

成爲市民領袖的方法：

20個指標

張巧珍譯

(本文譯自“Procedures For Civic Leaders: 20 Guideposts”採自 Irwin T. Sanders, 1953年所校訂之 Making Good Communities Better, pp. 100-132.)

編製本書對我來說是一個重大的嘗試，它具有的功能就如家政指南般，以詳細的解說和圖表說明如何以一塊金屬片防止水龍頭的漏水，雖然這種書對大家很有幫助，但充其量，只能使我們成爲修理工匠而已。實際上，有時我們自己修理水管的費用可能比一開始就請水管工修理的費用來得高。

所以必須談及社會關係。社會關係是一錯綜複雜的事物，過分簡化他們所造成的危險就如同施以教化的全面失敗。一些如何實際做的指標，能以社區和團體領導權威的經驗做爲開端。這些建議的方法再融會本書前述部分能顯露出更大的意義。每一位主筆下列指標的作者均是其領域中具有卓越能力的專家。他們的每一個建議並不是絕無謬誤的，但是是值得嘗試的。

指標一 如何發掘社區專家

社區努力解決其問題時，應該得到每一可獲得的幫助。知道每一項資源——地區、省、國家——且針對地方的狀況做最明智的利用。

一、爲什麼社區應該依賴專家

1. 經濟：由最佳的人選指導社區努力的方向時，可避免錯誤和無用的活動，故可節省人力、時間、金錢。

2. 教育：有經驗和訓練背景的人在解決某一特殊問題時比較有幫助。他會帶來一些新的觀念，增長大家的見聞，且留給地方人士一種新的感受，知

道了解事實和探索事實過程的重要性。

3. 投資：與很多專家接觸等於是貯藏資源，領袖知道有那些資源，對未來是比較安全的，因爲當他陷於窮境時他有可以支援的一張王牌。

二、必須認識的專家種類

目前的社會，專業化已經是一個口號，且不可避免地需了解到社區生活的複雜性。社區生活的許多片斷吸引住不少具有知識和技術的人員，且貢獻出他們的努力。領袖至少需認識那些較爲重要的專家，以便情況需要時可以有所依賴。

1. 社會學家專精於社會關係、過程和結果。這個社區是如何構成的，現況是如何形成的？如果貴社區的問題是在這個範圍之內，社會學家將會很有興趣且是有幫助的。

有時在這個範圍內的問題，如態度、感受和偏見的問題，是可以求教於社會學家的雙生子——社會心理學家。通常，這兩類專家對這種問題具有同等效力。

2. 我們的社會註定要幫助那些不能幫助他們自己的人，人們學習到最明智、有效率和人性的方式擴展此種援助。代表此助人專業的人員是爲衆所周知的社會工作人員。助人的工作是幫助那些失去謀生能力，不能達到合宜的、令人滿意的生活方式的人（參考指標十二）。

當一個人或一個團體受到自然、教養，或人員之不利境遇，且不援助他時，他就將跌倒在困境中等這些問題，均屬於社會工作的領域。

如果你的社區要負擔起照顧無家可歸的兒童，年紀大的盲人、貧困的寡婦，或者被剝奪的貧民兒童時，那麼社會工作人員應該依賴知識和工具。

3. 明智的利用土地空間，為家庭和市場取得最佳的位置、遊樂空間的分布和有效率的公路網等，都是都市計畫者較為關切的事情。都市計畫者在其工作上獲得區位學家的幫助，區位學家的專長是空間、人與人、產業與產業、活動類型等之相互關係。新來者侵入一個地區和估計一地區未來的人口是典型的問題。這兩類學者在一起不僅在修正目前的情境上能給予幫助且能為長程都市計畫做策劃。

4. 娛樂專家為了使我們有意義地利用逐漸增多的閒暇時間，並為改善教育工具，正在發展一種技術，以積極、創造性的利用休閒時間。他們不再認為給兒童一個球和一枝球棒，或者成人的臨時函授學校是符合需要的。現在需了解所有年齡的團體均需要一個在受過訓練的領袖領導之下的良好年度計畫。如果你們的城市有這種問題，那麼娛樂專家對你們將有無價可估的幫助（參考指標十四）。

5. 常會發現一個社區在沒有精神的狀態中。人們可能無精打采、冷淡，或毫無興趣。還有，地方領袖可能無法號召他的伙伴。在此情形，引入一位對社會的改善具熱心和熱情的外來者是非常明智的。這位社區的福音宣傳者，能說出許多地方領袖知道但說不出來的東西，喚起人們的行動，且讓社區一直在進步之中！

三、在那兒可以找到援助

每一社區，無論其大小如何，均與代表較大世界之某人接觸過。農業推廣人員、農業局代表、地區農民互濟會代表，以及社會規劃委員會的董事、部長，所有的人均經由他們的鎮、省和國家團體的組織接觸。每一團體極樂意置放一位質詢的成員與某一團體（如果他不能有所幫助，他知道還有那些團體可以幫助他）不斷接觸。現在多數大專院校有社會學系和社會工作學系，在某些學校中還有社區服務團。這些來源應該能指引你去獲得所需要的援助。

四、延用專家時應小心之處

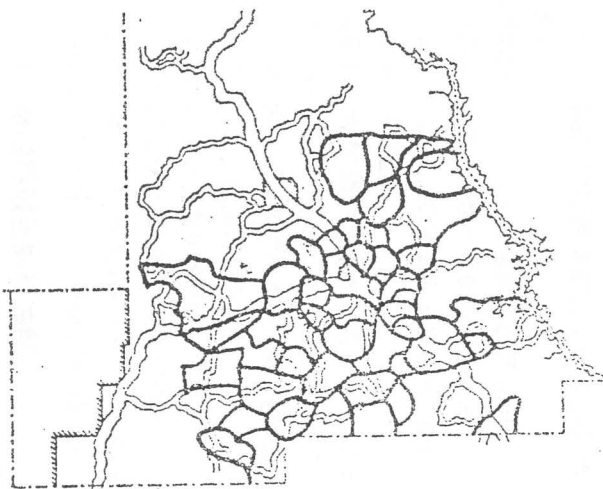
很多時候盡信專家不如沒有專家。當專家成爲一個人的拐杖或一個團體的依靠時，沒有一個人會因此而成熟或得到經驗之利。當一個人或團體只透過專家的眼睛看問題，而不以社區狀況看時，會造成一種歪曲的看法和次序紊亂的行動。應該在專家所長的領域中利用其才智。只要他的存在能有所功用，就應該動員他，向他諮詢，且信任他的專長，但不應該邀請他擴充其威望至其他領域。

我們必須記住，很多問題貫穿許多利益的範圍，所以聰智的領袖必須平衡、重視、衡量和整合數位專家的幫助，對主要的工作努力。絕對不允許在某一領域專家的勸導下將大家的努力帶領入歧途。想要達成目標的最佳保證是，在開始時有合理的援助，小心仔細的指導，和全面的發展。

指標一 如何畫社區地圖

因爲地方人士的心中存有鄰里和社區範圍的概念，所以需要與地方人士商議且找出那裏才是他們認爲應該在地圖上畫出之界線。首先你們必須有明晰之概念知道一個社區所涵蓋的是那些地區。通常社區不等於政治單元，如城市、區域或鎮區，它也不需要與學區相同。

左圖是一個南方的社區

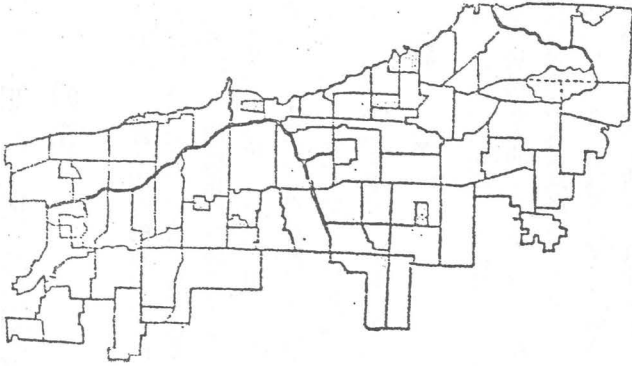


粗線表示的是鄰里，即郊區人民地方性的面對面團體。此種社區是依賴市中心滿足其經濟、娛樂和教育需要的鄰里羣集。通常郊區的人們說及他們的鄰里時，都以「社區」表示，但是由於許多因

素，都認為鄰里是由十五至三十戶家庭，以教堂、學校，或十字路口的商店為中心所組成的較少區域。社區也可以為較大交易中心的社區，或者是幾個鄰里之團體，那些鄰里羣集為一城或鎮，且有一些機構和服務網。

鄰里團體對社會的重要性隨著地區而不同。它的存在成為一社區組織堅牢的基礎。

大都會中心，像左圖所示，與較小的城鎮大不相同，他們是由附近的地區，即大多數美國社區所組成。



此種上千萬人口聚集的大社區在某些事件上能如一個整體單元般行動。例如賓州匹茲堡和愛里給尼州 (Allegheny County) 的居民，他們經由大規模的努力在降低空氣污染方面做了很多努力而獲得成功。匹茲堡像所有的都會區一樣，由很多社區組成，多數社區具有專有的名稱且有能力共同地對大家關心的問題採取行動。這些社區雖然在都會區內，但是他們有自己的市民俱樂部、教堂、學校、企業、消防和警網保護。

如果社區是如此地有變化，我們如何指出其位置和描繪出其輪廓。在開始圖示任何社區之前，一定要找你們州立大學中的農業推廣系磋商，因為在很多州中，鄉村社會學家已經做好了詳細的圖示工作。但是如果決定自己做這件工作，你可以踏入社區，廣為拜訪地區居民，或者在集會中詢問具有代表性的團體，在他們的援助之下，繪出參考性的鄰里和社區界線。

一、拜訪居民

1. 如果你要拜訪每一地區的居民，最好帶著一張標有道路、鎮、學校、教會、鄉村住宅，和其他標界的地圖。地圖愈詳細，愈容易界定鄰里的界線。

2. 問每一位受晤談的人，「你的鄰里叫作什麼？」「你的鄰里最遠到這條馬路的那裏？」或者「在鄰里中最遠的一家鄰居是在那裏？」以「X」標出屬於鄰里中的最後一戶家庭是在道路中的何處，

然後以線連接「X」，鄰里範圍就畫出來了。

3. 畫出鄰里範圍後，問一下你的助手「那一個中心是這個鄰里的人們最常去的地方？那些鄰里與你們的鄰里常往來？和其他鄰里共享和相同之處有那些？」這使你知道在一個社區中那些鄰里聚集在一起。在地圖上繪出鄰里和社區範圍之前，至少與每一鄰里中的二個人談談是一個很好的構想。

二、邀請地方人士參加市鎮集會

如果時間緊迫，可以以邀請地方人士參加市鎮集會的方式發展出參考性的鄰里和社區界線。如果遵照這個程序，需確定有邀集這個市鎮所有階層的人們。在會議中蒐集集會在道路旁之團體資料，和找出所有有地名之地方，指出商業或可能的社區中心，然後整個集會團體應畫出參考性的鄰里和社區界線。在會議前幾日，應該召集每一社區的居民代表修正地圖。

三、不重要的鄰里在何處

很多生意人係住在城鎮中心公路地圖上最遠的地方（規律地到城中心經商），或在城中心向四方擴散之道路旁，在這些社區的鄰里關係薄弱或者不存在，由這些地區你將能估計社區的界線。與很多人諮詢後，你可以得到一個混合判斷估計的社區界線。如果你不確定社區的界線應該畫在那兒，問一下住在中間地帶的居民，看他們的忠誠感歸屬於何處。

指標三 如何蒐集社區的事實真相

蒐集社區有關經濟方面的每一事實時，只有當它能回答每個人每天工作和消費需要思考的問題時才是有意義的。我們現在已發展出以複雜的方法蒐集和統計記錄經濟分析，但是採用這些方法要花費許多時間和金錢，所以我們最好是使這項工作盡可能地簡單。我們此處的目的是以幾個基本觀點為起點，幫助大家蒐集社區經濟生活的事實資料。

一、就業

1. 社區的收入從何而來？最近的人口普查列出你們城鎮裏居民收入的主要來源為何。我們能從圖表中知道城鎮中的人民以農業、工業、觀光業等為生之比例為何。多數社區是以某一功能為主，而以其他行業為副之經濟生活。知道社區生活中有那些行業和其重要性，對其改善之計畫有所幫助。

2. 多少人沒有工作？如果有工作機會的話，他們要做什麼樣的工作？多少比例的已婚婦女必須工作以添補家用？官方能提供此一方面的資料。一年之內（季節性變化）和十年內（國家性的循環變化）就業型態發生了什麼變化，在決定社區的經濟穩定性，和與全國或其他城鎮比較時，將是一種標準。

二、人口趨勢

人們從城鎮遷入或移出？那一年齡團體的移居最為快速？依照最近的人口普查為基礎，現在之工作人口對依賴人口的比例為何（工作人口為十五至六十歲者或工作者，依賴人口則為其他人）？當你發現這種趨勢時，問你自己什麼事情導致此種結果。它們是社區中經濟機會的良好指標。

農業、商業、和工業是你需要蒐集較多三項事實的經濟生活面。每一部分的最後幾個問題是要幫助大家蒐集這些事實且對他們做最佳的利用。

三、關於農業的基本事實

理解農場大小、價值和所有權、農場收入和支出後，你可以知道農場繁榮的過程和農人對它的利用。這些事實是農業部每五年調查的農業普查中有。地方政府機構能幫助你獲得一份最近的事實資料和圖表的拷貝。比較最近的資料和先前的資料，然後與附近的縣市和州比較彼此之變遷。你能發現，在你的縣中農人收入有增加，但是不如其他地區農人的收入，查出原因是什麼，或許你能思索出幾個理由。

當研究當地農業之事實時，需記住之問題：

1. 如果改善交通設施，是否較能接近市場？
2. 地方信用借貸來源知悉好的農業投資之或然率嗎？
3. 他們小農人貸款可獲利嗎？
4. 農人能獲得生產和收穫的有關資料嗎？他們對其土地有做最佳的利用嗎？
5. 可以獲得便宜的動力使農人在他們的農場上

能增加節省勞力的設備嗎？

6. 農民知道其城鎮中的政府農業機構嗎？

7. 地方農業產品能被社區的地方商業和工業利用嗎？

四、城鎮的商業

社區中的零售業依賴著許多鄰居，他們將你的城鎮當成購物中心且花費許多錢於此，使能保護城鎮商業。

計算一下你的城鎮和附近類似大小城鎮的每一個人民的零售量，然後可以衡量一下你的城鎮是否能滿足鄰近人們的購物需求。最近由華盛頓普查局所做之製造業的普查，其中有整個零售市場和每一聯合地區不同食物和服務之銷售總數的圖表。此一圖表將能給你一個比地方商會或市民俱樂部所做的工作更能表現目前狀況的全貌，以這些圖表區分城鎮人口使你能得知每一項用品的每人銷售額。此一銷售額與其他地區相同嗎？且你有一個與之比較的基準嗎？（貿易範圍和社區範圍之間的關係，請參考指標二）

在研究零售交易上該考慮的幾個問題：

1. 社區中的人們必須至其他地區找些什麼樣的貨品和資源？列下它們。比較你們附近不同城鎮中不同銷售項目（傢俱、農業設備、衣物、雜貨）之每人銷售額。
2. 地方農業市場能吸引住農人嗎？
3. 城鎮和國家人民之間有友善的情感嗎？農民認為城鎮人民自認較其他人優秀嗎？城鎮中的企業

、市民和教會團體有激勵城鎮和國家間的相互了解嗎？

4. 城鎮有為人們提供適當的停車、娛樂和休息地點嗎？

五、製造業和工業

許多小城鎮吸引小型工業公司來投資以提高社區的經濟水準。他們發現一個合於時代潮流的製造工廠是一項資產，不僅是一個增加收入的工具，且因它帶來的變化，會使社區的經濟活動有較大的穩定性。工業逐漸對小城鎮的經濟生活有重要的影響。知悉多少人就業，他們的薪水範圍，和不同產業的工作情況是很重要的。每一工廠的經理將能提供你這些資料。將這些事實與附近工廠的工作情境和工資做一比較。

如果你的城鎮有工會，他們與管理階層的關係如何，且城鎮對他們的態度如何？有可能的話，經常去看看社區中不同管理體系的整體興趣為何，他們對工作者之態度為何。同樣的，發現工會是否有機會參與社區的福利是有用的。

六、工業擴展的遠景

當地方製造業產品的價值增加時，地方的收入也就增加。經濟的競爭就如我們一般，如果盡可能有利地使用許多可以利用的資源，那麼是可以獲利的。

當爲了你的城鎮考慮可能擴展的新產業時，下列幾點應該記住：

1. 你有此地區自然資源的詳細資料嗎？國家礦業局在此方面將能幫助你。

2. 家鄉中可以利用的勞工嗎？你可能已有此方面的資料，但是你要盡可能獲得額外的資料。許多小城鎮做勞工調查以了解實際上有多少人在那兒，且他們能做的工作為何。華府之勞工統計局能幫助你得到此方面的資料。

3. 運輸對任何城鎮的進步是非常重要的。你有顯示公路、鐵路、公車和河流等運輸設施的地圖嗎？

4. 也需計算一下可以利用的動力，發掘地方動力的來源且找出目前的動力能力為何。

這些資料你能決定那一種工業最能符合你們社區的經濟類型。

最近幾年許多遍及全州的機構和遍及全國的組織已經著手幫助社區，幫助其在合理的基礎下發展工業。華盛頓的美國商業部現在蒐集了許多小城市的不同經濟生活指標，如果寫信給他們，他們會寄這些資料供你們應用。很多州有公開支持性的機構（如計畫、農業和工業的發展委員會），這些機構的目的是研究社區可以以那些最佳方式發展其農業和工業。實際上所有的州均有商會解決其經濟擴展之問題，在幾個州，有大學提供資源幫助地方和遍及全州性的團體研究其經濟活動和發展。你的州有這些機構已經準備好以你的社區需要爲前提與你們工作在一起。

這個綱要只是給大家指出一個方向，其他的則要靠你們和社區的努力。幾乎每一個社區均有發展

和改善的時機，但是需要大家以興趣、想像力和努力工作去發掘他們。它可能不會成爲一些大型的計畫，而是很多小型的計畫，這些計畫對你的整個社區將會有長遠且積極性的影響。如果你的城鎮和附近鄰里的人們能聚集在一起，可以增加每一個人有一個良好生活的機會。

指標四 如何利用社區調查

我們可以確定的事是沒有一個最佳的蒐集事實的方法能做爲社區計畫和行動的基礎。使用何種方法必須視不同的因素而定。這些包括要蒐集的事實為何，蒐集資料過程中的人員之經驗和技巧，時間和可以運用的人力，已經蒐集的資料數量和種類，和應用事實之方式。下列簡短描述的幾個不同蒐集事實的方法，在不同情境中應用是頗爲有效的。

一、調查研究

調查研究基本上所關切的是調查領域中科學知識的發展。因爲調查具有深度的本質，所以必須侷限於一個固定的領域中。還有，這工作應該由受過訓練的調查分析者做。本書所寫的整個方針，處理的調查方法，都將在此地詳細分析。在此必須強調，調查研究應該遵從明確的步驟或程序。

科學調查研究是一個大家喜愛使用的方法，或社區中的行動計畫是大家即刻想要獲得之目標等說法是令人懷疑的。因爲調查研究在本質上通常未考慮到事實如何應用的問題。事實上，一個行動計畫

的遵奉可能會干擾此種調查研究想要獲得的科學效度。

二、合作調查

如果調查研究不夠縝密考慮，那麼合作調查是考慮細密的。因為合作調查是將所有調查整合於發掘事實的計畫中，當然每個人都會同意合作。一方面，地方合作可能較少，大部分是利用當地知名人士所贊助的委員會調查。另一方面，地方人士能在外來者提供調查技術的諮詢指導下負起計畫、管理和報告調查結果的完全責任。較為令人接受的程序是綜合這兩個極端而加以運作。

合作調查的概念是以下列三原則為基礎：(1)真正的進步需視知識水準而定；(2)從熟悉的、手邊的、經驗過的開始研究；(3)自己蒐集資料較為有趣且有激勵的力量。這三個原則使合作調查成為社區組織領域中的一個較為有價值的技術。

合作調查和調查研究相似，必須經過相當明確的發展步驟。你將會發現這些步驟與「如何促成一個市民計畫的五個步驟」中的步驟二：事實的獲得（見社區發展第貳拾參號，頁一二五）的許多觀點是一致的。步驟如下：

1. 對所要研究的問題獲得一致的同意。
2. 創立組織和保證有人員實施這個研究。
3. 發展必要的計畫和問卷，蒐集需要的資料。
4. 從可獲得的資源和領域中蒐集需要的資料，包括蒐集資料的人員訓練。
5. 對田野蒐集的資料和二手資料做分類和製表

，包括製表人員的訓練。

6. 以書面報告和口頭報告向受調查的人們解釋和呈現事實。

7. 以事實為基礎發展計畫和處理問題。

8. 將這些計畫付諸行動。

我們不要高估具有能力技術的諮詢者在調查上給予忠告和幫忙的重要性。諮詢者對計畫調查的援助是我們需要的，他們在問卷的擬訂、蒐集資料人員之訓練、製表之督導、報告之準備上能給予有價值的援助。社會學家經常作此方面之服務。

三、自我評估和分析

社區需要有一個關於其本身和其需要的系統全圖，但是不是缺少時間就是缺少欲望去進行一個較為精心策劃的社區調查。或者在近幾年內曾做過一個調查，只需要一個快速的評估就能使資料跟得上時代。在此種情況下，我們在展開計畫和採取行動計畫之前需要用一些花費時間較少的方法來評估這些情境。事實上，此種發掘事實的方法可能比利用調查研究或合作調查來得實用。這些方法包括使用社區評分卡、社區查核紙或組成評估委員會。

1. 社區評分卡。社區評分卡的基本概念是建立一個標準，依此標準對社區評分或排列社區的等級。此評分卡可運用在許多領域中，美國許多州已使用此卡多年。例如，西維吉尼亞在一九一七年就使用以州為標準的社區評分，在下十七個年度中評了三五〇個社區的分數，有些社區會評過十五次之多。不同類型的社區應用不同類型的評分卡，評分卡

的內容會因時間而改變。總之，他們經常應注意到社區不同層面的生活。任何一位專業工作人員是在供給有興趣者不同評分卡樣本的地位。

2. 社區查核紙。一些社區評分卡能適當地被應用為社區查核紙。有時查核紙需要比評分卡簡單一點，且需要修改為能適合不同社區的情境。例如，這些情境中的地方問題需要有共同的認知是頗為基本的，地方人民的委員會會很容易地設計出一符合這些情境的查核紙，其中包括他們認為能使用之項目。這些項目能以社區中不同類型的人來檢查。

查核紙也可以提供找出解決問題的良好工作方法的機會。社區人們在決定行動計畫和認知他們本身的問題上表示態度是有幫助的，有時，這兩者是相當不同。

下列之社區問題查核紙是一參考，委員會能用此做為一個開端。查核紙包括，指出問題和呈現解決問題的可能方法。

3. 評估委員會。如果一個計畫已經實行了一段時間，那麼需要做一個自我評估，而自我評估由評估委員會著手做是極為恰當的。社區極易習慣地做一些事而忽略其他相當重要的事情。或者一個社區注重一些做事情的方法，他們發現這些方法很有效，所以因襲著使用，而可能忽略其他相當好的方法。在較為成功且有經驗的社區中，評估委員會不僅是一個發掘事實的有價值之方法，且可能是一評估計畫是否繼續的良好方法。委員會成員客觀的內省與我們上述介紹之發掘事實的其他方法具有同等的重要性。

社區問題查核紙

請在第一欄中勾出你認為社區中最嚴重的問題，第二欄中勾出那些你認為社區能做且應該努力的項目。

社 區 問 題	最嚴重的 5 個問題 (打勾)	社區能做且應該努力的項目 (打勾)
教會間不合作		
社區不和		
防火系統不佳		
不恰當的住宅體系		
缺少工作機會		
缺乏區域規劃		
社區中不同團體間缺乏了解		
未適當地厲行法律		
需要更佳的購物方式		
農民和非農民間需要有較佳的交際關係		
需要青年人俱樂部		
沒有可供社區利用的建物		
沒有戰時緊急措施		
沒有適當足夠的組織		
不佳的保存方法		
學校不佳		
街道或高速公路不佳		
學校未意識到對社區的責任		
太多的農民以不佳的方式種植		
太多組織		
不吸引人的物理環境		
不衛生的環境		
青少年非行		

社區只有在可以小心地選擇委員會成員，且他們有完全的自由去做必要的詢問和表現他們自己時，才會有客觀的評估。委員會應該包括對社區計畫積極的和不積極的社區居民，也應考慮包括能提供最好服務之諮詢者和田野的專業工作者。社區中有一

些建設性的批評是極佳的，這些批評應該包括代表社區中不同觀點的人們之意見。

四、團體晤談

一種經常被忽略的蒐集事實之方法，我們可稱

之為團體晤談。在團體情境中蒐集事實較使用其他方法節省時間，且可能涵蓋的詢問範圍較廣。也有在團體情境中容易獲得人們互動的顯明之利，如：人們在其他人所述說的話會比訪問他自己一人時述說得正確。還有，是一個讓不同的意見表露出

來的一種方法，而這是在面對面基礎上不易發掘的。

團體晤談也有限制。通常有很多事情未能表露出來，而在那不急促的個人晤談中則可以訪問出來。另外，只能獲得整個事件的部分事實或令人喜愛的一面，會未顯露出一些個人的因素。基本上我們在團體晤談後常會以其他蒐集事實的方法彌補這些缺點。

五、描述性陳述

我們稱描述性陳述是發現和表現社區事實的另一種有價值的方法。它可由社區居民或所謂的「參與觀察者」調製。

地方人士能以不同的形式調製描述性陳述，如可要求地方高中的社會科學或英文班的學生寫主題為「我們社區最需要的是什麼？」，或「我最喜愛社區的什麼」等報告或論文，或激勵社區居民寫社區的歷史和和人物。很多吸引人的小說就是以此方式產生的，同時也相當正確，符合事實。

參與觀察者，特別是受過訓練的觀察者，如果他能住在社區中一段時間，對了解社區的生活上能有極大的貢獻。事實上，受過訓練的觀察者有可能會以其他方式蒐集、了解社區過程中的人和團體。

六、二手資料

多數社區中有很多已經蒐集好且可以利用的資料。任何一個人做社區調查時最好能以已經可獲得的二手資料開始。毫無疑問地，這些二手資料需要

補充且使之合時。

指標五 如何徵募社區的組織團體

社會科學家通常將俱樂部 and 協會歸類為正式團體。本書中的「正式團體」是一個具有名稱、一些辦事人員或被承認的領袖，且有相當規律性的地點和集會的時間。每一團體工作人員想要獲得社區中團體生活的全景，使他更易了解他自己的組織。了解其他團體，能給他一些更有助於他自己領導的概念，學習社區中正式團體中的一些事情。

一、需要的資訊種類

記下社區中每一組織的名稱、宗旨和活動，為會員所提供的服務及卓越的領袖。這是一項大的區分、整頓工作，可以讓許多對社區有興趣的居民能更了解其社區。在某些社區中，正式的組織總數在五五至七五之間，相互間常有競爭，雖然有些複雜，但更需要對社區組織的類型做詳細的分析。

此種調查能揭露出社區生活的範圍和那些社區的需要無法由現存的任何團體滿足。記錄者所列出之需要如：(1)宗教信仰上的需要，或精神上、倫理上的需要；(2)工作需要，或經濟生活上需要食物、衣物和住所；(3)娛樂需要，或美容、休閒的需要；(4)健康上的需要；和(5)法律或秩序的需要。社區的組織之基本原則之一是：人們為了任何社區計畫願意組織和努力工作之前，必須有一種「被需要感」

(A Sense of Need)。在未覺得被需要前展開一項計畫，就像手槍走火一般，沒有發揮其功能；一個人必須回至起點重新開始。

此處所描述的調查也將顯示，現存的組織對那些團體（男性和女性，不同的經濟階層，鄉村和城市，種族和國籍）做了適當地服務和忽略了那些團體。一些組織經常全心全意地照顧某一團體且供給重要的服務。例如，在新英格蘭社區只有葡萄牙裔美人屬於聖安東尼社區。

一個團體的職員若有此種資料，他就知道如何對其成員提供較佳的服務。一位外來者若想以一項計畫造福人羣，他可以從此一調查得知，他心中構想之計畫是否能由現存的一些組織之工作提供最佳的服務。沒有特殊的原因，只因爲他有一新計畫或有興趣解決一些社區問題，將沒有必要建立一個新的社團或組織。很多有旺盛精力領袖的積極組織，經常尋找贊助一些有價值的活動。一個在社區中具有威望且成員均具有代表性的組織，其對預備進行的計畫能提供良好的服務。

無論他決定如何去做，社區中現存組織的知識就像是一個開端，使任何一位工作者可以經由此一鑰匙孔了解社區，或者僅是一些特別的興趣而使忽略所有對其貢獻的組織。

二、可以遵循的格式

這是一個利用上述組織分析所做的表格。確定在開始調查之前獲得所有具有資格者之幫助。

記 錄 表

	組織A	組織B	組織C	組織D
1. 名稱				
2. 目的				
3. 主要活動	1. 2. 3. 4.			
4. 活動成員的數目				
5. 成員的： a. 性別 類 型： b. 年齡 : c. 經濟① : d. 其他②				
6. 定期的集會時間				
7. 平均的出席率				
8. 與之合作的組織	1. 2. 3. 4.			
9. 突出的領袖	1. 2. 3. 4.			
10. 其他有興趣的註解③				

① 經濟的和職業的團體如地主、佃戶、商人、不同收入團體、農場或城鎮。

② 其他——包括宗教、種族、服兵役、卓越祖先等會員限制。

③ 其他註解可以包括，如與此一組織衝突的組織名稱、此一團體的活力、外來者對此一團體的態度、團體成員對社區的看法等。

事前應對所要遵循的方法獲得一致的同意。表格中應包括社區中的每一組織。

分析（分析的數目視上述所列項目而定）

1. 發現的組織總數：實際數目。

2. 那些組織的宗旨相似？

那些組織的宗旨是敵對的？

3. 那些組織實施的活動相似？

社區中需要的那些活動未被任何一個組織實施處理？那些組織不再信守其原始宗旨？

4. 社區中組織的平均大小（會員數）是多少？

5. 組織未對社區的那些重要部分提供服務？

6. 那些組織在同一時間集會？

那些日子是多數組織不集會的自由時間？

7. 社區人們參加集會的出席率如何？

那些團體之出席率較其他團體高？

8. 那些組織具有合作的關係？
- 那些組織不與其他團體合作？
9. 那些領袖對兩個以上的組織具有影響力？
- 那些組織領袖也被認為是社區的領袖？
10. 那些觀察結果是幫忙做調查的人們所一致同意的？

指標六 如何判斷社區的變遷

精明的社區領袖都清楚地知道變遷幾乎無時無刻在發生，他們有責任和機會去注意其有什麼新的發展，知道它們是如何改變，和了解它們對社區組織化生活的意義。領袖能決定變遷的方向和改變的幅度，去看看能對他的組織有什麼貢獻；可以肯定地，領袖將幫助地方人士對新情境做調適。

一、重要的變遷

有些變遷比其他變遷更能影響組織和社區。最重要之變遷包括：

1. 社區中人們遷入和移出等事實和人口年齡、性別、技能、家庭組織、種族背景等之改變。
2. 引入新產業或新機器，市場的喪失，新能源的發展，可利用的非農業雇工等使人們營生方式之改變。
3. 在都市工業和農業區域中，自我僱用者和僱用工人者對新僱用類型所做的工作習慣之變更。
4. 家庭收入和與生活水準有關的花費習慣，醫療和牙醫服務之利用，對地方組織和活動之支援等之改變。

5. 受到人口變化、職業變更、和地方經濟情況改變之影響，對社區服務利用之改變。
6. 人們思考方式，歸屬感之改變，和人們在組織活動對變遷情境所做反應之態度上的改變。

二、發現變遷是如何發生

社區工作人員最主要的工作是要隨時記住，社區中人們常識的改變是一件常發生的明顯事實。他需要蒐集這些事實，使他自己和其組織想要利用這些資料時可以即刻獲得。

如果社區工作人員是一位外來者，他首先需要發掘那些地方組織領袖已經知道的事實：即發生的那些事實要找誰詢問才可以獲得。

以實例說明，我們將列出如果工作人員想要發現人們那些習慣發生改變時，工作人員應該拜訪的一些人：

1. 雜貨舖和百貨商店的老板——農家和都市家庭在食、衣和一般家庭用品上之消費改變。
2. 傢俱商人和做殯儀館生意的人——在購買家庭設備方面可以感覺到的任何改變，或家庭付得起葬禮之價格為何。
3. 五金商人、機械銷售商、汽車經銷商和修繕人員——農場設備、汽車維護等消費型態之改變。
4. 珠寶商、理髮師和美容師——他們生意上之改變。
5. 鐵路和汽車的售票代理——地方人士旅遊習慣的改變。
6. 地方機構領袖——決定用於娛樂、教育、支

援教會等支出之增加或減少。

7. 醫生、商人和地主——人們債務償還之情形。
8. 地方銀行家——人們存款和儲蓄帳戶、借款和還款等金額之改變。

9. 生產信用合作社和農會之地方代表——貸款之償還和改款情況之改變。

10. 地方稅務人員——不同人口組成之付稅情形，和逃漏稅是否累積着或已被追繳。

11. 地方不動產銷售者——城市和鄉村地價之改變和銷售面積等資料。

12. 地方事務所辦公室——真正不動產移轉之記錄。

13. 壽險和債券推銷員——都市和鄉村中對其贊助者之身分地位。

14. 一般的社區領袖——對任何改變發生的原因所做的基本解釋。

三、透過地方組織計畫解釋社區變遷

某些組織在幫助其成員解釋情境的變遷和適當地配合變遷方面有極大的用處。當變遷發生時，每一個組織的計畫都需要做修正。已可看到的例子，如人口的變化與任何組織的大小和計畫有關。地方人士思考方式之改變對地方組織的活動有深遠的影響。有時一個古老的組織對此種改變之反應可能是解散，或成立一個新的組織。

生活是動態的，組織只有在地方領袖使組織計畫對現在的情境做建設性地調適，才能提供最大的服務；現在的情境包括了影響地方上人們生活之最近的改變。(下期待續)

(本文作者現任職臺北市政府研考會)