內路是南簡在清朝重要的交通要道，日治時期都市重畫，在中央路完工通車以後，由於巷弄狹舊有的道路功能不再，獨留下五福圳支圳水道，與與部分頽圯的老舊建築。藉由美協生活營造分為早期平埔沙轆社、居民捕魚生活、清領渡海來台、唐山過台灣、南簡土角厝、居民海邊生活、膠筏捕魚、耕種契約、運米輕便車、名宦之家等。牆面的故事，訴說前人在地生活的足跡。</p>
--	----------------	---

資料來源：研究者自行整理



## 第二節 南簡社區發展協會之活動

依照我國目前社區發展工作綱要<sup>9</sup>規定，目前共制定共24條(實則23條，第23條刪除)，本綱要目的為促進社區發展，增進居民福利，建設安和融洽、團結互助之現代化社會，特訂定之。然依據綱要第12條修正規定有關南簡社區發展協會應針對社區地域的特性、當地里民配合、實踐政府各項社區發展政策及社區自創項目，訂定社區發展計畫及編訂活動經費預算，並積極推動項目如下：

### 壹、公共設施建設：

- 一、新(修)建社區活動中心。
- 二、社區環境衛生與垃圾之改善及處理。
- 三、社區道路、水溝之維修。
- 四、停車設施之整理及添設。
- 五、社區綠化及美化。
- 六、其他有關公共設施建設等事項。

### 貳、生產福利建設：

- 一、社區生產建設基金之設置。
- 二、社會福利之推動。
- 三、社區幼兒園之設置。
- 四、推動社區產業發展。
- 五、其他有關生產福利建設等事項。

### 參、精神倫理建設：

- 一、加強改善社會風氣重要措施及國民禮儀範例之倡導及推行。

---

<sup>9</sup>社區發展工作綱要於2014年9月18日衛生福利部衛部救字第1031361838號令修正發布第1條、第3條、第12條、第14條、第18條、第19條

- 二、鄉土文化、民俗技藝之維護及發揚。
- 三、社區交通秩序之建立。
- 四、社區公約之訂定。
- 五、社區守望相助之推動。
- 六、社區藝文康樂團隊之設立。
- 七、社區長壽俱樂部之設置。
- 八、社區成長教室之設置。
- 九、社區志願服務團隊之成立。
- 十、社區圖書室之設置。
- 十一、社區全民運動之提倡。
- 十二、社區災害防備之演練、通報及宣導。
- 十三、其他有關精神倫理建設等事項。

惟南簡社區發展協會發展成為社會工作及社區政策實施的重要單位，必然有其服務民眾的價值與需要，同時在各種活動集體的社會需求與問題解決上，都能展現出符合供需之會員及志工找到樂趣及談天說地的地方。事實上社會工作者或專業社區工作者，投入社區服務比例之低，實在令人惋惜及詫異，因此必須重新檢視社區發展工作環境的條件，找出不利人才投入社區服務的困境，試圖找出改變與調整的可行性。<sup>10</sup>另外從政策及制度面來看，自 1991 年頒布《社區發展工作綱要》來觀察，從社區理事會轉型為人民團體性質的社區發展協會，強化由下而上的民眾參與，促進民主動員的一種組織方式。另外《社區發展工作綱要》第 6 條第 1 項明訂：「鄉（鎮、市、區）主管機關應輔導社區居民依法設立社區發展協會，依章程推動社區發展工作」，自此後社區

---

<sup>10</sup> 以衛生福利部開始統計自 2001-2015 年，廣義投入社區發展的社會福利工作人員數，從 491 位成長至 582 位，這 15 年之間，緩慢增加 91 位工作人員；另依現有統計資料至 2014 年上半年，全國社區發展協會數量為 6,742 個，依當年度社區發展人員數為 622 位，平均一個工作人員分配 10 個社區組織服務量。這 15 年來連同社區發展的社會社福利服務總人員數為 216,332 人，社區發展為 7,853 人，佔全體人數的 0.036%，不到 4% 的比例，可見社區發展工作的人力短缺及服務市場條件之乏振。其餘說明及本條資料來源，引自衛生福利部社會救助及社工司網

發展協會便成為日後各項社區政策推動的重要組織了。

然而為了協助社區順利推動各項工作，如社區發展工作綱要第3條第2項：「主管機關辦理社區發展業務單位，應加強與警政、消防…等相關機關協調聯繫、分工合作及相互配合支援，俾利社區發展業務順利有效執行」；第6條第2項：「社區發展工作之推動，應循調查、研究、諮詢、協調…主管機關對於前項工作應遴派專業人員指導之」；第10條：「社區發展協會…並得聘用社會工作人員及其他工作人員若干人，推動社區各項業務」；第13條：「社區發展計畫…各相關單位應予輔導支援，並解決其困難」，<sup>11</sup>從以上綱要的各條說明我們可以瞭解，各級政府不僅推動社區發展協會的成立，更積極鼓勵人民大力投入社區發展工作，強調跨局處、跨業務、不分彼此的協調與整合，同時要求聘用或提供專業人員進行社區的指導與輔導。當政府長期以來投入大量資源，用以支持社區組織配合政府政策及提升社區各項品質時，雖然獲得各項工作要求的改善及提升，但從過往的內政部到至今的衛生福利部，在社區發展工作人才的深化訓練，尤其是政府資源與專業社區人員培育的供需兩端，未能看見銜接與有效的合產出，這是資源上的遺失，亦是國家對社區整體發展的損失。所以社區發展協會是社區業務推動的基層第一線，必須要從政策面與組織執行面來探討，究竟以社區發展協會為主體或社區發展工作政策之執行與否，都是直接影響或產生社區工作人才培育的困難所在。

上述綱要內容訂定社區發展協會的推動項目，都與南簡社區發展可關注的範圍包括社區內之關懷據點、建設交通、福利衛生、人文教育、環境景觀、產業發展及環保生態等各面向之問題的改善及需求的滿足習習相關。研究者亦發現南簡社區發展協會本身尋求資源方面，也依章程及自身需求籌組志工隊並設置班隊或服務據點，如守望相助隊、長壽俱樂部、媽媽成長教室、環保志工隊、關懷據點…等，各班隊及據點為求長期發展並可依業務性質向相關政府單位提出計畫，申請經費補助。

另外，按之前內政部社會司所公布的社區發展的工作內容，目前的主要措施為壹、設置社區活動中心。

---

<sup>11</sup>本文以 2014 年 09 月 18 日修正頒布之《社區發展工作綱要》為引用資料，來源參考全國法規資料庫

貳、辦理精神倫理建設活動。

參、辦理社區守望相助。

肆、推動社區志願服務。另外就是推動社會福利社區化（內政部，2012）。此政府公布的社區發展工作的內容，顯然與目前評鑑工作的所見，是一致相符的。但在此卻要提出嚴肅的思考，也就是到底目前的社區發展工作是泛指整個政府所推動的社區發展工作，或者社區發展工作應該是符合學術上所規範和界定的內容。一般而言，對於社區工作可分為三種層次，一者是社區工作，二者為社區組織，再三為社區發展（蘇景輝，2009、甘炳光等，1995）。

首先，為引領中央、地方與社區，共同齊心推動社區工作，上級單位衛生福利部揭櫫社區工作的政策願景係「自主、活力、幸福、永續」並利用全國社區發展業務聯繫會報等社區重要場合或活動，不斷與各直轄市、縣（市）政府及社區發展協會溝通幾項政策目標，並期許中央、地方與社區組織共同配合推動。

從此願景我們可以得知，相關政府部門，都希望引領社區發展協會逐步找回失去的社區熱情活力。這熱情活力反應在南簡社區發展協會不單只是吸引在地年輕人走入社區參與社區，同時，也包括重視在地多元族群的參與，與社區創意的激發。透過社區居民的多元想像，共同去構築屬於在地的社區願景或夢想，所以年輕人參與是社區發展協會很重要的資源。其次，政府也期許社區必須有完整主體，透過社區組織的自主，一方面，讓由下而上的社區草根性、在地性加以彰顯，擴大社區參與的民眾，使民主能更深入化。另一方面，透過自主性的思考，讓社區組織與社區民眾共同討論在地的需要，以積極地回應在地的需要，謀求社區整體居民福祉的提升。而這樣的發展，不論是軟體或硬體上的建設，都立基於社區的永續發展。

另外，提及南簡社區發展協會管理的研究，就必須強調永續發展這個課題，所謂社區永續發展(sustainable development)強調的是一種社會、自然、經濟、文化與環境的全面性均衡發展，所以永續的社區發展，目標在營造一個永續的社區，永續社區可就三個面向來強調其永續的本質：經濟(economics)、環境(environment)和平等(equality)



或社會正義(social justice)，因而生態與經濟、社會福祉等必然是相關連的。對永續而言，每個社區面向均須均衡達成，任何一部分如果過強，即可能不利另一面向的發展 (Green & Hames,2008)。所以，「自主、活力、幸福、永續」這樣的政策願景，在實務操作上亦是環環相扣，不可偏廢。

這樣的政策願景，剛好也符合南簡社區發展協會的願景，就是要讓社區成為安老、育兒、青創的好所在。換言之，也就是讓社區能成為老有所安、幼有所長、壯有所用，社區居民得以安居的好所在，也是成功的指標之一。

另外，政策願景貴在落實，為了回應當前社區工作所面對的挑戰，也為落實上述的政策願景，應試著為社區發展提出所有工作策略，謀求社區福利，爭取成功的典範。



### 第三節 社區發展協會之組織

本文研究對象之南簡社區組織為社區居民依據「社區發展工作綱要」設立之社區發展協會，依該綱要應設置會員大會、理事會及監事會，並訂定組織章程，作為協會運作的遵循依據。會員大會為協會最高權力單位，每年應召開一次定期會。協會應置理事、監事若干人，理事及監事的產生係就全體會員中，依「人民團體選舉罷免辦法」規定選舉一定人數之理事及監事。<sup>12</sup>理事會、監事會三個月至少舉行會議一次，依會員大會之決議之組織章程內之規定，分別執行職務。理事長及常務監事係由理事及監事中選舉一人擔任。理事及監事任期為四年，連選得連任，但理事長之連任，以一次為限。依綱要規定社區發展協會置總幹事一人，並得聘用社會工作人員及其他工作人員若干人，推動社區各項業務。在推動社區發展工作需要時，亦得聘請顧問，並依社區特性、居民需要、配合政府政策及社區自創項目推動社區發展的工作項目，再設置內部作業組織。

然南簡社區發展協會屬非營利組織，關於非營利組織依據Wolf(1999)曾羅列出的五種特性：壹、非營利組織必須具有公共服務的性質；貳、其次是必須不以營利為目的或是以慈善為目標；參、在治理結構上必須要排除個人利益；肆、具有免稅的資格；伍、必須入法並接受法律保障。南簡社區發展協會因係依法成立登記，具有公共服務性質，同時以公益為目標，是具有合法性之非營利組織，並符合上述五種特性，當然包含其組織領袖是理事長，行政執行是總幹事，以及其他幹部。

是以，南簡社區發展協會工作多出於居民自願性參與，相關投入社區工作之人員都是具有高度志願工作者之性質，並認為社區發展協會所蘊含的草根式民主，可以彌補代議制度的不足，因為它更貼近於人民生活，更能理解人民的需求。也意味著社區內需要有組織進行整合工程，負責集結社區居民的網絡關係，形成強而有力的團體。

然而社區發展就其綱要所指係社區居民基於共同需要，循自動與互助精神，配合政

---

<sup>12</sup>西元 1968 年 8 月 16 日內政部 (57) 台內社字第 283613 號令訂定發布，至 103 年間共修正過 7 次。

府行政支援、技術指導，有效運用各種資源，從事綜合建設，以改進社區居民生活品質。而南簡社區發展協會就是配合綱要內容來進行計畫，進而成為成功績優社區。是以，學者蔡宏進(2005)認為，這種以基層民眾為主的組織型態有兩個功能，第一是它可以擔任輔助推動者的配角角色與地位。第二是擔任策略者的主角角色與地位。亦即社區發展協會不只可以擔任政府執行政策的配角，同時也是制定社區政策的主角。

是故，在南簡社區發展協會組織中，會員大會是最高權力機構、理事會為綜理會務及社區工作、而監事會則是審查及監督會務工作。理事長對內綜理督導會務，對外代表社區發展協會。並設置總幹事1人，承理事會之命處理本會事務；常務監事1人，負責監督社區事務。研究者自製圖3-4乃為依據社區發展綱要所整理繪製南簡社區發展協會組織概況：



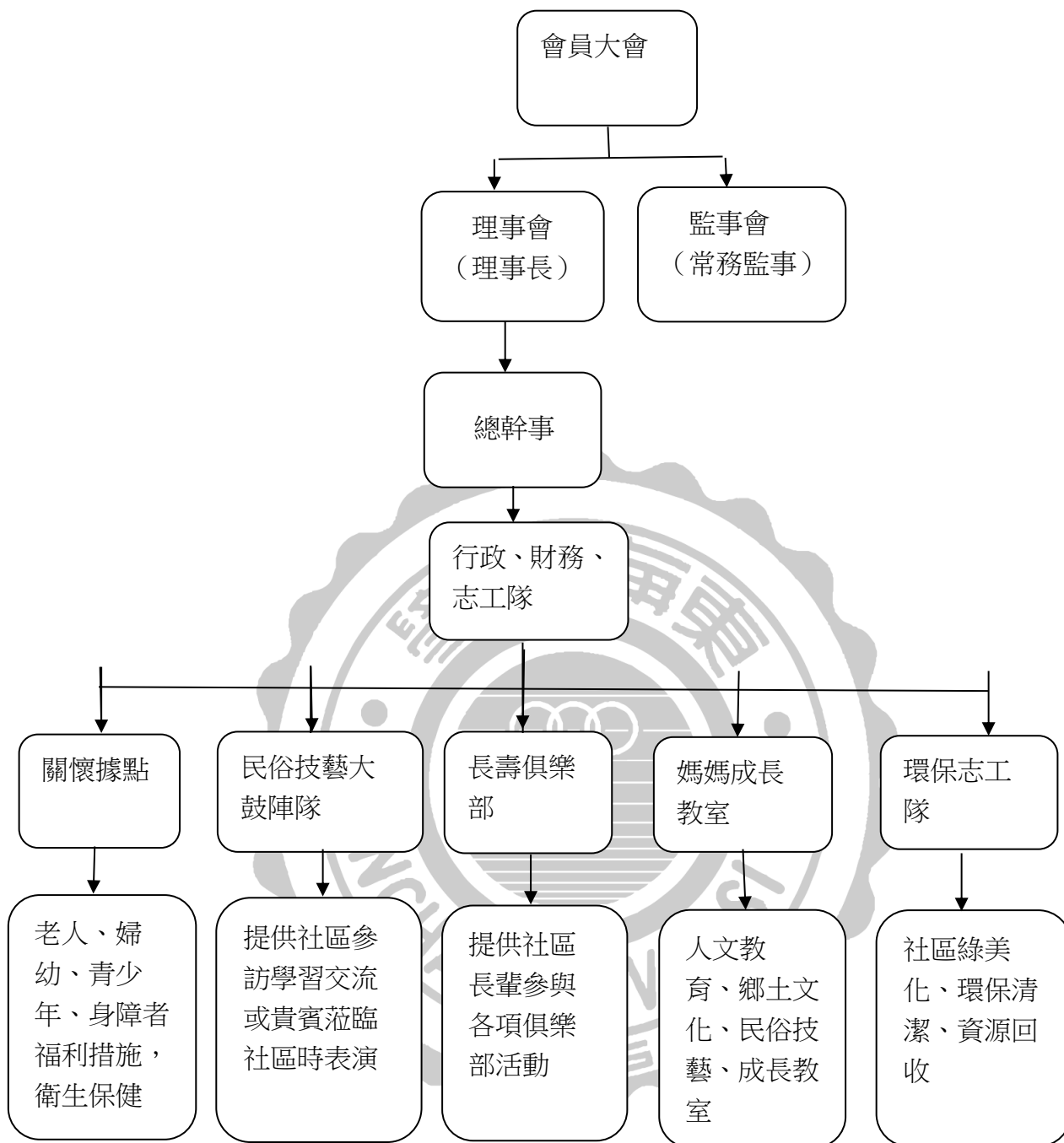


圖 3-4 南簡社區發展協會組織概況

資料來源：研究者自行整理

## 第四節 社區參與之活動

「社區發展協會」為屬於人民團體的一種，常需面臨理監事每四年改選之過程，再加上村里層級的社區發展協會易受基層民主選舉影響，是故理事長或里長在社區扮演重要角色，就容易因人因政治生態而異了。

就實務面上來說，有些社區的理事長刻意不增加會員人數，寧可讓居民只參加社區所舉辦的活動，而不希望居民參加社區發展協會成為會員。為何?因為若多數居民成為會員容易造成會議因人數不足而流會，或意見多造成衝突，甚至為了收取會費而增加困擾。社區發展協會是匯集許多見解不同來自各地的人，每有討論時成見、定見都不一，和衷相忍的人固然有，但言不由衷的亦很多，理事長都是盼望透過溝通協調，以多數人觀點為結論，化阻力為助力，邁向和諧尊重之路。

所以參與式領導理論在本研究中就顯得格外重要了。參與式領導的核心要務在於：誠摯邀請員工共同分享社區活動決策的事功，並由領導者與員工相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合他人的建議，成為最終決策的套案內容，作為社區發展協會未來推動及前進的藍圖。這樣的運作試圖在社區組織內開創一個和諧、友善及深具創意的環境，組構凝聚力超強的團隊，大家協力為達成組織使命而打拼。

但社區的事物總要有人承擔，慶幸的是仍是有少數人熱心投入社區事務，若缺乏這樣的人士，社區就成為停滯不動的社區。且不論動機為何，都應該要感謝有這批熱心人士積極投入於社區的工作，但令人擔憂的是，有些社區幾年下來社區發展協會的理事長或重要職位就都是少數熱心的家族成員在輪替，像是父親是村里長同時也是社區發展協會理事長，村、里長敗選後繼續留任社區發展協會理事長，連任到不能連任就由太太、兒子、女兒或媳婦續任理事長。甚至跳過一任後又回鍋擔任理事長。社區確實需要有人長期投入，但也不該社區重要決策家族化，不能擴大參與讓其他居民參與的機會，家族化的「社區二代」現象反而是社區治理的障礙。

臺灣地區社區發展協會的理事長以男性居大多數約占 82%，女性約只占 18%。直轄市的社區發展協會女性理事長比例比縣轄市高，都顯現出都市與鄉村社區的差異。各縣市中只有基隆市女性理事長占 35%與臺北市女性理事長占 31%，女性理事長的的比例稍高，其他大都是男性理事長占大多數。從社會福利志願服務與社區發展協會理事長的性別比例來看，女性的社區參與比較偏向勉強式社群主義，著重在福利服務供給，而參與社區重要決策仍是以男性為主，這明顯呈現性別與參與決策的不平衡。未來性別主流化的理念仍需持續在基層社區深耕，並激發社區參與朝向進步的與激進的社群主義發展。

然社區發展協會理事長的處事風格在溝通及協調這方面就很重要了，不但可以拉近距離還可以調整步伐。前者是過程、原則，後者是手段、目的，先有溝通的接觸，才有協調的約定；結果的落實顯現了績效，二者共同追求的是在化解分歧為一體，達成團隊精神與整體行動。這兩種方式都是理事長在會議上不失為可的方式之一，那怕是網路、站立開會，也都相同，特別是在找出結論決議的時候更是重要。社區開會之所以能執簡馭繁，要在相對以誠相處以禮的互相態度，理事長主持和參與的都要有民主素養和接受民主規律，在理論與實務中來暢達溝通，理論是具倫理的交往法則，本著以誠制巧的精神，在共識與互信中來溝通，如果理事長不立心以誠，會眾語意含蓄，縱是在形式上有一時的平靜，必貌恭而心未服，退而有怨言，就不能算是成功的會議。南簡社區發展協會理事長就是建立起「一時一事、對事不對人、服從多數、尊重少數」的處事原則，來發揮「直而不至於犯，婉而不至於隱」的功能，讓社區每個人都意願加入、都能謙恭有禮待人，並使會員在會議上坦然發言。但有時開會難免會有爭議，要以事實和真理來贏取共識，俗語說：「緩心而無成，柔茹而寡斷，好惡無決而無所定，可亡也」，作為社區領導者要明敏果斷，銘記於心中的是胸懷磊落，講求包容但並非和稀泥；接納眾見並遵守堅持法治，當然最好要有一些道義之交的會眾，在聲氣相同下，因理念接近而支持；為協助維持正義而適時挺身舉手。

是以，許多邊緣社區發展協會面對公部門目前社區政策所倡導的由下而上、社區自

主及民眾與的理念並不認同，對於政府部門對每次活動的補助只有2萬元，其餘都要理事長自己想辦法籌錢的方式也不認同，再加上繁瑣的公文程序，在協會沒有文書企畫人才以及沒有足夠的經費，對於各政府部門提供的各式各樣補助計畫都不太願意提案申請，將致社區陷入停擺狀態，最後等待政府出手協助。

是以，南簡社區發展協會理事長在開始參與社區工作後，將協會網絡對外開放社區居民參加後，社區內重要幹部及成員夥伴開始注意到社區的制度應予建立，並確實遵守組織章程的規範，於是利用會前會的方式，先草擬年度工作計畫再開會討論決議，提高會議的效益，議定協會未來的發展方向，以利後續工作的執行。

並且協會與其他組織或團體在保持長期良好合作關係下，也存在共同的價值觀與理念之非正式規範，如本研究對象南簡社區發展協會，因為抱持著「只要為社區好都全力配合」、「社區一家親」及「維護治安人人有責」等理念，是以能夠持續長期良好的合作關係。

南簡社區發展協會將責任感和使命感、志工典範的學習、社會回饋及將社區營造成居民第二個家等，內部成員夥伴對協會及社區所呈現的理念、價值觀和願景中，孕含著每個人對社區、對安身立命的社區充滿無限的期許與熱情，但是如果社區內的幹部、志工和參與社區的居民沒有這些情操、理念和期許等價值觀，以及無怨無悔的付出時間和心力，社區是無法運作的，社區是動不起來的，社區的曝光率高，資源自然就多。這些評鑑的榮耀其實都是整個南簡社區志工們的付出功勞及成果，應得到的榮耀。

最後，南簡社區發展協會理事長在推動的主要培訓人力及招募志工方面，強調以會員作為社區工作的主力，並輔以政府機關及社區育成中心專業人員的指導協助。然在臺中市社區發展的現況中，則以基層行政人員對社區居民組織提供行政指導為主，並沒有提供專業人力進入社區協助居民的機制，<sup>13</sup>這點南簡社區理事長在人才培力方面就有提早規劃訓練，避免爾後人才發展斷層的窘境。所以在研究南簡社區發展的概況組織活動

---

<sup>13</sup>西元 1980 年以後，隨著臺灣社工員制度的建立，在很短暫時期，曾有社工員兼辦社區發展、提供對社區之輔導（鄭怡世，2006）。但隨著社區發展協會轉型為人民團體，社工員則不再辦理社區發展工作。

後，再結合第四章社區資源研究，就能完全呈現南簡社區發展協會成功的一面。





## 第四章 南簡社區發展協會資源

本章節有關南簡社區發展協會資源管理之研究，第一節研究者以志願服務即志工的資源為主，所謂志工志願服務就是自發意願、不計報酬、社會公益性質與協助服務等四種項目，在社區發展協會的運作上扮演一個非常重要的角色。接下來第二節探討有關關懷據點老人供餐資源部分，曾經獲頒衛生福利部2012年績效獎第一名，吸引許多梧棲區的長者加入，造福許多老人的休閒活動，並解決年輕人要在家照顧長輩的困擾，可以毫無憂慮的出外工作。最後第三節探討社區舉辦活動及財務來源運用，往往社區舉辦活動都能號召許多里民參與其中，整個活動過程非常成功獲得口碑，在理事長的領導奔波下，撰寫計畫書申請經費及舉辦活動來凝聚會員向心力，以上這些都是南簡社區發展協會重要資源。

### 第一節 志工招募分工機制

志工志願服務乃是具備慈善的特質與社會公民服務的提供者，並且也應是實踐公民社會典範與參與社區治理的靈魂人物，聯合國在2001年國際志工年宣言：志工服務一直是每一個文化與社會當中的一環，被界定為非營利、不支酬勞和非專職的行動，個人廣泛的針對他的鄰人、社區或社會從事的善行義舉，有很多表現的方式，從傳統習俗的互助到社區危機及時的處理，並且致力於解除痛苦、解決衝突與撲滅貧窮。中華民國志願服務協會在2010年演講中提出：志願服務是個人本濟世胸懷，以其有餘助人不足，對社會提供精神或物質，致力於改造或促進的服務，它可以補救政府人力之不足，促進人己關係之融洽，增進人類社會之福祉。

近代志願服務的發展中，學者 Addams 在 1902 年至 2002 年在美國芝加哥霍爾館 (hull-house) 的睦鄰工作就奠定了志願服務實踐社區民主治理的傳統。霍爾館的社區睦鄰運動雖然吸引了一菁英份子投入工作，不過她們都自稱是「居民」，許多的公共議題都是這些自稱「居民」的工作者和當地的居民一起探究並以集體力量去改變。例如關於居住環境衛生的問題，工作者會和當地居民一起從事社會調查以了解產生問題現況與原因，並和居民一起投入倡導的工作，影響政府採取必要的政策與措施。亞當斯的睦鄰工作沒有將當地的居民看成是服務的接受者，而是將居民視為有能力參與公共事務的公民，透過調查研究、討論對話、倡導遊說與立法共同解決居民的問題，這就是透過志願服務在社區工作中展現民主治理的典範（張英陣、鄭怡世，2012）。

受到新自由主義的影響，公共服務社區化於 1990 年代成為各為各種公共服務的重要政策，不論是社會福利、醫療衛生、警政治安、教育等無不強調社區化。不過，新自由主義的社區化政策本質上是要去實踐小政府的理念，並以降低成本與提升公共服務的效率為主，忽視了深化社區的民主治理。以福利社區化與社區照顧的理念為例，基本上是在開發或運用社區內的資源以滿足公共服務的需求。其實這個過程中並不是不能實踐社區的民主治理，社區還是可以由居民共同決定所關切的議題，透過社區論壇的方式由社區居民彼此的對話，決定所要採取的方式，再由社區居民共同執行。但在實際推動福利社區化的過程中，仍偏向由學者專家與政府官員擬定了政策方向、策略與方案，再透過社區發展協會的幹部號召社區志工提供各種福利服務。

以學者安斯汀 (Amstein, 1969) 的「參與階梯」來看，目前臺灣的社區參與情況多數是母於最底層的「無參與」，頂多也是「形式上的參與」、從學者芙蕾特的觀點來看，多數臺灣的社區尚不能成為「盡貴的社區」 (responsible community)，因為社區的公民參與不足，當不足以形成團體理念 (group idea)，如此便容易被政府、企業或專家所主導。所以社區的居民不僅應以志願服務的方式積極投入社區，但是參與志願服務的內涵不只是從慈善服務的觀點來滿足公共服務需求，而是如芙蕾特所強調的，每一個志工都是社區發展的共同創造者，直接參與社區公共事務的決策，而不只是一個接受指

令的服務供給者。

經研究者統整上述學者的論點，可以歸納志工志願服務有以下幾個特質：

壹、志工服務是出於每個人自由參與的意願，而非強迫的行為。

貳、志工服務是出於個人助人的動機，而非謀求個人的私利。

參、志工服務是不計報酬的犧牲奉獻，而非有固定的薪資。

肆、志工服務是閒暇時間的付出，而非全部時間的佔有。

伍、志工服務是專業敬業的表現出來，非短暫玩樂的性質。

目前我國的民主政策發展已經面臨真正迫切需要強化的時候，不能僅具有形式上的選舉制度，更需要廣大民眾積極加入社會社區服務並參與任何公共事務的決策。但是民主素養培訓並不是天生俱有的，而是必須透過連續不斷的學習改變，社區發展協會就是最好最直接的民主培訓學校。

再者，研究者經上述各位專家學者論點認為社區發展協會成立的目的是經由社區居民志工的參與以促進社區歸屬感及融入社會化，這點與梧棲區南簡社區發展協會在志工招募機制上是有雷同的，亦即在南簡社區里民參與式民主的所有過程中，社區志工的個人意志表達不需透過民選的代表來表達，可以直接影響社區大小決策，當然包括人員的安排、社區活動的舉辦及經費資源的利用等等，所以社區的公民參與是指個人參與不同面向的決策過程，在這過程裡面，社區志工就扮演了很重要的角色了。

南簡社區發展協會在招募志工機制就很計畫性，分成不同階段時期來招募，原則上都是由社區幹部或會員拉攏一群有熱情活力的人來擔任社區志工，再由這些志工去號召好朋友來加入，因此越來越志工參與其中，其中過程理事長對志工的招募奔波不遺餘力，雖然起初招募遇到一些人事的阻撓，但在與地方里長士紳溝通協調及公部門的大力協助後，漸漸有起色，從十幾個到五十幾個甚至更多，到後來整個志工的制度編組都很完整，對於活動的參與也很熱衷，最後社區都必須仰賴這群活力的大哥大姐志工，才能吸引人潮參加活動及爭取經費。

除此之外南簡社區發展協會也與國際志工接軌，宣傳志工精神，並於 2016 年度舉辦第一屆國際志工工作營，並於今年六月到八月間陸續舉辦完成，共計吸引韓國、西班牙、俄羅斯、香港、日本、德國、新加坡等總共近 50 位國際志工來到台中，並吸引將近 80 位的台灣返鄉志工青年回到社區服務。從事在地社區服務，協助社區進行土角厝修繕、貓頭鷹築巢、農村街道彩繪、老人據點關懷、身心障礙者據點服務…等多元服務型態。這些社區服務都是依照在地文化發展而成。所有的活動都發表今年國際志工服務的紀錄影像，並成果經驗分享。藉以凝聚社區發展協會的共識，並邀集更多社區一起加入國際志工的計畫。讓更多國際青年志工與臺灣青年志工進入社區，提供社區老人、身心障礙者、兒童及少年、生態文化…等對象服務，創造本市志願服務新領域！

然而社區中為何要志工直接參與其中，這涉及社區發展協會是否成功的關鍵所在，意即在社區發展的過程中，社區的志工不是被動的服務使用者，更重要的是如何成為社區發展的夥伴；志工個人不是消費者，而是具備有創意思考能力的人；更不是冷漠、被動、孤立的居民，反倒是熱情、積極、服務社區的公民。誠如芙蕾特學者所強調的，每一個真正的個人在團體組織中或在這個世界裡都是一個共同創造者(co-creator)。所以南簡社區發展協會就是要促進積極的志工發揮個人魅力來改造社區，讓每一個居民在決策過程中都能以民主的方式參與，建立一個成功永續的社區發展協會。

總結，衛生福利部為加強推展社會福利志願服務制度，以激勵社會大眾發揮「助人最樂，服務最榮」之精神，提倡共同投入志願服務工作行列，以期早日達到「志工臺灣」之願景，該部也於 2016 年捐助民間團體辦理志願服務教育訓練、獎勵表揚、專題研討會、志願服務會報及宣傳推廣等計 150 件（衛生福利部，2016）。社區志工工作雖然社會工作的重要專業方法之一，其角色也需再加以省思。雖然具有輔助及溝通的功能，但其主要的功能仍是以社區整體永續發展為主軸。可是在當前主流的新自由主義意識形態下，同時也在經濟困難的環境中，社會志工工作專業著重於有效解決問

題，避免風險的發生，而忽略了以熱忱服務的精神投入社區發展的重要工作。所以社區志工在社會工作中是相當重要的專業領域，因此在社區志工工作教育與專業證照考試中，也都是極需要的一門功課。可是在實務上則不然，社區志工工作在實務中已逐漸被邊緣化。在許多社會工作領域中都會強調運用社區志工工作的好處，但仔細觀察大都只是結合公部門社會資源罷了，而非動員組織社區民眾參與。所以在未來的社區志工，除了滿足社區發展協會福利服務的需求之外，更要進一步落實社區治理，而志工工作教育與實務恐怕得再重新思考社區發展協會的定位了。



## 第二節 老人關懷據點之研究

我國社區福利化的推展理念就是滿足社區發展協會的福利各項需求，特別是社區照顧關懷據點老人送餐及健康諮詢方面，以落實老人各項福利需求，因此本節將針對老人關懷據點這部份加以闡述。

隨著人口結構老化轉型的影響，如何調整服務體系以因應人口快速老化趨勢，在近年受到中央地方政府及民間相關單位高度重視。在當前社會，由於大量依賴外籍看護工擔任照顧老人工作，以致於長期照顧的相關法令及制度性長期照顧體系的建置時程不斷延後，且在缺乏足夠財務的配套措施下，不僅民眾難以負擔購買相關服務費用，另一方面供給廠商單位的質與量也相當不足。雖然民眾偏好在家中或鄰近社區接受照顧，在 2007 年「我國長期照顧十年計畫」核定前，機構式照顧據點仍是供給市場主流，居家與社區式服務的發展則相對落後。

所以考量人口老化速度，為落實在地老化關懷六十五歲以上老人，建立社區化照顧預防體系，我國於 2005 年推動「建立社區照顧關懷據點實施計畫」，希望能達到下列計畫目標：

壹、落實臺灣健康社區六星計畫，由在地人提供在地服務，建立社區自主運作模式，以貼近居民生活需求，營造永續成長、健康的社區環境。

貳、以長期照顧社區營造之基本精神，分 3 年設置 2,000 個社區照顧關懷據點，提供老人社區化之預防照護。

參、結合照顧管理中心等相關福利資源，提供關懷訪視、電話問安諮詢及轉介服務、餐飲服務、健康促進等多元服務，建立連續性之照顧體系。

為鼓勵在政府機關立案社區發展協會成立社區照顧關懷據點，政府補助開辦費(最高以 10 萬元為限)、業務費(每月最高以 1 萬元為限)，當然還包括誤餐費、交通費、志工保險費等，要求每一關懷據點至少具備下述服務項目中之三項：一、電話問安、

諮詢及轉介服務；二、關懷訪視；三、餐飲服務；四、健康促進活動。至於其他縣市政府則獲得督導費用補助（可自行聘用或委託輔導團隊辦理），以協助行政事務、服務輸送、人力培訓、方案規劃、推動與評估等相關事宜。

當時許多社區發展協會剛推行時因實施關懷據點計畫成效備受肯定，原訂計畫執行期限截止後（2007年12月），中央內政部仍將其列為一般性社會福利補助項目，每年編列經費補助地方政府及民間單位，本計畫成果後續亦被納入2009年的「友善關懷老人服務方案」、2013年的「友善關懷老人服務方案第二期計畫」中，以強化初級預防照顧服務，增加鄰里互助，達成人們的健康老化。另外，為發展社區日間托老服務，衛生福利部更於2014年頒訂「社區照顧關懷據點佈建日間托老服務計畫」，建立在地日間照顧服務提供單位能量，提供發展失能及失智老人社區日間照顧等服務，當時南簡社區發展協會就是依據該計畫來成立社區照顧關懷據點。

是以，經過十年的實行成效，衛生福利部於2015年底舉辦第一屆社區金點獎，表彰持續投入各關懷據點的單位及社區民眾，評選結果共有10個據點及6位社區民眾分別獲得團體獎之金點之星及英雄獎之金點英雄，南簡社區發展協會也因此獲得該項殊榮。南簡社區發展協會的關懷據點計畫在當地是讓老人非常受惠且相當重要，且與其他照顧服務相比，該社區舉辦的社區照顧關懷據點可說是最具備本土化特色的老人服務項目，基於過去的社區政策基礎，整合既有社區組織、資源及居民，共同創造出新的在地連結，提升當地社區居民的整個生活品質與參與度，也造就社區成功的關鍵所在。

南簡社區發展協會關懷據點計畫於2010年成立，走過八個年頭，它已成為許多團體及民眾的生活重心，改變社區的生活風貌。因此，研究者試圖回顧該社區計畫所承襲的政策傳統，並從社區資料持續參與相關研究、評鑑、輔導與培力工作之觀察及經驗中，以社區發展協會為中心，整理出政策面及執行面的成果與挑戰，同時提出部份前瞻性的想法提供制度規劃與施行參考，期待社區在邁入下一個十年之際，能夠降低各種阻礙人們參與關懷據點的因素，實質增進據點服務的質量與效益。

根據研究者觀察，目前全臺灣共約計有 2,000 個據點，其中約三分之二是由民眾自發性經營組成的社區發展協會。從數量統計與參與者來看，關懷據點計畫確實是影響社區發展程度較為重要的方案，它不僅改變了政府與社區的互動模式，社區組織及居民的生活作息也產生新的風貌。然而南簡社區發展協會經過多年推行，關懷據點計畫有幾點特色與成效，做以下說明：

#### 壹、社區不同種類服務項目

在關懷據點計畫尚未大力廣泛推廣前，受限於理事長理念與社區民眾的習慣，早期傳統南簡社區發展協會主要辦理的活動主要都以配合當地節慶及休閒旅遊為主，沒那麼興盛。隨著社區居民投入關懷據點後，或許是為了滿足社區評鑑指標對於創新性要求，也或許是社區間的相互交流學習，乃至於輔導團隊的引領協助，關懷據點的服務型態開始多樣化，內容至少可包括休閒教育類、藝術文化類、學習資訊類、服務民眾類等各種項目，甚至結合了社區發展工作、聯合勸募計畫補助，將服務對象從長者，擴大至壯年、小孩、青少年及新住民等。

#### 貳、社區發展工作與政策的新點子

在社區「人」是成功推動社區工作的重要核心，當然包括社區幹部、會員及志工等等，過去社區發展或社區營造政策成效不彰的原因，在於即便打造了產品、產業、軟體、硬體、造景物、活動意象，甚至舉辦了各式各樣熱鬧且華麗的活動，卻無法因為活動的舉辦且持續性地將民眾結合在一起，進而加強社區內部所有會員之互動與凝聚，形成社區自主意識。所以儘管南簡社區發展協會據點服務時段因每天都不相同，少則一個星期中的半日，多則全年無休，但為了提供更好服務品質，社區居民、長者、幹部、志工都會到固定到活動中心場所聚會，因此參與關懷據點成為許多人的生活習慣，也讓據點變成了社區成員的新聚集據點。

過去社區營造專家學者常常對外說明社區發展在我國是不存在的，社區發展協會無法承擔現代的社區營造工作，應該思考被超越或捨棄。當社區營造不再是國家性政策，過度依賴政府經費補助的社會團體隨之落漠，部份建置完成的公共設施也漸漸荒



廢同時，關懷據點計畫卻延續了社區發展的基礎，活絡了整個社區內部組織與社區活動中心，最後實現了社區營造之強調以人為本的理念；也因為據點具備網絡連結的相關特性，中央地方及民間單位的計畫或政策，提供了可以發展合作的對象，例如防災宣導、遠距離照護方案、農村再生、高齡教育、社區巡迴醫療等等，而衛生福利部的社區發展評鑑工作或福利化社區旗艦型計畫，更常見到關懷據點的存在。

#### 參、增進社區服務及運作

南簡社區發展協會與傳統社區發展僅辦理年度例行性社區節慶活動大不相同，經營關懷據點是固定且提供長期性的服務，同時也接受上級機關的年度性評鑑。為了滿足在場地民眾的需求，南簡社區發展協會都提升活動內容、行政文書及簡報製作、經費核銷程序、手工藝品製作、餐飲設備、規劃方案等能力，這對以志工為主要人力的南簡社區組織是相當大的挑戰，特別是部份中高齡志工過去並沒有使用電腦或行政經驗。然社區理事長為協助關懷據點服務成果，完成會計作業要求，維繫據點運作，地方政府及輔導團隊常舉辦各項人力培訓課程或聯繫會報，或是增進社區間彼此相互交流學習，對有志投入服務的南簡社區成員而言，確實可看到整個社區會員、志工團體甚至是整個社區的轉變與成長，厚植增添了整個社區永續經營的能量與基礎。

#### 肆、連結社會資本與社會網絡

社會網路是社區發展協會的主要推銷及運作工具，南簡社區發展工作就是運用社區既有網絡聯繫，結合而成社區照顧關懷據點。為充實服務品質及活動內容豐富性，關懷據點必須有效連結社區內外部網路資源，例如圖書館、當地學校、醫院、衛生所、廟宇、行政單位等，使得據點成為社區與地方資源之連結及網絡中心，亦成為政府單位後續推動各種社區性計畫的基石。若辦理成效獲得民眾認可，參與關懷據點的志工、會員、長者及其子女、社區民眾常會自發奉獻各種資源，產生互助互惠與利己利他的精神。

綜合而言，因為團體之間與個人網絡的強弱以及不同層級間的互動關係，一般可將社會資本歸納為三種類型(Woolcock: 2001,71-72): 結合型(bonding)、橋接型(bridging)

與連結型(linking)，<sup>14</sup>分別指稱個人所屬較為親密、具備共同興趣及跨越地位的社會網絡。若將此概念運用於社區發展及關懷據點主體，如圖 4-1，透過增進長者、志工、社區組織幹部及民眾的互動與認同，據點凝聚了社區發展及關懷據點內部之結合型社會資本；同時，與社區發展以外的個人及單位之資源、經驗分享，搭起了社區發展及關懷據點與外部個體及單位的橋接型社會資本；至於中央地方政府對社區發展及關懷據點的經費補助、法令規範與工作輔導措施，若能形成公私部門間的夥伴關係，也將創造出連結型社會資本。

然而從南簡社區發展協會的發展歷程下，協會在正式與非正式規範下，建立起開放廣泛不同性質網絡，並建構強化內部與外部系統信任，累積橋接型及連結型社會資本，提高社區工作品質與績效，吸引更多居民參與並能連結外部資源挹注，當能讓社區不再只依賴政府部門單方補助的資源，且能延續發展。



---

<sup>14</sup>結合型社會資本：係指網絡關係較為緊密者之同質者間的連結，其具有較強烈的認同感以及共同的目標，例如家庭成員、好朋友與鄰居等，它能夠促進成員間的承諾與互惠，並強化團體內部的連結。橋接型社會資本：主要係指網絡關係較為疏遠，但彼此擁有共同利益者所形成的連結，例如同事或社區團體等，是一種水平的連結機制，有助於外部資源的連結與資訊的暢通，能夠促進相對異質之人群或團體間的連繫與互動。連結型社會資本：係指不同社會層級的個人或團體之間的關係，例如國家或大社會等，屬於垂直性的連結機制，能夠協助人們、團體或社區超越既有層次之限制，透過與不同層級之間的連結，從正式體制中獲得訊息和資源。

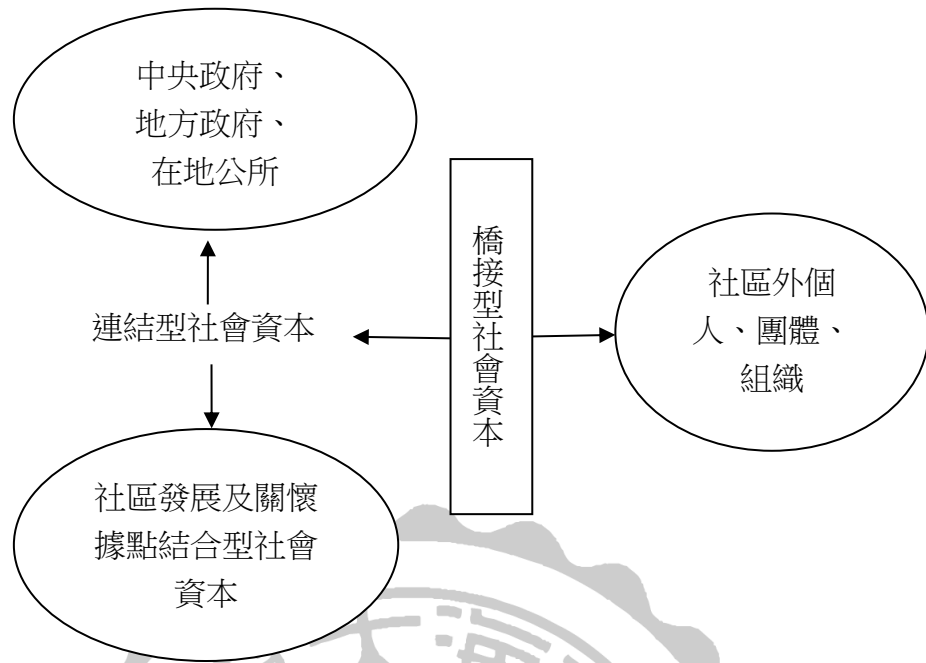


圖 4-1 社區發展及關懷據點為主體之社會資本

資料來源：研究者自行整理

目前南簡社區關懷據點的優越成果繼承過去社區發展政策奠定的資源基礎，但相同的，也受到現行社區發展工作一些束縛，例如，社區內部的年輕勢力並沒有因辦理據點而增加許多；另一方面，關懷據點面臨的新挑戰卻是來自於自身的成功，當社區長者及地方政府愈來愈重視關懷據點，社區勢必面對未來服務使用者持續老化的新需求，並在需與公部門的互動模式中，找出社區自主性與永續發展的過程途徑與脈絡。

然而依據地方政府設置據點計畫要求，參與社區發展協會必須在關懷訪視、電話問安、健康促進、餐飲服務中，選擇提供其中三項服務。也因為場地、成本及人力等門檻限制，提供餐飲服務的據點相對較少，對於能力較為不足的社區，要同時滿足三項服務則有困難，為了達成社區評鑑門檻，各種活動記錄與憑證資料之整理撰寫，常對社區志工及幹部是大量負荷的工作，即志工的工作內容多了一些超出其原有服務之外的項目。

由南簡社區發展協會實地訪查中可發現，社區團隊大多表示喜歡也享受提供直接

服務，卻排斥行政或業務性工作，因此理事長就要不斷鼓勵工作夥伴，點燃他們的熱情，一起工作一起服務。不像其他的社區要不退出據點計畫，要不將行政工作落於少數人身上，直到這些人的熱情消磨殆盡，尋找不到替代人選時，社區最終仍會選擇退出服務行列。除此之外，有部份社區因承辦關懷據點而展現活力時，往往也會吸引公私部門的目光，各種補助方案、參訪交流活動接踵而至，對於以志工人力為主的南簡社區發展協會而言，為了滿足外界所賦予的光環或是相關部門的請託壓力，額外增辦了許多活動與業務，讓人不免擔心社區是否有過度工作負載之疑慮。

自從推行社區發展政策至今，南簡社區發展協會因為各種錯綜複雜的因素，包括地域內的政治氛圍、人力資本、文化資源、產業特性等，造就與社區間之能力差異。也因彙集各項天時、地利、人和等有利優勢因素，甚至成為所謂的「明星社區」，享受公私部門的關愛眼神與資源；相對地，部份社區則於組織運不全、難以招募志工、民眾參與意願低，正處於學習如何融入據點相關體制規範的時期。由於社區能量及能力差距，以致於各關懷據點開放時間、服務人數及活絡程度有別，在還沒運作階段，關懷據點仍呈現早期社區活動中心「蚊子館」的景象，空無一人。

就南簡社區發展協會據點計畫的制度設計，中央地方政府、輔導團隊及社區組織是主要的行動者，在當代民主文化下，計畫規範與行動者間的互動過程，共同形塑出據點的運作結構與服務現況。關懷據點是一種社區服務，同時也是一項福利政策，隨著計畫成果受到媒體、民意代表及機關團體的關心程度提高，據點逐漸超脫出單純的實務服務範圍，代表了各行政單位的施政成效，此現象將影響關懷據點的工作方法與推動時程。

是以，社區政策總是充滿許多社區價值、期待與想像，包裝在「社區」這個熱情參與的背後，可能隱含著對社區的壓迫、利用與宰制，其間的關鍵與差異，在於享有權力的主體，是否願意站在社區的立場，思考並選擇各種有利的制度設計原則，協助關懷據點面對困境，降低社區參與的阻礙，面對這樣的問題，南簡社區發展協會就能突破該困境，理事長願意與會員站在同一陣線，一起打拼，並解決所有疑難雜症。

依據地方政府設置據點計畫要求，關懷據點需配合填報的文件資料及行政核銷事項至少包括：壹、執行社區成果月報表（含人數人次、志工值班及參與研習人數時數、服務對象性別、服務場數）；貳、評鑑佐證資料；參、例行性核銷；肆、服務記錄表：例如關懷訪視、電話問安記錄表；伍、相關調查統計：例如服務滿意度、生活品質改善、體適能檢測等。整體內容有輸出面(output)、成果面(outcome)、績效例行性規範及服務過程面(process)。

另外早期，鄉村型社區關懷據點辦理餐飲服務時，常因無法取得核銷單據，而自行承擔此項成本，經過多年爭取，直到最近才有替代方案。至於部份報表或調查所填入的數據，基於據點志工人力資源不一，測量方式設計不當（例如，由供給者詢問使用者的滿意度），以及社區無法認同相關措施等，在可信度與有效度部份，都存在相當大的疑問，無法達成預設的理想。當面臨評鑑需呈現相關資料時，可想而知其帶給社區的壓力，也令人懷疑評鑑現場資料的真實性，最後，社區往往自覺是評鑑制度的受害者，且不知如何去證明社區的績效。

因此，研究者實地觀察據點發現，關懷據點輔導年輕人寫計畫效果不彰的成因，即是整體俗稱計畫型或方案型社工所共同面對到的問題，估且不論實務工作的各種壓力，若非納入承辦單位的正式編制裡，光是看不見個人職涯的發展遠景，年資無法得到合理的採計，就足以逼迫專業人員離開實務現場。因此，公私部門夥伴關係必須支持社區，中央地方政府不應該去剝削社區發展協會的資源，民間慈善的服務動機，並非分擔政府應承擔的責任及捐款人當初捐款的目的，所以行政機關加以重視。

總結：早期社會結合社區發展與現行老人照顧政策，共同塑造出臺灣目前的社區照顧關懷據點盛況，它是政府機關的一項計畫性活動，建構出老人的友善社區，實施至今，對長者家屬及社區帶來正向的服務，同樣也形成些許多挑戰。挑戰的成因，部份為當前社區發展工作所遭遇的問題，部份則是來自於關懷據點本身的成就，其主要目的，就是要與政府的政策互相搭配。當政府機關期待社區發展協會能夠加入照顧老人的行列時，經營或輔導關懷據點所付出的成本，事實上一定高於公私部門所獲得之

經費補助，從這樣的角度出發，過度且無效的治理機制，呈現的只是公部門「防弊重於興利」，及缺乏熱忱服務所產生的怠惰性，面對當代的挑戰需求與期盼，規範政策失靈將是服務效能最大的威脅。公部門在與社區及民間單位的互動過程中，只有改變其思維與制度，由傳統的「社區管理」變為「社區治理」，促成社區及專業人力的實質發展，才能延續現今關懷據點所創造出來的成果。



### 第三節 舉辦活動及財務來源運用

本節研究者探討南簡社區發展協會舉辦活動及財務來源運用，發現南簡社區發展協會主要維持社區正常運作的財務來源是以申請地方政府機關補助經費為主，僅有二成財務來自社區本身自主收費籌措，包括社區會費及老人供餐費用等。這也反映社區發展協會的工作重點仍受到地方政府補助經費的影響甚鉅，或者是多數社區發展協會協助政府推動各項政策方案，因此獲得補助。但政府的計畫鮮少補助固定人事經費，即使衛福部「旗艦計畫」提供專職（專業）人員人事費用，專業服務費每案限補助一人，且其聘任須經直轄市政府或縣（市）政府核備；延續性計畫，該員服務費，逐年降低補助額度百分之十，第四年即不予補助。雖然該專職人事聘用資格為具社工師考照資格者，為社區工作者提供保障，但如果政府補助結束也是宣告失業的開始，阻擋了社區工作者進入到社區服務的意願。於是為了更了解南簡社區發展協會舉辦活動及財務來源運用，就必須盤點社區發展協會資源，建構與政府機關資源的整合平臺，以全盤的了解政府機關對南簡社區發展協會之資源協助。

雖然衛生福利部對社區發展協會預算逐年減少，但社區資源可申請的項目大都存在且很多，分別散見於各政府機關及民間單位，欠缺的是資源的媒合與資訊的分享。由於社區發展工作的內涵，其實是政府整體施政的縮小版，因此，社區組織之經費必須分別向不同部會或單位提案爭取或申請補助。因而導致會務正常且有聲譽的社區獲得多數經費，而大多數沒名氣社區，可能連基本的資源在哪裡及如何申請經費都不知道，形成社區資源過度集中或分配不均的問題，但是南簡社區發展協會與公部門的互動均依循正式程序的規範向政府單位申請核准的補助計畫，從提報計畫的格式、附件到核准執行時活動採購項目，甚至最後到活動結束的經費核銷，申請補助款應準備的文件資料、發票憑證等都須符合相關規定。因此，上述社區必須透過完整的社區資源盤點，以建構合理的整合資訊平臺，以期有效解決社區資源錯置與浪費之困境。

公部門為鼓勵社區發展協會持續推動福利社區化工作，以增進社區居民福祉，除了提供申請經費補助的機會之外，也將福利社區化的執行情形，年度社區發展工作績效評鑑的項目。舉凡在社區評鑑獲得優等或甲等的社區發展協會，其推動福利社區化也都有突出的表現，可見透過補助與評鑑，有助於鼓勵社區持續推動福利社區化。

一般來說，社區發展內在的精神是「由下而上」的社區自主行動服務。然而長期以來，臺灣由於受到社會經濟發展因素的影響，部分社區居民仍習慣配合政府政策辦理活動的心態，因此使得部分社區長期依賴政府的政策指令與資源投入。然而，從中央政府的統計資料中我們可以發現，中央政府主管機關投入社區發展的經費支援，歷年來已呈現快速下降的趨勢。為此，很多直轄市和縣市政府自 2011 年後，開始推動了直轄市及縣市社區發展育成中心計畫，這是眾多直轄市和縣市政府提供社區發展輔導服務計畫中較為突出的輔導服務方式。直轄市和縣市政府採用委託大學相關科系以輔導的方式，提供全縣市社區發展相關輔導服務，其中包括輔導服務、專業諮詢及相關的資源與支持。為使該計畫更具有時效性與在地性，有些直轄市和縣市自近年開始，又行分區，如臺中市政府就包括山城區、屯區、市區與海線區等，以利發展臺中市社區發展組織更多元之特色。

然而南簡社區發展協會就是經由臺中市政府社會局委託育成中心的協助，分析社區現況及未來的特色潛力，設計出一套符合南簡社區的培力計畫，並輔助社區工作，創造自主性及特色發展來提升社區整體的能量；同時臺中市政府也建構了社區支援輔導機制，協助南簡社區發展協會撰寫活動計畫，申請補助案件，使公部門、社區育成中心及社區發展協會於各自角色扮演與立場上發揮最大功效，以帶動其他社區能發展社區工作，並且彙整社區相關可利用資源，提供更多元化之資源轉介服務，增加資源的流通性及便利性，凝聚社區所有人的向心力，發展具潛在能力的社區服務，最後逐漸形成臺中市社區發展的特色。

經研究者整理南簡社區發展協會的資源，包括附近的中小學、大醫院及小診所、里辦公處、行政機關單位、派出所、消防分隊、各民意代表服務處等等，如圖4-2，當然



豐富的資源也造就了社區的活絡及提升社區能量及能力，擴大本身的推動能量，並培育潛在的社區人才及進行有效的社區宣導，協助社區解決其疑難雜症、滿足社區需求、促進社區成長的所有動力因素，因此，南簡社區發展協會資源可分成：

壹、有形硬體的物質，包括人力、財物、設備及工具等。

貳、無形軟體的資源，包括服務、觀念、思想、態度、方法等，也因為如此，吸引了許多外地的社區發展協會前來參訪，創造成功的典範。

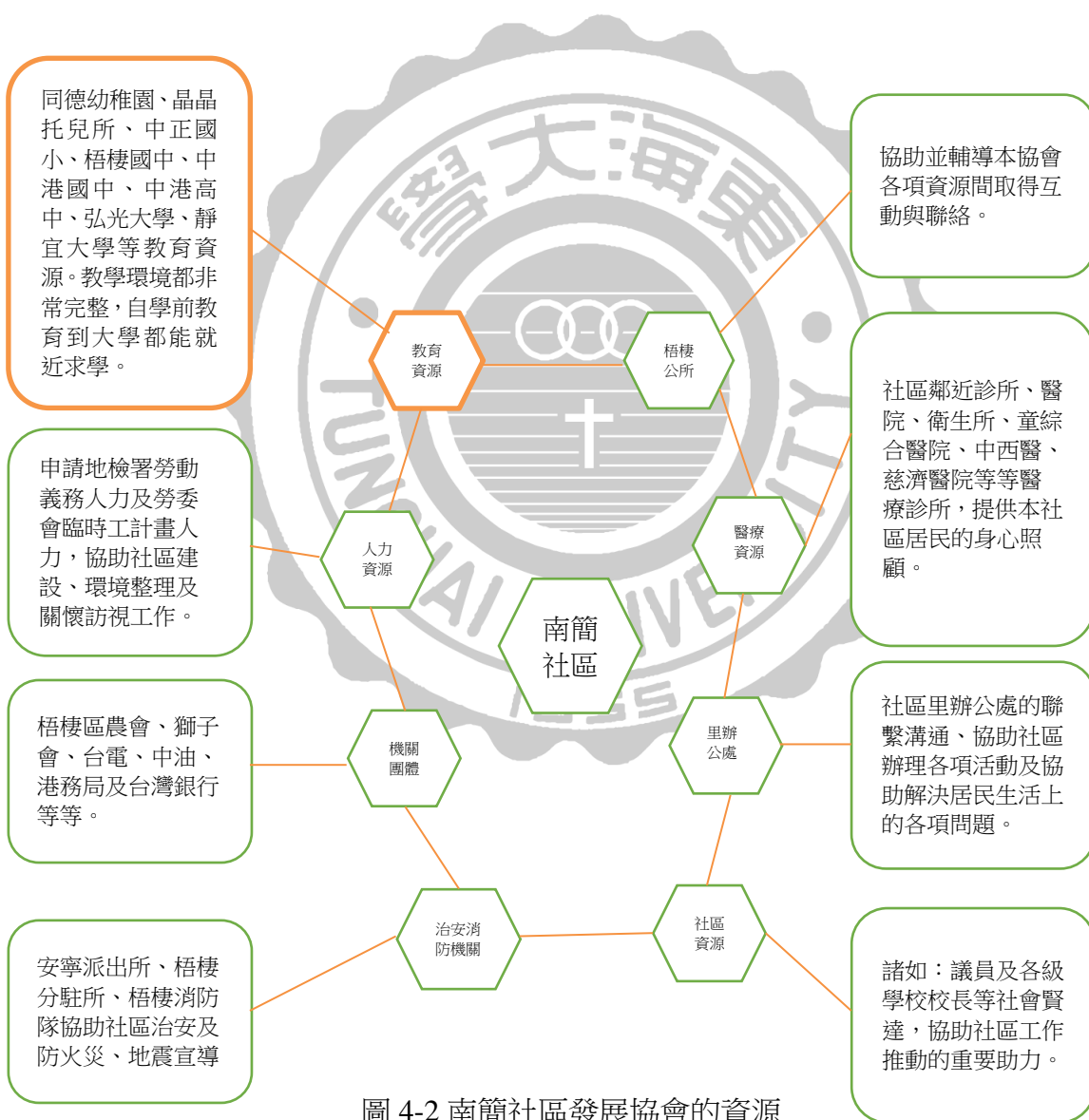


圖 4-2 南簡社區發展協會的資源

資料來源：研究者整理

研究者認為要解決社區發展協會資源整合部份，政府首要工作即在建構社區資源的整合平臺，才能突顯出我國當前推動社區發展工作之資源不是沒有，而是缺乏整合。整合社區發展協會資源的內涵，不單純只是經費預算方向，而是應包含內部組織、人力配置以及活動資訊等各項目。也必須透過社區組織、經費預算、社區人力以及活動資訊作全方位的統計整合與資源分享，才能在最有限資源下，做最有效率的發揮。

所幸，公部門也注意到這項平臺的迫切性及重要性，在中央政府主導下，衛生福利部已開始關注社區發展工作的重要性，逐年編列預算來補助社區發展工作

，研究者就衛生福利部2016年編列預算補助如表4-1來加以說明社區的資源概況，其主要目的是督導地方政府(縣、市政府社會局，鄉鎮市區公所社會課)輔導6,761個社區發展協會，運用社會資源來培養社區意識培訓社區專業人力，以強化其社區組織功能，促進社區整體建設與福祉。另外，推動社會福利社區化，鼓勵關懷及照顧社區中之老人、兒童青少年、婦女及身心障礙者等弱勢族群，建立社區福利服務網絡，改善社區居民經濟生活，提升社區居民生活品質。

是以，衛生福利部為整合部內社區相關資源，每年由政務次長擔任召集人，定期召開跨單位的工作小組會議，以就社區工作進行跨單位的合作與協調，透過這個平臺，使各單位可以彼此分享資訊，相互學習與交流，進而發展相互合作的計畫或方案。此外，除了衛生福利部的社區發展之外，還有教育部的社區大學、環保署的生活環境總體改造計畫、法務部的社區處遇方案、經濟部的形象商圈、文化部的社區總體營造、農委會的農村再生計畫等等。這些社區發展協會的方案，都以社區民眾為服務對象，也都需要社區的組織及相關人員協助推動。例如：南簡社區發展協會參與了農委會的農村再生計畫推動社區植樹綠美化計畫納入「農村再生跨域合作機制」，分別於2010年、2011年及2012年獲得獎勵，這些都是建立跨部會資源共享的平臺，很好的起點。

表 4-1 衛生福利部 2016 年度對社區相關之預算

單位名稱	預算（單位：千元）	百分比
對國內團體之捐助	24,495	12.72%
對直轄市政府之補助	92,279	47.93%
對臺灣省各縣市之補助	39,494	20.51%
推展社區發展工作	21,052	10.94%
建立衛生及社會福利志願服務制度	15,197	7.90%
合計	192,517	100.00%

引自：衛生福利部(2016)（衛生福利部單位預算）

過去，衛生福利部推動的福利化社區旗艦型計畫，已為社區打下很好的基礎，特別是「聯合社區」的工作模式，讓社區突破即興式、煙火式的活動，能夠跨社區間進行合作、學習交流，以較長期性的服務或目標，去進行方案整合的執行。因此，社區的輔導工作光靠社會處配置人力是明顯的不足，應該調查社區能力，引導成熟績優社區陪伴起步型社區，由績優社區領航辦理小旗艦計畫，一方面可以資源連結，另一方面可以培植申請內政部旗艦計畫的能力。梧棲區南簡社區發展協會於2015年就是申請本項計畫，結合在地下寮社區、草湳社區、永興社區及永安社區來申請小旗艦聯合型計畫申請經費，因為社區旗艦型計畫可以遵循衛生福利部的施政願景，調整以健康與照顧議題為核心工作主軸，以使該項旗艦計畫能作階段性的提升與調整。換言之，南簡社區讓社區發展協會服務項目更聚焦於健康與照顧兩議題，並且，使社區發展協會成為各專業服務網絡中的要角，成為連結專業（機構）人員、服務對象、社區居民、志工的仲介平臺。

由於目前衛生福利部在各年齡層健康照顧上，各司署已建置相當完善的專業服務輸送網絡，這些網絡包括醫療網、緊急醫療網、長照服務網、傳染病防治網、糖尿病共同照護網、心理健康網、社會安全網與家庭暴力防治網等。但各網絡之間或有重疊、

或各自獨立運作，對於社區民眾或被照顧者而言，他們是在不一的網絡間尋求服務與照顧。而這些專業網絡也缺乏有系統地與各社區合作，使得服務的觸角無法深入普及到各個角落。

為了解決這樣的問題，南簡社區發展協會可以作為健康與照顧專業服務的前哨站，藉由社區豐厚的人力資源與在地化特性，讓更多社區居民參與其中，並發掘出社區內潛在的服務對象，進而提供相關的支持與協助。而聯結這些網絡與社區的媒介，大部分都是社區幹部、志工或是專職人員，近年來受到政府高度重視高齡志工的運用，這些銀髮志工便是很好的人力資源。

此外，隨著南簡社區居民參與度的提升，社區內人才濟濟，創意與多元，透過社區居民的溝通與聯想，常常可以因地制宜地發展出屬於在地的照顧與服務輸送模式。以臺中市梧棲區南簡社區發展協會為例，透過在地居民的創意，經關懷據點老人供餐、社區健康醫療、社區彩繪、社區治安、社區產業、獨居老人探訪、社區實物銀行、及長青志工、社區產業、甚至國際志工培訓等，串連在一起，形成一個在地的關懷互助網絡，而且該社區居民，以社會企業的理念，成立合作社，將共同銷售養生黑糖糕，所得的一部分，捐給社區作為社區照顧的經費，協助老人就醫與關懷服務，並在當地企業的協助之下，開辦社區安親班讀書陪伴扎根計畫，讓社區活動中心成為社區老人、兒童共同的快樂基地。因此，社區在各方面照顧上可以發揮相當大的功能，而所需要的是政府的政策引導與協助，以及屬於在地社區互助意識的啟動與長期的經營，由此可知，南簡社區發展協會的資源非常豐富，在天時地利人和的狀況下，發展出具有成功特色產業的績優社區。

另外，南簡社區發展協會除了上述地理環境及政府幫助下的資源外，在人力資源方面也非常充裕，幹部及志工整合及培育方面都很有成效，幾乎所有的社區工作必須仰賴「人」的幫忙，包括社區理事長、幹部包括（總幹事、會計人員）、志工及社區會員。除此之外，專業的社會工作者亦是不可或缺。然而，社區工作雖是社會工作的三大方法之一，但投入社區工作的社工人員卻是極為有限。一方面是社區組織規模小，

資源有限，缺乏聘用專業社工的條件與環境。另一方面，社區內面對的是複雜、多元的人事物，基層的選拔或是政治力的糾葛，對於初出校園的社工系畢業生，不僅缺乏工作吸引力，也常常望之卻步，因此，除了社區人才培養之外，留才也是重要關鍵。如前所述，南簡社區發展協會缺乏資源足以長久地自力聘用專業社工人員。大多數社區唯有透過服務方案或計畫型經費的補助，方足以聘用專業社工人員。這樣的困境，使有心投入社區的社會工作者，也缺乏長期蹲點社區的工作機會。雖然，政府在 2005 年起推動落實福利化社區旗艦型計畫，以 3 年為期，補助提案的旗艦社區專業人力經費，但計畫結束之後，該名專業人力仍須面臨何去何從斷層等問題。此外，由於社區的專職社工常常是一人，沒有專業同儕的支持，也缺乏督導的機制，使得社區工作的社工人員，缺乏相互支持與專業成長的機會，因此，也使社區難以找到專業的社工人員進駐服務，即便找到，也不易留住社會工作專業人員。

自我國 1990 年代社會力量崛起與民主政治持續深化至今，福利議題漸受關注，亦影響社會政策與立法在 2000 年後大量增修訂。法制面及政策面賦予政府機關更多的社會福利責任，因當時效能不彰引發人民對組織精簡的期盼，反向限縮各級政府相對擴張社政人力編制的機會，採取契約聘僱、委外及補助民間單位人力經費成為福利服務輸送的主流，據點的輔導計畫人力來源，亦多屬於此種背景下的產物。雖然面對這樣環境，後來衛生福利部提出設置「社區資源（支援）中心」的構想，也就是，在社區場域內創造職位。在資源中心，鼓勵青年可以返鄉或在所處的社區擔任「社區經理人」的職務，使其可以在社區內從事專業的社區工作，進行社區資源的媒合，提供居民支持性的服務，或是執行、操作一些社區服務方案，讓前項所述的創新、多元，可以在地實踐。

至於前面所提到督導與同儕陪伴的問題，除了協助讓這些社區工作者或是社區經理人發展工作社群，以相互分享、交流、討論外，則規劃以「社區育成中心」來協助解決。近年，衛生福利部運用公彩回饋金補助各直轄市、縣市政府設置社區育成中心，除了希望可以挹注社區輔導與培力資源外，其實重要的目標在於培力社區組織人才與

幹部。臺中市政府社會局就有設置 6 個社區育成中心，可以有專業團隊的陪伴社區，規劃社區人才的訓練，協助社區幹部進行參訪學習，讓社區工作不再是單打獨鬥，而是可以有分享交流機制，也因此很多社區發展協會因育成中心得協助下，爭取到許多資源利用。

最後，藉由政府、大專院校、社區三方共同的努力，透過育成中心的管道，以「社區資源中心」與「社區育成中心」結合，創造社區的新風貌，如圖4-3所示，同時形成一個社區專業人才，培養一套養才、用才、留才完整的規劃，讓在地的民眾可以透過社區發掘自我潛在能力，這也是社區一項重要的資源。

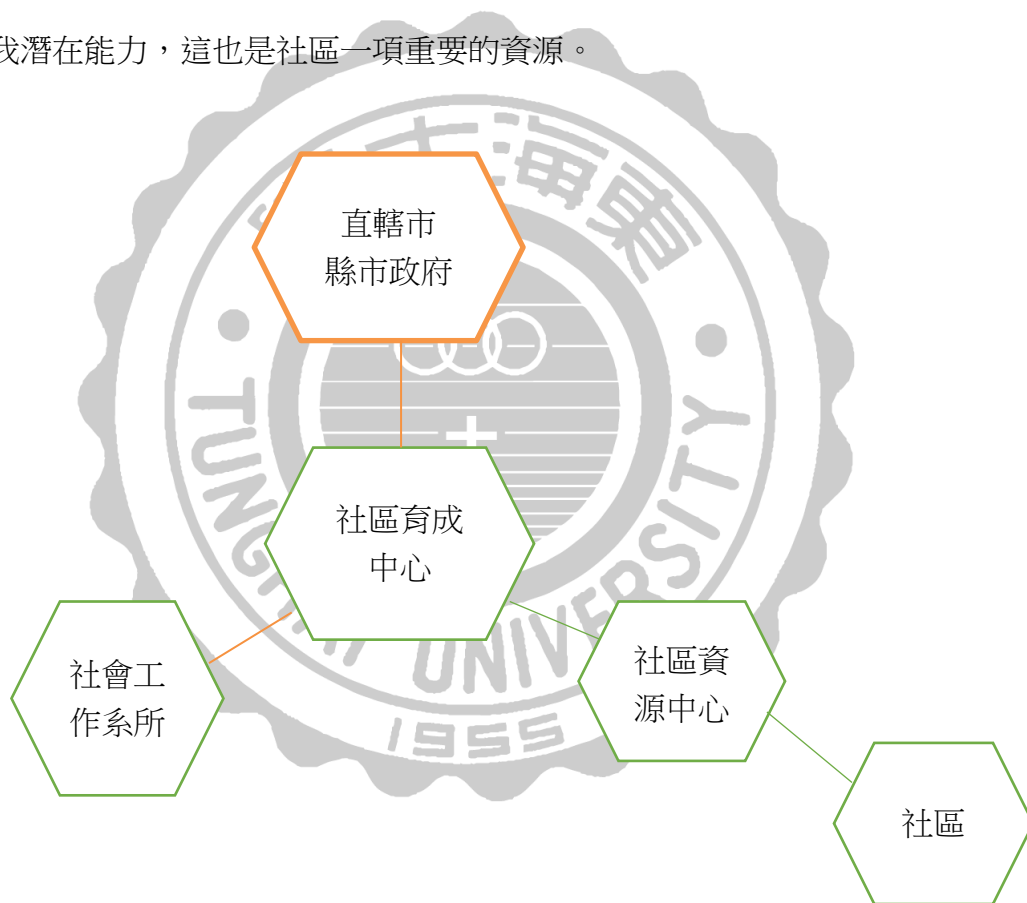


圖 4-3 育成中心

資料來源：研究者自行整理

## 第五章 調查研究及訪談結果歸納分析

本章主要是南簡社區發展協會在質性研究的領域中，研究者以訪談工具及訪談對象分析內容，對於訪談的選取對象及訪談內容大綱對本研究結果非常重要，為增加本研究信度及效度，在研究訪談對象係為社區發展協會理事長、總幹事、理監事、志工媽媽、會員及非社區發展協會之里長、里民，另外也有社區主辦社會局長官及梧棲區公所同仁等訪談者。為使訪談達到本研究所需結果，有關本研究大綱研究者都會在二天前已電話通知、E-mail 或傳真的方式聯絡受訪者，以提昇本研究論文之內容品質。

### 第一節 研究工具與設計

研究者是所採取的質性研究方法是決定所有研究論文品質最重要因素，所強調的是實際切身的描述事實，是以透過研究者分析來瞭解研究訪談對象的背景及動機必須有所依據，所以在訪談過程非常強調內容須真實及彈性。本研究者所使用的研究工具大致分為：研究者、訪談大綱、錄音設備、原子筆、筆記本等，茲分述如下：

#### 壹、研究者為研究工具

本研究中訪談者就是研究工具，研究者以客觀第三者之角色，並抱持著聆聽學習觀察的心情，以客觀沒有個人立場扮演有效訪談者角色，讓受訪談者可以拋棄戒備心，毫無防範的回答問題，同時要具備高度之親和力、敏銳之觀察力及豐富之想像力；另對受訪者含糊不清的話，掌握關鍵時刻有技巧尋求釐清或闡釋（藍毓仁，2008 :152），訪談後再以按照訪談者的意思全國部整體用方式文字描述下來，才能獲得正確且深入之內容，豐富整個論文的題材，讓整篇文章更具真實性及可看性，此乃整個研究是否能成功之關鍵所在。

首先，研究者應該對於研究方法意涵有正確的觀念與瞭解，這將直接影響研究過程可能產生的不同分析結果，即研究者對訪談結果之分析將影響著研究資料之呈現。質性研究資料之可信度與有效度，取決來自於研究者之方法論、訪談技巧敏銳度與誠信（吳芝儀、李奉儒譯，1999）。在研究者所採取的訪談過程中都是很仔細傾聽受訪者，並且注意了解訪談內容及訪談後消化受訪者的回答任何問題，並且加以反覆思考受訪者所希望表達的意思及想講的重點內容，立即了解訪談內容的相關社區問題，再繼續做為下一步的問答。

研究者以本身為工具，欲深入探求梧棲區南簡社區發展協會，要有熟練訪談技巧，以利訪談之執行，並且要加強自我充實能力及了解歷史沿革背景，同時在訪談過程中，研究者自己扮演有效之提問引導者，以誠懇謙和的態度向受訪者說明本研究之內容、訪談目的、訪談如何進行之方式、訪談時錄音及相關倫理保密措施。因此，研究者工作就籃球場上的教練指揮官，如何打一場好球，讓訪談能繼續下去，並能深入正確的取得想要的社區資料，就顯得格外重要了。總之，研究者之溝通角色、專業能力、與敏銳觀察力均會影響研究過程，進而影響最後的內容結果。

## 貳、錄音設備、原子筆、筆記本

本研究採用對受訪者深度訪談做為蒐集本論文資料之方法，為避免在訪談過程中錄音紀錄與事後謄寫有遺漏或欠缺意思表達的地方，所以在正式訪談前，要事先檢查錄音筆是否有故障或充電滿格，另外還要準備相關錄音器材以進行實況的錄音工作，為防止外界干擾、錄音中斷或受訪問者本身的因素困擾，會在訪談前徵詢是否同意研究者同意進行錄音事宜，同時必須允諾確保受訪者個人隱私權，並使受訪者在全程錄音有心理準備下讓其能暢所欲言，無所顧忌。

是以，運用完善的錄音設備可使訪談者於訪談過程中，能夠更專心聆聽受訪者談話內容、做為日後資料彙整理及分析使用。另外對於受訪者重要之關鍵問題回答、重大研究發現、相關社區議題、建議改進事項或語頓應隨即紀錄筆記本，做為事後問題整理及下一題的訪談或深入發問之內容提示，使社區資料分析整理過程中能獲得正確



且有意義之資訊。

### 參、訪談對象

選擇訪談對象是基於與研究社區問題有關的及其背景地理位置人口群，所選擇的背景及人口群用意，是能夠提供最具代表性、相關性、全面而豐富的資訊（藍毓仁，2008:52）。因此訪談對象不只願意對問題提出經驗分享，並且對研究問題有某種程度的瞭解，最重要是可以提供個人的見解及觀點，讓研究者可以依據訪談對象的內容來做出回應。

研究者針對本研究採取「立意抽樣」(Purposive Sampling)的方式進行，用相關研究內容的特定目的來選擇訪談對象。為確保研究內容的品質，挑選考量擔任下列職務需 8 年以上（理事長、總幹事或社區志工）或經歷完整三年以上（業務管理階層但經歷不同單位或職務），期望從訪談對象尋求問題相關資料且能深入研討的內容樣本。

本研究係以梧棲區南簡社區發展協會為研究主題，故將訪問對象分為理事長、總幹事、社區志工、長壽會長、里民、區公所課長、課員及臺中市政府社會局之相關人員等三部份，如表 5-1 受訪者基本資料，茲分述如下：

#### 一、理事長、總幹事、社區志工、長壽會長方面

將臺中市 29 區分為市區、海線區、山線區、屯區等四部份，因各地文化民情風俗不同及鄉村都市化程度差異，為期訪談內容所得資訊來自都市鄉村不同之區域，訪問對象包括 1 個市區、1 個山線區、5 個海線區、1 個屯區，以達均衡之目的，統計訪問理事長、總幹事、社區志工、長壽會長及里民等 8 位。

#### 二、區公所課長、課員方面

自民國 2010 年 12 月 25 日臺中縣與臺中市合併升格直轄市（臺中市），迄今臺中市各區在經濟教育、人文背景、風俗習慣及環境生態仍有不同的差異，為統計較完整資料，受訪者以曾經擔任三年以上之區公所課長、課員為主，計訪問者 2 位。

#### 三、臺中市政府社會局方面

本研究對象是梧棲區南簡社區發展協會，而管轄權責單位為臺中市政府社會局人

民團體科，本訪談希望借助上級單位臺中市政府社會局的關懷輔導社區的業務職掌專業角度、以及全市 29 區有關社區發展協會相關的屬性，對社區工作有全盤性了解，受訪者對象為承辦科員 1 位。

表 5-1 受訪者基本資料

編號	化名	單位名稱	服務年資	經歷
1	A	梧棲區社區發展協會	8	社區發展協會理事長
2	B	西屯區社區發展協會	7	社區發展協會總幹事
3	C	大里區社區發展協會	5	社區發展協會志工媽媽
4	D	豐原區社區發展協會	6	社區發展協會長壽會長
5	E	里辦公處	10	里長
6	F	里辦公處	10	里民
7	G	沙鹿區社區發展協會	7	理事長

表 5-1 (續)

8	H	清水區社區發展協會	8	志工
9	I	梧棲區公所	13	社會課長
10	J	梧棲區公所	15	課員
11	K	臺中市政府社會局	22	科員

資料來源：研究者整理

肆、本論文訪談大綱所設計的訪談方式採半開放式深度訪談，訪談前依據文獻探討的資料與研究問題及目的，擬定初探性訪談問題。研究者在初探訪談其中一位受訪者(梧棲區社區發展協會理事長)，先試探其訪談心態及回答問題的內容可信度，以輕鬆自然態度來建立彼此互信與互動關係，同時再由初探訪談過程中反省及學習描述事實經驗，並重新檢討訪談技巧、態度，做為修正研究問題，最後與指導教授討論研究，正式完成所有訪談大綱內容。

本研究為讓訪談對象回答問題具可看性及方向性，所以採取半開放式深度訪談，即所謂深入訪談法。訪談大綱的內容皆以本研究主題-探討梧棲區南簡社區發展協會之研究圍繞，並從現況去探討「理事長領導風格/關懷據點老人供餐部分/招募志工機制」三個面向來設計訪問大綱，如表 5-2 南簡社區發展協會訪談大綱，為使受訪者事先瞭解訪談問題內容，研究者將於訪談二天前，先電話告知受訪者及利用電子郵件將訪談大綱及相關問題傳達予受訪者，希望能在訪談過程中能充分無阻礙地表達研究者的想法與觀念。同時在實際訪談時，依當時情境彈性調整大綱不必按順序進行。在訪談前為使受訪者能更瞭解提問的範圍，因此先表明本論文是供學術性研究之用，並確保

受訪談者個人資料保密不外洩及訪談內容絕對保密，希望所有訪談者都能毫無顧忌地暢所欲言。

表 5-2 南簡社區發展協會訪談大綱

目的	訪談大綱
南簡社區發展協會理事長的風格	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 理事長對關懷據點及志工如何管理?</li> <li>2. 理事長如何扮演角色才能領導社區?</li> <li>3. 理事長分配資源至各班隊是否公平?</li> <li>4. 理事長參與式領導下，如何讓所有人共同承擔風險達成目標?</li> </ol>
南簡社區發展協會關懷聚點的資源	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 南簡社區關懷據點的特色為何?</li> <li>2. 關懷據點老人供餐部份如何分配志工任務以達分工合作?</li> <li>3. 如何將關懷據點資源善加宣傳，樹立社區的特色?</li> <li>4. 社區關懷據點資源豐富，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力?</li> </ol>
南簡社區發展協會志工招募機制	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社區志工人數眾多，但年輕的志工加入社區，如何再招募?</li> <li>2. 志工在社區參加社區決策或活動時，是否任何活動的決策都有志工參與而達成共識，意見被採納而參與其中?</li> </ol>

資料來源：研究者整理

## 第二節 訪談結果歸納分析

本研究完成訪談後，深感梧棲區南簡社區發展協會運作及宣傳方面真的非常成功，是以，研究者將社區發展協會分為理事長的風格、關懷聚點的資源與志工招募機制三部分說明，在本次研究受訪對象中發現，理事長的風格方面包含理事長對關懷據點及志工如何管理、理事長如何扮演角色才能領導社區、理事長分配資源至各班隊是否公平及理事長參與式領導下，如何讓所有人共擔風險達成目標等；在關懷聚點的資源方面有南簡社區關懷據點的特色為何、關懷據點老人供餐部份如何分配志工任務以達分工合作及如何將關懷據點資源善加宣傳樹立社區的特色等因素；在志工招募機制方面有如何招募年輕的志工加入社區、是否任何活動的決策都有志工參與而達成共識及志工在社區辦法動時如何參與及協助等；其實這些全部都對南簡社區發展協會運作及組織環環相扣關係，然而社區發展組織綱要發布後，原本社區發展協會的組織功能，運作執行面就更加確定，經研究者實地訪談後，歸納出許多有關南簡社區發展協會的成功優勢及運作模式，也發現原來南簡社區有許多資源是其他社區所沒有的，茲將訪談結果歸納分析如下：

### 壹、南簡社區發展協會理事長的風格

本研究主要是針對南簡社區發展協會理事長對社區領導力及管理加以歸納分析，受訪談者對社區的領導人大多抱持正面肯定的態度，且對領導人的品格及能力皆讚揚不絕口，可見在社區是有一定的地位，會員志工也同意他的領導，共同為社區打拼，建立一個永續的發展。

#### 一、理事長對關懷據點及志工如何管理？

經由研究者綜合訪談者資料整理分析可知，每位受訪談者對南簡理事長對社區關懷據點志工的管理採取分組分工的方式進行是非常讚不絕口的，社區柔性的管理讓每位志工都能發揮自動自發的精神去完成本身的任務，不太需要理事長的叮嚀，每份工

作都能如期照社區的進度完成，一個以參與型導向的志工，這點與研究者本身直接參與觀察經驗來看其他社區任務型導向的志工不同，所以是一個工作很有成就感的社區發展協會。

在關懷據點部份，我會依據社區老人的人數來做供餐的分配管理。(A)

我們理事長在關懷據點及志工部份都對待很和善，也沒有什麼管理，大家都知要如何做，所以我們都很輕鬆就能管理他們，其實應該是互助互信，也不必太多的管理。(B)

理事長管理的很好，我們就很聽他的，志工也很挺他，社區辦的很好，據點的部份也很好。(D)

發現他們都是自己管理，每個社區的人都知道要做什麼，我想理事長在管理這塊應該下很多苦心，大家都自動自發，很團結，由上到下都互相搭配很成功。(G)

他們在管理上應該很用心才對，而且對志工關懷據點應該也很客氣，畢竟大家都是熱心公益服務。(H)

發現他對社區的管理是採用自動自發的方式來引導。(I)

理事長都是以人性化的管理，每個志工都有各自的班隊，各司其職，互相分工合作。(J)

發現理事長和總幹事對於管理社區很認真，做任何事都很起勁。(K)

## 二、理事長如何扮演角色才能領導社區？

經由研究者綜合訪談者資料資料整理分析可知，大多數受訪談者認為南簡理事長扮演的角色在社區非常關鍵，必須以身作則來管理社區，所以社區都以理事長的決策為目標，任何活動都是站在社區及會員的立場來思考的，是全盤性的角色，與研究者本身參與觀察非其他社區是任務性的角色不同，所以一旦活動結束，社區會員向心力還依舊存在，不會因此解散。

本身也沒有什麼特別的角色，只是大家選我出來當理事長而已，可是，

既然當了，那我就只好扮演好這個角色。其實社區人員大家都一樣大，平起平坐，就好比親人一樣大家都是好朋友的關係，沒有分彼此，大概就是這樣，但如果要問我如何管理，我想是互信吧！(A)

我們社區本來就是夥伴關係，也沒有所謂治理的問題，開會一定是像聊天一樣，沒有分你我他，因為大部份都是親朋好友，大家都平起平坐，聊聊天，互動很像家人，所以理事長的角色就像老大哥一樣很親切隨和，也是因為這樣，大家都能為社區服務貢獻。(B)

他好像一個火車頭一樣，帶領我們社區很成功，跟他反應的問題，他都會幫我們解決，如果不能解決，他也會以其他方式處理，真是一個很好的理事長。(C)

理事長本身就跟我們很像冕輩跟長輩的關係，他很尊重我們，平常溝通都很融洽，也沒有所謂的治理問題，他扮演的角色很好啦！(D)

我們社區本來就平起平坐的管理啊，大家都是工作夥伴關係，因為大家都有一個認同感及使命感，都是為社區打拼希望社區越來越好，畢竟大家都會老，希望老的時候能有個社區場所可以去，跟鄰居好友一起聊聊天、唱唱歌，否則真的會很無聊。(E)

我認為理事長是社區大家長，他的角色好比一個家庭的主人，應該多聆聽大家的意見，並主動參與做事情，和大家博感情，與大家成為好朋友，這樣才能得到社區老人家的信任，做起事來也會比較輕鬆，大家才會挺他。(F)

他的角色喔，應該是一位協調者吧，或是一位執行者，因為剛剛說過了，他和社區志工們都是好夥伴，彼此沒有什麼大小之分，聽他們說，社區夥伴好像都是親朋好友，所以他在治理方面應該很容易吧！(G)

理事長人很客氣，待人非常謙卑，他會把我們的意見都接納，有任何問題都會幫我們處理，他就像社區大家長的角色，把我們的事情分配的很好，把社區志工當作好朋友，這是我之前的印象。(H)

理事長所扮演的角色，我覺得他應該是一個有想法的人，有理想型的人，很多事情都是他自己親自構想，寫計畫都是自己學習專研而來的，所以他的理念也會影響其他人，他跟社區的成員都是如朋友一般的夥伴，良好的關係都是可以互相配合，替社區服務儘最好最大的心力吧！(I)

理事長就像一艘船的船長，每天都掌舵社區的方向，一個案子結束後馬上又再申請另一個案子，所以經費是綿延不絕的一直來。

他跟每個會員關係都很好，畢竟他營造了一個舒適幸福的社區，讓大家閒瑕之餘都能往社區跑，算是功德一件。(J)

理事長就像社區的靈魂人物，就是因為有他的領導及經營，才會讓社區成長茁壯，所以他在社區的扮演角色應該是非常重要的，社區發展的關鍵人員應該是理事長，所以理事長的應該是功不可沒啦。(K)

### 三、理事長分配資源至各班隊是否公平？

經由研究者綜合訪談者資料整理分析可知，受訪談者認為南簡社區的資源非常多樣性，包括公部門及民間團體的資助，有經費的補助或增添軟硬體的設備等等，這些都可以幫助社區在舉辦活動或是開會時使用，因此，由研究者本身參與觀察發現社區資源相較於其他社區是多方面且充裕的，且理事長也很能擅加利用回饋給社區，舉辦每項活動都非常成功。

每個活動爭取的經費都是一起統籌後再分給各班隊，但都很公平，為什麼呢？因為我分給每個班隊的金額都固定，之前就有開過會，每個班隊班長都有共識，在溝通協調方面早已經都說好了。(A)

非常公平，因為每個計畫都是我寫的，幾乎都是參考去年以往的案子再修改的，其實資源分配都是大家平均一起享用的。(B)

我是參加媽媽成長教室，我覺得我們的活動很多，做經龜糕、縫紉……等等這些活動讓我每天都很忙，理事長對我們都很公平，常把經費給我們辦活動。(C)



這個問題我覺得社區的運作很好，理事長很聽我們的話，大家說話都沒有爭吵，社區資源分配也很公平。(D)

之前有跟理事長溝通過，每個班隊都有在運作，應該分配的資源要公平，理事長有聽我的意見去執行，所以在這資源管理這方面做的很不錯，你剛才問的活動計畫，也有專人在協助申請，溝通上應該沒有多大的問題才對。(E)

南簡社區的班隊，我知道有4-5個班隊，對於社區管理怎麼分配的，理事長應該會依照各班隊的需要下去指導，區公所是不干涉的。(I)

社區每年爭取的經費很多，理事長很會做人，對每個班隊也很公平，因為理事長說過，沒有這些班隊就沒有現在的社區，所以要對班隊好一點，而且每個計畫案都是班隊志工一起研究的，當然要對班隊人員鼓勵啊！(J)

#### 四、理事長參與式領導下，如何讓所有人共擔風險達成目標？

經由研究者綜合訪談者資料整理分析可知，多數受訪談者覺得南簡社區發展協會所有的活動幾乎都是社區幹部與會員志工一同參與討論，理事長的理念就是要讓所有人一起參與領導一起共同承擔責任來達成目標，這一點研究者本身直接參與觀察發現南簡社區與其他社區都由理事長一人決定政策方向不同之處，社區的資源都是所有人一起共享的，這也是南簡社區成功的一種溝通方法。

社區的活動都是動員所有社區的會員、志工及好朋友，所以每次辦活動都有很多人參與，甚至其他區或其他縣市的人來參加，非常熱鬧，所以你問的問題，我個人認為我們都是動員參與的，不到活動結束，我們是不會離開的，這也是我們社區的特色和團結的表現。(A)

這個問題在我們社區和平的，因為所有活動都是大家一起參與的，一起討論的，所以大家都會以社區的利益為目標，以社區的發展為目標，一起創造永續的社區，成功的社區。(B)

理事長常跟我們說，社區要好，就是志工人數要多，因為有人才有事情做，沒人就沒有活動，要辦活動需要大家，所以我們都有一定共識，為社區

服務。(C)

理事長常管理的很好，很盡責，這不是我在亂講，大家都這麼說，我們的目標就是讓社區更好，大都有責任，不計較，付出的都很多，所以我覺得我以社區為榮，活動都辦得很成功，讚啦！(D)

社區都是參與式的希望大家都能加入，舉辦活動也都是希望號召民眾來加入，所以在活動前都會縝密的思考方向，大家都有責任來出錢出力，目的就是要讓社區活動能辦得成功，也希望能為社區多爭取一些經費來辦下一個活動。(E)

舉辦活動都是大家支持的，所以希望理事長能多辦點活動，讓里民有一個休閒的場所及娛樂的活動，帶動整個有簡的熱情。(F)

他們辦的活動，幾乎成員都是重覆的，所有人都一起參與，一邊辦活動，一邊聯繫感情。(H)

他們的目標很明確就是要讓這個社區裡人更幸福，更有人情味，彼此之間互相關懷，所以辦活動時總是希望能讓參與的人感受社區的用心，所以所有人都願意付出時間來服務社區，為社區盡一份在地人的力量。(I)

社區活動每年舉辦很多，包括國際志工、端午包肉粽、踩大轎、中秋晚會烤

肉、做手工藝品、養生黑糖糕等等。每個活動都讓所有人參與其中，樂此不疲，也就是因為這些活動才能凝聚大家的心，把大家都拉進社區來服務。(J)

我想南簡的每個活動都是良好的學習榜樣，當然大家都是為了整個社區的發展才會這麼努力付出。(K)

貳、南簡社區發展協會關懷聚點的資源

本研究經訪談過後，發覺南簡社區發展協會關懷聚點的資源真的很吸引人，每天都辦理提供老人餐點，且菜色也很豐富美味，另外還會提供五行健康操、手工美勞、健康講座、及製作甜點等等，也是因為本據點辦的很成功，所以吸引許多外地的社區前來朝聖觀摩，建立一個優質的社區環境。

#### 一、南簡社區關懷據點的特色為何？

經由研究者綜合訪談者資料整理分析可知，大多受訪者對南簡社區關懷據點在老人供餐及健康醫療方面做的很成功，每天社區提供長者不僅動態跳健康操還會安排靜態的手工點心或藝品來打發時間，活動都安排的很緊湊，讓長者都樂此不疲，也就是因為這點研究者本身參與觀察經驗來看社區關懷據點安排的活動多采多姿且供餐也很有特色，所以辦的很成功，遠近馳名。

*真的，很多南部北部的社區都來我們這裡參訪，因為我們的老人關懷聚點真的辦的很好，所有人一起動起來，每個部份責任都很明確。(A)*

*關懷聚點喔我們辦的很好而且很好吃，志工媽媽煮的菜真的很好吃，我剛才說了，我們也沒有什麼管理。(B)*

*關懷聚點喔！真的不錯，我每天都來參加，對老人家很好，因為年輕人在外工作，可以送老人家來這裡，這裡有伴，不怕孤單，這樣年輕人也可以安心工作，老人家來這裡也可以打發時間。(C)*

*我也是關懷聚點老人供餐的受惠者，真正很好，每天都吃的很好，這也是我們社區的特色，我來這七年多咧，每天中什都吃這些，真正很好吃。(D)*

*說到這一點，關懷據點老人供餐部份真的辦得很好，每個志工都有他們份內的工作，每天都有供餐，且下午還有安排活動，譬如：有氣操、手工美勞、健康講座等等，內容很豐富，這就是他們的關懷據點，有特色啦。(E)*

*我的阿伯和阿嬤都有參加老人關懷據點，有時候會聽到他們去都很快樂，回家都笑嘻嘻的，應該很有團隊精神，而且大家都很有責任吧！(F)*

*上次參訪，看到社區老人都非常快樂而且很熱情就知道他們是一個有活*

力且幸福的社區。(G)

這應該是臺中市都知道的，因為很有名啊！在之前我來這服務的二個月中，我發現每個禮拜都有北部或南部的社區來參觀，目的就是來學習怎樣做關懷據點老人供餐的部份 (H)

沒錯，南簡社區最大的特色就是關懷據點老人供餐的部份，就是因為據點很受人歡迎所以非常吸引其他地區的社區來參訪學習，雖然據點很有特色，但我覺得還是有改進的空間，需要再好好檢討。(I)

關懷真的是社區的特色，他們從九十九年開始申請到現在，一年比一年進步，老人人數也越來越多，甚至有一陣子供餐部份連外外的社區都來訂餐，可見關懷據點真的辦的相當成功，而且幾乎每個星期都有外面的社區來參訪他們的據點，辦得很有特色。(J)

每年我們社區都會鼓勵臺中市的其他社區去參觀南簡社區是如何辦關懷據點的，因為他們的據點有很多特色，尤其是老人供餐部份，強調是互助的團隊精神，參加的會員長者也樂在其中。(K)

## 二、關懷據點老人供餐部份如何分配志工任務以達分工合作？

經由研究者綜合訪談者資料整理分析可知，受訪談者認為理事長在志工任務分配上很明確，都是依志工專長去善加分配任務，且工作量依能力而定，不會勉強志工服務社區，同時菜色方面也每天都有不同變化，彼此合作起來已培養很好的默契了，這點依研究者本身參與觀察發現是其他社區缺乏的合作默契。

所有人一起動起來，每個部份責任都很明確，煮飯的煮飯、收拾的收拾、洗碗的洗碗、採購的採購，大家都分工合作，因為很多都是志工都是親朋好友，所以合作起來很愉快，所以我們做得也很高興。(A)

志工媽媽都做很久了，分工合作，所以這也是我們的特色，也可能因為我們很合群，所以社區辦得很好很成功，家喻戶曉呢。(B)

看到他們供餐部份，每道菜色都很好吃，就知道他們很團結，各司其職，

分工很明確。(G)

不用講都知道，他們很有團隊精神，責任分工很明確，值得效法。(H)

因為他們的據點有很多特色，尤其是老人供餐部份，強調是互助的團隊精神，參加的會員長者也樂在其中。(K)

### 三、如何將關懷據點資源善加宣傳，樹立社區的特色？

經由研究者綜合訪談者資料整理分析可知，受訪談者認為南簡社區都是利用社群網路及報章媒體來宣傳活動及關懷據點，當然公部門方面也是一大助力，將社區關懷據點成功典範讓其他具潛力的社區學習，這點依研究者本身參與觀察其他社區並沒有如此宣傳手法，都只有當地社區里民參與，甚至只有少數社區發展協會的會員參加，無法擴大到外地民眾，這點南簡社區就很成功的將社區本身優勢宣傳出去。

很多南部北部的社區都來我們這裡參訪，因為我們的老人關懷聚點真的辦的很好。(A)

我的阿伯和阿嬤都有參加老人關懷據點，有時候會聽到他們去都很快樂，回家都笑嘻嘻的，而且還會幫忙宣傳。(F)

我印象最深刻的是中秋晚會當冕真的好多人，我帶我們的總幹事去參加，真的很熱鬧，不能只有抽獎在吸引人吧，但我想應該不只這個，一定還有其他的特色，我一定要好好的學習一下，順便把經驗帶回來社區，提昇社區的能力。(G)

我發現每個禮拜都有北部或南部的社區來參觀，目的就是來學習怎樣做關懷據點老人供餐的部份。(H)

南簡社區最大的特色就是關懷據點老人供餐的部份，就是因為據點很受人歡迎所以非常吸引其他地區的社區來參訪學習。(I)

幾乎每個星期都有外面的社區來參訪他們的據點，辦得很有特色。(J)

每年我們社區都會鼓勵臺中市的其他社區去參觀南簡社區是如何辦關懷據點的，因為他們的據點有很多特色。(K)

#### 四、社區關懷據點資源豐富，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

經由研究者綜合訪談者資料整理分析可知，很多受訪談者覺得南簡社區發展協會可利用的資源非常多，也就是因為這個優勢，讓社區幹部會員及志工對社區有一份榮譽感及責任心，把社區當作是第二個家，成功地將社區向心力凝聚在一起，讓社區民眾有個歸屬感。

將爭取的金錢來回饋社區會員，我都希望將老人供餐部份辦的好一點，希望老人家可以吃得營養吃的健康，同時，將這些經費資源來多辦一些活動來凝聚民眾的向心力，多號召一些人氣，充場面。(A)

我們理事長喔，我覺得還蠻用心的，幾乎每天都會來報到，而且來的時候還會帶東西來給大家吃，大家在學習時他也會一起學習，不會放著社區不管，都事必躬親來凝聚向心力。另外爭取資源方面，也都用在我們社區身上，包括硬軟體，所以我這個總幹事很輕鬆，只要打打資料就好啦。(B)

我們社區本來就很好，資源也很多，做了很多事，每到假日都有其他的社區來這爭取很多資源、經費，所以爭取很多經費做了很多活動，大家感情非常好。(C)

喔！他真認真，為咱們的社區爭取很多東西，你現在看到的，都他爭取的。你剛才問的向心力，大家都很挺他，意見不會很多啦！(D)

理事長爭取資源我一定支持，甚至有時候我還會幫他們打電話給公部門要錢，南簡的資源很多，也就是因為資源多，所以帶領這些會員就會很輕鬆，招募志工方面也會很順利，人多向心力就集中，事情就很好辦。(E)

我覺得資源真的很重要，因為社區沒有經費就沒有活動而且招募不到民眾參加，雖然我沒有參加社區，但我阿伯和阿嬤都有參加，聽他們說理事長很用心，所以我想社區辦活動應該很好吧，而且我有參加社區辦的中秋晚會喔，真的很多人，相信理事長應該花很多心思去想。(F)

我覺得理事長真的很用心在經營社區，他們的資源很多，包括關懷據點、

南簡公園還有隔壁的廟宇，當然，上次去參觀的愛心農場也是很好，上次我們來參訪時，區公所的區長和課長也有來參加，表示他們在爭取資源部份真的很用心，我想應該爭取不少經費吧！(G)

我知道他們的資源很多，他們志工人數也很多，我覺得他們很有組織，分工很明確，理事長也很會做人，很會爭取經費來辦活動，總之，就是很有向心力的一個社區，讓人感覺是一個很成功的社區運作。(H)

我知道只要南簡社區有提計畫來辦活動，區公所這部份一定會全力支持且補助經費，活動當日長官也會有親臨現場指導，南簡社區與公部門之間都有密切的配合，同時也依照政府的政策下去執行，所以公部門提供的資源是很豐富的，也是他們南簡社區的優勢，因為公部門支持才能有如此美滿的成果。(I)

理事長他們有一個團隊專門在寫計畫申請經費的，這個團隊能力非常強，再加上有市府的育成中心協助他們，自然地資源就很多，也就是因為這個優勢，社區的活動就越來越多，志工越招募越多，整個社區都動起來，向心力自然就來了。(J)

每年對南簡社區的補助經費很多，因為他們都會寫計畫來申請經費，經費補助有的快一百萬，譬如去年申請的小旗艦聯合計畫就爭取了快一百萬，結合其他的社區一起來做計畫，這就是他們的優勢所在，因為，社區人才很多，志工也很多，大家都會主動來協助社區，為社區做事，所以他們才會成為臺中市的標竿社區，衛生福利部的績優社區。(K)

#### 參、南簡社區發展協會志工招募機制

經過訪談多個社區發展協會之後，南簡社區發展協會因資源多及理事長用心經營，所以招募志工方面算順暢，而且人數眾多且優質，理事長都有幫每位志工安排服務時間及編組任務，每次社區會議也會邀集志工參加一起討論，共商社區決策與方向，因為研究者分析發現志工在社區這部分佔了舉足輕重的角色，沒有眾多志工的參與社區

就沒辦法活躍起來，任何活動就沒有人氣，到最後社區就會慢慢落寞，甚至到最後解散，所以志工加入對社區是一大幫助，也是第一成立要素，南簡社區發展協會就是因為招募這群志工好朋友，才會成為衛生福利部認定的績優社區。

一、社區志工人數眾多，但年輕的志工加入社區，如何再招募？

經由研究者綜合訪談者資料整理分析可知，受訪談者認為南簡社區發展協會在招募志工機制上是有計畫性分工的，但目前志工年齡都稍長，如何提高年輕人加入社區的意願是非常重要的，因為有年輕志工的加入，才能會社區注入活水，帶來新氣象永續發展。

這個問題，我可以跟你說不要說志工，所有人的資訊都是公開的，有好處大家分享，有困難一起解決，志工好朋友本身就是親朋好友，所以我們沒有秘密，大家都公開坦白，但如果有年輕志工加入就更好了，我們正在計畫中，這樣社區經營才能長久才能成功。(A)

我們志工人數相當多，在我的印象中，梧棲的社區志工人數應該南簡是最多的，但是都年長者多，有時我們的各種活動或運作都需要年輕志工的幫忙，因為我認為一個社區的成長志工是一個重要的因素，有了他們，除了工作有人做之外，同時也有人潮，其實我們很多活動都是志工捉出來的，所以資源是共享的，資訊是公開的。(B)

我們志工都很優秀，人數也很多，很多的活動都是他們研究想出來的，資訊都是公開，大家都知道的，不是理事長一個人決定的，有尊重我們的想法，所以大家都很有共識。(D)

社區的活動都是公開的，我們志工都是集體行動，不會是單打獨鬥，你剛問的資源當然是共同分享的，不是我的，更不會是理事長的，所以大家都很團結，我們還希望能招募更多年輕的志工一起投入，但大部份年輕人都出外工作，這點還要再努力。(E)

志工真的還蠻多的，但我很少看到年輕人，不知道是年輕人太忙沒時間



還是社區有年齡上的限制，這還要再問理事長本人一下，不過我們社區也很少有年輕人的加入，這應該是 和社區普遍的現象吧，因為年輕人都要出外賺錢，社區只剩下老人吧，哈哈，不過這點一定要改善，否則社區要維持長久應該會有困難吧！(G)

他們社區會成功就是因為志工人數眾多且參與率很高，理事長有這些志工有朋友們，做起事來就輕鬆很多了，且志工來自不同領域不同專業，幫助社區真的很大，甚至我聽說裡面志工還有學校主任或公務員人員退休的。(H)

關於社區的志工，我覺得南簡社區的志工人數已經很多了，大家都有熱愛社區的心，所以都很願意加入，大家都是一起共享社區資源，另一點，應該可以請家中的年輕族群朋友如果有空閒時也可以一起加入志工的行列，替家中的長者著想，該老人家有去處，也可以一起培養親情關係。(I)

我從九十九年看社區成立關懷據點，每年志工人數一直成長，也就是因為社區活動辦的多，吸引人潮，所以才會招募越來越多的志工，當然他們都是樂於參與其中的，我每天看志工們都是笑咪咪的來社區裡，應該對社區都有共同的期待跟期許。(J)

南簡社區的志工真的是社區的最大資產，應該會因為有這群志工的幫忙，才能讓社區非常活躍，所有的活動都會動員所有的志工參加包括年輕世代的族群，也希望志工能將資訊傳達給其他人知道，所以他們的志工都是用行動來支持社區的。(K)

二、志工在社區參加社區決策或活動時，是否任何活動的決策都有志工參與而達成共識，意見被採納而參與其中？

經由研究者綜合訪談者資料可以可知，多數的受訪談者認為南簡社區發展協會動員能力非常強，就是因為社區是集體性的決策，每位會員都會參與其中討論，不同意見聲音都會被接納，化異求同是理事長及社區最大的目標，由研究者本身參與觀察社區的經驗來看，這是推動社區成長進步很大的動力，其他社區並非有如此作法。

社區平均一個月開一次會，共同提出社區的活動決策，以及希望爭取什麼經費，所以我們都沒有分彼此，每個人的觀點和想法都會被討論，因為有想法總比沒想法好，怕就是怕大家都不說，那我真的會很累，而且搞不好我提出的他們也不接受不支持，那社區就會沒搞頭，最後滅亡，所以我都是讓他們參與一起討論一起研究的，不過大家真的都很踴躍。(A)

這點我很認同事長的領導，因為他都站在大家的立場來做事，結合大家的想法意見來做事，雖然很多意見，但理事長卻能化解，整合大家的意見最後做成決定，我們都很佩服他，他真的做得很好。(B)

理事長對我們的領導很好，對我們很親切，活動都是我們一起討論，大起聊天出來的，很民主，會聽別人的意見，不會打斷其他人的話，大家聊天都好像一家人。(C)

啊！這個問題我剛才說過啦，理事長的決定都是大家討論出來的，絕對不可能是他一個人決定的，要不然，我社區就不會這麼好啦！(D)

我剛說過了，理事長在社區發展協會領導的很好，每個會員都會尊重他的意見，他也會尊重每個會員的意見，家互相吸取經驗，共同研究，將社區治理的更好。(E)

說真的，雖然我沒有參與，但我能想像理事長應該人很好很民主，社區才會這麼成功，應該都有聽取大家的意見，人緣應該很好，能跟大家分享決定，互相交流，所以我想領導方面應該沒問題。(F)

我剛剛說過了，理事長領導的很好，我看大家好像都很挺他，他在做決策時應該有找志工商量，焦思廣義，聽取大家的意見，上次有找他稍微聊到，他說其實所有的運作或活動都是志工們提出來的，他只是照辦而已，哈哈！可見理事長很民主，都能容納大家的意見，互相溝通。(G)

這個問題，我想理事長應該對社區很有想法吧！想把社區弄得很成功吧，他應該都有開會而且會尊重會員的意見，如果有一合的，他應該也會想辦法

排解，達到所有人的共識。(H)

我想理事長邀請會員的同時，應該會事先請他們規劃好活動的進行流程，同時最後再下定結論如何去執行。南簡社區的活動會如此受歡迎，應該是所有人一起完成的，包括志工及班隊人員，所有人能參與其中的並樂在其中才是最成功的關鍵。(I)

理事長在領導社區方面，是採取開放討論的態度，都會邀集社區不管是長輩或年輕的會員共同提出改善計畫，吸取大家的不同意見，最後再整合，形成一個共識的決策，這點理事長做的很功成，他的領導力是有目共睹的。

(J)

理事長的領導風格我是沒接觸過，但不過上次有去參加他們社區開會的情形，發現大家都很踴躍發言，很勇於提問題，很有參與感耶，我想社區的決策是大家一起討論出來的。(K)





## 第六章 結論

本研究係臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究，從研究背景、歷史沿革、文獻回顧、社區發展協會相關規定、理事長的領導風格、關懷據點與志工互動關係等問題，進行深入訪談，透過訪談社區理事長、社區總幹事、社區志工媽媽、社會局主辦長官及里民等人員，期望從受訪對象中研究直接或間接得到有關臺中市梧棲區南簡社區發展協會成功的資料，藉由從事相關社區發展協會人員意見和看法，提出研究發現建議，以供後續社區發展協會修改參考。

### 第一節 研究發現

社區發展協會工作是源於1960年代，臺灣的社區發展工作歷經40餘年的推動，特別是在1990年代出現隨著全球性的社區性政策熱潮，再次出現多元性的社區型政策，以及出現了社區組織人民團體化與草根性民主營造的激盪。其後主要強調人民意識的抬頭及力量的培養，並著重與政府之間的合作，其內在含有人民自主及政治民主的意義，所以其論點基礎是一個以人民為先，國家為輔的發展性建設，並具有展現社區改造的態勢和精神。畢竟，在1950年代的國家大多尚未具有開放的民主發展的經濟及多元的開發社會乃至包容的文化等條件。因此要人民具有自主或自決的能力，能為社區的福祉和權益付出並能主導社區需要的滿足和問題的解決以達到發展的目的，且能夠與政府協調合作顯然並不是普存在每一個國家社會之中。因此社區發展是具有善良的理想和理念，並希望能建設一個進步發展的社會制度，其結果反成為當時政府發展經濟及社會的目標，並含有政府控制及主導的涵義存在，直到近年來，社區發展協會意識已逐漸建立，不僅可以

提供社區居民活動也可讓居民有表達意見的場所，地位可見一斑。

梧棲區南簡社區發展協會在本次研究受訪對象中發現是一個進步的社群主義，研究者認為社區是居民在社會與環境問題上共享資源與共同決策的領域，而社會正義是整個社區的核心議題，運用漸進的改革方法。同時社區也是一個相當穩定、和諧與同質性的場域，社區參與的重要性在於共同找到解決問題的最佳方法，而且能以科學的方法有效率的解決問題。而政府的站在的角色是協調多方的利益，運用有系統的治理方式來解決問題，其中社區發展專家在公共利益的議題上扮演重要的角色。社區也是透過由下而上的社區參與，促成社會結構的改善，才能解決社區的不正義。

然南簡社區發展協會之成功之道存在最重要的是結合社區所有人參與，不外乎社區理事長熱情推動社區事務、也包括社區資源整合，人員組織分工，老人關懷據點設立，研究者發現其成功之道，茲整合歸納以下五點：

壹、領導權力分享，團隊意見諮商，形構優質環境

參與式領導講究領導系絡內的理事長及會員志工風格，同時肩負推動社區組織的任務，唯有將決策的權力由會員共同分享，藉以養塑志工自動願為組織效力的決心，提供共享利益的機會，以及激勵參與的內在動機。換言之，組織的決策既然由會員共同參與，就欠缺對社區組織疏離抑或感到無力的藉口，有必要竭盡全力，為自己社區發展協會負責，絕無推諉塞責的機會。

是故，梧棲區南簡社區發展協會參與式領導在本次研究受訪對象中發現並不是由上而下的方式，進行單向的溝通，下達社區工作指令，並由理事長獨享各項事務的決定權，反而為了員工對社區的向心力，願在會員之間進行建設性的對話，承認所有人政策主張的價值，發展一項知識基礎較為廣泛健全的決定，認定社區需要解決的深層問題，並在大家沒有共識之前暫緩進行事實、價值及後果判斷，增加相互諮議的時間以求尋找較為新穎又有效的方案。

在團隊意見諮商方面，理事長在面對社區待決問題的當下，就要與會員討論，進行不同意見的諮商，用以突顯問題的本質、實際的成因、牽涉到的對象，以及可資診

治的方案，務達最終抉擇的方案，擁有真實的資訊輸入基礎，俾較能接受實境的檢驗，減少潛在失靈的可能性。尤有甚者，這項會員意見吸納的機制，可以協調團體的需求，以致個人的需求不致受到忽視，同時亦因會員意見的健全介入，促使工作動機受到極大的鼓舞，減輕消極不作為的抵制。南簡社區發展協會理事長強調組織會員志工之間的互動，進行社區組織未來追求方向的溝通，理解所面對的情境，交流各自過往的處事經驗，從中排除自戀的不當見解，化解彼此歧見的焦點，進而商議對應的策略，按部就班完成的任務，建立各類領域上的清譽，開拓社區經營的版圖。

在形構優質環境方面，社區組織事功的成就既然要在團隊協力的情況下始能完成，是以實現參與型領導的組織，理事長就要設法建構友善的氛圍，以及得能滋生創意的工作環境，不僅務必將任務做對，還要做對的事，而使組織得以擴張疆界，強大組織間的競爭力，形塑組織存在的正當性及生存空間。而在南簡社區發展協會參與式領導的運作下，會員幹部志工樂意一起工作，共同抉擇他們想要追求的政策取向及社區利益共享，並對社區組織的未來從事根本性的決定。換言之，在本社區領導的推動下，進行社區組織轉型的重大工程，協助會員面對重大的價值，促成所有人成長與發展。綜上理論，社區理事長就是有認清這項領導的時代意義，帶領社區會員志工走出瓶頸，讓社區組織成員在作事上都可能扮演自己的角色。

## 貳、組織發揮功能，培養在地志工，強化社會福利

健全的南簡社區發展協會組織是社區工作的基礎，社區志工更是社區發展推動的最關鍵的礎石，社區理事長每年都會派幹部參加衛生福利部辦理社區人才研習訓練，並結合直轄市、縣（市）政府的輔導，主動有系統地進行社區人力培訓工作。培訓的對象除了南簡社區發展協會的領導人、工作幹部或志工之外，也將在地公所社區承辦人納入，以使行政體系基層同仁了解社區工作的意涵與方法，從而對社區工作更為深化。而南簡社區發展協會在本次研究受訪對象中發現最另人稱讚的就是在實務工作者或是幹部培訓方面，強化其社區組織功能，提升其社區問題處理能力，讓社區發展協會能在會務、財務及業務等面向，全面地健全發展，建構居民共同的社區願景，進而足以承載來自政

府不同部會、單位的資源，運用社會民間資源，結合在地的人力物力與資源，提升社區居民福祉，增進社區生活的品質。

另外，研究者也發現南簡社區發展協會全面建置福利服務網際網絡將社區關懷據點及活動優勢給宣傳出去；社區會員志工是社會福利實施的小尖兵，確實福利服務落實於弱勢需要幫助的民眾，並結合政府來推動各項社會福利服務。所以南簡社區發展協會便結合衛生福利部，讓社區居民持續推動「福利化社區旗艦型計畫」來整合其他社區發展協會，以該績優社區帶動其他具潛力社區，共同研倡創新服務方案，拓展社區福利服務，讓福利服務關懷網絡逐步在社區中扎根，綿密兒少、婦女、老人及身心障礙者在地化的全面性整合型社會福利服務網，提供社區居民及時適切的轉介服務。

#### 參、盤點社區特色，建構資源平臺，創造永續發展

南簡社區發展協會資源是社區成功很重要的因素，透過盤點了解資源的分布與運用的效益及效能，然後去蕪存菁整合後再行提出創新特色與回饋在地需要的服務。

南簡社區發展協會與外部組織或團體間存在的正式規範，在本次研究受訪對象中發現，是結合其他協會形成聯合社區發展模式，並提案向政府相關部門申請核准後，其提案之計畫即為各協會間應遵守的正式規範及執行的方向，其計畫內容之工作項目若需修改調整應在召開定期會議或臨時會議中討論議決，並做紀錄做為修改計畫及工作執行的依據。

然而，衛生福利部所整理的資源列表，有許多的計畫已推動經年，歷經多個寒暑，也必須與時俱進的提出檢討與反省，以便社區工作真正符應社區居民的需求。

此外，因應高齡化社會的到來，健康與高齡照顧議題，不僅是政府，亦是每一國民，甚至是每一個社區，都必須面對的議題。因此，以社區工作為基礎，以全人照顧為目標，建構整合性的健康照顧社區網絡，是政府迫切須面對的課題。

南簡社區發展協會關懷據點就是以「老人供餐及健康特色」為議題引發社區民眾的參與，以推動社區照顧者或成立關懷聚點為目的。所以照顧者或成立關懷據點在面對高齡化社會，是社區很重要的資源。因此，政府部門在推動社區照顧議題上，必須



循序漸進，循循善誘，輔以獎勵等誘因，重視社區組織投入照顧工作。

總結：南簡社區發展工作結合了各方社會資源，因此政府應當加強對不同部門間的溝通協調與合作。例如，內政部應秉持主動與積極的態度，加強與教育、文化、交通、環保、農林、民政、衛生等推行社區發展相關單位的協調聯繫，分工合作，以發揮整體力量，來加速推動社區建設工作。期盼中央與地方政府共同努力，輔導各社區發展協會，提升社區能力，積極地因應地方特質與需要，充實社區居民精神生活內涵，發展社區特色產業，增加社區居民經濟收入，建立良好的社區互助機制，讓社區得以永續發展，追求富麗、安康的幸福生活。

#### 肆、協助卓越追求，標竿社區學習，渲染社區影響力

目前衛生福利部均定期辦理社區發展工作評鑑，而評鑑實施的目的，在有效激勵社區，並導引社區發展協會發揮組織功能，推動各項建設。因此，南簡社區發展協會每年辦理社區發展工作評鑑，以協助社區瞭解自身業務推動的優缺點，俾據以檢討改進，策勵社區的未來。此外，南簡社區發展協會透過評鑑，因社區發展推動成效良好，衛生福利部也給予以獎勵及表揚，激勵社區工作人員士氣。另研究者也發現南簡社區發展協會結合了評鑑績優之社區，辦理社區觀摩、研習與參訪活動，以推廣其成功經驗，使其在社區輔導工作上，扮演積極的角色，透過案例的引介、經驗的傳承與實地的參訪交流，不僅有助於其他績優社區持續追求卓越與永續發展，也可帶動其他社區引為借鏡，從而見賢思齊，迎頭趕上。

是以，南簡社區發展協會居民參與社區發展，共同活化社區組織，利用在地資源，營造活力自主永續的公民社會作為政府社區發展工作的政策方針，並發展出社區工作的願景，營造一個幸福、自主、活力、永續的社區。

#### 伍、強化關懷據點，建立社區情感，建築高齡社區

為因應高齡化社會的來臨，行政院於 2005 年推出「建立社區照顧關懷據點實施計畫」，由立案的社區發展協會自主提案，向當地縣市政府申請開辦費及業務費補助，然南簡社區發展協會也因計畫設置社區照顧關懷據點，為社區長者提供關懷訪視、電話

問安（含諮詢、轉介服務）、健康促進活動、餐食服務。由於據點老人供餐的服務倍受肯定，社區持續推動照顧關懷計畫，藉以強化弱勢照顧，並增加民眾鄰里互助精神，以達成健康老化的目標。然而，研究者統計該項計畫截止 2016 年，全國計有 2,136 個社區關懷據點，約三分之二均由社區發展協會承辦，實施十年以來，對於社區長者、家屬、社區都帶來正向的改變。

是以，南簡社區發展協會關懷據點計畫的首要目標就是建立社區自主運作模式、營造永續成長、健康的社區環境。在本次研究受訪對象中發現，就南簡社區發展協會的理念而言，存在與公私部門間的合作關係，由政府同時主導了財務與規範層面，而社區部份則增加服務能量建立社區情感，以達到老有所終，壯有所用，幼有所長的境界。整體而言，為了達成公私部門的「夥伴關係」，政府必須適度將權力還給社區，信任社區組織，並調整適合據點的績效指標，進而支持據點。

另外，從南簡社區發展協會投入關懷據點的人力、物力與時間，以及服務對長者的預防性照顧功能，從而降低國家長期照顧服務及健康保險的支出來看，雖然沒有精確估算，其產生之實質效益，應遠大於政府所投入的補助經費。

是以，為因應我國人口快速老化，推動各項老人福利，行政院也於 2009 年核定推動「友善關懷老人服務方案」，以「活力老化」、「友善老人」、「世代融合」三大核心理念，改善整體的居住環境，建構無負擔的理想生活；後續依據未來老化人口需求，於 2013 年核定「友善關懷老人服務方案第二期計畫」，以「健康老化」、「在地老化」、「智慧老化」、「活力老化」、「樂學老化」五大目標，規劃執行策略與工作項目，盼藉由政府與民間合作，共同提升老人友善服務。

南簡社區發展協會就是建築一個合宜服務且友善高齡社區，從長遠的計畫目標與預期效益來看，關懷據點的成立是最好的典範。其對長者、社區或是據點而言，隨著每年的據點人數成長數量愈來愈多，參與者的年齡日趨老化，因此社區活動中心的硬體空間，必須帶給人們相當程度的舒適感。因此地方政府就要編列經費預算補助社區，儘管不是針對整個活動中心，但也要帶給社區改變及提升服務品質。

綜合而言，從過去歷史的角度來看，臺灣的社區發展工作在不同的階段中有不同的任務及特色，當前的實況乃是承繼自過去施政計畫的延續及政策效果，而近年來也已漸由政府中心轉變為社區中心；由計畫發展朝向民主自立，再再顯現臺灣社區的自主生命力與特色，並形成社區居民間的正向引導模式。雖然，各種困境仍有待克服及進步，但卻也已看到變遷的正向發展。特別是實際的社區關懷據點、社區組織自立性的願景與逐步實踐等，均呈現出社區居民由下而上的主動參與，以及志工志願服務中提供服務。南簡社區發展協會就是所謂自動自發、民眾自主、有組織的社區發展協會，在歷屆理事長的參與式領導、社區關懷據點的成功及志工服務品質，已逐漸累積許多影響力及內部能量、已發展出成功社區發展經驗，可以全面擴張到其他社區發展協會。且研究者發現南簡社區的成功發展經驗，不但可以實質提昇社區里民的生活幸福指數，更能累積出社區發展之工作模式與理論建構，進而概化為社區發展工作的專業知識，而提供其他社區發展協會參酌仿效，功不可沒。



## 第二節 研究建議

研究者發現梧棲區南簡社區發展協會近年來發展工作評鑑報告來看分析，社區是開辦社區關懷據點，結合志願服務人員，爭取各機關資源，構思及開創社區自有財源，持續維護社區發展工作成果，以社區自發願景為中心，建構永續成長的理念。社區發展是一種綜合性的福利措施，除了以社會福利為重點之外，各個社區仍應依其實際需求，適時推動必要的工作，以增加社區居民的福祉。另外未來社區發展是一種持續變遷的過程，隨著時空環境的變遷，居民的需求或社區的問題都可能有所變化，促使社區必須及時因應，適時更新，以常保生機，永續發展。雖然南簡社區發展協會經營的很成功，因此，在可預見的未來，研究者在南簡社區發展的一些創新的作為中提出以下四點建議。

### 壹、南簡社區發展協會需多元兼顧不同聲音

目前社區組織的理事長常為顧求全局所做的決定，會使組織內部有限資源作最佳利用，其在決定形成之前，納入能貢獻組織的成員，一同研商方案的設計，一方面展現高度的同理心，理解大家的抉擇思維；二方面仔細傾聽其見解，以及對問題情境的分析，掌握其精湛之處，將其吸納成為決定內容的一部份；三方面則針對各方所提的決定安排，究其優勢、劣勢、機會與威脅進行討論，再整合出大家認同的套案，作為應付時境變遷的對策，在參與式領導的運作上，理事長為了了解社區組織有效運作之途徑，卓越推展任務之道，就不能只憑自己的所見行事，不能自以為是而忽視他人的看法。

是以，舉凡南簡社區發展協會的決定，如若有所偏差，抑或在單向思考的場景下作成，由於對決策情境的全局關照有所不足，難免在社區方案組合上會出現顧此失彼的窘境。所以建議理事長要脫離這項窘境，一定要有不同的聲音注入，小範圍包含南簡里民的意見，大範圍包含整個梧棲區甚至臺中市政府社會局對社區提出的改善建議

等，理事長必須從另一個角度接納更多意見來提出觀點，進而促進不同觀點之間的交流，彼此各自進行角度的反省，藉機找到共同的認同，分享方案追求的價值取向，啟示創新的配套，以及形塑組織未來的願景。

## 貳、吸引年輕志工參與社區服務

1996年，當時內政部訂定「推動社會福利社區化實施要點」，強調運用志工人力來整合社區發展協會內外資源，建立社區福利服務網路，以確保福利服務落實於基層。此後，參與社區志工服務者越來越多。大臺中最美風景是志工，為了讓民間無窮能量有效發揮。於是市府推動「HOPE 一二五志工首都」概念，呼籲市民一人每月提供至少二小時的志願服務，創造近五倍公民社會力量，並透過志工銀行獎勵、社群平台媒合等方式，鼓勵學生、國內外青年、企業、退休高齡人士、社會大眾共同加入。因此，臺中市政府日前也積極推動「HOPE 一二五志工首都」概念，截至2016年志工人數已超過九萬，志工人口比率為六都第一，並結合國際志工參與社區營造工作。然而，社區發展協會為向下紮根服務更多人，就必須鼓勵青壯年人成立志願服務性社團，讓有熱忱青壯年志工可以利用閒暇的時間或是假日來加入，主動為社區貢獻一己之力。但是南簡社區發展協會志工雖人數眾多，但幾乎都以65歲以上長者來擔任志工，雖然財源充沛，但目前最大的問題是缺乏年輕志工。研究者發現年輕人參加的意願很低，可能都因外地工作的緣故，所以沒空餘時間來服務社區，建議可提供吸引年輕人來加入的誘因，甚至提供鐘點的工作，或邀請晚上來開會一起討論社區事務，或許可以提高年輕志工的意願，所以這些社區志工的參與，不管老年人或年輕人已成為社區組織的寶貴資產與執行社區服務的動力來源。

## 參、擴增南簡社區關懷據點服務項目

自2005年推展社區照顧關懷據點以來，南簡社區發展協會服務老人的品質，備受肯定與支持，南簡社區以社區照顧關懷據點為基礎，進而結合婦幼服務、弱勢家庭等相關方案，擴大照顧服務的對象，並提昇據點的服務效益。2014年，衛生福利部已頒訂「社

區照顧關懷據點佈建日間托老服務計畫」，未來，面對長期照顧的迫切需求，應可在社區照顧關懷據點既有的基礎上，逐步擴充為長期照顧的基地。將有長期照顧需求的居民，留在社區內照顧(care in the community)，並由家人及社區志工就近提供照顧(care by the community)，藉社區照顧關懷據點以落實福利社區化的精義。

在社政體系裡，據點計畫至少會牽涉到社區發展（或人民團體）以及老人福利兩個單位，南簡社區目前推動的老人社區關懷據點比較帶有解決的「社會計畫模式」特性，卻忽略了理想的社區發展工作含有重視過程的「地方發展模式」理念，理想上，我們期待能兼顧兩者，實務上，社區的投入卻難以併存，無法在短期內立竿見影。

研究者建議南簡社區關懷據點在可能的範圍內提昇社區關懷據點的服務項目，增加受惠社區人口，將社區福利服務活動與青少年品德教育結合，例如多舉辦婦女活動與老年兒少互動的活動，也可以結合社區環境改造與人文教育主題來服務，這些都是為往後社區後續推動社區發展的重要基礎。

#### 肆、發揮社區自治精神、更新社區培力策略

長期以來，政府透過經費補助與社區評鑑，鼓勵社區以自助互助的方式，配合社區政策推展相關工作，固然已有一定成果，但是成果難以維持，經驗沒有傳承，也是眾所周知的事實。雖然南簡社區發展協會也是透過政府經費補助與社區評鑑來維持會務正常化，但研究者建議可以發揮社區自治精神自力更生，社區本身開發社區產業及發展社區技術來增加財源。這樣的社區政策才能將社區真正歸還當地社區居民，讓他們選擇自己有興趣的項目，以自己熟悉的運作方式，治理自己的社區事務，發揮屬於自己的社區特色。

然而，我國政府對於社區治理並非放任不管，而是鼓勵在地社區自求多福，在行政支持與技術協助有更積極的協助，尤其對於社區培力方向，必須提出嶄新的策略。

上述四項建議作為，比較側重於南簡社區實務上的改進。事實上，在本次研究受訪對象中發現南簡社區發展協會雖然是一個成功的典範，但仍應定期檢視，適時不斷改進，促使社區不斷地進步及發展。

最後本研究的預期目標希望藉由南簡社區發展協會的力量主動輔導民間社區發展協會，增加社區居民凝聚力與社區認同感，帶動民間社區能確實以「由下而上、由上而下」的經營方式，發揮社區自發性及自主性精神，建立社區共同合作伙伴關係，連結各項社區資源、社區環保及社福醫療，使民眾感受社區一家親的大家庭環境，同時協助民間社區發展協會以非營利組織的模式，建立政府與民間良好的夥伴關係，透過地方自治、社區自治共同解決組織分化、經費不足及人才流失等迫切問題，以及挽救逐漸流失的傳統文化和民俗技藝的地方產業特色，使民間社區發展得以永續成長，感動到每一個角落，處處有溫情處處都是一家人。

同時，研究者建議政府、民間組織及企業應當重視社區發展工作，珍惜社區發展協會在我國特有的草根性組織。它們不僅補充了政府施政的不足，也豐富了社區發展工作的多樣性與草根性。社區的志工，更是政府以及整體社會很重要的資產。未來，希望政府要實現青年創業、在地安老、安兒，全人照顧的服務，都需要社區組織的動員能力，使其投入社區發展及社區照顧工作。研究者相信，透過社區人才與組織的培力，再輔以政府政策引導與資源的挹注，未來，社區可以肩負起這項重責。也唯有社區這在地的組織，足以來彌補各服務輸送體系的縫隙，方能使服務能夠落實普及，真正讓人人得以安居大社區。

總之，南簡社區發展走過二十年，在社區活動中心、社區組織運作、社區志工參與等各方面已奠立良好基礎；並且在福利社區化、社區關懷據點、旗艦型社區計畫等重點工作都能有效推動。展望未來，仍應在社區治理、社區培力、社區據點、性別與族群議題、社區型方案、社區法制化、社區調查等方面，突破框架，力求創新，社區發展工作能夠深耕，可以永續。





## 參考文獻

### 一、專書

- 王文科（1991）。**教育研究法**。台北：五南。
- 王雅各、成虹飛、吳天泰、范麗娟、蔡篤堅、盧蕙馨、駱慧文、謝臥龍、魏惠娟、甘炳光（1996）。**社區工作—理論與實務**。台北：五南。
- 張其昀（1983）。**中華百科全書**。台北：中國文化大學。
- 吳定、張潤書、陳德禹、賴維堯（2000）。**行政學**（修訂四版）。台北：國立空中大學。
- 吳秉恩（1986）。**組織行為學**。台北：華泰文化。
- 吳芝儀、李奉儒（1999）。**質的評鑑與研究**。台北：桂冠圖書。
- 吳偉立、李慈穎、林文蘭、高穎超、葉虹靈、劉怡昀、劉惠純、鄭玉菁、謝國雄、李易駿（2011）。**當代社區工作：計畫與發展實務**（三版）。台北：雙葉書廊。
- 李登輝（1996）。**新刊本經營大台灣**。台北：遠流。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬（2002）。**組織行為學**（九版）。台北：華泰書局。
- 林振春（1999）。**臺中市社區教育發展之研究**。台北：圖書。
- 林瑞穗、林萬億（1996）。**社區發展與村里組織功能問題之探討**。台北：行政院研究發展考核委員會。
- 曾華源、曾騰光（2003）。**志願服務概論**。台北：揚智。
- 孫健忠、賴兩陽、陳俊全（2016）。**人群服務組織管理**（二版）。台北：雙葉書廊。
- 徐震（1985）。**社區發展—方法與研究**。台北：中國文化大學。
- 徐震（1986）。**社區發展的回顧與展望**。台北：中華民國社區發展研究訓練中心。
- 張火燦（1996）。**策略性人力資源管理**。台北：揚智書局。
- 畢恆達（2012）。**教授為什麼沒告訴我**。新北：小畢空。
- 蔡文輝（1979）。**社會學理論**。台北：三民書局。

蔡宏進（2005）。**社區原理**。台北：三民書局。

蔡培村、武文瑛（2005）。**領導學：理論實務與研究**（初版）。高雄：麗文文化事業機構。

藍毓仁（2008）。**質性研究方法**。台北：巨流。

蘇景輝（2003）。**社區工作-理論與實務**。台北：巨流圖書公司。

顧瑜君（2008）。**質性研究**。台北：心理。

## 二、期刊論文

王仕圖（2007）。社區型非營利組織資源動員與整合：以社區發展協會為例。**台灣社會福利學刊**，5（2），103-137。

杜佩蘭、曾榮豐、黃英忠、施瑞峰（2007）。領導行為、組織學習與組織認同關係之研究。**管理實務與理論研究**，3（1），45-67。

林振春（1994）。如何凝聚社區意識、整建社區社會。**理論與政策**，8（4），117-129。

徐震（1995）。論社區意識與社區發展。**社會建設**，90，4-12。

徐震（2004）。臺灣社區發展與社區營造的異同：論社區工作中微視與鉅視面的兩條路線。**社區發展季刊**，107，22-31。

張英陣、鄭怡世（2012）。再探 Jane Addams 的社區工作理念。**社會政策與社會工作學刊**，16，87-132。

曾中明（2011）。五都升格整併後的社會福利。**社區發展季刊**，134，97-98。

曾中明（2011）。活躍老化。**社區發展季刊**，132，432-447。

曾中明（2011）。慶祝建國百年、社會福利專輯。**社區發展季刊**，133，427-428。

曾中明（2012）。當代社區工作。**社區發展季刊**，138，16-17。

葉嘉楠、洪嘉欣（2006）。社區發展協會功能與問題之實證研究—以新竹市為例。**中華人文社會學報**，5，86-118。

蔡宏進（1996）。社區發展中對社區組織的運用。**社區發展季刊**，75，135-143。

賴兩陽（2004）。社區發展協會推動福利社區化的策略分析。**社區發展季刊**，106，

68-79。

### 三、研究計畫

內政部（2011a）。內政統計年報。台北：內政部統計處。

內政部（2011b）。100 年度社區發展工作績效評鑑報告。台北：內政部。

內政部（2011c）。《社區發展工作評鑑制度評估及未來方向之研究》。嘉義：國立中正大學。

行政院（2005）。《行政院臺灣健康社區六星計畫》。

施教裕（1996）。台灣省社會救助法規適用情形之調查研究報告。台灣省政府法規委員會委託研究報告。

臺中市梧棲區南簡社區發展協會會員大會手冊。2014 年 3 月 1 日。

臺灣省政府社會處（1990）。《臺灣省社區發展二十年專輯》。臺灣省政府社會處。

衛生福利部（2013）。中央各部會社區相關方案資源盤點分析報告，未出版。

魏希聖譯（2001）。志工招募實戰手冊。台北：張老師文化。

### 四、學位論文

王貞元（2015）。社區政治：社區組織的分裂、合作與分立。國立政治大學政治系碩士學位論文，未出版，台北市。

王珮如（2004）。影響社區組織領導人參與健康社區計畫之相關因素探討—以台南市為例。國立成功大學公共衛生系碩士學位論文，未出版，台南市。

何孟霖（2016）。社區組織在地文化遺產，教育的角色與功能—臺南市新化社區營造協會個案研究。國立臺南藝術大學博物館學與古物維護系碩士學位論文，未出版，台南市。

余佩佩（2002）。全面品質管理、供應商選擇、供應商參與、資訊運籌管理與組織績效關係之研究—台灣、香港之比較分析。國立成功大學工業管理科學系碩博士學位論文，未出版，台南市。

吳長法（2015）。草根性社區組織領導者參與社區總體營造之研究。國立高雄師範大

學成人教育系碩士學位論文，未出版，高雄市。

吳建樺（2015）。從社區成員參與動機、參與滿意度分析社區組織運作之改善策略：以「臺中市北屯區三光社區」為例。東海大學公共事務碩士在職專班碩士學位論文，未出版，台中市。

李岳道（1998）。社區發展協會理事長角色之研究。國立台灣大學農業推廣學系碩士學位論文，未出版，台北市。

李崇吉（2011）。社會互動、資源依賴與知識接收對知識分享之影響。國立中興大學高階經理人碩士在職專班，未出版，台中市。

林志樺（2012）。慈濟功德會環保實踐之研究—影響地方公部門資源回收行動之因果關係探討。國立東華大學自然資源與環境學系碩士學位論文，未出版，花蓮縣。

林坤佑（2006）。探究社區發展協會持續推動發展的影響因素—以新竹市福林社區發展協會為例。國立臺灣師範大學環境教育系碩士學位論文，未出版，台北市。

林欣蓓（2010）。臺灣社區組織與社區能力探測之研究—以內政部旗艦競爭型計畫為例。國立中正大學社會福利系碩士學位論文，未出版，嘉義縣。

林國隆（2010）。探討在地文化產業與社區發展之關係研究—以水里蛇窯推動頂崁社區發展為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班，未出版，台中市。

林漢祥（2014）。社寮社區發展與組織互動關係之研究—社區治理觀點。東海大學行政管理暨政策學系碩士學位論文，未出版，台中市。

林碧桃（2012）。平心社區發展協會推展社區發展之經驗與成效分析。東海大學公共事務碩士在職專班碩士學位論文，未出版，台中市。

姜仁忠（2014）。社區發展協會推動社區參與之研究—以桃園縣蘆竹鄉山腳社區發展協會為例。銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士學位論文，未出版，台北市。

紀貝臻（2011）。領導風格與社區參與之關聯性研究：以社會資本觀點探討。國立中山大學公共事務管理系碩士學位論文，未出版，高雄市。

夏秀琴（2007）。非營利組織在社區發展中之角色、功能與限制—以臺中縣后里鄉泰

- 安社區發展協會為例。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士學位論文，未出版，台中市。
- 黃源致（2001）。**基層民主中村里與社區組織互動之研究**。暨南國際大學公共行政與政策研究所碩士學位論文，未出版，南投縣。
- 張綉珍（2010）。**社區發展協會推動社區總體營造之研究：以桃園縣圳頭社區為例**。元智大學社會暨政策科學學系碩士學位論文，未出版，桃園市。
- 陳名揚（2013）。**社區發展協會在社區營造中的角色與功能—以嘉義縣明華社區發展協會為例**。南華大學非營利事業管理系碩士學位論文，未出版，嘉義縣。
- 陳姿月（2010）。**社會資本與社區組織／社區發展—以苗栗縣南庄鄉東河社區發展協會為例**。國立東華大學社會發展學系碩士學位論文，未出版，花蓮縣。
- 陳楷琍（2013）。**從資源依賴觀點探討政府與企業合作—以杉林溪為例**。國立雲林科技大學創業管理系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 彭毓文（2007）。**運用社會資本對推動社區發展之研究**。國立政治大學地政系碩士學位論文，未出版，台北市。
- 彭瑞珍（2015）。**社區發展協會領導效能之研究—以臺中市南屯區中和社區發展協會為例**。東海大學第三部門碩士在職專班碩士學位論文，未出版，台中市。
- 曾珮雅（2014）。**如何透運資源演化運程創造競爭優勢？資源基礎理論與資源依賴理論之觀點**。國立臺南大學經營與管理學系科技管理系碩士學位論文，未出版，台南市。
- 游宗新（2006）。**南投縣社區大學整合公部門資源之營運探討**。南華大學非營利事業管理系碩士學位論文，未出版，南投縣。
- 游芝祺（2016）。**社區組織幹部人際網路之探討—以衛福部評鑑績優社區為例**。亞洲大學社會工作學系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 程詩喬（2010）。**學校與社區的資源共享模式研究—以雲林縣小型學校轉型優質計畫為例**。國立雲林科技大學空間設計系碩士學位論文，未出版，雲林縣。

- 黃中怡（2002）。策略性人力資源管理—組織策略、人力資源策略、人資部門涉入程度、核心競爭力、國家文化與組織績效之關聯。國立成功大學國際企業系碩士學位論文，未出版，台南市。
- 黃怡慧（2014）。社區組織永續發展之研究—以高雄市社區發展協會為例。亞洲大學社會工作學系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 黃進能（2008）。「社區發展工作評鑑制度」之研究，以臺北市社區發展協會為例。世新大學行政管理系碩士學位論文，未出版，台北市。
- 黃雲生（2001）。社會福利民營化趨勢中非營利組織之資源依賴與組織自主性—以臺中市政府老人居家服務之委託為例。南華大學／非營利事業管理系碩士學位論文，未出版，嘉義縣。
- 楊煜泰（2001）。我國政府行政資源運用之績效評估—以縣市地方政府警察行政為例。國立中興大學公共政策系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 詹秀員（2001）。社區領袖與社區發展功能之研究。東海大學社會工作學系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 廖曜生（2002）。資源共享、企業控制策略與人力資源管理控制的角色—台灣集團企業子公司的實證研究。國立成功大學企業管理學系碩士學位論文，未出版，台南市。
- 潘俊霖（2006）。我國地方政府基層行政機關實施績效獎金及績效管理計畫的能力與成效—以臺中縣（市）政府基層行政機關實施績效獎金及績效管理計畫為例。東海大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 蔡茂億（2004）。社區發展協會的功能與角色之研究—以台中市為例。東海大學公共事務學系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 鄭嘉麟（2007）。領導風格與領導效能之研究。國立中山大學人力資源管理系碩士學位論文，未出版，高雄市。
- 鄭綦筠（2010）。社區發展協會實務社群之研究—以臺中縣松雅社區發展協會為例。

- 國立暨南國際大學終身學習與人力資源發展系碩士在職專班，未出版，南投縣。
- 盧美華（2015）。**新興社區組織突破困境邁向績優社區典範的關鍵因素之研究—以南投縣埔里鎮珠仔山社區發展協會為例**。南開科技大學電子工程系碩士學位論文，未出版，南投縣。
- 盧耀泰（2002）。**國中生參與四健推廣教育意願之研究**。國立中興大學農業推廣教育系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 蕭良材（2013）。**社區發展協會領導者風格及組織文化對組織績效之影響—以台中市南區社區發展協會為例**。國立勤益科技大學企業管理系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 蕭智遠（2013）。**社區治理與地方之研究—以臺中市社區為例**。逢甲大學公共政策系碩士學位論文，未出版，台中市。
- 賴綉妮（2002）。**政策制定過程中公民參與之研究**。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士學位論文，未出版，南投縣。
- 賴鎮安（2004）。**落實績效獎金制度之研究**。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士學位論文，未出版，台中市。
- 魏淑貞（2015）。**探討社區組織運作對休閒產業的影響**。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士學位論文，未出版，台中市。

##### 五、譯著

- 王文科、王智弘合譯（1999）。**焦點團體訪談：教育與心理學適用**（S.Vaughn,J.S.Schumm & J.Sinagub 原著）。台北：五南書局。
- 江吟梓、蘇文賢合譯（2013）。**教育質性研究實用指南**（Marilyn Lichtman 原著）。台北：學富文化事業有限公司。
- 吳芝儀、李奉儒合譯（1999）。**質的評鑑與研究**（Michael Quinn Patton 原著）。台北：桂冠圖書股份有限公司。
- 吳曉青、徐振邦、陳儒晰、梁文蕓合譯（2006）。**最新教育研究法**（L. Cohen, L. Manion

& K. Morrison 原著)。台北：韋伯文化國際出版有限公司。

黃瑞琪編譯(1981)。現代社會學結構功能論選讀(Robert merton and To Parsons 原著)。

台北：巨流圖書公司。

## 六、網路等電子化資料

台灣社區通(2015)。社區故事，2017年2月28日，取自：

<http://sixstar.moc.gov.tw/blog/areaforward>。

全國法規資料庫(2017)。人民團體法，2016年12月8日，取自：

<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=%E4%BA%E6%B0%91%E5%9C%98%E9%AB%94%E6%B3%95>。

全國法規資料庫(2017)。社區發展工作綱要，2016年12月8日，取自：

<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=A&t=A1A2E1F1&k1=%E7%A4%BE%E5%8D%80%E7%99%BC%E5%B1%95%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E7%B6%B1%E8%A6%81>。

臺中市社區發展資源網(2017)。社區產業，2017年1月25日，取自：

<http://www.incu.com.tw/>。

臺中市梧棲區公所(2017)。相關連結，志工服務專區，2017年2月2日。取自：

<http://www.wuqi.taichung.gov.tw/>。

臺中市梧棲區戶政事務所(2017)。臺中市人口統計，2017年3月1日，取自：

<http://www.hwuqi.taichung.gov.tw/>。

衛生福利部(2016)。使命願景與重大政策，2017年1月13日，取自：

<http://www.mohw.gov.tw/cp-9-18-1.html>。

衛生福利部社會救助及社工司(2015)。社區發展，社區發展協會名冊，2016年11

月10日，取自：<http://dep.mohw.gov.tw/DOSAASW/np-549-103.html>。



## 附錄一、訪談逐字稿

### 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：A

訪談時間：106年2月28日(星期二)上午10點

訪談地點：社區活動中心

受訪者內容：(台語回答)

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

A：ㄟ，這個問題ㄟ，可能我本身是理事長，我剛接任理事長的時候，就有想過類似的問題，在關懷據點部份，我會依據社區老人的人數來做供餐的分配管理，例如：社區有一百個老人，我會每天都有供餐的打算，但如果只有少數10~20個人，我可能會安排個2~3天供餐，但以目前的人數大約40個人，我還是會每週1~5供餐，並且搭配健康諮詢或安排活動來充實生活。

至於志工這一塊，讓我想想，嗯...我會善加利用每個志工的長才來運用，例如會煮飯的就到廚房幫忙，會唱歌的就到歌唱班，會美編的就幫忙活動的編排等等。

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

A：我都是將爭取的金錢來回饋社區會員，我都希望將老人供餐部份辦的好一點，希望老人家可以吃得營養吃的健康，同時，將這些經費資源來多辦一些活動來凝聚民眾的向心力，多號召一些人氣，充場面。

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

A：真的，很多南部北部的社區都來我們這裡參訪，因為我們的老人關懷聚點真的辦的很好，所有人一起動起來，每個部份責任都很明確，煮飯的煮飯、收拾的收拾、洗碗的洗碗、採購的採購，大家都分工合作，因為很多都是志工都是親朋好友，所以合作起來很愉快，所以我們做得也很高興。

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

A：厚，這個問題我可以很保證的告訴你，每個活動爭取的經費都是一起統籌後再分給各班隊，但都很公平，為什麼呢？因為我分給每個班隊的金額都固定，之前就有開過會，每個班隊班長都有共識，在溝通協調方面早已經都說好了，所以不會有任何的不高興，都很支持這個方法，這也是我能管理得這麼輕鬆的原因，大家都很支持不太會吵，哈哈哈！

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

A：我就知道你會問我這個問題，我們社區平均一個月開一次會，共同提出社區的活動決策，以及希望爭取什麼經費，所以我們都沒有分彼此，每個人的觀點和想法都會被討論，因為有想法總比沒想法好，怕就是怕大家都不說，那我真的會很累，而且搞不好我提出的他們也不接受不支持，那社區就會沒搞頭，最後滅亡，所以我都是讓他們參與一起討論一起研究的，不過大家真的都很踴躍。

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？

A：我本身也沒有什麼特別的角色，只是大家選我出來當理事長而已，可是，既然當了，那我就只好扮演好這個角色。其實社區人員大家都一樣大，平起平坐，就好比親人一樣大家都是好朋友的關係，沒有分彼此，大概就是這樣，但如果要問我如何管理，我想是互信吧！

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

A：這個問題，我可以跟你說不要說志工，所有人的資訊都是公開的，有好處大家分享，有困難一起解決，志工好朋友本身就是親朋好友，所以我們沒有秘密，大家都公開坦白，如果有年輕志工加入就更好了，我們正在計畫中，這樣社區經營才能長久才能成功。

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

A：我們社區的活動都是動員所有社區的會員、志工及好朋友，所以每次辦活動都有很多人參與，甚至其他區或其他縣市的人來參加，非常熱鬧，所以你問的問題，我個

人認為我們都是動員參與的，不到活動結束，我們是不會離開的，這也是我們社區的特色和團結的表現。



## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：B

訪談時間：106年3月4日(星期六)上午11點

訪談地點：社區活動中心

受訪者內容：(台語回答)

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

A：謝謝，我們理事長在關懷據點及志工部份都對待很和善，也沒有什麼管理，大家都知要如何做，所以我們都很輕鬆就能管理他們，其實應該是互助互信，也不必太多的管理，很多都是我的長輩，我還要聽他們的指揮咧，哈哈！

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

A：我們理事長喔，我覺得還蠻用心的，幾乎每天都會來報到，而且來的時候還會帶東西來給大家吃，大家在學習時他也會一起學習，不會放著社區不管，都事必躬親來凝聚向心力。

另外爭取資源方面，也都用在我們社區身上，包括硬軟體，所以我這個總幹事很輕鬆，只要打打資料就好啦。

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

A：關懷聚點喔我們辦的很好而且很好吃，志工媽媽煮的菜真的很好吃，我剛才說了，我們也沒有什麼管理，因為這些志工媽媽都做很久了，分工合作，所以這也是我們的特色，也可能因為我們很合群，所以社區辦得很好很成功，家喻戶曉呢。

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

A：非常公平，因為每個計畫都是我寫的，幾乎都是參考去年以往的案子再修改的，其實資源分配都是大家平均一起享用的，絕不是我或理事長一人所有的，所以這點我可以保證絕對很公平。

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

A：這點我很認同事長的領導，因為他都站在大家的立場來做事，結合大家的想法意見來做事，雖然很多意見，但理事長卻能化解，整合大家的意見最後做成決定，我們都很佩服他，他真的做得很好。

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？

A：我們社區本來就是夥伴關係，也沒有所謂治理的問題，開會一定是像聊天一樣，沒有分你我他，因為大部份都是親朋好友，大家都平起平坐，聊聊天，互動很像家人，所以理事長的角色就像老大哥一樣很親切隨和，也是因為這樣，大家都能為社區服務貢獻。

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

A：我們志工人數相當多，在我的印象中，梧棲的社區志工人數應該南簡是最多的，但是都年長者多，有時我們的各種活動或運作都需要年輕志工的幫忙，因為我認為一個社區的成長志工是一個重要的因素，有了他們，除了工作有人做之外，同時也有人潮，其實我們很多活動都是志工提出來的，所以資源是共享的，資訊是公開的。

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

A：這個問題在我們社區和平的，因為所有活動都是大家一起參與的，一起討論的，所以大家都會以社區的利益為目標，以社區的發展為目標，一起創造永續的社區，成功的社區。

## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：C

訪談時間：106年3月5日(星期日)下午3點

訪談地點：訪談者家裡

受訪者內容：

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

*A：理事長很好啦，對我們和志工都很好，很有魄力，帶領大家很成功。做事情很用心，比較積極，很親切，待人很親切。*

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

*A：我們社區本來就很好，資源也很多，做了很多事，每到假日都有其他的社區來這爭取很多資源、經費，所以爭取很多經費做了很多活動，大家感情非常好。*

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

*A：關懷聚點喔！真的不錯，我每天都來參加，對老人家很好，因為年輕人在外工作，可以送老人家來這裡，這裡有伴，不怕孤單，這樣年輕人也可以安心工作，老人家來這裡也可以打發時間。*

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

*A：我是參加媽媽成長教室，我覺得我們的活動很多，做經龜糕、縫紉……等等這些活動讓我每天都很忙，理事長對我們都很公平，常把經費給我們辦活動。*

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

*A：理事長對我們的領導很好，對我們很親切，活動都是我們一起討論，大起聊天出來的，很民主，會聽別人的意見，不會打斷其他人的話，大家聊天都好像一家人。*

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥

伴關係？

*A：他好像一個火車頭一樣，帶領我們社區很成功，跟他反應的問題，他都會幫我們解決，如果不能解決，他也會以其他方式處理，真是一個很好的理事長。*

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

*A：我也是其中之一，只要有活動，理事長都會請我們來一起參與，一起來湊熱鬧，所以們剛才說的資源和經費都是公開的，大家都知道。*

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

*A：理事長常跟我們說，社區要好，就是志工人數要多，因為有人才有事情做，沒人就沒有活動，要辦活動需要大家，所以我們都有一定共識，為社區服務。*



## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：D

訪談時間：106年3月12日(星期六)上午10點

訪談地點：社區活動中心

受訪者內容：(台語回答)

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

*A：理事長管理的很好，我們就很聽他的，志工也很挺他，社區辦的很好，據點的部份也很好。*

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

*A：喔！他真認真，為咱們的社區爭取很多東西，你現在看到的，都他爭取的。你剛才問的向心力，大家都很挺他，意見不會很多啦！*

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

*A：我也是關懷聚點老人供餐的受惠者，真正很好，每天都吃的很好，這也是我們社區的特色，我來這七年多，每天中餐都吃這些，真正很好吃。*

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

*A：這個問題我覺得社區的運作很好，理事長很聽我們的話，大家說話都沒有爭吵，社區資源分配也很公平。*

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

*A：啊！這個問題我剛才說過啦，理事長的決定都是大家討論出來的，絕對不可能是他一個人決定的，要不然，我社區就不會這麼好啦！*

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？



A：理事長本身就跟我們很像冕輩跟長輩的關係，他很尊重我們，平常溝通都很融洽，也沒有所謂的治理問題，他扮演的角色很好啦！

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

A：我們志工都很優秀，人數也很多，很多的活動都是他們研究想出來的，資訊都是公開，大家都知道的，不是理事長一個人決定的，有尊重我們的想法，所以大家都有共識。

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

A：理事長常管理的很好，很盡責，這不是我在亂講，大家都這麼說，我們的目標就是讓社區更好，大都有責任，不計較，付出的都很多，所以我覺得我以社區為榮，活動都辦得很成功，讚啦！



## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：E

訪談時間：106年3月18日(星期六)上午10點30分

訪談地點：里辦公處

受訪者內容：(台語回答)

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

A: 不錯很好，理事長我最瞭解了，他幾乎都把心力放在社區，在管理關懷據點和志工那份很用心，他都分工的很好，每個班隊只要辦活動，都會互相支援搭配，如果人數不夠，我也會動員里民參加，所以我覺得理事長或總幹事在管理社區是很有經驗且有心的。

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

A: 理事長爭取資源我一定支持，甚至有時候我還會幫他們打電話給公部門要錢，南簡的資源很多，也就是因為資源多，所以帶領這些會員就會很輕鬆，招募志工方面也會很順利，人多向心力就集中，事情就很好辦。

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

A: 說到這一點，關懷據點老人供餐部份真的辦得很好，每個志工都有他們份內的工作，每天都有供餐，且下午還有安排活動，譬如：有氣操、手工美勞、健康講座等等，內容很豐富，這就是他們的關懷據點，有特色啦。

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

A: 之前有跟理事長溝通過，每個班隊都有在運作，應該分配的資源要公平，理事長有聽我的意見去執行，所以在這資源管理這方面做的很不錯，你剛才問的活動計畫，也有專人在協助申請，溝通上應該沒有多大的問題才對。

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

A:我剛說過了，理事長在社區發展協會領導的很好，每個會員都會尊重他的意見，他也會尊重每個會員的意見，家互相吸取經驗，共同研究，將社區治理的更好。

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？

A:我們社區本來就平起平坐的管理啊，大家都是工作夥伴關係，因為大家都有一個認同感及使命感，都是為社區打拼希望社區越來越好，畢竟大家都會老，希望老的時候能有個社區場所可以去，跟鄰居好友一起聊聊天、唱唱歌，否則真的會很無聊。

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

A:社區的活動都是公開的，我們志工都是集體行動，不會是單打獨鬥，你剛問的資源當然是共同分享的，不是我的，更不會是理事長的，所以大家都很團結，我們還希望能招募更多年輕的志工一起投入，但大部份年輕人都出外工作，這點還要再努力。

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

A:欸，社區都是參與式的希望大家都能加入，舉辦活動也都是希望號召民眾來加入，所以在活動前都會縝密的思考方向，大家都有責任來出錢出力，目的就是要讓社區活動能辦得成功，也希望能為社區多爭取一些經費來辦下一個活動，謝謝。

## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：F

訪談時間：106年3月19日(星期日)上午10點

訪談地點：受訪者工廠

受訪者內容：(台語回答)

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

*A: 在我的印象中，理事長對關懷據點辦的很多，可能是因為我是六十五歲以上的長者，所以感受很深，而且裡面的志工也非常親切，對人很和善。*

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

*A: 我覺得資源真的很重要，因為社區沒有經費就沒有活動而且招募不到民眾參加，雖然我沒有參加社區，但我阿伯和阿嬤都有參加，聽他們說理事長很用心，所以我想社區辦活動應該很好吧，而且我有參加社區辦的中秋晚會喔，真的很多人，相信理事長應該花很多心思去想。*

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

*A: 我的阿伯和阿嬤都有參加老人關懷據點，有時候會聽到他們去都很快樂，回家都笑嘻嘻的，而且還會幫忙宣傳，應該很有團隊精神，而且大家都很有責任吧！*

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

*A: 這點你問我，我就真的不知道了，因為我沒參與社區，所以這個不知道怎麼回答，但我知道社區活動辦的很好。*

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

*A: 說真的，雖然我沒有參與，但我能想像理事長應該人很好很民主，社區才會這麼成功，應該都有聽取大家的意見，人緣應該很好，能跟大家分享決定，互相交流，所以我想領導方面應該沒問題。*

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？

A:我認為理事長是社區大家長，他的角色好比一個家庭的主人，應該多聆聽大家的意見，並主動參與做事情，和大家博感情，與大家成為好朋友，這樣才能得到社區老人家的信任，做起事來也會比較輕鬆，大家才會挺他。

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

A:我覺得資訊本來就要公開透明，這樣我們才會知道要來參加活動，社區可以成立一個網站或在臉書公開，這樣大家就可以參與，但我知道南簡社區都有在做，而且做的都很好，我每天都有看到他們的訊息，包括志工、媽媽教室等等的一些活動。

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

A:如何承擔風險吧，舉辦活動都是大家支持的，所以希望理事長能多辦點活動，讓里民有一個休閒的場所及娛樂的活動，帶動整個有簡的熱情，才不會每天下班只能待在家裡看電視，說真的看電視還蠻無聊的，所以我還蠻感謝南簡社區為我們里所辦的各式各樣的活動，幫我謝謝理事長喔！

## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：G

訪談時間：106年3月25日(星期六)下午3點

訪談地點：社區活動中心

受訪者內容：(台語回答)

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

A: 謝謝，上次有去參訪南簡社區發展協會，發現理事長和志工們都很熱情，一開場還有迎賓舞，很熱鬧，經過與理事長的社區簡介，發現他們都是自己管理，每個社區的人都知道要做什麼，我想理事長在管理這塊應該下很多苦心，大家都自動自發，很團結，由上到下都互相搭配很成功，只有一個字“讚”啦！

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

A: 我覺得理事長真的很用心在經營社區，他們的資源很多，包括關懷據點、南簡公園還有隔壁的廟宇，當然，上次去參觀的愛心農場也是很好，上次我們來參訪時，區公所的區長和課長也有來參加，表示他們在爭取資源部份真的很用心，我想應該爭取不少經費吧！

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

A: 上次參訪，看到社區老人都非常快樂而且很熱情就知道他們是一個有活力且幸福的社區，看到他們供餐部份，每道菜色都很好吃，就知道他們很團結，各司其職，分工很明確。

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

A: 這點我倒是沒問，而且不清楚，我正想問他們是如何撰寫計畫書來爭取經費的，結果忘記問了，我改天一定要再去問理事長一次，到底他們是如何寫計畫的，不過，我想他們一定有一套流程，下次再 copy 回來參考。

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

A:我剛剛說過了，理事長領導的很好，我看大家好像都很挺他，他在做決策時應該有找志工商量，焦思廣義，聽取大家的意見，上次有找他稍微聊到，他說其實所有的運作或活動都是志工們提出來的，他只是照辦而已，哈哈！可見理事長很民主，都能容納大家的意見，互相溝通。

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？

A:他的角色喔，應該是一位協調者吧，或是一位執行者，因為剛剛說過了，他和社區志工們都是好夥伴，彼此沒有什麼大小之分，聽他們說，社區夥伴好像都是親朋好友，所以他在治理方面應該很容易吧！

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

A:志工真的還蠻多的，但我很少看到年輕人，不知道是年輕人太忙沒時間還是社區有年齡上的限制，這還要再問理事長本人一下，不過我們社區也很少有年輕人的加入，這應該是和社區普遍的現象吧，因為年輕人都要出外賺錢，社區只剩下老人吧，哈哈，不過這點一定要改善，否則社區要維持長久應該會有困難吧！

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

A:喔！他們的活動我聽說都很成功，所以我們才去參訪，我印象最深刻的是中秋晚會當晚真的好多人，我帶我們的總幹事去參加，真的很熱鬧，不能只有抽獎在吸引人吧，但我想應該不只這個，一定還有其他的特色，我一定要好好的學習一下，順便把經驗帶回來社區，提昇社區的能力。

## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：H

訪談時間：106年4月1日(星期六)上午10點

訪談地點：社區活動中心

受訪者內容：

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

*A:我聽說，南簡社區關懷據點辦的很好，理事長家在清水，但我家在梧棲南簡里附近，總幹事也是位在梧棲，他們對梧棲都有一份感情，所以我覺得他們在管理上應該很用心才對，而且對志工關懷據點應該也很客氣，畢竟大家都是熱心公益服務。*

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

*A:我知道他們的資源很多，他們志工人數也很多，我有一陣子也去那邊服務過，是朋友找的，但因為我在清水，去二個月我就沒去了，但那二個月，我覺得他們很有組織，分工很明確，理事長也很會做人，很會爭取經費來辦活動，總之，就是很有向心力的一个社區，讓人感覺是一個很成功的社區運作。*

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

*A:這應該是臺中市都知道的，因為很有名啊！在之前我來這服務的二個月中，我發現每個禮拜都有北部或南部的社區來參觀，目的就是來學習怎樣做關懷據點老人供餐的部份，不用講都知道，他們很有團隊精神，責任分工很明確，值得效法。*

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

*A:這點我不瞭解欸，我改天再問問我的好朋友，就是南簡社區的志工看看，他們的資源是否給各班隊都是公平的，哈哈！*

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？



A: 這個問題，我想理事長應該對社區很有想法吧！想把社區弄得很成功吧，他應該都有開會而且會尊重會員的意見，如果有一合的，他應該也會想辦法排解，達到所有人的共識。

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？

A: 理事長人很客氣，待人非常謙卑，他會把我們的意見都接納，有任何問題都會幫我們處理，他就像社區大家長的角色，把我們的事情分配的很好，把社區志工當作好朋友，這是我之前的印象。

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

A: 他們社區會成功就是因為志工人數眾多且參與率很高，理事長有這些志工有朋友們，做起事來就輕鬆很多了，且志工來自不同領域不同專業，幫助社區真的很大，甚至我聽說裡面志工還有學校主任或公務員人員退休的，所以你剛剛問的問題，社區的活動當然是共同分享的啊！

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

A: 他們辦的活動，幾乎成員都是重覆的，所有人都一起參與，一邊辦活動，一邊聯繫感情，何樂不為呢？哈哈！你今天問的問題如果我答不好你不要介意喔，因為我只參加二個月的志工而已，哈哈！

## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：I

訪談時間：106年4月10日(星期一)上午10點

訪談地點：區公所

受訪者內容：

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

*A:南簡社區發展協會的活動我參與過幾次，有幾次坐下來跟理事長聊起經營的理念，發現他對社區的管理是採用自動自發的方式來引導，也是說如果你認同社區你就會來參與，通常大家都是認同社區的所有事情，所以對管理這方面應該也不用太費心。*

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

*A:我知道只要南簡社區有提計畫來辦活動，區公所這部份一定會全力支持且補助經費，活動當日長官也會有親臨現場指導，南簡社區與公部門之間都有密切的配合，同時也依照政府的政策下去執行，所以公部門提供的資源是很豐富的，也是他們南簡社區的優勢，因為公部門支持才能有如此美滿的成果。*

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

*A:沒錯，南簡社區最大的特色就是關懷據點老人供餐的部份，就是因為據點很受人歡迎所以非常吸引其他地區的社區來參訪學習，雖然據點很有特色，但我覺得還是有改進的空間，需要再好好檢討。*

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

*A:南簡社區的班隊，我知道有4-5個班隊，對於社區管理怎麼分配的，理事長應該會依照各班隊的需要下去指導，區公所是不干涉的。*

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

A:我想理事長邀請會員的同時，應該會事先請他們規劃好活動的進行流程，同時最後再下定結論如何去執行。

南簡社區的活動會如此受歡迎，應該是所有人一起完成的，包括志工及班隊人員，所有人能參與其中的並樂在其中才是最成功的關鍵。

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？

A:理事長所扮演的角色，我覺得他應該是一個有想法的人，有理想型的人，很多事情都是他自己親自構想，寫計畫都是自己學習專研而來的，所以他的理念也會影響其他人，他跟社區的成員都是如朋友一般的夥伴，良好的關係都是可以互相配合，替社區服務儘最好最大的心力吧！

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

A:關於社區的志工，我覺得南簡社區的志工人數已經很多了，大家都有熱愛社區的心，所以都很願意加入，大家都是一起共享社區資源，另一點，應該可以請家中的年輕族群朋友如果有空閒時也可以一起加入志工的行列，替家中的長者著想，該老人家有去處，也可以一起培養親情關係。

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

A:他們的目標很明確就是要讓這個社區裡人更幸福，更有人情味，彼此之間互相關懷，所以辦活動時總是希望能讓參與的人感受社區的用心，所以所有人都願意付出時間來服務社區，為社區盡一份在地人的力量。

## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：J

訪談時間：106年4月10日(星期一)下午3點

訪談地點：區公所

受訪者內容：

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

*A: 這個問題問我就對了，我是社區承辦人當然知道理事長如何來管理社區關懷據點及志工。*

*理事長都是以人性化的管理，每個志工都有各自的班隊，各司其職，互相分工合作，在管理層面來講，他是個生意人，所以都把志工當作客人來看待，對待人很和善客氣，所以社區也經營的很好。*

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

*A: 理事長他們有一個團隊專門在寫計畫申請經費的，這個團隊能力非常強，再加上有市府的育成中心協助他們，自然地資源就很多，也就是因為這個優勢，社區的活動就越來越多，志工越招募越多，整個社區都動起來，向心力自然就來了。*

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

*A: 關懷真的是社區的特色，他們從九十九年開始申請到現在，一年比一年進步，老人人數也越來越多，甚至有一陣子供餐部份連外外的社區都來訂餐，可見關懷據點真的辦的相當成功，而且幾乎每個星期都有外面的社區來參訪他們的據點，辦得很有特色。*

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

*A: 社區每年爭取的經費很多，理事長很會做人，對每個班隊也很公平，因為理事長說過，沒有這些班隊就沒有現在的社區，所以要對班隊好一點，而且每個計畫案都是班隊志工一起研究的，當然要對班隊人員鼓勵啊！*

五、依照參與式領導方面而言，如何認同理事長邀請會員共同分享社區活動決策且相

互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

*A: 理事長在領導社區方面，是採取開放討論的態度，都會邀集社區不管是長輩或年輕的會員共同提出改善計畫，吸取大家的不同意見，最後再整合，形成一個共識的決策，這點理事長做的很功成，他的領導力是有目共睹的。*

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？

*A: 理事長就像一艘船的船長，每天都掌舵社區的方向，一個案子結束後馬上又再申請另一個案子，所以經費是綿延不絕的一直來。他跟每個會員關係都很好，畢竟他營造了一個舒適幸福的社區，讓大家閒暇之餘都能往社區跑，算是功德一件。*

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

*A: 我從九十九年看社區成立關懷據點，每年志工人數一直成長，也就是因為社區活動辦的多，吸引人潮，所以才會召募越來越多的志工，當然他們都是樂於參與其中的，我每天看志工們都是笑咪咪的來社區裡，應該對社區都有共同的期待跟期許。*

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

*A: 社區活動每年舉辦很多，包括國際志工、端午包肉粽、踩大轎、中秋晚會烤肉、做手工藝品、養生黑糖糕等等。每個活動都讓所有人參與其中，樂此不疲，也就是因為這些活動才能凝聚大家的心，把大家都拉進社區來服務，最後我要講的是，南簡社區是我目前看過臺中市所有社區中最成功的一個，也是最值得效法的，真的是一個高標準的績優社區。*

## 臺中市梧棲區南簡社區發展協會之研究

訪談對象：K

訪談時間：106 年 4 月 24 日(星期一)上午 9 點

訪談地點：臺中市政府惠中樓

受訪者內容：

一、依照管理面向而言，理事長或總幹事對本社區關懷據點及志工的管理如何互相協助互相搭配？

A:南簡社區發展協會在臺中市政府所管轄的社區算是一個很有名的社區，因為他們關懷據點做的很成功，我曾經去過一次，發現理事長和總幹事對於管理社區很認真，做任何事都很起勁，每年的評鑒我們都希望他們代表臺中市參加，替臺中市爭取社區的名次，所以我相信，理事長對社區的管理應該沒什麼問題，而且都能與他們搭配的很好。

二、理事長用心為社區爭取資源，如何將這優勢帶領會員來主動學習並凝聚向心力？

A:每年對南簡社區的補助經費很多，因為他們都會寫計畫來申請經費，經費補助有的快一百萬，譬如去年申請的小旗艦聯合計畫就爭取了快一百萬，結合其他的社區一起來做計畫，這就是他們的優勢所在，因為，社區人才很多，志工也很多，大家都會主動來協助社區，為社區做事，所以他們才會成為臺中市的標竿社區，衛生福利部的績優社區。

三、本社區的特色是老人關懷據點，在管理老人參與過程如何強調互助的團隊精神，責任分工明確？

A:每年我們社區都會鼓勵臺中市的其他社區去參觀南簡社區是如何辦關懷據點的，因為他們的據點有很多特色，尤其是老人供餐部份，強調是互助的團隊精神，參加的會員長者也樂在其中。

四、對於目前社區資源管理分配給各班對如何達到公平？每個計畫如何運作及協調溝通才能產生共識？

A:這點我沒有深入地去了解，不過我猜想他們的班隊組織應該有計畫，應該會包括像是成長教室、長壽俱樂部這些老人的聚會等等，有各自辦理的活動，而且大型的活動，這些班隊都會一起全員動起來大家一起參與，非常融洽，應該是老人家也喜歡參加活動，這才有事情做啊。

至於溝通協調這個部份，有跟理事長聊過，他表示社區都是自由發揮，集思廣意，大家一起決定的。

五、依照參與式領導方面而言，如何認同事長邀請會員共同分享社區活動決策且相互諮商，吸取所有人觀點與見解，進而整合化人的建議？

A:理事長的領導風格我是沒接觸過，但不過上次有去參加他們社區開會的情形，發現大家都很踴躍發言，很勇於提問題，很有參與感耶，我想社區的決策是大家一起討論出來的。

六、你認為理事長在社區扮演的角色如何平起平坐互動式治理，並與社區會員形成夥伴關係？

A:我剛有說過了，理事長就像社區的靈魂人物，就是因為有他的領導及經營，才會讓社區成長茁狀，所以他在社區的扮演角色應該是非常重要的，社區發展的關鍵人員應該是理事長，所以理事長的應該是功不可沒啦。

七、本社區志工參與人數眾多，如何所有活動都強調公開資訊、共同分享資源、改變行動及建立共識？

A:南簡社區的志工真的是社區的最大資產，應該會因為有這群志工的幫忙，才能讓社區非常活躍，所有的活動都會動員所有的志工參加包括年輕世代的族群，也希望志工人能將資訊傳達給其他人知道，所以他們的志工都是用行動來支持社區的。

八、在理事長參與式領導下舉辦活動下，如何讓所有人都能共同承擔風險與責任，提升達成目標的能力？

A:謝謝你，我想南簡的每個活動都是良好的學習榜樣，當然大家都是為了整個社區的發展才會這麼努力付出。