

研究論文

社會資源運用與社區能力累積歷程初探：以新竹市老人社區日托中心為例*

黃珮玲**

實踐大學社會工作學系助理教授

收稿日期：2016年8月14日，接受刊登日期：2016年12月20日。

*感謝新竹市兩間日托中心主事者接受本文作者進行訪談，及新竹市政府社會救助及老人福利科彭督導提供寶貴業務資訊及協助，本文先發表於屏東科技大學 105.06.03 「2016 參與、實踐與培力：社會工作學術暨實務研討會」，會中亦受教於屏東縣政府長青科曾科長，特此一併致謝。

** 通訊方式：evalining@gmail.com

中文摘要

台灣政府自 103 年推廣「社區照顧關懷據點佈建日間托老服務計畫」，然而，至 105 年僅有 2% 社區照顧關懷據點成功轉型成日托中心。本研究運用個案研究法，邀請兩位新竹市日托中心的兩位主事者進行實務經驗分享，探索這些由社區組織轉型成功的日托中心，其現有的「內在優弱勢資源」、「外在優弱勢資源」及「在服務提供的過程中，其社區能力累積的歷程」。

研究發現，社區內在的優弱勢都與「人力資本」有關，包含：主事者、志工、老人學員或專職人力，在外在優弱勢的部分，第一部門通常是最重要的優勢資源，可是，當它成為弱勢資源時，其負面影響力也頗大。在社區能力累積部分，研究發現，社區組織領導權力結構的互助性及社區能力都有所提升。

本研究建議，若要幫助更多據點成功轉型成日托中心，社區組織需關注內部優勢及外部優勢的維持，提升社區中主事者的能力及能量、健全志工隊的運作、促進老人學員及家屬的參與、提升與商業部門（第二部門）及社會福利組織（第三部門）的合作、培養合作型領導團隊及從不同方向來提升社區能力，如此方可維持日托中心運作之穩定性。

關鍵字：老人日托中心、福利菱形、人力資源、社區能力、內外優弱勢資源

Social Resources and Social Capacity in the Elders' Community Day Care Units in Hsin-Chu City

Huang Pei Ling

Department of Social Work, Shih Chien University
Assistant Professor

Abstract

While the Taiwanese government attempts to encourage the community care units turning to become the community day care units, only 2% community care centers had done it successfully. This study adopts the case study approach, to interview two managers of the community day care centers in Hsin-Chu City; and to answer three research questions: 1. strengths and weakness of inner resources; 2. opportunities and threats of outer resources among different sectors; 3. The procedure of accumulation of community capacity in current community day care centers.

The findings show, human capital was the most important inner resources, including the human resources of the managers, volunteers, elder participants, and professional community workers. As for the outer resources, the role of the public sector was rather crucial in both positive and negative sides. Regarding accumulation of social capacity from the past to date, it found that the multi-beneficial leaderships has been established, and the community capacity become stronger as well.

Therefore, it is vital to investing the human and social capacity of the leaders, volunteers, the elder members, maintaining partnerships within community, connecting to second sector and social welfare organizations, improving community capacity in various aspects in community day care units.

Keywords: The elders' community day care units, Welfare diamond, Human resources, Community capacity, Inner/outer strength and threat

壹、前言

從衛生福利部每年發行的社區發展工作績效評鑑報告中可知(衛生福利部, 2015), 台灣各地的卓越社區與績優社區的總量, 是遠遠超出於現有的老人日托中心數量的, 是什麼原因導致這些社區能量斐然的社區, 不願意擴展據點服務, 進而轉型老人日托中心呢? 那些願意開辦日托中心業務的社區, 在什麼內外優勢條件的支持之下, 願意邁出這一步? 此為觸發筆者進行研究探討的研究動機之一。此外, 筆者於 2015 年開始, 於新竹市進行社區培力工作, 於實務觀察中發現, 社區組織的運作大量仰賴社區在地資源及社區無給職的志工人力, 許多社區理事長紛紛表示, 他們對據點要轉型為日托中心(一週五天)的可能性, 對資源的穩定性有著很深的疑慮, 然而, 在初開辦的 21 家日托中心中, 新竹市是唯一達成一區一日托中心的縣市(3 家), 為何現有開辦此業務的社區組織願意率先開辦呢? 這些成功由社區據點轉型為日托中心之社區組織是如何克服資源不穩定的困境的? 此為研究動機之二。

因此, 本研究關注的焦點為成功從老人社區關懷照顧據點轉型為老人日托中心的社區組織, 就社會資源運用的角度來看, 從老人社區關懷照顧據點(簡稱「據點」)轉型為老人社區日托中心(簡稱「日托中心」)之後迄今, 哪些是社區維持日托中心運作的優勢資源與劣勢困境? 這些優劣勢資源是來自於社區內部還是社區外部? 研究問題包含:

- 一、日托中心在運作過程中, 其所擁有的內在優劣勢資源與種類為何?
- 二、日托中心在運作過程中, 其所擁有的外在優劣勢資源與種類為何?

三、社區組織由承辦「據點」至「日托中心」的歷程中，社區能力累積的樣貌為何？

本研究定位為探索性質的個案研究，選定符合研究立意的日托中心之後，運用深度訪談，從兩位日托中心的靈魂關鍵人物的個人經驗中，找出共通性，並深入探討以上的研究問題。

貳、老人社區照顧服務發展沿革

台灣老年人口持續增加，為達成台灣老年人口都能在地老化（aging in place）以及活躍老化（active aging）的目標，政府針對健康及亞健康老人有兩大服務計畫，包含「友善關懷老人服務方案」（第一期與第二期）和「高齡友善城市推動計畫」，台灣政府於民國 94 年推行「建立社區照顧關懷據點實施計畫」，配搭健康社區六星計畫，鼓勵各社區組織設立老人關懷照顧據點（以下簡稱「據點」），提供關懷訪視、電話問安、餐飲服務、健康促進四項業務（衛生福利部社會及家庭署，2015）。

此外，提升社區照顧服務的量能為核心施政目標，根據衛生福利部於 105 年 5 月立法院施政報告（衛生福利部，2016：3）指出，包含社區關懷照顧據點的推展，現共有三大施政策略，來提升社區對健康、亞健康及失能老人的照顧能力，包含：

一、擴增社區照顧關懷據點及推動「社區照顧關懷據點佈建日間托老服務計畫」：目前共有 2,528 個社區照顧關懷據點，逾 21 萬名老人受益；輔導據點轉型為老人社區日間托老中心，目前共有 55 個日間托老服務據點。

二、推動台灣 368 照顧服務計畫：打出「一鄉一日照」口號，於各鄉鎮積極成立多元日照服務單位，目前共成立 241 所多元日照服務單位（含 181 所日照中心、55 處日間托老、5 處原民會健康站），鄉鎮涵蓋率為 55.43%。

三、建立長照樂智社區服務據點：提供失智症者及其家屬所需的在地服務，目前共服務 6,450 人，辦理健康促進活動計 2,059 場 28,932 人、提供電話關懷 13,962 人次、關懷訪視 3,546 人次、社區宣導 552 場計 28,451 人、提供家屬照顧者教育訓練及支持團體之服務共 878 場次計 9,490 人。

「社區照顧關懷據點佈建日間托老服務計畫」於 103 年 11 月 18 日頒佈，同時委任「台灣公益 CEO」為培力專業團體，輔導辦理據點績效良好的社區轉形成為老人日托中心（賴伯瑞，2015；簡慧娟，2015），根據此計畫內容揭示，其以提升據點服務量能、幫助據點財務自給自足、和激發社區參與服務為三大目標，每一個老人日托中心被要求每週提供服務五天，每天至少 6 小時（據點原為一到兩天不等），服務人數至少 15 名，服務項目從據點原先的四項擴展至以下幾項：

- 1.日間生活照顧服務（訂定收托評估、服務契約、個案照顧計畫、個案紀錄、緊急事故處理、安全維護等服務）
- 2.健康促進與醫療保健諮詢服務
- 3.社會參與、代間教育等活動
- 4.文康休閒活動
- 5.交通接送服務
- 6.其他專案活動服務

此外，各申請單位需要有一定比率的自籌款（經常支出經費為百分之十到二十不等，資本支出經費為百分之十五至三十不等），然而，與據點不同的是老人日托中心可聘有專職人力一名（若為社工人員，基本月薪 33,000 元，具有社工師執照或碩士學歷每月各加給 1,000 元；其他照顧服務員或是經審查認可人員，每月月薪為 23,000 元）。

在推行之初，全台共成立了 21 間老人日托中心，分別位於新北市兩處（石門區、三芝區）、台南市一處（左鎮區）、高雄市五處（杉林區、甲仙區、大樹區、鹽埕區、鳳山區）、宜蘭縣一處（南澳鄉）、苗栗縣兩處（銅鑼鄉、卓蘭鎮）、新竹市三處（北區、東區、香山區）、嘉義縣兩處（東石鄉、六腳鄉）、台東縣兩處（大武鄉、卑南鄉）、及花蓮縣三處（瑞穗鄉、壽豐鄉、鳳林鎮）（賴伯瑞，2015：14），至 2015 年 12 月，老人日托中心擴展至 40 多家，至 2016 年 3 月底，共有 55 家日托中心，在台灣現有共將近 2,528 個關懷照顧據點中，成功提升服務量能轉而變成老人日托中心者，目前僅佔 2%，比率實屬低落（簡慧娟，2015：2；衛生福利部，2016：3）。因此，本文從社會資源運作角度出發，去探討轉型完成的社區組織之成功經驗談，以期作為政策規劃者之施政參考，並供其他有意轉型為日托中心之社區據點做實務借鏡，可謂本研究之預期貢獻。

參、社區組織之社會資源

一、社會資源類別

社會資源的來源包羅萬象，初步可粗分為正式資源與非正式資源，在社區中，正式資源是有其特殊的服務宗旨的，如：教育體系、地方政府、醫院及社

會福利機構，非正式資源則以個人鄰里網絡為出發點，是「基於情感，具有親密性」的互動關係（賴兩陽，2011:80）。「福利菱形」常被用區分來社會資源的類別與屬性（請見黃源協，2000；林勝義，2010；陳燕禎，2015）。Jenson（2011：67）指出，在福利多元主義的思潮下，各種福利服務提供者，包含：市場、家庭、社區及國家的責任也重新被再分配（the distribution of responsibility for wellbeings）。在福利菱形裡面共有四個角（corner），但台灣學者常以部門（sector）來稱呼之，包含：政府部門、商業部門、志願部門及非正式（社區家庭）部門。有關於四個角的功能，在新管理主義的浪潮之下，政府強調契約委外以及公辦民營，公部門（第一部門）已經從服務的供給者，轉變成服務購買者，服務的供給也轉至志願部門（第三部門）與商業部門（第二部門），一直以來，非正式部門仍然是主要的服務提供者（黃源協與蕭文高，2016：61-5）。

時至今日，然而，福利菱形似乎不能單以社會服務是由哪個角來提供的簡單區分，由於現今公部門與非營利組織也可能提供部分收費的社會福利服務，商業部門也可能提供非營利的社會服務，因此，Jenson（2015:90）建議新的福利菱形應由福利活動發生的場域（location）來界定，這或許也可以解釋老人日托中心的學員雖接受由公部門補助的社會服務，但仍需要繳交費用的現狀。

政府雖直接服務角色縮減，其仍須扮演社會安全網的最後一道防線，在契約文化之下，政府對其他部門的「監督、規範、財務支持」上益形重要（黃源協、蕭文高，2016:65）；李易駿也指出，現代政府的政策功能及手段包含現金給付（cash benefit）、實物給付（service and benefit in kind）、補助（subsidies）、規定（regulation）、委外（contracting-out）、建議（advice）、及守門監督（gatekeeping）等（李易駿，2013：105）。

就社區照顧業務發展而言，第一部門仍扮演著重要的角色且有著由中央轉移到地方自治的變化，張振成（2015）及鄭夙芬（2015）都發現政府部門對社區業務的支持度對各縣市的社區發展有決定性的影響；張淑慧（2015）在 104 年衛生福利部的社區發展工作績效評鑑報告中指出，就公部門的角色而言，其主力單位已經從中央政府，轉移到地方政府，再轉到鄉鎮市公所，這也顯示社區組織與公部門依賴關係的轉變。

此外，根據筆者陪伴社區進行各社區資源福利菱形分析的經驗發現，四個福利角都有其不可替代的重要性，以福利菱形中的四個部門來分類社會資源，也的確能幫助社區組織去辨識社區資源的種類及需求面，尤其能幫助社區主事者對於「資源供給面」之間的網絡關係及「社會資源功能及屬性」有更深入的瞭解，本研究也以四個部門來分類社區組織所運用的社會資源。

二、社會組織資源優劣勢分析

就社區發展的劣勢資源而言，邱泯科（2010）分析苗栗縣社區組織辦理據點辦理狀況發現，社區人力資源不穩定、可運用的場地及設備有限制、老人參與度低及對據點的不瞭解、及志工動機及品質的不一...等是各據點所面臨的共通議題學者所提及的社區組織困境（同時請見李聲吼，2015；盧禹璵，2015）。李易駿及賴兩陽（2014）針對政府補助社區推展「福利化社區旗艦型計畫」之現況進行研究發現，許多社區的旗艦計畫因為以下幾種原因而中斷進行，包含：社區協會理事長改選、社區人口遷移、社區志工流失並無以為繼，以及社區主事者及工作者的理念出現歧異與衝突...等。由上可知，不同的福利部門及人力

物力財力因素，都對社區組織業務運作有所影響，若有藉由分析工具進行有系統的分類與探討，將可成為社區組織業務推展的重要參考資訊。

組織資源的優劣勢分析上，SWOT 分析是常見的策略性方法之一，其著重於分析組織內在優勢（Strengths）、內在劣勢（Weakness）、外在機會（Opportunities）、與外在威脅（Threats）。Rogers, Finley 及 Galloway (2001:99) 指出 SWOT 分析「是基於參與者（participants）對組織情境的一種情境分析（situation assessment），且其優劣勢是應涵蓋現況及未來發展」。

因此，SWOT 分析進行過程中，釐清與歸納參與者對組織情境的觀察是非常重要的，他們對組織情境的瞭解，應被視為是有參考價值的資訊，也對服務規劃及調整有重要的影響性。就實務上而言(如下表)，當組織擁有內在優勢(S)，且又具有高度外在機會(O)時，被視為是需予以強化及發展的優勢區塊，反之，若適逢內部劣勢(W)又有外部威脅(T)，則被視為組織較為弱勢的區塊，它有可能正式組織也可能是現存的困境。

表 1：SWOT 分析及運用

| 策略 | 內部優勢 S | 內部劣勢 W |
|--------|--------|--------|
| 外部機會 O | 強化內部優勢 | 掌握外部機會 |
| | 強化外部機會 | 改進內部劣勢 |
| 外部威脅 T | 發揮內部優勢 | 減低內部劣勢 |
| | 監測外部威脅 | 減低外部威脅 |

資料來源：研究者自製

Pickton 和 Wright (1998)強調，SWOT 分析得以被廣為使用在策略性分析上，是因為其簡單性（simplicity）及可操作性（practicality），同時，業務運作本身就是一個動態過程，管理者需要注意其內外環境的改變。Bowman (2016) 也表示跨組織間的伙伴關係需被視為是策略性分析的重點考量，同時，組織部門內部（inter-organizational）及組織間外部（intra-organizational）的互動也是

影響組織發展的重要因素之一。的確，基於人群組織管理立場，組織內部互動需以達成組織使命為最終依歸，組織能與外部組織有系統性的整合，將有助於服務目標的完成，以及提升服務使用者需求的滿足度（孫健忠、賴兩陽和陳俊全，2015）。

三、社區能力累積歷程

社區能力累積歷程可由社區領導結構及社區成員能力累積兩面向來探討，賴兩陽（2011）提醒，社會工作者需特別敏察社區資源屬性與運作狀況的變化狀況，以確保服務的輸送與規劃不至於因此而受到影響，甚至違反維護案主權益的倫理原則。曾華源（2011：4）指出「社區工作可說是社區資源再分配與社區權力結構變革」，社區的資源累積是個動態過程，社區組織在運作過程會影響社區權力結構的建置及社區能力的發展。

詹秀員（2002：321）研究發現社區領導者的權力結構共可分成三型：「眾星拱月型」、「合作聯盟型」、及「勢單力薄型」；筆者在實務場域的觀察發現也呼應詹秀員的觀察，首先、「眾星拱月型」的社區常做決策的速度較快，但也常存在著社區其他幹部能力不足、領導群後繼無人、以及社區光環過度集中於少數人身上等議題。第二、偏向「合作型領導」的社區，雖然做決策時皆需要一段討論歷程，其領導能量通常比較穩固，不過，倘若合作的基礎是來自於同一個派系內部多年來的信任感，當社區領導權力有所變動時，整個團隊可能面臨是否該同進退（辭職、交棒或留任）的掙扎中。

第三、「勢單力薄型」最常發生在沈寂已久的社區上，當新任領導者想活絡社區業務，但尚未能取得地方派系的支持（如：里長、村里幹事、社區其他幹

部)，誠如詹秀員（2002：329）所述，他們需靠本身的「服務熱忱」來贏得支持，不過，這一類型的社區領導者反倒因為需要尋求外來資源的協助，較常與其他非營利組織以及政府單位有較緊密的連結。

Chaskin（2001）定義社區能力包含四大內涵：1.社區意識（*sense of community*）、2.社區成員間相互依賴的程度（*commitment*）、3.解決問題的能力（*the ability to solve problems*）及4.資源的可近性（*access to resource*）（引自許雅惠，2011：100）。因此，提升社區成員的認同感、關係網路、問題解決能力及對資源的運用能力可謂是社區能力的累積過程，反過來說，這也是社區成員能力累積的過程。社區能力提升的過程也與社區的社會資本有關，黃珮玲（2016a）訪談社區發展協會理事長、總幹事與志工後發現，現今許多資深志工或是社區發展協會重要幹部，其投入服務的動機，多是因為與協會當時的主事者互有親友關係，這顯示社區中的社會資本被擴展。

Putnam et al.（1993:167）界定社會資本取決於社會組織的三要素：信任感、社會規範及社會網路（*trust, norms and networks*），社會資本包含組織與各相關資源之間的關係（王中天，2003）。葉肅科（2005）指出老人參與志願服務或扮演照顧者是社會資本的累積；黃珮玲（2014）針對中高齡再就業的研究也顯示，失業中高齡者的社會資本是其是否可以成功返回勞動市場的關鍵因素之一，因而建議工作者需要增強自己的人脈及社會資本，以避免長期失業。

後續研究發現，社區人力在擔任志工的持續過程中，個體的人力資本與社會資本都會被提升，許多人確實皆因此而成為幹部、領導者、及社區標竿型的達人等（黃珮玲，2016b）。近一兩年，某些縣市政府陸續成立社區育成培力中心（或稱社區資源培力中心，簡稱育成中心），整合資源及親自輔導社區進行服務的規劃，此設置業已逐漸看到成效（李易駿，2015）。

肆、新竹市老人日托中心發展現況

根據新竹市社會處資料顯示，截至 105 年 5 月底，新竹市地區共有 31 個老人社區關懷照顧據點（以下簡稱「據點」），分別由社區發展協會以及其他人民團體（包含長青會、基金會、一般協會等）辦理；由社區發展協會辦理者，北區共有 7 個據點，東區共有 8 個，香山區則有 7 個；由其他人民團體辦理者共有 8 個，分散於三區之中。這些據點大多數一週運作一到兩天（視老人學員人數而定），在老人共餐之餘，某些據點也承接市政府的老人送餐服務。

新竹市轄區內共有三個行政區（北區、東區與香山區），每一區皆有一間老人日托中心，皆由辦理績效良好且穩定的關懷照顧據點所延伸而成的。在三間老人日托中心中，有兩家由社區發展協會辦理，有一家則由其他人民團體所主辦。

表 2：新竹市社區關懷照顧據點區域暨數量

| 據點辦理單位 | 社區發展協會 | | | 其他人民團體辦理 |
|--------|--------|----|-----|--------------------|
| 區域 | 北區 | 東區 | 香山區 | 據點 |
| 數量 | 7 | 8 | 8 | 8（北區 1、東區 3、香山區 4） |

資料來源：新竹市政府社會處提供

本研究選定新竹市東區及香山區兩個日托中心為研究對象，兩者皆由社區發展協會所運作，就區域屬性而言（如下表），根據新竹市民政局 105 年 10 月份的統計月報，兩區的 65 歲以上老人的比列都比新竹市略低一些，然而香山區的 45-64 歲中高齡者，比率新竹市全區或東區還要更高，東區則明顯低於全區的比率，顯示未來香山區會面臨比東區更嚴重的老化挑戰。

表 3：新竹市中高齡及老人比率區域比較

| | 45-64 歲 | 65 歲及以上 |
|-----|---------|---------|
| 新竹市 | 26.76% | 10.93% |
| 東區 | 25.67% | 10.53% |
| 香山區 | 27.71% | 10.07% |

資料來源：新竹市政府民政處（2016）人口統計專區，網址：

<http://dep-civil.hccg.gov.tw/civil/ch/home.jsp?id=46&parentpath=0,4>，由研究者自行分析

東區的老人日托中心鄰近科學園區（簡稱「東區中心」），人口以務農及園區工作者居多，位處於高度都市化地區，該協會成立於 2005 年 01 月，不久後即開辦老人社區關懷照顧據點。香山區日托中心與新竹其他兩區相較起來，香山區較常出現農村型社區（簡稱「香山區中心」），它也稍微較偏向鄉村型的社區，由 2005 年 12 月設立，除一樣承辦據點之外，也於日托中心業務一開辦時，即予以承接。

伍、研究方法

本研究以個案研究法（case study）為研究方法，此方法先選定典型個案（atypical of cases of a certain type），並針對所選定的研究個案，進行詳盡的、整體的且深入的探索（a thorough, holistic and in-depth exploration）(Kumar, 2011:126)。

就實務操作而言，社區發展組織與人民團體所對應的法規不同，其運作的規範也有所不同，如：內政部頒訂的「社區發展工作綱要」（衛生福利部，2014）與立法院制訂的「人民團體法」，可運用的資源也有所不同，為發掘日托中心在社會資源運用及發展上的共通性經驗，兩個由社區發展協會所主辦的新竹市內

的老人日托中心被選定為研究個案（cases）。在研究個案選定之後，研究者查覺到自己缺乏對實際場域運作的瞭解，便在研究初期先多次至日托中心進行田野觀察。Bryman (2008:256-7)指出，研究者在研究場域中，可觀察到與研究主題有關的實際行為（actual behaviour）及行為規則（rules），也可補充口語敘述與實際行為之間的落差（gap）。

由觀察中發現，日托中心老人學員對活動的參與度、自我表達的意願、自我健康的促進上都有活躍表現，同時，志工對日托中心的認同度、主動性及配合度也都很高。從觀察也發現，每個中心都有一位關鍵主事者，同時也是據點暨日托中心的成立者，除主事者之外，無論是老人學員或是志工，或許是較少擔任與外在資源聯繫的角色，都對日托中心的社會資源運用的狀況與脈絡不甚熟悉，這或許與這兩間社區組織在發展之初多偏向「眾星拱月型」之權力關係有關（相關分析請見後文），這也導致對研究受訪者的選定之修改。

有鑑於此地區唯二的老人日托中心的主事者皆投入社區發展業務超過二十年，其發展脈絡具有共通性，如：都在老人社區關懷照顧據點計畫一開辦即成立據點，都是據點在民國 103 年轉型為老人日托中心的重要推手，目前各自擁有老人學員 20-30 多位，研究者相信藉著邀請兩位主事者分享對於日托中心的社會資源的優劣勢，與社會資源的累積歷程的瞭解，可增進對研究問題的瞭解。因此，研究受訪者由原先設定的多種重要關係人，轉為邀請主事者進行深度訪談，期能從受訪者之個人經驗及觀察中，探索日托中心在運作時的社會資源運作樣貌，所面臨過的機會與挑戰，以及與內外資源的合作經驗，另外，也請受訪者分享其在帶領組織的過程中，所覺察到的社區能力的改變歷程。

雖受訪對象僅有兩位，但訪談分多次進行，每次皆於日托中心之內進行，個別進行 1~2 次，每次時間為 1~2 小時不等，在這之後，研究者也分別與兩

位受訪者，針對訪談中想再延伸瞭解之處，多次藉由電話或是通訊軟體進行延伸討論（未能錄音者，皆註記在田野筆記中）。研究者在資料蒐集過程，都謹守研究倫理，如：充分解釋研究目的、遵守告知後同意原則、強調完全尊重參與者的意願，告知可隨時終止研究參與，並可無條件撤回相關的第一手研究資料；此外，研究資料在初步分析後，也將報告回傳給受訪者，對研究發現進行雙方確認。

陸、老人日托中心的內外優弱勢資源、種類與影響

本文的研究發現，除了社區組織的領導結構是藉由田野觀察而先有啟發性的發現，其餘研究發現都是來自於兩位受訪者的深入個人經驗分享與訪談，研究發現詳述如下。

一、據點轉型抑制因素

從訪談中得知，有幾個共通性因素，可被視為各據點轉型為老人日托中心的抑制因素，包括：

（一）人力資源因素

1. 服務天數由一到兩天擴展成五天，擔心社區組織裡平日另有工作的管理人員無法負荷
2. 自覺得志工人數與服務意願不足以支應老人日托中心的需求

（二）組織變動因素

- 害怕組織的改變會招致無法承擔的風險及困擾

（三）財務機制因素

1. 日托中心的收費機制的在某些鄉村型社區並不容易推展
2. 擔憂社區組織財力不足以支應自籌款以及計畫未涵蓋的支出（日托計畫中並無共餐費用）

本研究運用 SWOT 分析，來分析目前老人日托中心運作之內外在優劣勢、機會和挑戰。以下分別討論其內在與外在資源狀況，及其對老人日托中心運作的影響，兩個日托中心在內外優劣勢上面，雖有部分具有差異性（分開闡述於後），但大多經驗數都具有相似性（統整敘述於後），這或許跟兩中心都位於在幅員範圍不大的新竹市有關，以致於其所面臨機會和挑戰都有重疊性。同時，研究也發現，同一個社會資源，在不同的情境之下，常有兩面的效應（同時為優勢或劣勢資源），如：志工的人力資源充足性及志工管理的不穩定性、第一部門的支持及限制等，詳述於後。

二、老人日托中心內部優劣勢（Strength and Weakness）分析

兩個受訪中心的內部優勢資源的分析摘要如下表 4 及 5，受訪的老人日托中心的內部優劣勢資源都與「人力資本」有關，包含：**主事者、志工、老人學員或專職人力**，由此可見，人力資本確實是老人日托中心的關鍵性社會資源。有關內在優勢資源的分析請見表 4，就主事者而言，兩位受訪者雖然其工作背景有極大的差異，但是有幾個共通性優勢，包含

- （一）對公部門行政流程有極高的瞭解度
- （二）有高度號召力及問題解決能力
- （三）受到社區組織內重要人士（老人學員、幹部、地方政府）的信賴

在老人學員部分，可看見他們對社區業務的參與度及信任感都很高，在持續參與的過程中，老人學員的人力也被活化並再運用，成為社區的服務人力。志工隊在人力能量、管理運作方式成熟及資深志工的號召力上，都被視為是社區的優勢資源。

表 4：日托中心內部優勢資源分析

| 內部優勢資源 Strengths | 分析說明 | |
|---------------------|--|--|
| 主事者 | <ul style="list-style-type: none"> ● 兩位主事者因經營據點長達十年，皆有豐富的社會網絡、人脈及被信任感。 | |
| | <ul style="list-style-type: none"> ● 香山區中心 <ol style="list-style-type: none"> 1. 同時管理兩個有志工隊的組織，彼此之間的志工可以流用，增加管理上的彈性 2. 歷經市政府及社區組織等各種工作角色，其人脈動員能力及社區業務推展能力強（尤其是核銷能力極佳） 3. 因問題解決能力強，本身又是 CEO 輔導團之輔導委員，深受老人學員、協會幹部及里長辦公室的信賴 | <ul style="list-style-type: none"> ● 東區中心 <ol style="list-style-type: none"> 1. 嫻熟行政業務之辦理方式，本身即為民意代表，亦瞭解在地政治資源之運作方式 2. 深受社區居民的信賴，對社區居民有一定的號召力，使得業務推展、志工招募、老人學員募集得以順利 3. 對社區老人狀況非常熟悉，容易辨別老人學員的情緒，亦可以即時排解老人所掛心之事（如：家務事或健康問題） |
| 老人學員 | <ul style="list-style-type: none"> ● 老人學員對協會的信任感很強，有利於日托業務的推展及安排 ● 老人學員們因持續參與據點多年，彼此有緊密的連結。 ● 老人學員在社會參與之後，達到活躍老化之狀態，進而扮演儲備志工的角色，主動補足志工休假時的人力缺口 | |
| 志工 | <ul style="list-style-type: none"> ● 志工人力與能量相對充沛 ● 志工隊的管理及運用方式相對成熟（如：給予回饋及引發參與動機的制度） ● 據點資深志工在招募老人學員與志工上，有頗強的號召力及成功率 | |

老人學員及志工雖是老人日托中心的外部優勢資源，可是人力資本的不穩定性也同時是常見的內部劣勢資源（如表 5）；專職人力的聘用、給薪及工作角色定位是首要的內在劣勢，其薪資水準接近基本工資，在扣除個人勞健保自負額，每月實領薪資偏低，其工作內容卻需具備一定的專業能力，這也導致社區很難聘僱到合適的人選，兩個日托中心目前要不是由主事者本身或由其親人擔任。這也引發出人人原本就認識的「專職人力」，在日托中心提供服務時，其角色應定位是「志工」還是「勞工」的議題。

就老人學員來講，日托中心的立意雖然良善，但是對於健康及亞健康的老人，他們不一定需要一週五日的服務密度，這也導致許多社區老人不願意成為日托中心的學員，仍維持參加據點時（一週一天到兩天）的參與次數。另外，「老人日托中心」與「幼兒托兒所」的概念相重疊之下，不少社區老人誤以為要是到校上課，在一開始對此服務是抗拒的。

在志工所造成的問題部分，志工能力的受限、志工流失、志工福利對組織財務的壓力及志工的不穩定性...等是常見的議題，其中，研究發現，成熟的志工隊雖有其優勢，但是志工隊本身所發展出的自主性，有時會與組織服務需求之間有所衝突（如：在需要志工服務的時候，主張要休假；對志工福利的期待升高...等），這也會成為老人日托中心的內在劣勢。

表 5：日托中心內部劣勢資源分析

| 內部劣勢資源 Weakness | 分析說明 |
|--------------------|---|
| 專職人力 | <ul style="list-style-type: none"> ● 有意願至社區服務之專業社工人力難尋：每月月薪僅 23,000 元，扣除勞健保自負額，薪資層級偏低，工作內容又繁雜，難以聘請到兼具專業、有熱誠、願意投入社區業務及願意接受薪資低的社工專職人力（若協會無力負擔其雇主負擔保費） ● 專職工作者之老年經濟安全受限制：投保勞保依照實際薪資僅能投保 23,000 元的等級，不利於中高齡勞動力之再運用（尤其針對某些知識教育水準較高的中高齡，其投保薪資通常高於此等級許多） ● 雇主保費負擔造成日托中心財務壓力：老人日托中心（雇主）也需付雇主負擔勞健保費，對非營利的社區組織產生經濟壓力 ● 有給職專業工作者與無給職志工間的角色定位衝突：「有領薪資之專職人力」容易於「無薪之志工」出現定位及分工上的衝突及質疑 |
| 老人學員 | <ul style="list-style-type: none"> ● 對日托中心的需求強度不夠：社區老人對於老人日托中心的需求不高（不需要一週來五天，尤其有些老人每週需定期回診） ● 對日托中心的瞭解度不夠：社區老人對老人日托中心的瞭解不足（如：誤以為到中心是要上課與再受訓），也導致部分老人的參與動力低落 |
| 志工 | <ul style="list-style-type: none"> ● 志工能力之限制：許多年長者志工不識字，表單的填寫及核銷，需由主事者和極少數志工承擔 ● 志工流失：社區多屬於中高齡志工，常因家庭照顧責任（孫子女或配偶居多），或生病而流失 ● 滿足志工福利之缺口：組織對日托志工的回饋制度曾造成經濟及財源上的壓力（如：出遊、節慶活動的參與） ● 志工人力偶爾不足：日托一週需服務五天，有時難免會有人力不足的時刻 |

三、老人日托中心外部優劣勢資源（**Opportunity and Threat**）分析

本節係引用福利菱形的概念，將老人日托中心現所運用之外在社會資源，按照四個部門進行分類，在此分析脈絡中發現，第一部門可由上到下區分成幾個等級，包含：中央政府、縣市地方政府、里長與里幹事、民意代表。

有關外部優勢資源分析摘要如下表 6，研究發現日托中心最顯著的外部機會是來自第一部門的支持，地方政府、民意代表及里辦公室都是重要的優勢資源，他們所提供的資源包含：財務支持、活動推廣、場地供給、經費預支...等，同時，在外部機會方面，第三部門與非正式部門的資源也是常被提及的優勢資源，最重要的是，其常能補足計畫經費不足之缺口（如：兩個受訪者皆提及可補拮据的買菜錢，或是專業老師的昂貴教學費），以及提供多元化老人學員的課程內容，進而達成老人健康及福祉促進的效果（如：某次訪談東區中心受訪者時，遇到某位學員的女兒義務教導老人玩益智桌遊）。

第二部門（商業部門）資源的影響性，較少被論及到，探究其原因，似乎與比較不熟悉商業部門運作方式有關，另外，也將商業部門在福利多元化主義下的服務供給者的角色及功能，簡化成「財務的潛在贊助者」或是「募款的管道」，由於主事者們皆因為與「民意代表」及「里辦公室」有很強的連結，也多半能從第一部門得到所需的財務資源，鮮少藉助第四部門的資源來運作老人日托中心業務。

表 6：老人日托中心外部優勢資源分析

| 外部機會 Opportunities | 分析說明 |
|-----------------------|--|
| 第一部門 (地方政府) | <ul style="list-style-type: none"> ● 合作關係佳：彼此保有良好合作經驗，社區組織對市政府業務科的默契及信任感頗為足夠 ● 提供經費缺口上的協助： <ol style="list-style-type: none"> 1. 每位日托專職人力的勞健保需由協會及當事者自付，新竹市政府協助找資源補助(據市府業務承辦者表示，市府每年補助共 176,000 元) 2. 經費得以先行預支使用（因辦理日托之協會皆信用良好），主動減低協會承辦業務之財務壓力 |
| 第一部門 (民意代表) | <ul style="list-style-type: none"> ● 提供實質支持：新竹地區的民意代表對於社區業務頗為支持，常協助及贊助社區組織所需之資源，亦為社區活動推廣的重要推手之一 |
| 第一部門 (里辦公室) | <ul style="list-style-type: none"> ● 提供場地資源：里辦公室與協會合作良好，常提供場地讓老人日托中心免費使用 |
| 第三部門 (課程資源) | <ul style="list-style-type: none"> ● 提供課程與活動資源：因先前據點辦理時已經累積許多課程及服務資源（如：醫院保健服務、學校志工服務、社區大學等教育資源...等），當服務需從一兩天擴充成五天時，課程的安排是一個簡單的任務 |
| 非正式部門 (社區鄰里物資) | <ul style="list-style-type: none"> ● 提供捐贈與贊助：社區居民、老人學員或其家人為表達致謝之意，常主動贈送老人日托中心捐款、物資及食材（尤以鄉村型老人日托中心為更普遍） ● 協助課程的帶領：社區居民之家人常也成為社區課程之教導者 |

在外部劣勢資源部分，從表 7 可以看出，第一部門（包含中央政府及里長/里幹事）常成為老人日托中心的外在危機，而且，由於第一部門掌握著重要資源（包含計畫費用撥補、活動場地的使用權），所以一旦從優勢資源轉變成劣勢資源，其對社區組織的負面影響通常是非常巨大的，無奈的是，從訪談中得知，第一部門所帶來的危機，常是民間社區組織無法事先預防的困境。

表 7：老人日托中心外部劣勢資源分析

| 外部威脅 Threats | 分析說明 |
|-------------------|------------------------------------|
| 第一部門 (里長、里幹事) | ● 新當選里長不支持社區協會的業務辦理，導致場地使用及活動辦理受限制 |
| 第一部門 (中央政府) | ● 計畫期中斷，導致經費與專職人力薪資中斷(2個月) |
| 非正式部門 (社區鄰里物資) | ● 外界人士因著對主事者之不瞭解，皆偶而出現負面批評與不信任態度 |

柒、社區能力累積歷程

本節探討社區組織在老人相關業務的辦理中，其社區能力的累積狀況，研究發現，兩個社區在服務歷程中，在社區組織領導權力結構及社區能力累積上都有顯著的轉變。

一、社區組織領導權力結構演化

兩個社區組織皆是從「據點」轉型為「日托中心」者，就社區權力結構而言，其一開始的本質為「眾星拱月型」，但慢慢發展出「合作聯盟型」的特徵。從一方面來說，在據點時代，主事者皆是主要的決策者，也是促成據點得以穩健運作的靈魂人物，因此，兩個據點可以很快的決定要轉型為老人日托中心；由田野觀察中也發現，主事者仍是日托中心每日運作時的靈魂人物之一，例如：舉凡志工或是老人學員，有任何需求還是會以詢問主事者為優先、有外訪者也多是由主事者來接待、要離開日托中心返家前，多會主動來跟主事者說再見...等。

另一方面，從訪談中得知，在十年據點與三年日托中心的服務歷程中，社區組織人員和主事者之間的信任感日增，主事者的社會網絡也更加擴展，加上老人學員、志工及幹部的能力也被活化（分析於下一段）；同時，在共同經歷不少危機事件之後（請見表格 7 老人日托中心外部劣勢資源分析），主事者與其他社區參與者的連結與分工是更緊密的，有次當志工集體要求休假時：

「那些阿媽（老人學員）還說...你把菜單跟我們講...我們排一排...看誰煮什麼...就好了啊」（香山區中心）。

當彼此的分工與互助方式日趨穩定之下，兩位主事者目前皆能放手讓社區組織自主運作，如受訪者說：

我們說好，對外你們去擋...，對內做事我來做...我今天在 XX 有課要上還是要諮詢輔導...我就去啊（香山區中心）。

我有其他事情我就去忙...這邊可以（運作的）很好啊...沒事我就待在中心，像回家一樣（東區中心）。

由上可知，這兩個社區組織都在以「眾星拱月型」為主軸的領導結構之下，慢慢衍生出「合作聯盟型」的權力結構樣貌，這或許也跟老人學員及志工能力增強有關（請見表格 4），這樣的演化結果應可彌補權力過度集中於一人的危機。

二、社區能力累積樣貌

社區能力包含社區意識、成員間的信賴關係、成員問題解決能力及資源的可近性（Chaskin, 2001 引自許雅惠，2011：100），以下將從幾個面向來探討：

(一) 社區志工能量積累

首先，就志工能力而言，社區志工隊的能力在持續的參與社區服務的過程中都有提升，也因此成熟的志工隊可說是兩個老人日托中心的重要資產之一，也因著其功能的成熟，也成為社區組織最寶貴的後盾，換句話說，據點是否有意願轉型成老人日托中心，其志工隊運作的狀況也是重要的影響因素之一。

(二) 老人學員參與度提升

老人學員的參與度及能力提高，這也是重要的社區能力養成之一，如香山區中心主事者說「我們的老人在多年的參與之後...能力都被活化啦」，由老人日托中心經驗中得知，老人學員在持續的參與中，其身心理健康狀態都有被提升，甚至研究也發現，老人學員的角色不在僅是「服務接受者」，陰著對社區組織人事物的熟悉，他們也有能力扮演志工隊的替代性人力（如：擔任臨時志工、收拾場地、在課程進行幫助能力更退化的老人學員）。

(三) 老人學員之家人對社區認同感與參與度增高

老人學員家人對社區組織的認同感及參與度提升，根據研究發現，老人學員家人對社區組織常因著感激而想要有所回饋，這不僅是社區組織的一股重要支持力，更具有其實質助益，頻繁的家屬的捐款、捐物、及親子節慶活動的高參與度都顯示了這個現象。更重要的是，老人學員家人也常是志工隊招募的主要人力來源（如：尤以配偶、女兒媳婦為主），許多中高齡家人因認同進而參與志工活動，待成為高齡者之後，順勢轉成社區組織的老人學員，如此真能實現在地老化的願景，這一點在其他社區志工的研究上也有類似的發現（如：黃珮玲，2016a）。當談論到社區經營的成功因素為何時，東區中心主事者表示

我覺得人和...家和萬事興嘛...志工大家能夠心向到這裡...長輩願意來到這一個和樂的氛圍裡頭...我想這也是很重要的原因。

由此可見，當社區組織在持續辦理老人社區照顧業務時，一開始或許擁有相關重要他人的肯定及支持是非常重要的，但是能在服務供給的過程中，產生領導權力結構的改變，累積各種社區能力，或許是維持日托中心能持續辦理的重要因素之一。

捌、結論與研究限制

本研究運用個案研究法，來檢視社區老人日托中心的社會資源運用及社區能力累積，也使用福利菱形及SWOT分析為分析工具，具有某種程度的原創性。就研究限制而言，一個日托中心的社會資源建構歷程是多樣貌的，需要從各種不同角色去進行探討，本文以日托中心主事者為探索之開端，雖蒐集到豐富的個人經驗，但觀察面向的廣度仍受限制，未來可針對日托中心的社區志工與幹部、地方重要人士、縣市政府與區公所...等，進行更全面且深入的調查研究；也建議可以與未承辦日托中心之社區組織作比較性分析。也可以比較由人民團體及社區組織所辦理的日托中心的社會資源建構的差異性，以產生更多的洞察力（insight）。

本研究分別探討了從據點成功轉型為日托中心之社區組織的 1.內部優劣勢資源、2.外部優劣勢資源及 3.社區能力累積的歷程。針對研究發現，有幾項討論與建議，可供未來社區組織業務規劃及政策制訂者之參考。

一、就社區組織的內部優劣勢而言

一位技巧嫻熟且有號召力的社區工作領導者堪稱為社區重要的人力優勢，同時，具有高動機的老人學員與成熟的志工隊也是重要的社區內在優勢，專職人力的晉用規定也成為社區的內部困境，我們從兩個日托中心的分析上都可看到這些趨勢，然而，這樣的社區人才們常是可遇不可求，與其期待他們主動出現在社區，政府或許可思考如何用更積極的態度培養這些人才，如：更全面性的社區意識倡導、更深入的田野紮根服務、有系統的培養社區領導者、更積極的培力專職人力及志工的能力、調整專職人力的晉用辦法...等。

或許，也可以從合理的財務誘因去著手，無論是在薪資或是福利方面，可以思考該如何朝雙贏的局面去調整，以維持社區老人日托中心的人力資源品質，同時，各大學院所社工系教育，也建議應多與社區服務做連結，以鼓勵更多的社工系學生未來能投入此工作場域。

最後，老人對日托中心的需求是有其個別性差異的，政策規劃者也不能一廂情願認為供給即可以刺激需求，反之，落實活躍老化概念宣導，更深入的在地老人需求評估，方能規劃出更貼近他們的服務，避免有服務但無人申請的窘境，也擴大服務的效益。

二、就社區組織的外部優劣勢而言

就外部優劣勢而言，分成兩大區塊來進行探討。

（一）第一部門的關鍵角色

由前文可知，除「非正式部門」之外，第一部門對老人日托中心的運作具有很大的影響力，從新竹市政府的經驗看來，市政府、民意代表、及里辦公室

皆是老人日托中心的助力因素，其中尤以市政府所提供的幫助最有助益，由分析中可感知，「行政彈性」、「財務補助」與「即時支持」可謂重要的關鍵元素，然而，水可載舟，亦可覆舟，第一部門若在行政與財務支援上，並非站在支持的立場，常也成為這些組織的重大危機。建議中央政府可以釋放更多的彈性給予地方政府，亦或是社區組織身上，各縣市政府也應更清楚社區組織在辦理相關業務上的障礙與困難，在服務規劃時充分召開公聽會或是進行地方協調，盡可能的排除或減低由第一部門所產生的劣勢。

（二）第二、三及非正式部門的關鍵角色

第二與三部門也都是老人日托中心重要的外在資源，但是就第三部門而言，除課程資源之外，受訪組織目前似乎較少與其他社會福利單位有業務上的連結，服務也未能收整合之效，另外，社區組織與第四部門（商業部門）的連結也很少，雖有初步的原因推斷（過度簡化商業部門在福利供給上的角色），其原因值得再另闢研究進行探討，方能真正把第四部門拉入社區老人日托中心的服務場域。總上，社區組織與社會福利組織和營利組織之間的合作，有待進一步的發展，政府除了扮演雙方結合的橋樑之外，在福利多元化主義之下，政府也可試著規劃一套合作模式藍圖，以提供給社區組織更多做資源運用的參考。

三、就社區能力累積歷程而言

研究發現從據點到日托中心辦理過程中（長達十三年），社區領導團隊的合作默契被提升；社區能力在各方面確實都有明顯的增長，包含：志工與志工隊運作的成熟度、老人學員的參與度、老人學員能力的活化程度、其他社區人士（如：老人學員家人）對社區的參與度及實際支持狀況...等。如同前兩段的研

究結論，這些社區能力現在都已經成為社區組織所倚重的內外優勢，也可說是老人日托中心所能維持運作的重要因素。

反思據點轉型為日托中心的抑制因素，包含：人力資源因素、組織變動因素、及財務機制因素，這些其實都不予以財務補助，或是給予專職工作人力就可以完全解決的研究者建議，從不同方面去促進社區能力的累積，或許才是一個治標又治本的方法，例如：幫助社區組織在業務推展的過程，形成穩定與互助的權力結構關係、組成互相支持的管理團隊、充權及活化社區老人的人力資源、取得社區居民及重要他人的信賴與支持...等。本文建議，各社區業務主政者以及各縣市的社區育成培力中心未來在社區培力上，亦需要關注社區組織的社區能力累積狀態，正增強社區優勢資源，減緩社區劣勢資源的影響性，增強其優勢社區能力，進而運用優勢去克服劣勢因素的挑戰。

四、日托中心 SWOT 分析之行動策略

從上可知，我們可以從本文幾個重要的分析表格中發現，社區組織在辦理日托中心時，所面臨的內外優勢有其特殊性，在外在優勢部分，也發現福利菱形中的第一、三及非正式部門有其重要的影響性，若進一步思考 SWOT 分析後行動策略上，有以下的總結性結論，如下表 8。

表 8：老人日托中心 SWOT 分析行動策略

| | | 內部優勢 S | 內部劣勢 W | |
|-----------|--------|--|--------|---|
| 外部機會 O | 強化內部優勢 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 強化主事者之能力與能量（如：志工管理能力、人脈動員力、社區業務推展能力、行政能力...等） 2. 強化老人學員之信任感及能力活化狀態 3. 強化志工隊之運作能力及向心改進 | 掌握外部機會 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 改進專職人力之薪資、老人經濟安全及組織之用人費用部分負擔 2. 改進老人對日托中心之需求度及瞭解度 |
| | 強化外部機會 | <ol style="list-style-type: none"> 4. 強化第三部門（課程資源）的課程及服務資源之運用 5. 強化非正式部門之物資捐贈動機及管道，及鼓勵成為課程帶領資源 6. 強化組織內部權力之合作聯盟型態 | | 改進內部劣勢 |
| 外部威脅 T | 發揮內部優勢 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 強化與第一部門（地方政府）之合作關係，維持經費運作之彈性 2. 強化與第一部門（民意代表及里辦公室）之資源相互運用關係 | 減低內部劣勢 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 監控社區組織之眾星拱月決策型態對組織之影響 2. 監控新當選里長對社區組織業務運作之影響 |
| | 監測外部威脅 | <ol style="list-style-type: none"> 3. 降低計畫期中斷對專職人力之影響 4. 改進專職人員及志工角色衝突之問題 5. 降低外界對主事者之不瞭解及批評機率 | | |

玖、建議

從以上的分析，研究者針對社區主事者、權力結構、內外優弱勢及據點轉型的抑制因素等面向，有幾個建議如下：

一、就社區主事者及權力結構而言

- (一) 社區組織之主事者扮演極為重要的角色，因此，如何培養出一個具備能力及行動力的主事者，可謂是日托中心運作的重要議題與初始工作之一。
- (二) 眾星拱月型之領導模式雖有其優點，但是合作聯盟型的組織仍是比較穩定的權力結構，研究中發現，社區組織業務在運作的歷程中，有機會慢慢的朝著合作聯盟型發展，這也是社區組織工作者未來可以努力的方向。

二、就內部優勢維持部分

- (一) 志工人力之累積與活化是重要的關鍵社區能力之一，藉由完善的管理制度，提升與主事者之間的良好溝通，確保志工隊人力的充足和運作的彈性...等，皆是日托中心運作極為重要的內在資源。
- (二) 活化老人學員本身的能力，及提升其家人參與之動力，是重要的內在優勢之一，因為老人學員也常成為社區組織重要的人力資源，其家屬更是物資捐贈、志工招募與課程老師資源的重要管道。

三、就外部優勢維持部分

- (一) 與第一部門皆須保持穩定的合作關係，此點可藉由更緊密的合作、溝通及資源整合來達成，第一部門在社區組織財務穩定及專職人力聘用規定上，甚至地方資源的輸送上，都有其不可替代的功能。
- (二) 擴展與第三部門之合作網絡，從研究中可知，第三部門現多成為日托中心的寶貴課程資源，然而，第三部門可扮演的角色似乎遠大於此，如：社會福利志工的訓練、專職人力的特殊服務對象之後送轉介...等，未來在日托中心業務運作上，在與第三部門之間的連結，尚須要更多的合作及連結。
- (三) 發展與第二部門的合作關係，在福利多元化主義潮流之下，商業部門常也扮演著福利供給角色，某種程度上，也可以成為社區組織在運作日托中心時的資源，各社區組織應針對可運用的第二部門在地資源，做更深入的瞭解及促成更多的合作機會。

另外，有鑑於政府於 105 年 9 月通過「長期照顧十年計畫 2.0」，此計畫中鼓勵有能量的老人社區照顧據點或社區日托中心轉型為 C 級單位，針對本研究所發現的社區組織轉型之抑制因素，研究者有以下幾點建議：

一、加強社區組織志工隊之能量

- (一) 建議可以針對各社區組織志工隊管理之困境，做一通盤性的調查及瞭解，進而擬定改善對策，以確保志工隊運作的穩定度。

- (二) 廣泛推廣在地服務觀念，以招募各種不同年紀及背景之志工，除可增加志工組成之多元性與提高志工服務之彈性，也可以補人力不足之困境。

二、提升社區組織對自身優劣勢的瞭解度

- 針對組織害怕變動所產生的風險部分，建議可以藉由教育訓練，運用一些非營利組織管理工具（如：SWOT 分析、PDCA 品質管理手法），以促進社區對自己能力的瞭解，進而產生積極改變的信心。

三、加強老人日托中心財務管理機制

- (一) 透過教育訓練，提升社區組織財務管理之能力，也更佳能夠掌握自身在財務運用上的優劣勢。
- (二) 中央主管機關在業務費用的補助應更加的周延，延長補助時限，擴充補助的彈性，方可以幫助更多有心想擴展老人照顧服務之社區組織，有更多的資源可以完善其服務規劃。

參考書目

- 王中天 (2003)。〈社會資本 Social Capital：概念、源起、及現況〉。《問題與研究》，42 (5)，139-163。
- 李易駿 (2013)。《社會政策原理》。台北：五南出版社。
- 李易駿 (2015)。〈落實公私合作形成社區發展的正面循環〉。見衛生福利部 (編)，《104 年社區發展工作績效評鑑報告》，頁 12-13。台北市：衛生福利部。
- 李易駿、賴兩陽 (2014)。《社區組織參與福利化社區旗艦計畫後續發展之研究 (公益彩券回饋金補助)》。資料檢索日期：2015.02.05。網址：http://www.mohw.gov.tw/cht/DOSAASW/DM1_P.aspx?f_list_no=113&fod_list_no=732&doc_no=48056。
- 李聲吼 (2015)。〈再接再厲，永續社區經營〉。見衛生福利部 (編)，《104 年社區發展工作績效評鑑報告》，頁 9-11。台北市：衛生福利部。
- 邱泯科 (2010)。〈關懷據點老人健康促進活動推動現況與檢討－以苗栗縣經驗為例〉。《社區發展季刊》，130，209-225。
- 林勝義 (2010)。〈多元志工發展與推動〉。論文發表於林務局 (主辦)，《林務局國家森林志願服務學習研討會》(2010.03.27)。舉辦地點：台北市林務局國際會議室。
- 孫健忠、賴兩陽、陳俊全 (2015)。《人群服務組織管理》(2 版)。台北市：雙葉書廊有限公司。
- 張振成 (2015)。〈再一次的驚喜與感動〉。見衛生福利部 (編)，《104 年社區發展工作績效評鑑報告》，頁 17-20。台北市：衛生福利部。

- 張淑慧（2015）。〈社區輔導的省思〉。見衛生福利部（編），《104年社區發展工作績效評鑑報告》，頁43-48。台北市：衛生福利部。
- 陳燕禎（2015）。《老人福利理論與實務：本土的觀點》（2版）。台北市：雙葉書廊有限公司。
- 黃珮玲（2014）。〈台灣中高齡勞動者之多元化類型與政策需求之初探〉。《就業安全半年刊》，13，27-34。
- 黃珮玲（2016a）。〈從社會發展觀點探討台灣老人在社區安老的可能性〉。《社區發展季刊》，153，291-305。
- 黃珮玲（2016b）。〈活躍老化與個體需求滿足之相互實踐—以新竹市志工的社區參與為例〉。《中華高齡學會會刊》，1，81-99。
- 黃源協（2000）。《社區照顧-台灣與英國經驗的檢視》。台北市：揚智文化事業股份有限公司。
- 黃源協、蕭文高（2016）。《社會政策與社會立法》（三版）。台北市：雙葉書廊有限公司。
- 許雅惠（2011）。〈社區能力與社區工作者關鍵能力：成人學習觀點的分析〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，1（1），91-36。
- 曾華源（2011）。〈擴大志願服務內涵以落實社區參與〉。見財團法人中華文化社會福利基金會（編），《社區工作理論與實務 2011年兩岸社會福利學術研討會論文集》，頁1-10頁。資料檢索日期：2016.10.01。網址：http://www.ccswf.org.tw/S_7100_detail.asp?booksn=14
- 葉肅科（2005）。〈高齡化社會與老年生活風格〉。《社區發展季刊》，110，230-42。
- 詹秀員（2002）。《社區權力結構與社區發展功能》。台北市：洪葉文化事業有限公司。

衛生福利部 (2014)。《社區發展工作綱要》。資料檢索日期：2015.08.01。網址：
http://www.mohw.gov.tw/MOHW_Upload/doc/%E7%A4%BE%E5%8D%80%E7%99%BC%E5%B1%95%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E7%B6%B1%E8%A6%81_0046648002.pdf。

衛生福利部 (編) (2015)。《104 年社區發展工作績效評鑑報告》。台北市：衛生福利部。

衛生福利部 (2016)。《立法院第九屆第一會期衛生福利部業務概況報告》。資料檢索日期：2016.09.10。網址：
[http://www.mohw.gov.tw/MOHW_Upload/doc/1050530-%E8%A1%9B%E7%92%B0-%E6%A5%AD%E5%8B%99%E5%A0%B1%E5%91%8A\(%E8%A1%9B%E7%A6%8F%E9%83%A8\)_0055260001.pdf](http://www.mohw.gov.tw/MOHW_Upload/doc/1050530-%E8%A1%9B%E7%92%B0-%E6%A5%AD%E5%8B%99%E5%A0%B1%E5%91%8A(%E8%A1%9B%E7%A6%8F%E9%83%A8)_0055260001.pdf)。

衛生福利部社會及家庭署 (2015)。《社區照顧關懷據點現況與發展》。資料檢索日期：2015.01.15。網址：
<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/19/721243/3660d589-e720-4c87-8fee-37b0547c3e58.pdf>。

賴兩陽 (2011)。《社會工作與社會福利社區化》(3 版)。台北市：洪葉文化事業有限公司。

賴伯瑞 (2015)。〈如何輔導據點推展日托服務〉。見衛生福利部社會及家庭署、台灣公益 CEO 協會 (合編)，《日間托老青雲路 青春同樂會》，頁 14-19。台北市：台灣公益 CEO 協會。

鄭夙芬 (2015)。〈滿載的夏日收穫--我思、我學在社區評鑑〉。見衛生福利部(編)，《104 年社區發展工作績效評鑑報告》，頁 25-27。台北市：衛生福利部。

簡慧娟 (2015)。〈序 提供健康活躍的在地安老 社區照顧關懷據點佈建日間托老服務〉。見衛生福利部社會及家庭署、台灣公益 CEO 協會 (合編),《日間托老青雲路 青春同樂會》,頁 2-3。台北市:台灣公益 CEO 協會。

盧禹璵 (2015)。〈從平凡無奇的生活場域中談社區志工專業發展〉。見衛生福利部 (編),《104 年社區發展工作績效評鑑報告》,頁 21-24。台北市:衛生福利部。

Bowman, Gary (2016). *The Practice of Scenario Planning: An Analysis of Inter- and Intra-organizational Strategizing*. *British Journal of Management*, 27(1), 77-96.

Bryman, A. (2008). *Social Research Methods 3rd Edi*. Oxford: Oxford University Press.

Jenson, Jane (2011). *Redesigning Citizenship Regimes after Neoliberalism: Moving towards Social Investment*. In N. Morel, B. Palier and J. Palme (eds.), *Towards a Social Investment Welfare State?: Ideas, Policies and Challenges* (pp.61-90). Bristol: The Policy Press.

Jenson, Jane(2015). *Social Innovation: Redesigning the Welfare Diamond*. In A. Nicholls, J. Simon, M. Gabriel and C. Whelan (eds.), *New Frontiers in Social Innovation Research* (pp.89-106). Hampshire: Palgrave Macmillan.

Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*, 3rd ed. London: SAGE.

Pickton, David W. and Sheila Wright (1998). *What's Swot in Strategic Analysis? Strategic Change*, 7(2), 1099-1697.

Putnam, Robert D., Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.

Rogers, Gayla, Donna Shirley Finley and John Robert Galloway (2001). *Strategic Planning in Social Service Organizations: A Practical Guide*. Suite: Canadian Scholars' Press Inc.