



# 社區發展關鍵成功因素之分析

## ——應用分析層級程序法

蔡必焜・顏建賢・莊士弘

### 中文摘要

本文探討社區發展關鍵成功因素，透過文獻彙整影響社區發展成功之因素，經修正式德爾菲法設計專家問卷，再以分析層級程序法分析社區發展之關鍵成功因素。分析結果顯示，有 6 個影響因素列為關鍵成功因素，其中以「具有勇於挑戰的企圖心」重要性最高，其餘依序為「具開創性能力」、「組織衝突之協調」、「取得社區組織的支持」、「持續產生領導者」、「擁有良好的溝通方式」。研究結果可做為社區發展理論與實務之參考。

**關鍵詞：**社區發展、關鍵成功因素、分析層級程序法

### Abstract

Using Delphy and Analytic Hierarchy Process methods, this study explores the critical success factors of community development after literature review. Result shows that there are six critical success factors. They are ambition for challenge, creativity, negotiation ability for organizational conflict, support of community organization, nurturing new leaders and effective communication. Theoretical and practical implications for community developments are suggested.

Key words: Community development, Critical success factor, Analytic Hierarchy Process.

## 壹、前言

過去許多研究以個案方式探討社區發展的過程及其面臨的困境、發現的問題與其成功的因素。此意謂許多文獻是以「點」的角度來研究與觀察，對社區發展的瞭解僅限於某一社區的微觀角度，無法呈現一個宏觀的結果(Phillips & Pittman, 2009)。因此，本研究擬從「面」的角度探討社區發展的影響因素。研究時關注如下議題，諸如社區居民進行社區發展過程的影響構面有哪些？這些構面又包含哪些影響因素？以及如何進行並確認社區發展的關鍵成功因素？具體的研究目的包括：

一、建構社區發展關鍵成功因素的層級架構。

二、分析社區發展的關鍵成功因素。

## 貳、文獻探討

蔡宏進（2006）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。本研究認為社區發展是指在鄉村或都市社區的範圍界限內，社區居民透過接觸與互動的社會關係，經由自動自發與集體合作的社會行動來改善社區的生活品質，為社區帶來正向的社會變遷。而社區發展的關鍵成功因素則為在成功的社區發展經驗中，促使社區居民能有效運用和配置各種物質、經濟、環境、人力、文化、政治和社會資本的重要因素(Agnitsch, Flora & Ryan, 2006; Green & Haines, 2007)。

Mittessich、Monsey 及 Roy(1997)基於社會能力與社區優勢觀點，利用後設研究探討諸多對社區發展的分析。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。Mittessich 等人認為社區在發展時擁有越多關鍵成功因素，則其社區發展工作愈可能成功，以下便針對各項關鍵成功因素做更深入之說明（詳見表 1）。

### 一、社區的特徵

共有 8 項關鍵成功因素為社區居民所具備的，擁有這些社會的、心理的和地理的特性，有助於社區發展成功。對社區議題的知覺指社區有可引起居民興趣之行動議題，此議題可能會影響其生活；來自社

區內部的動機意謂社區內部擁有自行進行社區發展之動機，並由居民建立其發展目的與工作分配；小的地理範圍可使社區發展的活動和規劃容易管理，並使該地理範圍之居民認定自身為社區一份子；彈性與調整代表社區若具有此關鍵因素，則居民態度開放、願意接受改變，社區發展時受到的限制則較少；存在社會凝聚力指社區居民的互動良好、認同感高、具有共同價值觀；進行討論、達成共識和合作的能力為社區居民可共同努力解決問題、互相幫助；存在受認同的領導者代表社區內擁有居民願意追隨之人，可帶領社區發展；先前在社區發展經驗意指社區過去擁有成功的經驗，或持有可提高信心之事件。

## 二、社區發展過程的特徵

15 項關鍵成功因素與過程的特徵有關，包括發展過程中參與、輔導、溝通、交流和技術輔助…等。普遍的參與為大多數社區居民會一同參與社區發展活動，且其參與是受到鼓勵的，新的參與者亦可順利融入他人；良好的溝通系統為社區發展的溝通可適時適當出現，並擁有恰當之溝通技巧；較少的競爭意指社區內的其他組織不會互相競爭資源、不發生衝突；發展自我瞭解的能力意謂著社區居民認同這個組織團體，且了解工作順序，並擁有公正之決策機制；對多數居民創造效益代表社區發展過程中居民可獲得好處，其目的符合大多數居民的期待；同時關注結果和過程指過程及其他無形的成果和結果一樣重要，社區可在此間取得平衡，並運用資金支持無形之活動；與社區外部組織的連結

則為社區組織、居民與其他專家、組織有良好的聯繫，並積極建立友好關係；從簡單到複雜逐步地進行各項活動指考量社區居民的能力，循序漸進的辦理社區活動，並規劃中長期的社區發展技能；系統性地蒐集資訊並分析區議題意指社區資訊之蒐集應整合完善，並可幫助社區議題分析之系統性呈現；對社區發展技能的訓練是指社區發展需要增加參與者的技能，使其受訓、持續練習；儘早取得在地、本土組織參與和支持則是表示社區發展過程需要和其他團體有較強的聯繫，獲得長期支持以協助社區發展；運用技術支援意謂著專家提供的訓練和資訊可使社區發展進行的更順利；被需要時領導者能持續產生代表著社區發展工作需持續培育新的領導者，不應依賴創建者，要將社區發展傳承給下一代；社區自主決策指社區居民擁有決策權，且可彈性使用資金及其他資源；資源的適當組合為取得社區內外資源之平衡點，形成內部優勢，將資源適當的投入社區發展工作。

## 三、社區發展執行者特徵

計有 5 項關鍵成功因素是指組織、規劃和推動社區發展工作的主要行動者之特質，包括承諾、信任、了解和相關經驗。瞭解社區指的是社區發展執行者應該要充分瞭解社區的文化習俗、社會規範、社區歷史、社區的需要及困頓等；真誠承諾則為執行者要對社區承諾會為了社區及居民福祉付出，願意花時間去認識社區並長期投入；信任關係代表社區發展執行者要與社區居民建立信任關係，與居民擁有共同

的目的；具有社區組織經驗意謂著執行者應具備在社區組織工作過之經驗，或是有訓練或技術可支援其不足之處；具彈性和調整能力指執行者應因應環境變化適時調整其作法及策略，針對社區的需要做彈性變動。

表一 社區發展關鍵成功因素

類型	關鍵成功因素	意涵	社區發展過程可能遭遇問題
社區的特徵	對社區議題的知覺	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區行動能引起居民興趣</li> <li>● 居民能從參與中得到效益</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區發展計畫的目標是否為居民所關心的議題？</li> <li>● 居民是否了解計畫議題將如何影響其生活？</li> </ul>
	來自社區內部的動機	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區自行發起</li> <li>● 非外部帶動社區發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區內部是否有社區發展的動機存在？</li> <li>● 居民是否有意願共同努力來解決問題？</li> <li>● 社區發展的目的和任務分配是否由社區居民自己建立？</li> </ul>
	小的地理範圍	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使社區發展的規劃容易管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 活動範圍及焦點是否在一個可管理的地理區域內？</li> <li>● 共同努力的居民是否認定自己是該社區的一份子？</li> </ul>
	彈性與調整	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 能讓社區發展受到較少限制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區居民是否能以開放的態度面對改變？</li> <li>● 社區發展推動時是否受到社區規範或習俗的限制？是否能夠減輕或排除這些限制的影響？</li> <li>● 居民是否可以在必要的時候調整社區發展的任務、策略或目的？</li> <li>● 居民是否會以單一方式思考而過度執著且不知變通？</li> </ul>
	存在社會凝聚力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可使居民間互動良好</li> <li>● 居民對社區認同感會增加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區的人口是否遷移頻繁？</li> <li>● 社區團體和組織運作是否良好？是否可為有用資源？</li> <li>● 社區內是否有不易合作的團體或組織？是否有適當方法可增強其互動？</li> <li>● 居民是否存有共同價值觀？如健康生活、在地老化。</li> </ul>
	進行討論、達成共識和	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 居民具有合作精神</li> <li>● 社區問題可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區居民過去是否有共同努力解決問題或互相幫助的經驗？</li> <li>● 社區內是否有能夠讓居民公開對話、獲得信任及提</li> </ul>

類型	關鍵成功因素	意涵	社區發展過程可能遭遇問題
社區發展過程的特徵	合作的能力	公開討論	升團體組織決策技能的機會？
	存在受認同的領導者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區有居民願意跟隨之領導者、發言人</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區內是否有擔任領導角色的人？他們是否有興趣或可勝任其角色？</li> <li>● 社區內是否有現居次要位置的儲備領導者？</li> <li>● 社區內是否有機制可招募人才並培訓未來領導者？</li> </ul>
	先前在社區發展經驗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區過去擁有發展成功經驗</li> <li>● 社區發展經驗值得學習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區過去有無從事社區發展？是成功經驗嗎？</li> <li>● 若過去非成功經驗，那現在的社區發展過程有哪些事情可以提升信心及居民間信任？</li> <li>● 若過去沒有經驗，則第一步該怎麼做？</li> </ul>
	普遍的參與	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 居民受到鼓勵而參加活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 參與社區發展居民是否能代表社區？是否有某些成員未成為參與者？會如何影響社區發展的問題解決方式？</li> <li>● 新的參與者是否能夠被接受且順利融入社區發展過程？是否有此機制可進行協助？</li> <li>● 是否有招募人員、發掘新成員的能力？</li> <li>● 有助於連繫尚未接觸的團體或個人之方式有哪些？</li> </ul>
	良好的溝通系統	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 具備溝通系統</li> <li>● 溝通系統發展良好</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區發展時的溝通是否會適時適當出現？</li> <li>● 溝通是否為社區發展過程裡的一部分而非附屬責任？</li> <li>● 社區發展中是否有可接觸更多人的溝通技巧和策略？</li> </ul>
	較少的競爭	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區內鮮有競爭者互相影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 是否有不同的社區發展工作在社區內同時進行？是否針對類似的居民辦理類似的活動？是否成為衝突來源？</li> <li>● 不同團體是否會互相競爭使得社區發展工作的領導作為和資源遭到扭曲和濫用？</li> </ul>
	發展自我瞭解的能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 居民擁有團體認同</li> <li>● 能瞭解工作順序優先程度</li> <li>● 居民對社區特徵形成共</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區居民是否對社區重要特徵有所共識？他們代表哪些人？代表哪個地理區域？目的是什麼？</li> <li>● 居民是否清楚了解社區發展工作的優先順序？</li> <li>● 是否有決策機制？而此決策過程是否公正？</li> <li>● 居民是否知道要達成社區發展工作的任務和目的所需之步驟？</li> </ul>

類 型	關鍵成 功因素	意涵	社區發展過程可能遭遇問題
	對多數 居民創 造效益	<p>識</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 居民可從中獲得好處或成就感</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區發展工作的目的和活動是否符合及反應大多數居民的需求？</li> <li>● 居民對於社區發展活動和目的的預期效益是否清楚？</li> </ul>
	同時關 注結果 和過程	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 除了結果之外，亦注重過程及無形之成果</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區發展是否在達成目的的結果與過程間取得平衡？</li> <li>● 是否有可能取得資金去支持不可見過程和活動？</li> </ul>
	與社區 外部組 織的連 結	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 與社區外部組織保有聯繫關係</li> <li>● 對外建立友好網絡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 居民與政府和其他社區組織是否有正式或非正式的連繫關係？若沒有，是否可發展這些關係？</li> <li>● 是否有需要邀請外來專家加入社區發展工作（如擔任委員或顧問）？</li> <li>● 社區是否持續且積極的與社區外機構、政治人物、媒體或資金贊助者建立友好關係？</li> <li>● 社區是否研究過其他社區相似的發展經驗以從中學習？</li> </ul>
	從簡單 到複 雜，逐步 地進行 各項活 動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 循序漸進辦理社區發展活動</li> <li>● 從簡單到複雜帶領社區居民</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 預先規劃的社區發展活動是否考量到居民的能力條件？</li> <li>● 長期和短期的社區居民技能發展規劃是否包含在社區發展計畫中？</li> </ul>
	系統性 地蒐集 資訊並 分析社 區議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資訊以整合方式蒐集</li> <li>● 社區議題之分析具有系統性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 欲進行社區發展的議題是否有足夠的資訊？</li> <li>● 蒐集的資訊是否能幫助社區議題的討論？提供解決方法？有助於問題解決和形成共識？</li> </ul>
	對社區 發展技 能的訓 練	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訓練參與者</li> <li>● 增加參與者社區發展技能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區發展參與者需要哪些訓練？</li> <li>● 參與者本身是否了解在特殊領域中接受訓練的需要性？是否了解什麼才是對其最有利的？</li> <li>● 社區發展過程中是否持續進行訓練？</li> <li>● 有經驗者是否會訓練新進者？</li> </ul>
	儘早取 得在 地、本土 組織參	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 延攬本土組織支持社區發展</li> <li>● 在地組織支</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 哪些組織或團體和社區有較強的聯繫（如社區發展協會、文史工作室、產銷班、基金會、四健會、家政班…等）？</li> <li>● 如何推動這些團體來協助社區發展工作？</li> </ul>

類型	關鍵成功因素	意涵	社區發展過程可能遭遇問題
社區發展執行者特徵	與和支持	持須具長期性	
	運用技術支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 如專家提供的資訊或訓練</li> <li>● 運用技術支援協助社區發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外來專家的協助可否使社區發展進行的更順利且快速？</li> <li>● 專家只須提供資訊和服務即可，或是須扮演「教師」的角色？</li> <li>● 專家是否願意支持該社區發展？</li> </ul>
	被需要時領導者能持續產生	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 發掘及培育新的領導者</li> <li>● 傳承社區發展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區發展工作是否過度依賴組織創建者？</li> <li>● 該社區發展工作需要何種領導者？</li> </ul>
	社區自主決策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區居民擁有決策權</li> <li>● 資金使用自主</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區發展決策是否保持彈性？</li> <li>● 資金贊助者的需要及關注焦點為何？是否與該社區的需要符合？</li> </ul>
	資源的適當組合	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資源來自社區內外</li> <li>● 社區資源擁有平衡點</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區發展過程中資源是否過多使其無法形成內部優勢？</li> <li>● 社區發展工作是否正亟需外部資源協助？</li> <li>● 社區內部資源是否有投入社區發展工作</li> </ul>
	瞭解社區	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行者對社區了解透徹</li> <li>● 包括文化習俗、社會結構、人口組成、政治派系、社造議題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行者是否了解社區決策的形成方式？</li> <li>● 執行者是否清楚社區的社會規範、價值和文化？</li> <li>● 執行者對社區歷史是否瞭解？</li> <li>● 執行者對不同團體的人口組成和其相互關係是否熟悉？</li> <li>● 執行者是否瞭解社區的需要、困頓與問題？</li> </ul>
	真誠承諾	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行者對社區及居民福祉真誠承諾</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行者對社區是否有高度的興趣？</li> <li>● 執行者是否是公正的？是否受到居民信任？</li> <li>● 執行者是否願意花時間去認識居民？</li> <li>● 執行者是否有長期投入的計畫？</li> <li>● 執行者在社區艱難時是否願意留下來協助其克服障礙？</li> </ul>
	信任關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 信任關係存在於執行者與社區居民之間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行者是否願意花時間與居民建立關係？</li> <li>● 執行者是否擁有建立信任關係的技能？</li> <li>● 執行者和居民是否有共同的目的和任務？</li> <li>● 居民是否相信執行者將實現承諾？</li> </ul>

類 型	關鍵成 功因素	意涵	社區發展過程可能遭遇問題
	具有社區組織經驗	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行者擁有可幫助社區發展之社區組織工作經驗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社區需要的執行者應具備什麼類型的經驗？</li> <li>● 執行者是否擁有社區所需要的經驗？</li> <li>● 執行者經驗上的不足是否有訓練或技術支援可填補？</li> </ul>
	具彈性和調整能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行者具有彈性，可適時調整其作法及策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行者是否具備因應環境變化而調整的能力（如情境、人員、政治和社會環境）？</li> <li>● 執行者及其代表的組織是否擁有彈性策略？是否能針對社區需要或變化而調整作法？</li> </ul>

參考資料：修改自 Mittessich、Monsey 及 Roy(1997)。

## 參、研究設計

本研究將這些社區發展影響因素依據相關性予以整合，試圖將歸納整合後之因素依據由下而上方式及獨立與否，建構初步之分析層級架構，以形成第一階段修正正式德爾菲問卷。第一階段問卷回收經過整理後，即能獲得專家學者對初步架構之修正意見，包含應新增之衡量構面、因素項目與因素適切與否等資訊，最後判斷衡量是否採納修正建議，並調整初步擬定之分析層級架構，以形成第二階段分析層級程序問卷。第二階段問卷，則需透過分析層級程序法計算步驟帶入公式運算，並運用 Excel 軟體進行問卷資料之分析，以獲致層級架構各要素之優先順序，最後提出結論與建議。

本文於第一階段使用修正式德爾菲法，運用次方法的主因之一，是欲降低傳統德爾菲法開放性問卷的施測次數，使專家學者在問卷填答上可以迅速達到一致。

問卷中除要求專家學者提供需新增之構面與應新增之影響因素及其定義外，亦要求專家學者提供影響因素應歸入適當構面之建議，最後將修正意見進行歸納整理，以獲致修正後之分析層級架構，形成第二階段兩兩比較問卷之依據。

分析層級程序問卷之產生，是藉由修正式德爾菲問卷之施測，歸納專家學者對初擬分析層級架構之修正建議，並據此作為分析層級架構之修正依據。修正後之分析層級架構圖與評估尺度說明表會附於第二階段分析層級程序問卷中，以幫助專家學者進行成對比較得到評估尺度，再透過 Excel 軟體進行評估尺度之計算，得到幾何平均數、優先向量、最大特徵值、一致性指標、一致性比率、整體層級的一致性指標與一致性比率，最後才能獲得社區發展關鍵成功因素與其優先順序。

## 三、研究對象

專家學者來自網站台灣社區通社造人才及中華民國社區發展學會理監事，研究



者先對其研究領域進行背景瞭解，以確定調查對象名單，抽樣領域又分為學術單位與非學術單位。第一階段修正式德爾菲問卷共計發放 15 份，學術單位 4 份、非學術單位 11 份；第二階段問卷調查對象除包含第一階段發給問卷的 15 位專家學者外，另新增 10 位，故實際發放問卷合計 25 份，其中非學術單位合計 7 份，學術單位合計 18 份。

## 肆、研究結果

### 一、修正後分析層級架構

本研究依照層級建立原則「由下而上」方式形成，將 27 項因素透過相同概念的歸

納整合以形成更大範圍或範疇的概念，並賦予此概念或範疇新的名稱代表之，亦類似因素分析技術對相似性因素凝聚的過程，並對凝聚後之因素進行新命名，差異在於分析層級程序法必須事先分群分類以層級架構作呈現。因此本文將原本細項因素進行凝聚以更大概念代表，並賦予新命名形成 6 個不同概念與範疇的衡量構面，初步形成三個層級之分析層級架構。爾後根據第一階段問卷歸納整理專家意見，其中非學術單位回收 3 份，學術單位回收 7 份共計 10 份，形成修正後分析層級架構（表 2）。

表二 修正後分析層級架構

層級目標	衡量構面	因素項目
社區發展關鍵成功因素	1. 社區發展前居民已存在的心理特徵	1. 居民對社區問題的知覺。 2. 來自社區內部的動機。 3. 社區居民能夠彈性變通。 4. 居民對社區之認同感 5. 居民參與公共事務的意願 6. 社區居民的開創性
	2. 社區發展前居民已存在的社會特徵	1. 具備討論公共事務能力且能達成共識 2. 先前社區發展之經驗 3. 社區居民之社會凝聚力 4. 存在運作健全正常化並具行動力之社區組織 5. 擁有受社區居民認同且能傳承之傳統風俗文化 6. 不斷創造新的社區議題 7. 存在受認同之領導者
	3. 社區發展過程居民之間的互動與經營管理	1. 參與社區發展居民多元且廣泛 2. 擁有良好的溝通方式 3. 自我瞭解能力的建立 4. 有利多數社區居民 5. 同時關注營造過程與結果 6. 簡單至複雜的社區發展過程

層級目標	衡量構面	因素項目
社區發展關鍵成功因素	4. 社區發展過程社區與社區外部的互動	7. 社區能營造良好環境吸引居民投入
		1. 社區與政府部門及其他社區進行連結
		2. 取得社區發展技能訓練與技術支援
		3. 社區能自主決策
		4. 適當的資源組合
		5. 社區與媒體的互動
	5. 社區發展過程社區組織之間的互動	6. 社區發展規劃者特徵
		1. 存在較小的資源競爭
		2. 取得社區組織的支持
		3. 持續產生領導者
	6. 社區發展組織的運作方式	4. 組織衝突之協調
		1. 具開創性能力
		2. 具有勇於挑戰的企圖心

## 二、分析層級程序法問卷分析結果

第二階段回收問卷中，學術單位 15 份，有效問卷 8 份，非學術單位 6 份，有效問卷 4 份。判斷分析層級問卷是否為有效問卷，應計算每份問卷形成之成對比較矩陣一致性指標 CI 為與一致性比率 CR，再運用 CI 與 CR 值計算每份問卷整體一致性比率 CRH，並依結果是否小於 0.1 為判斷標準。

### (一)第二層級分析結果

從第二層級衡量構面比較矩陣（表 3）得知，CI 與 CR 值皆小於 0.1 顯示專家學者對衡量構面判斷具一致性，各因素項目權重排序為「社區發展組織的運作方式」、「社區發展過程居民之間的互動與經營管理」、「社區發展過程社區組織之間的互動」、「社區發展過程社區與社區外部的互動」、「社區發展前居民已存在的社會特徵」、「社區發展前居民已存在的心理特徵」。

表三 第二層級衡量構面之成對比較矩陣

衡量構面	1	2	3	4	5	6	權重	排序
1	1	1.291708	0.364226	0.704010	0.299668	0.252884	0.079445	6
2	0.774169	1	0.419009	0.959736	0.390918	0.328563	0.085857	5
3	2.745552	2.386585	1	2.961936	0.929624	0.978219	0.236907	2
4	1.420434	1.041954	0.337617	1	0.472924	0.445306	0.100882	4
5	3.337021	2.558079	1.075704	2.114506	1	0.794597	0.231656	3
6	3.954384	3.043559	1.022266	2.245649	1.258499	1	0.265253	1
$\lambda_{\max}=6.054909$ ; CI=0.010982 ; CR=0.008856								

## (二) 第三層級分析結果

## 1. 社區發展前居民已存在的心理特徵

分析結果顯示專家學者在判斷上具一致性，各因素項目排序為「居民對社區之

認同感」、「居民參與公共事務的意願」、「來自社區內部的動機」、「居民對社區問題的知覺」、「社區居民能夠彈性變通」、「社區居民的開創性」(表4)。

表四 第三層級社區發展前居民已存在的心理特徵成對比較矩陣

因素	1	2	3	4	5	6	權重	排序
1	1	0.503736	1.712539	0.337233	0.483454	1.511209	0.115779	4
2	1.985165	1	1.811447	0.545023	0.774169	1.883203	0.178531	3
3	0.583928	0.552045	1	0.396594	0.333925	1.368738	0.09336	5
4	2.965310	1.834786	2.521469	1	0.943722	2.667097	0.270449	1
5	2.068450	1.291708	2.994681	1.059634	1	3.040096	0.257585	2
6	0.661722	0.53101	0.730600	0.374940	0.328937	1	0.084296	6
$\lambda_{\max}=6.070561$ ; CI=0.014112 ; CR=0.011381								

## 2. 社區發展前居民已存在的社會特徵

從比較矩陣 CI 與 CR 值小於 0.1 得知專家學者判斷具一致性，各因素項目之權重排序為「具備討論公共事務能力且能達成共識」、「社區居民之社會凝聚力」、「擁

有受社區居民認同且能傳承之傳統風俗文化」、「存在運作健全正常化並具行動力之社區組織」、「存在受認同之領導者」、「社區能不斷創造新的社區議題」、「先前社區發展之經驗」(表5)。

表五 第三層級社區發展前居民已存在的社會特徵成對比較矩陣

因素	1	2	3	4	5	6	7	權重	排序
1	1	3.132603	1.442250	2.139826	1.849311	2.139826	1.994757	0.245554	1
2	0.319223	1	0.446620	0.620622	0.540742	0.764724	0.660901	0.077674	7
3	0.693361	2.239040	1	1.467799	1.698381	2.195515	1.919383	0.196973	2
4	0.467328	1.611287	0.681292	1	1.097757	1.808609	1.414214	0.139266	3
5	0.540742	1.849311	0.588796	0.910948	1	1.371886	1.135444	0.128841	4
6	0.467328	1.307660	0.455474	0.552911	0.728923	1	0.573861	0.089335	6
7	0.501314	1.513086	0.707107	0.707107	0.880713	1.742581	1	0.122357	5
$\lambda_{\max}$ =7.094152 ； CI=0.015692 ； CR=0.011888									

## 3. 社區發展過程居民之間的互動與經營管理

表6顯示專家學者判斷具一致性，各因素項目依權重排序為「擁有良好的溝通

方式」、「有利多數社區居民」、「社區能營造良好環境吸引居民投入」、「自我瞭解能力的建立」、「同時關注社區發展過程與結果」、「簡單至複雜的社區發展過程」、「參與社區發展居民多元且廣泛」。

表六 第三層級社區發展過程居民之間的互動與經營管理成對比較矩陣

因素	1	2	3	4	5	6	7	權重	排序
1	1	0.408248	0.626749	0.546873	0.534550	0.662338	0.573601	0.081911	7
2	2.449490	1	1.755013	1.681793	1.763009	1.929357	1.861210	0.235226	1
3	1.595534	0.569796	1	0.732997	1.130436	1.390804	0.938143	0.135890	4
4	1.828579	0.594604	1.364262	1	1.529819	1.706737	0.917004	0.163264	2
5	1.870731	0.567212	0.884614	0.653672	1	1.189207	0.980916	0.129870	5
6	1.509804	0.518307	0.719008	0.585913	0.840896	1	0.633809	0.106260	6
7	1.743371	0.537285	1.065936	1.090508	1.019456	1.577762	1	0.147579	3
$\lambda_{\max}=7.042457$ ; CI=0.007076 ; CR=0.005361									

#### 4. 社區發展過程社區與社區外部的互動

從比較矩陣 CI 與 CR 值小於 0.1 得知專家學者判斷具一致性，各因素項目權重排序為「社區能自主決策」、「取得社區發

展技能訓練與技術支援」、「社區與政府部門及其他社區進行連結」、「適當的資源組合」、「社區發展規劃者特徵」、「社區與媒體的互動」（表 7）。

表七 第三層級社區發展過程社區與社區外部的互動成對比較矩陣

因素	1	2	3	4	5	6	權重	排序
1	1	0.5	0.404328	1.147203	2.127679	1.227158	0.137587	3
2	2	1	0.537285	1.913855	2.426038	1.789158	0.215444	2
3	2.473239	1.861210	1	2.927853	3.356971	2.373737	0.326126	1
4	0.871686	0.522506	0.341547	1	1.706737	1.636442	0.130181	4
5	0.469996	0.412195	0.297888	0.585913	1	0.784084	0.081682	6
6	0.814891	0.558922	0.421277	0.611082	1.275373	1	0.108980	5
$\lambda_{\max}=6.070058$ ; CI=0.014012 ; CR=0.0113								

#### 5. 社區發展過程社區組織之間的互動

表 8 顯示從比較矩陣 CI 與 CR 值皆小於 0.1 得知專家學者判斷具一致性，各因

素項目權重大小依序為「組織衝突之協調」、「取得社區組織的支持」、「持續產生領導者」、「存在較小的資源競爭」。

表八 第三層級社區發展過程社區組織之間的互動成對比較矩陣

因素	1	2	3	4	權重	排序
1	1	0.353336	0.397702	0.307385	0.103512	4
2	2.830170	1	1	0.703331	0.269697	2
3	2.514444	1	1	0.668445	0.258530	3
4	3.253245	1.421805	1.496010	1	0.368261	1
$\lambda_{\max}=4.005182$ ; CI=0.001727 ; CR=0.001919						

## 6. 社區發展組織的運作方式

「具有勇於挑戰的企圖心」、「具開創性能力」(表9)。

從比較矩陣 CI 與 CR 值皆小於 0.1 得知專家學者判斷具一致性，依權重排序為

表九 第三層級社區發展組織的運作方式成對比較矩陣

因素	1	2	權重	排序
1	1	0.72844	0.421443	2
2	1.372798	1	0.578557	1
$\lambda_{\max}=2$ ; CI=0 ; CR=0				

## (三) 整體層級分析結果

整體要素對社區發展關鍵成功因素的相對影響力，必須以第二層 6 個衡量構面之權重值乘上第三層各要素在各衡量構面項下的相對權重，以顯示出第三層各細項因素於整個分析層級架構中的相對重要性。依表 10 所示，整體一致性指標 CIH 為上一層級之優先向量乘上該層級 CI 等於 0.005958，整體層級隨機指標 RIH 為上一層級之優先向量乘上該層級 RI 等於 0.858145，整體一致性比率 CRH 為 CIH 除

RIH 等於 0.006943 符合分析層級程序法整體一致性比率小於 0.1 的要求，表示專家學者認為分析層級架構具有整體一致性。

在選取關鍵成功因素個數上，不同研究有不同對策，本文以權重 0.05 以上因素列為社區發展關鍵成功因素。結果顯示關鍵成功因素依序為「具有勇於挑戰的企圖心」、「具開創性能力」、「組織衝突之協調」、「取得社區組織的支持」、「持續產生領導者」、「擁有良好的溝通方式」。

表十 整體分析層級架構

第二層 級構面	層級 權重	排序	第三層 因素項目	層級 權重	排序	整體 權重	排序
1	0.079445	6	1	0.115779	4	0.009198	27
			2	0.178531	3	0.014184	20
			3	0.093360	5	0.007417	30
			4	0.270449	1	0.021486	15
			5	0.257585	2	0.020464	17
			6	0.084296	6	0.006697	31
2	0.085857	5	1	0.245554	1	0.021083	16
			2	0.077674	7	0.006669	32
			3	0.196973	2	0.016912	19
			4	0.139266	3	0.011957	23
			5	0.128841	4	0.011062	24
			6	0.089335	6	0.00767	29
			7	0.122357	5	0.010505	26
3	0.236907	2	1	0.081911	7	0.019405	18
			2	0.235226	1	0.055727	6
			3	0.135890	4	0.032193	10
			4	0.163264	2	0.038678	7
			5	0.129870	5	0.030767	11
			6	0.106260	6	0.025174	12
			7	0.147579	3	0.034962	8
4	0.100882	4	1	0.137587	3	0.01388	21
			2	0.215444	2	0.021734	14
			3	0.326126	1	0.0329	9
			4	0.130181	4	0.013133	22
			5	0.081682	6	0.00824	28
			6	0.108980	5	0.010994	25
5	0.231656	3	1	0.103512	4	0.023979	13
			2	0.269697	2	0.062477	4
			3	0.258530	3	0.05989	5
			4	0.368261	1	0.08531	3
6	0.265253	1	1	0.421443	2	0.111789	2
			2	0.578557	1	0.153464	1

## 伍、結論與建議

社區發展關鍵成功因素乃是構成社區發展成功的必要因素，是成功必須做的特別好的工作，但若關鍵成功因素做得好，

並不代表社區發展一定成功。不過，可以確定這些因素做不好就無法達成社區目標。從本研究所得關鍵成功因素可知，6項因素皆能透過社區居民自我約束達成，並不會受制於社區外部的影響。對社區發

展實務而言，此 6 項關鍵成功因素必須被優先考慮，但並不代表其他權數較低之因素就不重要。實際上，分析層級架構內所有因素都相當重要，但根據關鍵成功因素的理論概念，在資源有限情形下，社區發展過程應該優先對這 6 項關鍵成功因素作考量，亦是資源投注的目標，方能為社區發展的過程發揮最大的影響力。

依據分析所得 6 項關鍵成功因素，本研究嘗試對社區發展的推動過程提供如下建議：

#### (一) 具有勇於挑戰的企圖心

由於社區發展組織為執行社區發展的主要單位，其可能面臨許多困難與阻礙，故組織應具備勇於面對困難與挑戰之態度，才能避免組織崩潰解散，導致社區發展活動之中止。

#### (二) 具開創性能力

社區發展的推動，社區組織的活力和創造力甚為重要。社區發展執行者須能持續開發新的發展議題並具有彈性調整能力，如帶領社區居民創新社區活動和產品等，以因應劇烈的社會變遷帶來的挑戰。

#### (三) 組織衝突之協調

在社區發展過程中，社區組織間的網絡連結可以達成資源互補，但是，當發生組織間衝突時，可能造成組織間互動上的阻礙。為解決互動可能產生的衝突，需要社區組織彼此間透過溝通協調，甚至建立

一套有效的溝通協調機制，以解決可能產生的衝突。

#### (四) 取得社區組織的支持

社區發展的動力最主要來自於社區內的不同組織，不同的組織存在不同的資源或服務，可對社區發展產生不同的價值。因此，建議社區組織可以藉由彼此的人際關係建立起良好互動，以培養社區資源可以被動員運作和互補的基礎。

#### (五) 持續產生領導者

社區發展過程需要社區領導者發揮啟動與引領，但是當社區領導者中途更換或退出時，常產生無以為繼的情形。建議社區應該提供領導人才養成或人際關係技能等相關訓練，透過學習交流的過程，及提供實際操作的學習空間，為培育新領導者預先作準備。

#### (六) 擁有良好的溝通方式

社區發展過程必需建立良好溝通管道，有助於社區居民瞭解社區發展上的相關問題與困難，並能提供居民間互相瞭解與認識的機會，以降低彼此間的認知差距；而溝通機制的設計並非僅止於正式管道，亦可透過非正式管道進行。(本文作者前為國立中興大學生物產業管理研究所助理教授，次為景文科技大學觀光餐旅學院休閒事業管理系副教授，後為國立中興大學生物產業推廣暨經營學系碩士生)

## 參考文獻

### 中文部分

蔡宏進 (2006)。社區原理。台灣台北：三民書局。

### 英文部分

Agnitsh, K., Flora, J. & Ryan, V. (2006). Bonding and bridging capital: The interactive effects on community action. *Community Development*, 37, 36–54.

Green, P. G. & Haines, A. (2007). *Asset Building and Community Development* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mittessich, P., Monsey, B. & Roy, C. (1997). *Community Building: What Makes It Work*. Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.

Phillips, R. & Pittman, R. H. (2009). Conclusions and observations on the future of community development. In R. Phillips and R. H. Pittman (eds.), *An Introduction to Community Development*. London: Routledge.