

從資源整合的觀點探討社區永續發展 —嘉義縣山美社區個案研究

周駿憲ⁱ、蔡必焜ⁱⁱ、蔣憲國

摘要

本研究利基於資源整合觀點，以社區為區域整合主體，意圖探究資源整合對於社區永續發展之影響。以資源基礎理論、資源依賴理論、資源仲介系統以及農村社區行銷為理論基礎，採文件分析、深度訪談、參與觀察等研究方法，選取「嘉義縣山美社區」為研究場域進行實證研究。研究發現如下：

- 一、山美社區資源整合可分為「環境資源」、「人力資源」以及「財務資源」三種資源面向。
- 二、山美社區資源整合歷程，環境資源歷經「回應資源整合的需求」、「資源調查」、「資源重組」、「共識建立」、「資源點建立」、「資源依賴與互補」等過程，從「建立社區資源網絡」以及透過「奉獻」、「信仰」、「傳統文化」、「情感」等層面來加強資源連結強度；人力資源已建立「集體行動」、「共同規範」、「人力專職化」、「人力訓練」、「監督機制」、「志工團體人力」、「人力篩選制度」；財務資源則形成「經費來源」、「會計制度」、「預算編列建立」、「預算監督機制」、「預算審查制度」、「社區福利化」，並透過「政府補助款」、「企業贊助」及「非營利組織」以挹注資源。
- 三、有關山美社區資源整合持續要素，環境資源必須「資源多元化」、連結「鄰近資源點」；人力資源要將整合狀態持續的方式有「觀念的傳承」、「專業人才的引進」；財務資源要將整合狀態持續的方式有「財務透明化、居民信任」、「落實資源共享」。

關鍵詞：資源整合、永續發展、資源共享

ⁱ國立中興大學農業推廣教育研究所碩士。

ⁱⁱ國立中興大學生物產業推廣暨經營學系助理教授。

從資源整合的觀點探討社區永續發展

嘉義縣山美社區個案研究

周駿憲、蔡必焜、蔣憲國

壹、緒論

近年來我國對山地自然資源管理的思維已逐漸從外力侵入、掠奪式之開發轉而以社區為基礎，由在地社群參與自然資源經營管理與保育，達成山地部落資源之永續發展，如湯京平、呂嘉泓（民國 91 年）以山地社區為例，探討以社區為主體之自然資源管理自主治理等相關因素及其互動關係。更有學者從原住民部落團體共有並自主經營管理角度，以部落為基礎探討影響共有資源自主治理等相關因素及其互動關係（顏愛靜、孫稚堤，民國 97 年）。

根據第五屆世界保護區大會討論，有關社區、原住民及自然資源之互動連結過程，從 1990 年代開始受到國際保育界重視，並逐漸發展成以社區為基礎之自然資源管理方式（Berkes, 2004）。亦即社區永續發展已逐漸從以往僅注重環境生態的作法轉換為社區資源整合的方式，不僅重視資源永續利用，更強調資源整合成效，冀透過制度設計與管理機制建立，延續資源整合成果。

國內針對資源整合之相關研究，大多應用於醫療、教育、軍事、體育、媒體及社區等領域，其資源整合之核心價值包括資源的互補、資源的共享、資源有效配置、資源有效利用、資源分配與資源重組等。有關永續社區發展的地方治理模式，林吉郎（民國 96 年）以竹山大安社區為例，指出永續社區之地方治理模式，可依循願景引領、資產基礎與資源整合等面向，以社區發展協會為核心，建構資源網絡平台，形成以社區有形資源與無形資源共同協力發展模式。但從社區資源整合角度出發，以社區為區域整合主體，探討社區永續發展之研究，至今仍付之闕如。至於針對山美社區之研究則著重於地方治理、社區意識覺醒、生態旅遊、社區營造等議題，未曾從社區資源整合角度，針對其資源發掘、維護、運用、整合、分配、共享等現狀再進一步探討。有鑑於社區進行資源整合有利於地方永續發展，故有必要針對社區資源流通與資源共享，達社區永續發展之過程更深入探究。

社區因具因地制宜特質與有助於地方發展之優越性，可視為推展資源永續發展之最適運作單位（王俊秀，民國 88 年）。由於山美社區資源整合成功，讓資源共同所有並共同管理，且資源整合的效益透過社區福利化的方式進行公平的分配，使山美社區得以永續發展，符合本研究對於資源整合的定義，此現象的產生乃全國社區中唯一僅有的，故山美社區發展經驗與特色不但具研究與探討的價值，且該社區實際推動永續發展工作的成效，如經濟並進、社區文化資產維護與環境資源有效整合，堪為我國其他社區效法與學習對象。因此，本研究擬以「社區」為區域單位，選取嘉義縣阿里山鄉山美社區作為

代表性個案，從「資源整合」核心概念，深入瞭解資源整合在社區永續發展實際推展過程中所扮演之角色與必要性。基於上述研究背景，本研究目的如下：

- 一、建構山美社區資源整合歷程。
- 二、探究資源整合與社區永續發展之關聯性。
- 三、說明個案的經驗與特色，並進一步分析山美社區資源整合機制之建立。

貳、文獻回顧

一、資源整合相關概念之探討

資源係指環境中能滿足人類需求效用者。若以社區為主體，社區資源的範疇大致區分為自然資源與人文資源（徐震，民國 84 年；蔡宏進，民國 85 年；劉孟怡，民國 87 年；李宗派，民國 89 年；劉弘煌，民國 89 年），前者可分為地理環境與社會文化環境，後者包括有形資源與無形資源。至於整合（integration）係透過整頓、協調、重新組合，使部分合起來成為一個整體，強調組成份子間之相互依賴。一般整合包含協調、合作、協同及合併等內涵，其用詞、解釋上或有差異，但均包含有期望為共同的目標做適度調整，且藉由分享資源、權力等方式實現特定的目標（John & Ken,1999）。

所謂資源整合係將兩個或者兩個以上的要素或資源透過相同點或相異點進行有效組合、重新組合，直到互相融合、共生，使現存的共有資源達到良性組合的最優化狀態（戴安林譯，民國95年）。故社區資源整合係指在社區內資源有限情形下，由一個整合體來主導規劃與設計，充分利用當地既有的環境資源、人力資源與財務資源，並且將這些資源整合後的利益能夠透過一個公平的機制讓社區內的所有利害關係人共享，避免資源與分配不均，達到資源的有效配置，提升資源有效性，藉以達成社區永續發展的目的。

以社區為單位的資源整合策略係透過建構社區網絡、社區資源分類與區辨、協調合作與資源交換、資源拓展與交換等步驟進行治理（李宗勳，民國90年）。目前社區資源整合面臨資源整合必要性、社區資源整合體產生、資源整合之成效以及社區資源分配等問題，因此，透過「了解社區居民的問題與需求」、「收集和調查社區相關資源體系和資源網絡」、「從正式管道與非正式管道進行協商溝通」、「建立資源整合的運作機制和運作體系」以及「推動各種宣傳和溝通以吸引社區志願服務人力」等方式，進行社區資源整合已成為相當重要議題。

有關社區內外部資源整合之論點係以資源基礎、資源依賴以及資源仲介系統為理論基礎。本研究首先整理資源基礎相關文獻（Grant,1991；Barney，1991；Olalla,1999；施教裕，民國89年），瞭解社區本身所具有之資源特性，對日後社區進行資源整合過程有重要影響。就社區內部資源而言，重點在於由將社區內部具有價值性、稀少性、獨特性及不可代替性之資源有效連結，並透過分配機制建立，奠定社區永續發展的利基。但從資源整合的觀點探討社區永續發展，不應僅侷限於社區內部資源運用，還須包括與外界聯繫與其資源整合，在參考相關論點後（沈慶盈，民國89年；施教裕，民國89年），歸納出社區外部資源理論概念，透過社區外部資源之提供者與鄰近社區，以交換、合作方式達成資源互補，形成社區資源網絡，加速社區資源有效整合。

其次，彙整蘇景輝（民國84年）與劉孟怡（民國87年）觀點，本研究認為社區資訊仲介系統可分為內部行動者（領導者、社區發展協會、各社區組織、社區居民）與外部支援因素（各級政府單位、企業、專家與研究者、社區間合作、非營利組織），經由各項工具應用，進行資源整合、交換與再生。再者，社區在進行資源整合時，社區內之組織、社區發展協會、機構與團體皆扮演著整合者或是被整合者之角色（劉弘煌，民國89年）。如何透過「共有管理者」將資源整合後的利益透過公平機制回饋到社區中，達成資源有效配置，落實資源共享，將有其必要，本研究認為可由社區發展協會擔任共有管理者或社區資源整合體的角色，負責協調、統合社區內各項資源，朝向新管理者主義所強調的以合作與協調為核心，創造出開放與彈性之社區資源整合環境。

二、農村社區行銷

由於社區發展之營造與發展，往往不僅止於社區環境的美化舒適、居民生活環境的塑造，更有藉由社區資源與農村行銷連結，以達到社區活絡的遠大目標。有關農村行銷之論點，長谷山氏認為農村行銷（rural marketing）係將農村場域與當地農產物、農產加工品以及農村在地人心思組合出來的商品與產業活動，配合都市居民的需求，在農村當地提供給前來的消費者（長谷山俊郎，民國87年）。宇都氏認為農村行銷係以一般企業行銷策略為基礎所發展出來，以「農村特有領域為對象的行銷方式，而丘陵地地帶的行銷策略則是以「丘陵地地帶」特有領域為對象的農村行銷（宇都幸雄，民國90年）。藤本氏則更指出在日本近年來活用地區資源以都市居民為行銷對象之新興地區產業正在興起，而且，這些地區產業不僅運用一般企業市場區隔的行銷手法，還試圖在農村行銷市場中營造獨自特定的市場，此種行銷方式屬於特定市場行銷ⁱⁱⁱ（niche marketing）（藤本高志，民國88年）。

『日本農林水產研究情報』指出農村行銷的意義為1.創造出多面性就業的場所。2.充分活用地區資源下，提高營業業績。3.將活動與事業滲透並擴大至所有階層。4.發掘地區資源與提昇荒廢農地的利用。5.確立身為健康產業一環的農業之新定位。6.藉由加深消費者對於農業的認識，確立包含非農家的農村地區產業體系（農林水產研究情報，民國86年）。從上述可知農村行銷意義呈現多元、廣泛的內涵，如果進展到全體農村行銷所涉及的經營主體與推動主體就應不僅限於個別經營事業體，從「點」至「面」的擴展觀點而言，全體農村地區行銷才能與農村地區資源有效管理與運用以及地區活絡化等密切連結，故農村行銷概念應以農村地區整體行銷為主。

所以，本研擬以特定市場行銷（niche marketing）之構思為基本，在活用、營造山美自然、人文、社會資源與景觀而充分展現出其多元機能與魅力下，將山美特殊環境場域、豐富資源、在地人心思等元素巧妙組合後的商品與產業活動，透過深度交流與體驗活動提供給前來觀光遊覽之消費者，一方面達到滿足消費者精神需求之目的，一方面達到地區活絡化的目的。因此，本研究企圖找出社區資源整合之運作平台，探討其透過何種運作方式以成功整合資源，提昇共有資源自主管理的效能，並藉此帶動地方行銷，改

ⁱⁱⁱ 特定市場行銷(niche marketing)往往被從市場細分化(market segmentation)與商品差別化(product differentiation)的觀點而被討論，然而二塚氏（二塚正也；1988）認為「特定市場行銷不應以市場區隔的保守概念來論述，而是企業在獨占市場上巧妙地找出新的間隙並佔據市場的行銷方式。」。

善地區經濟。亦即將農村社區行銷之前提當成資源整合之研究重點。

三、社區永續發展的意涵與資源整合的連結

所謂永續性意義，根據蔡必焜等（民國 93 年）整理自 Hempel 對永續性之定義，包含支持、彈性、恆久及平衡等概念。永續發展有各種定義和分析架構，但大致上離不開所歸納的經濟、社會、環境三個主要目標及各個要項（陶在樸，民國 87 年），如經濟目標上是成長、分配適當、效率等的永續性；在社會目標上為權力，參與、認同與制度發展的永續性；在自然生態上關懷生態系統的完整、承受力、物種多樣性以及全球性問題等（劉阿榮，民國 93 年）。

鑑於本研究焦點為「社區」的「永續發展」，故永續社區發展應強調社區發展要兼顧環境保護和經濟成長的平衡，並要能提昇在地的社會關係，故其目標在於同時滿足社區居民的經濟需求、保護環境並促進更為人性化的地方社會，達成經濟、環境和社會等三層面的永續發展。誠如李永展（民國 92 年）所述，社區永續發展的想像應包括「建立安全、健康、有地方特色之社區」、「建立環境與發展中容受力之基本理念」、「透過民眾參與，落實社區自治」、「社區資源（包括自然資源與人文資源）永續利用」、「社區多樣性（包括生物多樣性，文化多樣性）永續發展」、「減量、在使用、回收、再生」之政策落實、「綠色消費」及「綠色交通」之實現。

就資源整合與社區永續發展的連結性而言，Hope和Gamble & Well曾分別提出維繫社區永續發展之鑰就是整合性的發展，亦即社區發展過程中不可有所偏廢，舉凡經濟、社會、環境等構面的發展應是全面性的思考，而不只注重某一層面的發展（轉引自王麗容，民國88年）。Mitchell（2000；2001）針對祕魯喀喀湖島之觀光社區進行社區整合研究，提出一重要之社區整合架構圖（如圖1），提供社區規劃之方向、管理、發展、研究與評估。該架構將社區資源整合分為整合、規劃及衝擊等三階段，首要任務即整合階段，包含社區意識、社區團結、權力與當地控制的關係等要素，尤其為達到社區永續發展，必須整合社區的意識、社區的團結、以及當地社區權力之間的關係。第二個階段係考量大眾輿論進行觀光規劃，最後階段即衝擊評估，透過經濟、社會與環境指標來測量社區是否符合永續發展。該研究明確指資源整合後的共享應要有一套公平分配的機制，如此對社區永續發展才能有更大助益。反觀本研究中之山美社區係屬社區資源永續利用之典範，那麼在其社區資源整合過程中，有關社區內外部資源應用與整合情形，對社區永續發展將帶來何種幫助。因此，有必要針對山美社區資源整合後如何透過整合體將資源有效率、公平配置，如何形成居民共享之分配機制，再進一步深入探討。

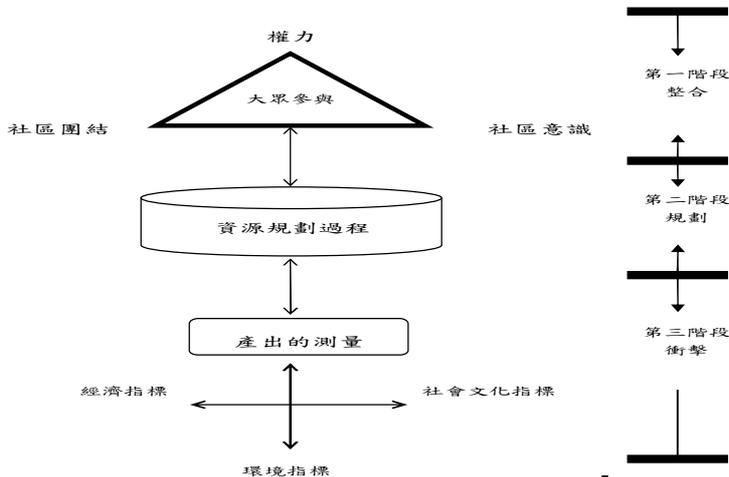


圖1 社區資源整合架構圖
資料來源: Mitchell(2000)

參、研究設計

一、研究方法與資料收集

採個案質化研究法，輔以文件分析、深度訪談與參與觀察等方式取得資料，以期能針對研究主題進行深入研究。

二、研究對象

訪談樣本係採滾雪球方式，首先透過山美村長引薦，並與當地重要人士初步互動後，從社區發展協會所提供之會員名單加以篩選，共得到18人的聯絡方式，之後依照文獻整理出的資源仲介系統概念為理論基礎進行抽樣，總共抽出14人。並以立意抽樣從中選取7人為訪談樣本。此7人都是當地重要領導幹部，分屬於不同組織，且其中包含早期推動社區資源整合工作的長老，此外，本研究亦針對社區居民與園區經營者進行訪談，雖然社區居民與經營者本身在社區推動資源整合上並無實際參與決策的過程，但是透過居民與經營者的觀點也可以獲得相關資訊，尤其是資源整合後分配與資源共享的感受，亦須考量在地居民觀點，將本研究對象的背景整理如表1所示。

表 1 深度訪談名單

代號	職稱	資料收集方式	備註
A1	社區發展協會主任	親訪並錄音紀錄	園區管理者
A2	山美村村長	親訪並錄音紀錄	行政單位管理者
A3	山美村前任村長	親訪並錄音紀錄	資源整合推動者
A4	派出所員警	親訪並錄音紀錄	資源維護發起者
A5	社區發展協會資深幹部	親訪並錄音紀錄	社區發展協會管理者
A6	前社區發展協會總幹事	親訪並錄音紀錄	目前為第四鄰鄰長
A7	餐飲店老闆	親訪並錄音紀錄	當地餐飲經營者

三、研究場域概述

研究場域是以社區為論述主體，選定行政區域所劃定的山美社區為依據。以下將針對山美社區環境作一介紹。在山美的天然環境方面，阿里山鄒族山美社區位於嘉義縣阿里山鄉西南麓，距嘉義市區約四十八公里，是嘉義縣阿里山鄉十二個村中的一個鄒族部落，人口約有650人。在嘉義市可沿著台十八線（阿里山公路）至阿里山公路里程三十六公里處的「龍美」，其右接嘉義縣道一二九線，是重要的山地聯絡道路，沿此路繼續前行，可以貫穿阿里山鄉的「南三村」—山美、新美、茶山，到達阿里山鄉最南方的茶山村後，既可以循省道台三線前往嘉義縣大埔鄉並可續行至曾文水庫、嘉義農場，亦可返回嘉義市或前往高雄縣三民鄉（李天民、湯宏忠，民國88年）。山美社區分為兩個部分，第一部分為一鄰至七鄰；第二部分為達娜伊谷自然生態保育公園。山美除了地形狹長外，海拔高度的落差範圍包括海拔500至1,250公尺，各鄰也為海拔高度的變化，而各自擁有不同的生態特徵。

在山美人文環境方面，山美是鄒族部落所組成的社區，鄒族部落主要可分為大社和小社，這兩者之間差別在於大社擁有完備的祭祀典禮和完整的領導系統來處理各項事務。

肆、結果分析和討論

一、社區資源整合歷程之分析

(一) 環境資源整合歷程

山美社區所擁有的達納伊谷溪原是分屬於鄒族各式族之傳統漁獵場，在過去曾文水庫及阿里山公路尚未建造時，各氏族皆能嚴守傳統規範來使用山林與河川資源。但因公路興建後造成人口嚴重外流與村外人士湧入，其在達納伊谷溪電魚及毒魚的行為，造成達納伊谷環境遭受嚴重破壞，因此有了將環境資源整合後做共同管理的想法。

以山美社區環境資源整合流程而言，為因應資源整合需求與資源管理，先將資源共同所有以便共同管理，並以此作為基礎來發展觀光，之後透過居民形成的共識對何段新組合規劃建立了三個資源點，並與其他資源形成資源網絡，透過奉獻、信仰、傳統文化、情感將其社區資源網絡連結，並增其強度，最後達成資源共同管理目標(其流程如圖2)。

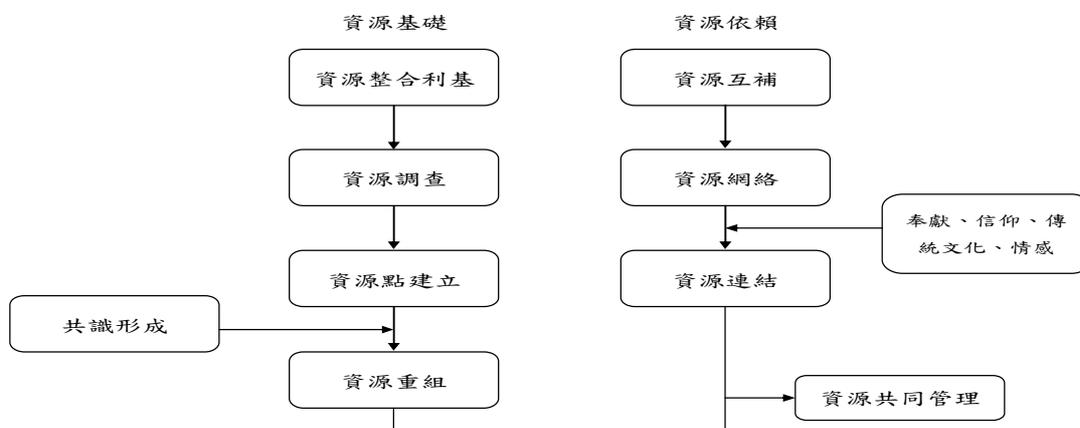


圖2 環境資源整合流程圖

(二) 人力資源整合歷程

環境資源整合成功後，緊接面對的是資源共同管理問題，人力動員與運用情形為其重點。經訪談資料得知山美社區目前總人口數約650餘人，在第一階段中先將可用人力完整調查、紀錄與建檔，並不斷更新資料，以有效掌握所有人力資源。在人力集體行動後，演變為人力專職化，不僅有專屬護溪組織，也有人力訓練與監督的機制，同時透過社區外部志工人力的配合，以加深人力資源整合的程度(其過程如圖3)。

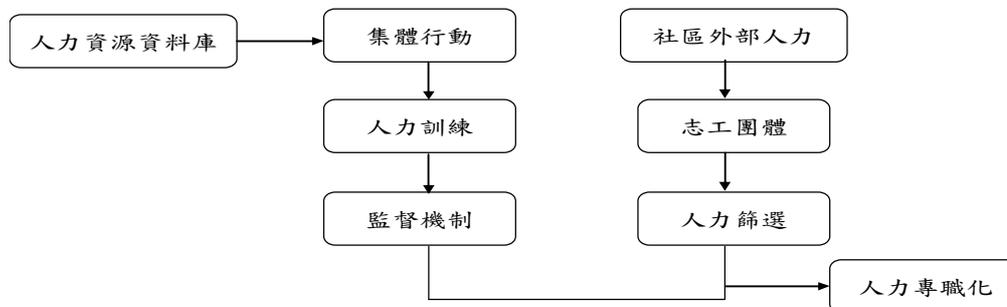


圖3 人力資源整合流程圖

(三) 財務資源整合歷程

目前山美社區財務資源來源分為自有財源與非自主財源有兩部份。社區自有財源主要是依靠達娜伊谷自然生態公園的清潔費為主；非自主性財源則是依賴各級政府機關的補助。不論是社區內部自有財源抑或外部依賴財源，最後皆透過山美社區發展協會統一統整運用，採社區福利化之分配方式。此一現象在全國社區當中，唯山美社區有所謂財務資源統整與運用，將環境資源共同管理後所得利益，透過管理機制公平分配，無形當中讓社區能持續發展。

綜合上述說明，發現山美社區財務資源係來自門票收入與政府相關單位的補助，由自主財源配合外部依賴財源，透過會計制度、預算編列、監督機制與預算的審查來管理財務，最後經由會員大會同意以社區福利化的方式進行資源分配（如圖4所示）。

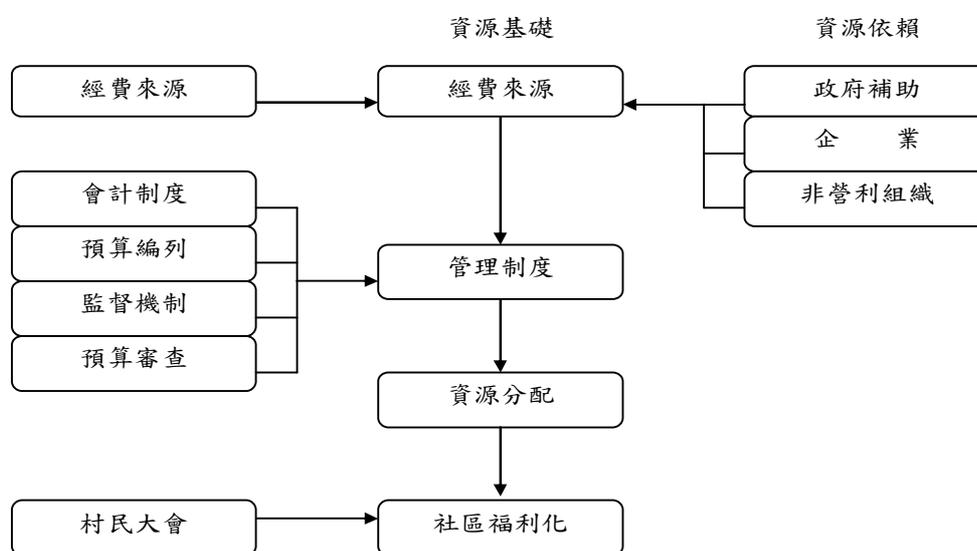


圖4 財務資源整合流程圖

山美社區將本來屬於各家族的漁權區域統整後，形成全社區共有財產，為便於共同管理，成立社區整合體，並動員社區人力，由全社區居民年齡為十八歲到五十五歲，不分信仰、教派、家族所組成的「山青團」，帶動集體行動，接手維護共同資源任務，本來義務性之人力勞動轉變為有給職的專職人員，為更有效管理資源，維護共同資源所創造出來的財務效益，成立社區福利、文化承傳和農業改造的基金，舉凡老人安養、學生獎助學金、急難救助、結婚補助以及生育補助等，皆由環境整合與人力資源整合後所創造出來的社會經濟效益來支付的。亦即藉由社區資源合體透過社區福利化的方式進行資源分配與共享，以加深社區居民對於環境資源維護的意願，本研究根據文件分析與研究結果，將山美資源整合歷程時間表整理如下表2。

表 2 山美社區資源整合時間表

時間	資源面向	具體成果
1985-1989	環境資源整合	環境資源整合初期由1985年開始，在1985年由「山美觀光研究小組」，首次提出規劃山美附近觀光景點，並選定達娜伊谷為發展起點。
		1987年成立「山美村觀光促進委員會」，由部落意見領袖傅達達娜伊谷整合計畫，以共同管理。1989年成立「山美觀光發展委員會」，決定以環境資源作為觀光資源的構想，獲得山美居民一致共識。
		1989年由受訪者A3開始進行環境資源整合的工作，開始說服各家族河段所有權釋出，並將達娜伊谷沿岸各六公里的森林，規劃為生態與保育區。
		1989年通過達娜伊谷「自治公約」，約束居民共同遵守。此時環境資源整合以接近尾聲。
1990-2000	人力資源整合	1990年組成「河川巡邏隊」，一直到了1994年歷經四年的皆是社區居民自發性所成立的志願組織，是無給職的工作。這段時間沒有任何政府單位與專家學者支援與指導，人力集體行動現象在此產生
		1994-2000年，園區開始收費，人力走向專職化。
2001-2006	財務資源整合	1993年成立「山美社區發展協會」，社區資源整合體在時產生。
		1995年「達娜伊谷自然生態公園」成立並正式對放，每位遊客酌收50元清潔費，開始了自我財源收入。
		1996年時報基金會與山美社區共同舉辦「寶島鯛魚節」活動，並且透過7-11行銷，此時非營利組織與企業界的資源開始進入。
		1995年開始營運後，園區收入為79餘萬元，2000年逼近千餘萬元，所有收入除支付專職員工薪資外，其餘由山美社區發協會將所有營收統整運用。
		2002年社區福利化，舉凡老人津貼、學生獎助學金、急難救助金、結婚補助金、生育補助等以公平方式分配，只要是社區居民無論何種身分皆可受到福利。
		2005年成立「山美合作社」，規避稅收問題，但此時財務資源整合產生重複配置與浪費情形。
2006年財務資源分配失衡，教育文化資源沒有編列其中，人事費與社區舞蹈團經費佔大部分支出，引發資源分配不公的質疑。		

資料來源：本研究整理

二、社區資源整合體之分析

山美社區自成立「山美觀光發展委員會」組織後，目前面臨著管理機制與資源配置、資源共享等方面問題。所以有必要針對資源整合體(山美社區發展協會)作進一步討論。以下將針對社區發展協會的發展歷程組織架構與業務功能逐一說明。

(一) 社區資源整合體發展歷程

目前山美社區發展協會自1993年開始營運，而「達娜伊谷自然生態公園」係從1995年成立至今；山美社區發展協會在1995年從「河川管理委員會」承接河川管理工作，一直到2006年已有11年歷史。不過剛開始並非就有山美社區發展協會組織，而是經過一段時間演變才成為目前組織(表3)。

表3 社區資源整合體發展歷程

時間	過程	成立組織
1987	由少數精英提出「恢復達娜伊谷原貌的構想」，開始重塑河川生態管理制度。	山美村成立觀光研究小組；成立觀光促進委員會。
1989	正式通過「自治公約」，展開封溪護魚工作。	成立山美觀光發展委員會。
1993	召開「嘉義縣阿里山鄉山美社區發展協會」成立大會，選舉理、監事，同時接管達娜伊谷觀光及保育工作	山美社區發展協會正式成立，其性質為人民團體。

資料來源：本研究整理

(二) 社區資源整合體組織架構

山美社區發展協會於1993年成立，會員大會為核心機構，下設理事會與監事會，其組織架構如圖5所示，山美社區發展協會第六屆(2006年)由十五位理事與五位監事所組成，監事會與理事會之間為平行組織，負責監督理事會及協會各級幹部的行政業務推動情形與協會的財務狀況。理事會決議仍須經會員大會全體同意，因此山美社區的公共事務主導權其實還是在居民，對於社區或是村裡的公共事務有任何異議，則透過不斷開會溝通協調以凝聚共識。理事及監事皆是由會員大會選出，理事長指派總幹事綜理社區事務，很類似目前政府的內閣制。總幹事下有秘書、主任、文書、主計等幕僚單位，總幹事的角色是統管社區業務，負責執行理事長所交待的任務。

第六屆社區發展協會業務比以往複雜很多，乃因為過去的議題比較單純，主要僅以達娜伊谷的業務為主，而現今社區事務日漸趨於多樣化，包括各項社區居民福利措施、提供居民就業機會與社區經濟發展等議題，社區整體的架構也隨之成長與複雜化，唯現今理事會中的決議仍須經由會員大會的同意，從以前到現在沒有改變。如受訪者A2提到：「我認為社區發展協會組織是一個很強的單位，因為社區發展協會幹部的組成都是經由大家選舉產生的，嚴格來說都是首區一指的。你看27個人要選15個理事，有多麼的競爭呀。所以沒有選上的人都很難過的，所以大家都想要為地方做事。社區發展協會不是只有作一些上面交辦的事務而已耶，老百姓都在看耶，做不好的人馬上就會被換下來的。」，可見社區發展協會在社區中扮演重要的地位與功能。

了解山美社區發展協會各部執掌後，整體而言，山美社區發展協會可分為兩大性質：其一是例行性的業務推展；其二是特殊性質活動。特殊性質活動多為配合特定的節日、慶典，或是社區居民自發性的活動。

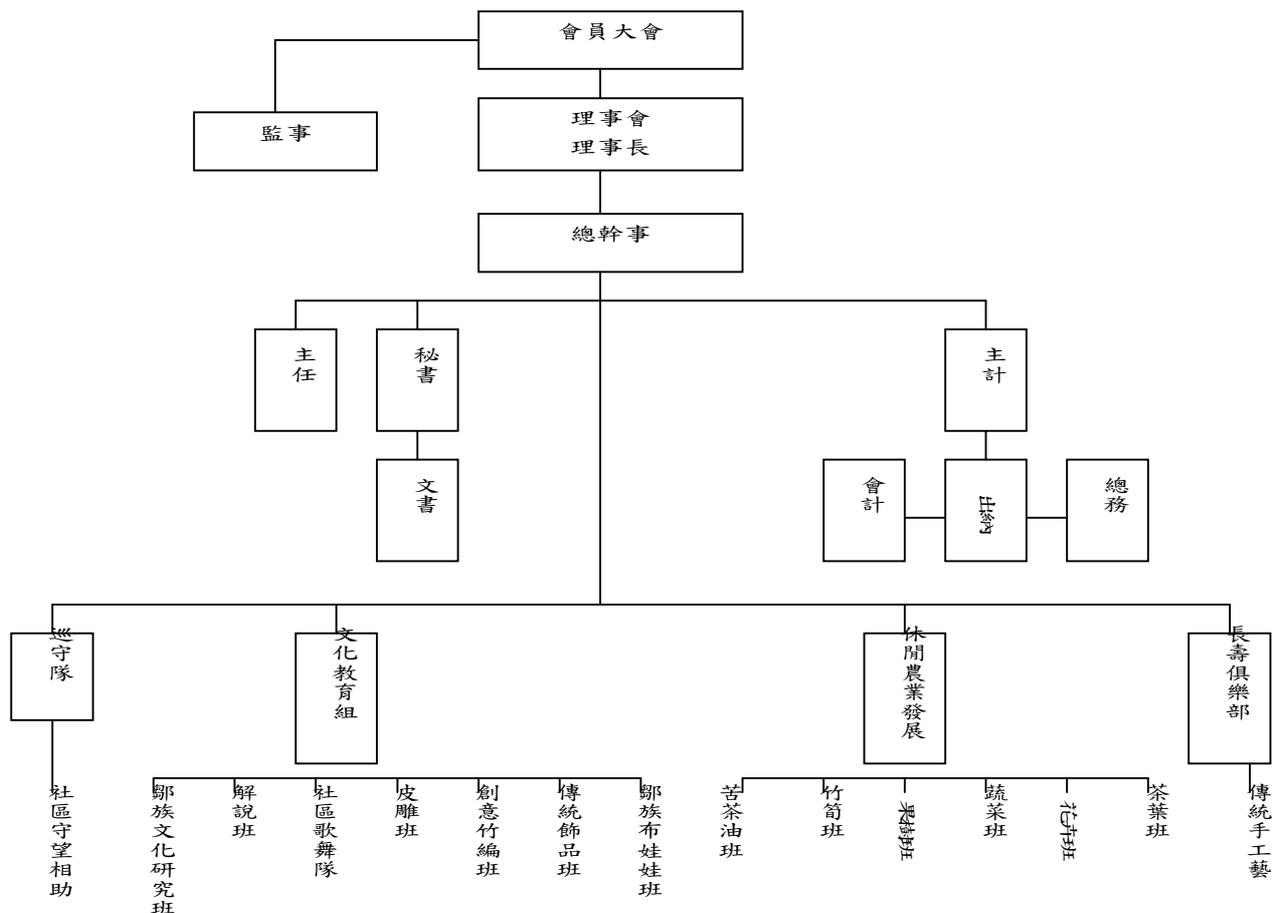


圖5 山美社區發展協會組織系統表

資料來源：社區發展協會第六屆第一次會員大會手冊（2006）

三、資源仲介系統功能之分析

社區資源整合與運用可從社區內部資源與外部資源來討論，兩者之間關係須由「人」當作媒介來進行催化，一個社區人力資源包括社區中之領導人與社區居民，也包括來自社區外的專家學者。因此資源仲介系統將分為社區內部行動者與社區外部支援因素來進行討論。

(一) 內部行動者

在內部行動者方面，領導者與其他內部行動者間之關係有區分層級，不論是社區發展協會與村辦公室還是社區內的相關組織與村民，皆以領導者為中心來進行內部運作。

(二) 外部支援因素

當區域在進行資源整合過程中，外部資源投入會加速資源整合速度，並深化其資源之間連結強度。就外部支援因素而言，政府各級單位與企業對山美社區能給予之幫助有限，但非營利組織協助舉辦的寶島鯛魚節與專家學者所提供的資源則較為豐碩。因此以外部支援因素來說，專家學者對於社區持續關懷與長期研究，有助於對於當地社區日後的發展，且透過非營利組織資源，可有效深化資源整合過程。

(三) 工具的使用

依資源仲介系統所呈現概念，內部行動者與外部支援因素如何相互運用，促使社區資源整合，以利社區永續發展？山美社區在推動資源整合過程當中，主要是運用「會議」、「遊說」、「規勸」、「自治公約」、「言語與行為嚇阻」、「法令」、「社會壓力」、「媒體」以及「節日舉辦」等各項執行工具。

先前文獻回顧中提及社區乃是推展資源永續發展的最適運作單位，將「社區」視為資源整合之主體時，因社區對社區內部行動者承諾較高、社區居民較能了解自身問題，有較多合作的驅動力、與較親密的信任與關懷；社區外部支援因素因為資源依賴的關係，在社區有了資源交換與流動的現象，但社區內部行動者與外部支援因素之間如何有效連結？兩者之間關係缺乏正式結構、少了正式的合作關係，永久性程度較低，因此透過上述工具使用，將能有效將內部行動者與外部支援因素予以連結，才能使資源獲得有效運用與整合。

四、社區資源整合機制之分析

從社區永續發展的觀點檢視社區資源整合，可發現資源整合推動，後續資源配置與分享均佔有關鍵影響。以山美社區歷經11年之資源整合過程而言，先有環境資源整合才有人力資源整合，最後是財務資源整合，然而財務資源經整合後也會透過回饋方式到居民身上，最後則循環到環境資源整合，加強居民對環境資源整合的意識。

(一) 社區資源整合所面臨的困境

機制的形成代表一個穩定的系統，在其系統下各單位間能夠有效率的運作。山美社區發展至今，就整個資源整合推動歷程而言，亦遭逢許多困境，本研究將針對所探討的環境、人力、財務資源各方面所面臨之困境逐一分析，同時並了解到目前為止仍未解決之問題為何。

1. 環境資源

山美社區在推動環境資源整合初期，受到大家抱持著觀望態度影響，故配合度不高，直到顯現一定成效後才有人陸續跟進。至於土地權爭議問題，目前是由山美社區發展協會向地主承租，再統一由社區盈餘基金發放給地主。

2. 人力資源

人力資源整合在最初階段是由一些精英領導人所共同發起，之後產生人力集體行動，就人力資源一致性來看山美社區人力的動員與運用相當成功，不過關鍵在於能同時提升人力素質，才能將目前成果延續下去。再者，在此資訊爆炸時代，資源傳播相當迅速，社區居民若缺少吸收新資訊的能力，將會很快被淘汰，因此協助居民獲取資訊之興趣與能力，是提升人力素質的重要因素。

有關人力資源配置所遭遇之難題，如2003年由於公園年收益達三千萬，須依營業稅法規定向財政部臺灣省南區國稅局繳稅，之後因山美社區不斷抗爭，並在嘉義縣政府協助下，依據2001年訂定的原住民族工作權保障法第8條規定「原住民合作社依法經營者，自本法施行之日起六年內應免徵所得稅及營業稅」，籌組「嘉義縣阿里山鄉山美社區合作社」尋求解決，不過這部分在社區內爭議仍大。因目前社區發展協會與山美社區合作社兩組織，在組織架構與工作性質完全相同，且人員配置亦同，造成資源配置重複。

3. 財務資源

財務資源整合所面臨的困境偏重於資源分配部份，另財務資源收入亦面臨逐年減少問題，根據山美社區發展協會所提供的資料，可得知財務資源狀況最佳時期是1999年至2002年間，2001年山美社區生產收益達到185.6萬，到2002年更是到達312.7萬，成果非常豐碩，但自2002年至2006年間則呈每年逐漸下滑傾向。

因此，除收入減少問題外，在支出部分勢必要做適當調整，以免影響日後社區的永續發展，受訪者A4表示：「我們看不出來在資源分配上能夠有什麼樣的突破。我想教育是有很多面的，不是只有學生的還有社區的、成人的，社會的一些教育，或者是母語尚在職教育上我們有什麼不一樣的突破，包括在文化的部分我覺得真的是有待加強，我覺得經費上的比例一定要趕快做調整，整各財務資源的分配應該更將加強教育還有文化上的支出，我覺得超過20%都不會覺得不適當。」。因此山美社區欲提升人力素質，在經費分配上勢必要將教育經費作有效規劃與安排。

(二) 社區永續發展資源整合機制之推動

有鑑於社區欲永續發展，社區資源整合不但是首要任務，更是社區不可或缺的重要因素。山美社區推動資源整合，在環境、人力、財務資源上皆面臨必須重新思考窘境，因此，有必要針對山美社區資源整合課題，歸納出未來能持續運作之重要方式，以利於資源整合機制推動。

1. 環境資源

以資源基礎理論的觀點來看山美社區環境資源，應思考有哪些社區資源可供利用，而非僅依靠溪流鮭魚之資源。多數受訪者對此皆表達認同意見。山美社區成功地將環境資源整合為共同資源來維護與管理，成功保護當地生態，亦兼顧經濟發展，可謂是雙贏局面。但就這幾年來遊客人數的衰退，可理解到消費者角度認為山美只有鮭魚，在看過一次滿足其新鮮感後，便不願意再次重遊，因此遊客重遊意願低落，相信與資源單一化有關。

若就資源依賴的觀點來思考，除本身社區既有資源的維持與其他資源的開發外，是否可與社區外一些資源連結，達成有效之資源互補，將環境資源整合的範圍不只是在社區內部方面，而是整體阿里山的環境。受訪者A1提到：「要持續下去的關鍵，就是未來部落的發展要有互補性，這個三個部落未來連接到甲仙，曾文水庫，寶來溫泉等景點，也可以與阿里山的奮起湖還有國家公園的資源作個結合，以後就是要讓大家知道要了解原住民的部落文化就要來阿里山，就是要來山美社區。這樣觀光的发展，社區的發展才能永續下去。」

綜合上述說明，本研究發現環境資源整合若要持續運作，必須在社區內部資源開發上多加努力，同時要與外部鄰近資源點作相關連結，以確保環境資源整合狀態持續下去。因此，再將先前環境資源流程圖略作修改，形成環境資源整合機制圖，如圖6。

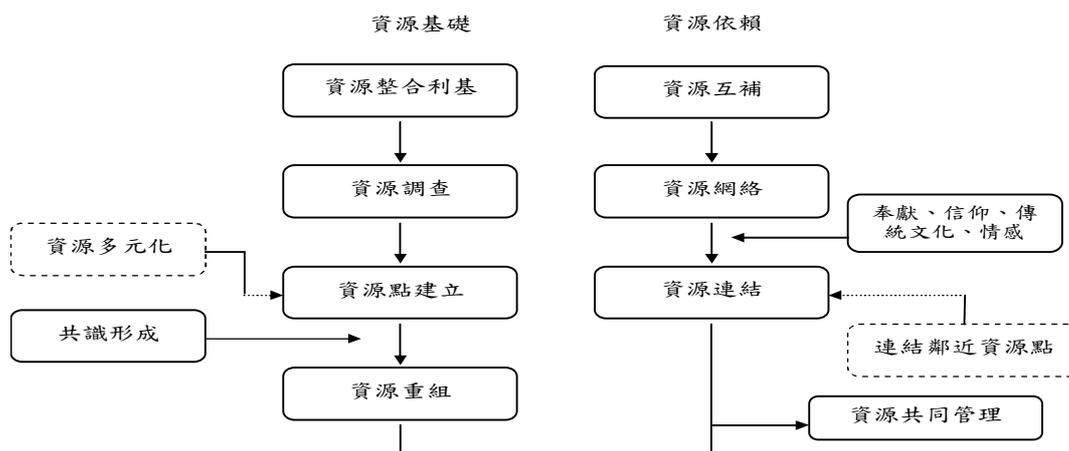


圖6 環境資源整合機制圖

註：虛線是經實際調查結果應再增加的要項

2. 人力資源

本研究發現人力資源整合若要持續運作，必須在社區內部進行觀念的傳承，讓年輕人了解當初發展的過程與辛苦，強化年輕人對社區的認同，社區外部則是要引進專業人才，幫助解決社區問題，以確保人力資源整合狀態持續下去。因此，再將先前人力資源流程圖略作修改，形成人力資源整合機制圖，如圖7。

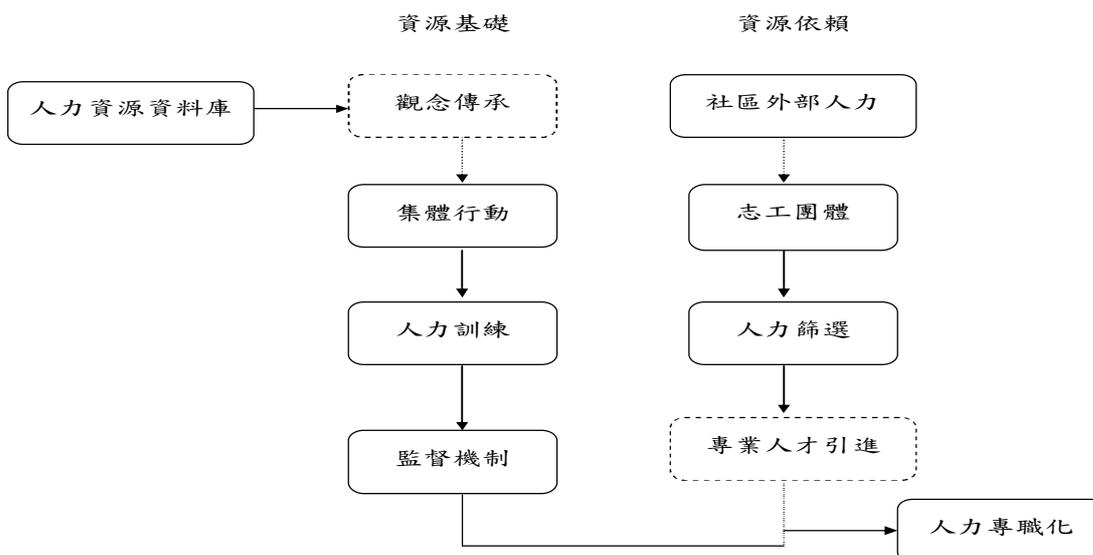


圖7 人力資源整合機制圖

註：虛線是經實際調查結果應再增加的要項

3. 財務資源

研究發現財物資源整合若要持續運作，必須在社區內部讓財務運作方式更加透明化，加強社區居民信任，最後在資源分配上要落實資源共享的精神。因此，再將先前財務資源流程圖略作修改，形成財務資源整合機制圖（圖8）。

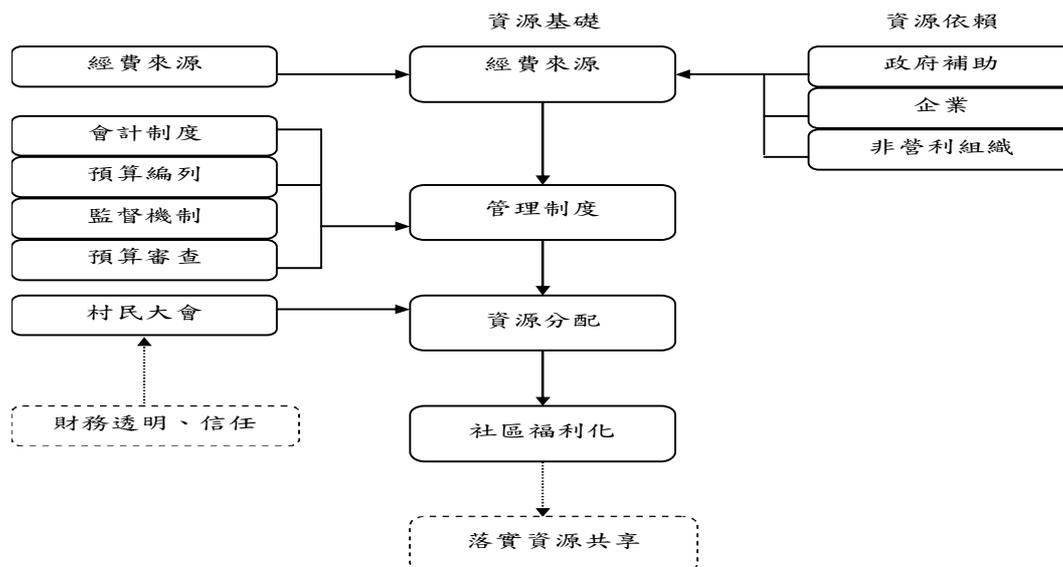


圖8 財務資源整合機制圖

註：虛線是經實際調查結果應再增加的要項

伍、結論與建議

本研究立基於資源整合的觀點來探討社區永續發展，意圖了解資源整合對於社區永續發展的影響。有鑑於當前社會對於資源整合的需求已愈形熱烈，可以想見未來在解決社會問題現象方面，如何有效協調整合零散資源，將是非常值得研究的議題。資源整合概念雖然在近年來被廣泛的討論，也應用在不同領域當中。但就以社區為論述主體的相關研究並沒有，因此本研究大膽突破以社區為主體來研究資源整合此概念，在創新性是具備的，唯深度性仍嫌不足。幸好發現個案的獨特性與重要性與本研究所談論的資源整合的定義相符，而全台灣也只有山美社區具有整合體與資源統整運用的情形，因此本研究經由實際田野調查後，提出以下結論。

一、結論

(一) 山美社區資源整合發展歷程之分析

1. 發展過程

山美社區資源整合可分為環境資源、人力資源與財務資源等三個不同面向。環境資源整合最明顯之現象是以「整體」、「一致」及「共同所有」等準則達成資源共同所有；人力資源整合最明顯之現象是人力之「集體行動」、「人力專職化」；財務資源整合最明顯的現象是「經費統整運用」與「資源分配與共享」。

就環境資源發展歷程而言，若以社區內部基礎資源來思考，山美社區已歷經「回應資源整合的需求」、「資源調查」、「資源重組」、「共識建立」、「資源點建立」以及「資源依賴與互補」等過程；以社區外部依賴資源來思考，則是從「建立社區資源網絡」以及透過「奉獻」、「信仰」、「傳統文化」、「情感」等層面來加強資源連結強度。

就人力資源發展歷程而言，若以社區內部基礎資源來思考，山美社區已建立「集體行動」、「共同規範」、「人力專職化」、「人力訓練」、「監督機制」；以社區外部依賴資源

來思考，則已形成「志工團體人力」與「人力篩選制度」。

就財務資源發展歷程而言，若以社區內部基礎資源思考，山美社區已形成「經費來源」、「會計制度」、「預算編列建立」、「預算監督機制」、「預算審查制度」以及「社區福利化」；若以社區外部依賴資源來思考，則透過「政府補助款」、「企業贊助」及「非利組織」以挹注資源。

2. 面臨困境

山美社區環境資源整合面臨「地理上的限制」、「意識喚醒減少」、「土地權爭議」等困境。人力資源整合面臨「人力素質不足」、「人力資源配置不當」。財務資源整合則面臨「資源重疊」、「資源分配失衡」等問題。

3. 未來發展

有關環境資源整合未來整合狀態持續的方式有「資源多元化」、「連結「鄰近資源點」。人力資源整合要將整合狀態持續的方式有「觀念的傳承」、「專業人才的引進」。財務資源整合要將整合狀態持續的方式有「財務透明化、居民信任」、「落實資源共享」。

(二) 山美社區資源整合之社區永續發展

本研究關注的焦點乃是如何以社區發展協會為所謂的資源整合中心，連結環境資源、人力資源、財務資源形成整合鐵三角，資源整合後各項資源的規劃，包含了「資源調查」、「資源的再分配（重組）」、「資源點的建立」、「資源網絡」、「資源連結」、「資源配置」、「資源共享」等過程。這些過程目前進行的程度，遇到的困境，未來如何持續深化整合的程度（狀態），皆是本研究的重點。國外的研究說明了整合與永續發展之間的關係，必須要建立社區資源所創造出的經濟效益能夠有一套公平分配的機制，圖7也證明了山美社區若要能夠永續發展，整合體的角色將是以環境資源、人力資源、財務資源整合後的經濟效益，以資源公平的配置與落實資源共享的精神來達成社區永續發展，與國外研究互相呼應。

資源整合是社區永續發展的第一階段，第二階段是資源規劃過程，山美社區資源規劃過程，各資源之間的關係，參照先前討論，修正如圖9所示。

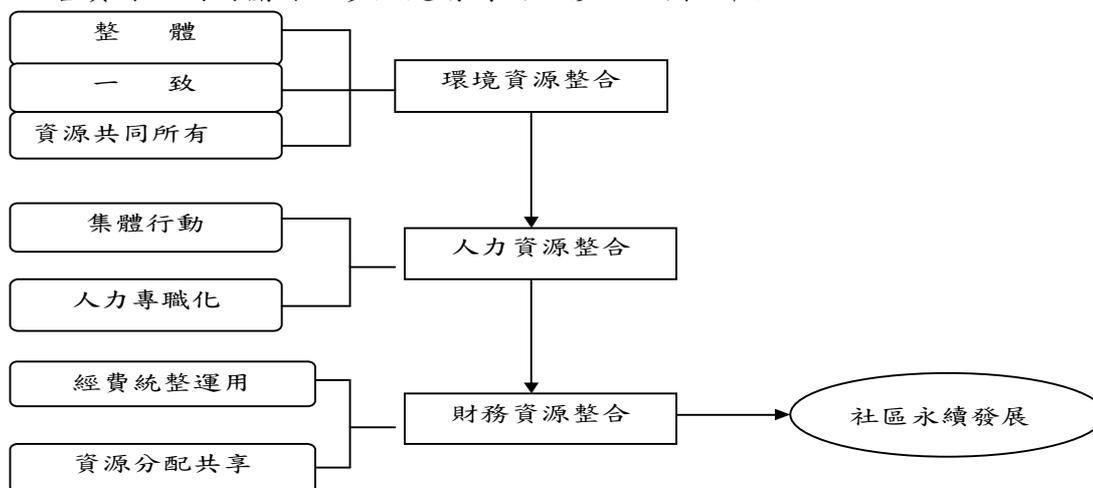


圖9 山美社區資源整合歷程

二、建議

綜上所述，在此分別歸結出數項建議提供實務應用上之參考

(一) 山美社區環境資源

山美社區具有獨特地理與天然環境等資源，這不僅是社區內之最重要資產，亦是山美社區資源整合之起點，以此作為基礎帶動其他層面之資源整合，使山美社區有至今的成果。不過，由於人潮湧入、社區營造影響，社區環境資源遭受不小衝擊，社區原本不存在的景觀為因應旅遊需求而被創造出來，造成山美社區環境本身的主體性已逐漸消失，因此未來勢必要以在地居民觀點來思考，以居住地角度出發，維持目前既有資源特色。

此外，山美社區不能在只是依賴單一環境資源，必須注重資源多元化，逐漸開發其他資源，例如產業資源、文化資源、組織資源、教育資源等，同時必須與鄰近資源點做結合，如南三村（山美村、新美村、茶山村）的環境資源系統之整合，因其地理位置相同，同屬鄒族文化，彼此之間更能進行協同合作，進一步將環境資源整合面擴展，提升遊客回流意願，喚起遊客保育意識，以確保社區永續發展。

(二) 山美社區人力資源

人力資源素質的提升與觀念傳承是山美社區永續發展所面臨到之難題，社區內人力資源大都是國中小畢業，且只有一所國小，其未來發展性受到很大限制，亟須教育輔助資源之投入。此外，園區內的商家因為缺乏行銷專業訓練，讓遊客的滿意程度不高，不善與遊客互動，在上班中喝酒等，造成遊客不良印象，這些都是既有的問題。外界資訊進入，致使山美社區固有的傳統文化逐漸消失中，前人遺留下來的傳統奉獻精神也遭受衝擊，年輕人不太認同老一輩的做法，觀念上出現落差，都是潛在的危機，因此加強觀念傳承，提升固有文化（多說母語等），都是目前應立即要進行的。在經營管理方面，人事費支出大量提高，顯示山美社區在人力資源配置上有失衡現象，建議山美社區未來在整合體組織方面能夠單一化，由山美社區合作社取代山美社區發展協會，減少人力資源重複配置，同時舉辦社區內部人力在職訓練，培養居民第二專長。在人力交流方面，應減少徒具形式之觀摩參訪，加強與外界人力交流的機會，建立人力篩選機制，引進專業人才來協助社區解決問題。

(三) 山美社區財務資源

財務資源逐年短少，且財務支出分配上出現問題，皆和之前所提到環境與人力資源皆有關聯。山美社區除了持續與外部環境（政府各單位、企業、非營利組織）維持夥伴關係，爭取外部財源的支持外，本身自主性財源的開源仍需要透過活動的設計，加強與遊客的互動，提升服務品質。在節流部分，組織單一化減少人事費支出，同時考慮社區歌舞團是否需要天天演出，如果可以經由活動設計吸引足夠的遊客數量，或許可以商榷，若無法經由活動設計提高遊客數量，將應該考慮社區歌舞團演出的比例，畢竟歌舞團與人事費的支出，造成社區財務資源的惡化，影響到社區福利化分配的狀況。減少這些支出後，應該大幅提升教育經費與文化經費的比例，因為就山美社區所統計的預算分

配表來思考，並未發現到有此部分的編列，所以要保有固有文化與人力素質提升，必須由社區經分配做起，才能展現成效。另外在財務管理方面應用電子化的方式，提升作業效率，有效管理社區財務狀況，同時將強與社區居民溝通，讓經費使用情形讓民眾了解，財務能夠更透明，財務監督更落實，取得居民認同與信任，以利後續財務資源之整合。最後，山美社區內部也面臨許多的衝突，其實社區內部有衝突也是正常的現象，如能夠透過會議的回應與交流，開誠佈公的坦白溝通，把意見整理出來，相信在意見整合上更能帶來更大的幫助。同時在參與上應該讓社區年輕人多多參與，讓其有發聲的機會，或許年輕人的觀點也具備參考價值，也可與年輕人之間的距離，更為緊密，讓社區未來傳承時，多了潤滑劑。

(四) 來研究建議

本研究以資源整合的觀點探討社區永續發展，選取代表性個案，以質化研究探討山美社區資源整合的內涵（過程、困境、未來展望），所探討的結論，建議未來研究者可用量化統計方式，實際測量資源整合績效。同時延續本研究所利用國外研究社區資源整合架構，針對山美社區進行永續發展指標的測量（環境面、社會文化面、經濟面）。也可以找尋類似背景發展個案做比較分析，找尋出之間的交集，以作為未來其他社區從事資源整合之參考。

陸、參考文獻

【中文文獻】

1. 王俊秀，全球變遷與變遷全球—環境社會學的視野，巨流圖書公司，民國88年。
2. 王麗容，推動社會福利社區化實務工作手冊，內政部，民國89年。
3. 李宗勳，從「新公共服務」及「組際學習」新視野檢視台北市社區、學區安全聯防行動方案，國家研究報告，民國90年，憲政（研）090-043 號，2008年08月18日下載自全球資訊網<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/CL/090/CL-R-090-043.htm>。
4. 李天民、湯宏忠，永遠的達娜伊谷—阿里山鄒族山美社區工作紀實，民國88年。
5. 李永展，永續發展-大地反撲的省思二版，巨流圖書公司，民國92年。
6. 李宗派，「探討社會資源之開發與管理原則」，社區發展季刊，民國89年3月，89：53-61頁。
6. 沈慶盈，「從組織間關係談社會服務資源的整合」，社區發展季刊，民國89年3月，89：145-148頁。
7. 林吉郎，「邁向永續社區發展的地方治理模式--以竹山鎮大安社區為例」，研習論壇月刊，民國97年2月，74：32-44頁。
8. 施教裕，推動社會福利社區化實務工作手冊--社區資源網絡建構篇，內政部，民國89年。
9. 徐震，「論社區意識與社區發展」，社會建設，民國94年，90：4-12頁。
10. 陶在僕，地球文明的永續發展，中華徵信所，民國87年。
11. 湯京平、呂嘉泓，「永續發展與公共行政—從山美與里佳經驗談社區自治與「共享性資源」的管理」，人文及社會科學集刊，民國91年6月，14（2）：261-287頁。

12. 劉弘煌，「社區資源的開拓、整合與分配」，社區發展季刊，民國89年3月，89：35-52頁。
13. 劉孟怡，「從文山區資源經營看社區發展」，福利社會，民國87年6月，66：17-21頁。
14. 劉阿榮，「永續發展與族群夥伴關係」，研考雙月刊，民國94年10月，5：92-102頁。
15. 蔡必焜、王俊豪、卓正欽，「社會資本與永續社區發展」，台灣鄉村研究，民國93年，3：53-72頁。
16. 蔡宏進，「社區發展中對社區組織的運用」，社區發展季刊，民國85年9月，75：135-143頁。
17. 戴安林譯，Steven Dynasty著，1+1>3—資源整合是企業提昇競爭力的必備手段，前景文化事業有限公司，民國95年6月。
18. 顏愛靜、孫稚堤，「原住民地區共用資源自治治理之研究以馬里克彎河域的護魚行動為例」，地理學報，民國97年6月，52：53-91頁。
19. 蘇景輝，「社區發展模式的實務」，社區發展季刊，民國84年3月，69：75-89頁。

【外文文獻】

1. Barney, J."Firm resources and sustained competitive advantage," *Journall of Management*, 1991, 17(17): 99-120.
2. Olalla, Marta Fossas ."The resource- based theory and human resource, "*International Advances Economic Resource*,1999,5：84-92.
3. Grant, R. M."The resource- based theory competitive advantage：Implication for strategy formulation, "*California Management Review*,1991,33(3)：114-135.
4. Mithcell ."Community Integration, "*Annals of Tourism Research*,2000,28：113-139.
Mithcell ."An Integration Approach to Tourism," *Journal of Sustainable Tourism*,2001 ,9：1-25.
5. John, R. G. and Ken ,B. "Collaboration: A Social Work Practice Method ,"*Families in Society*,1999,6-13.
6. Berkes, F."Rethinking community- based conservation," *Conservation Biology*, 2004,18(3)：621-630。
7. 二塚正也，ニッチ・マーケティング. 一隙市場參入理論とその手法，源流社 阪南大学叢書，p.63-82，1988年。
8. 宇都幸雄，「地域マーケティングに関する研究：中山間地域のマーケティング戦略（平成12年度修士學位論文要旨）」，地域經濟政策研究，2001年，2：106-107。
9. 長谷山俊郎，農村マーケット化とは何か，農林統計協會，1998年。
10. 農林水產研究情報，「農村マーケット化の意義と必要條件」，農林水產研究ライブラリ研究成果，1997年，2008年08月18日下載自全球資訊網
http://www.affrc.go.jp/ja/research/seika/data_narc/h09/narc97S195
11. 藤本高志，「農山村におけるニッチ・マーケティングの課題」，奈良県農業試験場研究報告，1999年，30：1-10。

The Study of Sustainable Development for Rural Community Based on Resource Integration : A Case Study of Saviki Community

Chun-Hsien Chou 、 Pi-Kun Tsai 、 Shiann-Gwo Jeang

Abstract

This study takes communities as the integrated unit of region based on the viewpoint of resource integration to explore the influence of resource integration on sustainable development for rural community. The resource-based theory, resource dependence theory and resource agency system and rural marketing are taken as the theoretical foundation. Research methods included as document analysis, in-depth interview as well as participatory observation. And, “Saviki Community in Chiayi County”, a representative case, has been chosen as the research context to conduct the empirical study.

According to this study, the most obvious phenomena of the resource integration of Saviki Community are the three resource aspects, which are “environment resources”, “human resources” and “financial resources”. The first is environment resources aspect, the second is human resources aspect, and the third is financial resources aspect.

With the development of environment resources, Saviki Community has experienced in processes such as “responding to the demands for resource integration”, “resources survey”, “resource recombination”, “consensus reaching”, “resource establishment”, “resource dependence and complement”, “establishing community resource network”, and has strengthened the resource links of “dedication”, “belief”, “traditional cultures”, and “feelings”. With the development of human resources, Saviki Community has experienced the production of “collective actions”, “common protocol”, “manpower professionalization”, “employee training”, “supervision mechanism”, “manpower of volunteer groups”, and “interviewing system”; With the development of financial resources, Saviki Community has experienced the introduction of resources of “expenditure source”, “accounting system”, “establishment of budget preparation”, “budget supervision mechanism”, “budget examination system”, “community beneficitation”, “governmental grants”, “corporate sponsorship”, and “nonprofit organizations”.

For the maintaining environment resources the integration condition in the future, Saviki Community has to confront those such as “resource diversification” and “connecting of neighboring resources.” For the maintaining human resources the integration condition in the future, Saviki Community has to confront those such as “passing on the concept” and “introducing professional talents.” For financial resources, those are “transparent financial status and residents’ trust” and “implementing resource sharing.”

Key Words: Resource Integration, Sustainable Development;Resource Sharing