

非營利組織精神與體育服務的價值觀

黃博明¹、李翔群^{2*}、葉聰嬌³

[摘要] 隨著現代媒體的運動開展，運動本質遭受了過度商業化的戕害，本文利用文獻分析法，針對建立體育價值新方向，認為應該建構運動服務的價值觀，並且從業餘精神著手，從業餘精神中找到運動的基本價值結構，實踐方面，導入非營利組織的方式，利用非營利組織的運作方式導入 CORP 模式，不論從社區運動、學校體育、社會運動等，導入資源來滿足各種運動人口，同時以服務的新思維，結合城市行銷的概念，引進各種社區運動資源，讓運動服務的精神達到良性循環，藉以服務更多的運動人口。

關鍵詞：運動服務、非營利組織、業餘精神。

¹ 國立台灣師範大學體育系在職專班

^{2*} 國立台灣師範大學體育系博士班；通訊作者(samparas@hotmail.com)

³ 銘傳大學體育室

壹、背景

現代運動自從工業化的開展，傳播媒體的開展，讓運動成為商品化的產物，雖然與大眾媒體相結合的運動產業有助於擴大運動產業的利基，然而過度商業化的結果，也導致運動世界遭受扭曲，諸如運動禁藥、運動暴力、為了轉播操弄比賽規則、出賽時間。另外由運動產生的民族對立、黷武思想、物化身體等等負面元素，也戕害運動根基，但是，不可諱言的，運動商業化的確是運動產業開展的重要力量（李翔群，2007），所以為了區分過度商業化的運動產業，找回運動基本的價值，為運動產業找出新價值觀、新思維的確有其必要性與迫切性。

運動基本的價值就是享受運動參與帶來的樂趣與自身體驗，要提高運動的參與人口，提升運動的價值莫過於從社區非營利組織的運動團體推展起，增加社區運動的志工人數，將會對於運動的普及與正確的價值觀有所裨益。Allison (2002) 曾經以美國社區運動組織為例，他認為這些社區運動組織多半以非營利為導向，並由自願性投入運動的志工所組成，這些組織最大的目標是提供一般民眾有大量的機會去參與運動或身體活動。但是因為運動的對象是人，因此提供運動參與機會的非營利組織中的志工，其關鍵性就不言可喻，Hedstrom & Gould(2004)認為運動志工是拓展運動最重要的力量元素因此本研究將針對運動價值體系建構、運動非營利組織的志工制度、組織方式面、行銷作為探究現代運動的發展的將來性，以期能提高運動參與人口，人人投身運動。

貳、回歸運動價值、構建新體育價值觀

運動產業發展至今，因為強調過度商業化的關係，讓運動成為視覺、聽覺上可販售的商品，但過度強調運動商業化卻也將業餘運動原有的基本無所為而為的原初精神淡化，然而運動的基本精神是從所謂的業餘運動而來，業餘一詞是由西文「Amateur」翻譯而來，其語源乃出自於拉丁文中的 Amator(所愛的人)，因此愛好（動詞）則為 Amare，所以，Amateur 本來意指的是一種心理的狀態，主要的表示純出自於本身愛好而參加的活動才屬於是業餘運動（體育大辭典，1998）。

另外王宗吉 (1996) 也指出所謂的「業餘」本意就是就是「即使不熟悉，只要愛好而從事之」，且以運動為自身目的的心態，並以運動精神為本的公正態度，即是業餘精神。許義雄 (1998) 也提出類似的概念，他認為 Amare 是「樂道者」、「愛好者」，Amator 則是「lover」的概念，總之一種心理態度喜愛，不受外力的影響下，藉由參與活動本身得到的樂趣，就是所謂的「業餘運動員」(許立宏，1995)。

邱建章 (2009) 表示，業餘精神是淵源於 18、19 世紀，由於封建社會的崩潰，導致許多新貴們(New Money)在歷史中崛起。此時，真正的紳士並不僅是依其家世或身份來認定，而是必須在行動上接受一定的規範與準則，這種理想的規範採納了古希臘、羅馬和中世紀的騎士精神，英國則在公立學校中另加一些準則，當做形塑現代紳士典範的依據。19 世紀末期，運動被歐洲紳士派高道德標準人士列為一種教化人心的活動，開始制訂「遊戲規則」(Playing by the Rules) 以促進運動紀律、重整道德和尊重他人，這種避免世俗對金錢的渴望之業餘精神，只有紳士富豪才能做得到。許立宏 (1995) 也認為因為業餘精神中，最重要的三個特徵有(1)自由資產階級的性格，禁止為金錢從事運動。(2)非工作性格，這段時間應該是運動員以「休閒娛樂」為基礎的活動表現。(3)道德性格：強調對運動的「愛」(love of sport)。

在文化的特質中，雖然不是共同或準共同，但是有可能是類似的、循環的(recurring)、共享的或聚集的，亦或至少是相似的。Stinchcombe 提出：人類的社會中即使沒有共通的價值，也有共通的「價值類目」。吉德(Rushworth. M. Kidder, 1994)帶領研究隊伍走訪全球，向許多知名男女訪談的結果發現，這些不同人種雖然來自不同社會，但在八項核心價值中有許多共識：1.愛（關心他人、互向支持）2.真誠（誠實、守信、不欺騙）3.公平（公正、正義的遊戲規則、沒有偏見）4.自由 5.團結（對團體忠誠以及與他人成為一體）6.容忍（不強加諸自身的價值觀、尊重他人）7.責任（照顧自己與他人、關心社區發展）8.尊重生命（禁止殺戮）(引自陳國華、廖智德譯，2008)。當業餘精神的確立，運動產業的發展就有了自身的方向性與價值觀，找出運動價值的「共通性」，就可以從業餘精神中得

到方向。如果結合業餘精神，應用人類共通的基本價值類目，吾人就可創造出運動新的運動價值觀，因此新的運動價值觀應該是以業餘精神為出發點，從運動參與中結合人類社會共通價值，應用到所從事的運動組織、團體進而所產製的新思維。因為從業餘精神中禁止為金錢從事運動、以休閒娛樂為基礎、強調運動愛，實際的在運動從事中，成員可以為運動組織、團體、項目無私的付出、高度的投入以服務人群為出發點，並對團體成員付出關心、真誠的遵守運動比賽的公平性，從運動中學習與他人和平相處、包容，為自己的運動組織團體負起應負的責任，學習個體差異，剛好又可以呼應上述的八項核心價值。可以用下表示之：

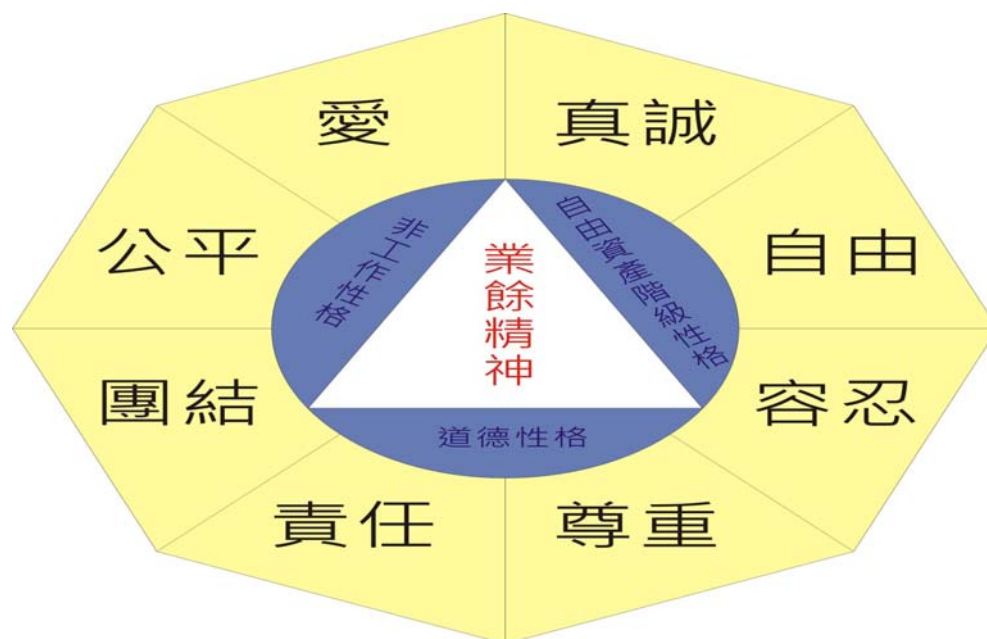


圖 1 新體育價值觀

資料來源：研究者自行編繪。

參、新體育價值的實踐與非營利組織的基本意義與運作

近年來，台灣的非營利組織可謂蓬勃發展，乃是因為社會多元的發展，加上環境時代的變遷，許多無法被商業團體或政府組織滿足的社會需要，經由一些志同道合的有志之士，組成團體、法人、組織等藉以解決社會的需求，同時又能實踐本身的理想（司徒達賢，2000）。這些組織通常是人民自行整合人力、資源、

財力等，表現出比政府單位更具效率的行政作為。司徒達賢（2000）曾發展出對於非營利組織管理的模式，主要是以「CORPS」，其中 C: Clients，服務的對象。O: Operations，創造價值業務之運作，含組織規劃。R: Resource，財力與物力資源，含專職人員與志工。S: Service，所創造或提供之服務。其主要的概念為：「結合人力資源(P)、財力資源與物力資源 R，經由一些有組織的活動(O)，創造某些有價值的服務(S)，以服務社會中的某一些人(C)。人力資源主要是專職人員與志工，專職人員是指組織內受薪的人員，志工則是對組織理念與理想認同的人，自動參與其中，因為非營利組織所提供的主要是服務，因此提供服務的品質人力資源將是決定其帶給社會形象的決定性要素，另外如何結合相關資源，利用組織創造出有系統的服務價值，並提供給一般需要該項服務的對象，將是非營利組織最重要的運作目標，CORPS 其運作的模式如下圖所示：

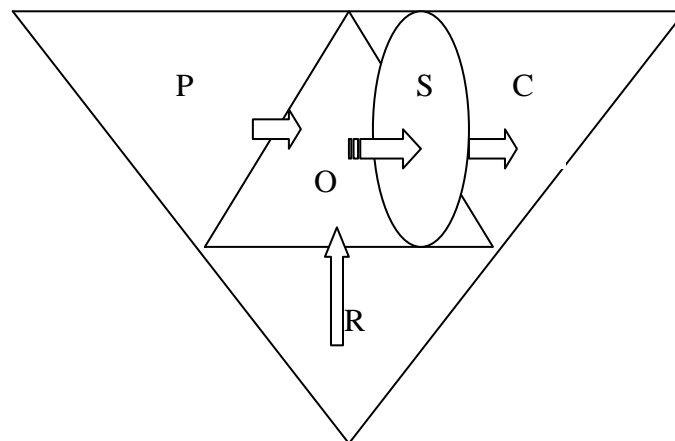


圖 2 非營利組織 CORPS 運作圖

資料來源：司徒達賢（2000）。非營利組織的經營管理。臺北市：天下文化。

從上圖所示，非營利組織中組織的決策方向與 C、O、R、P、S 五者皆有密切的關係，決策的核心理念將對接受提供服務的人有極大的影響，另外資金的募集、志工的吸引與工作計畫的規劃都將對非營利組織有密切深遠的影響。

如果利用 CORPS 概念應用在體育運動產業方面，從上述運作圖來觀之，P：運動志工（人力資源），應該是首先要具備的重要因素。所謂的志工所提供服務

行為是一包含自由意志、不追求物質報酬、更不是基於義務，而是一種對社會責任展現的社會心理意涵(Ellis & Noyes, 1990)。例如慈濟團體或其他宗教團體在九二一地震即時的救援、安慰災民就是一種志願性的服務。運用到運動領域方面，如果將運動領域分為，社會運動、社區運動、學校運動，則可以分別規納出各種不同面向的運動團體與組織所需要的志工與人力資源。社會運動方面，應是一種有任務導向的社會計劃(social planning)，其主要的目的直接是指向符合理性、邏輯性的休閒服務需求，利用專業的知識和技能來研擬計畫、組織以及直接服務(顏妙桂，2002)。社會運動中的社會計劃者需要有龐大的官僚體系才能更有效的完成任務，因此能夠適時提供專業的知識與服務的專業體育人員就更顯重要，對於任教於大學的體育專業教師就成為這些志工的最好招募對象，如果能將社會服務比重提高，並納入大學專業體育教師的發展指標，以鼓勵的性質吸引更多體育專業從業人員投入運動推廣事業，同時對於各種社會運動如老年運動、職業運動等等建構出理想的哲學信念、價值觀，同時提出活動計劃、執行評估給政府或有關單位在實施運動政策、建立運動團體、舉辦體育賽事時，能夠不偏中心哲學思想，並符合社會正向的價值觀。

在社區運動方面，推展青少年投入運動、提高運動人口是大部分社區運動推展者的主要目標，大部分的學者都同意，成年人的參與與推動是青少年社區運動能夠成功的關鍵，因為有了社區成年人（尤其是父母）的參與，他們能夠幫忙建構理想的運動環境、確保運動環境的安全性、提供良好的訓練環境(Hedstorm & Gould, 2004)，而且父母對於該項運動有高度的興趣，也會影響子女表現出高於同儕的運動興趣，這些父母通常都是社區運動中擔任教練、教師或行政職的工作。然而家長之所以會參與該項運動組，通常是自家青少年參與，同理，該青少年之所以參與運動組織也常因為家長參與該項運動的關係，當青少年逐漸成長，社區的家長志工也經常面臨短絀的窘境，泰半多是因為自己孩子離開該運動組織。因此不斷吸引青少年與家長參與運動組織，並且吸引家長成為運動的志工實在非常重要，要吸引家長成為社區運動組織的志工，可以利用「社會承認」的觀念來推行(楊敬東，2004)。所謂的社會承認就如同馬克思所說的：「人天生就是

社會的生物，唯有在社會中才能發展出自己真正的天性，對於他天性的力量之判斷也不應當以單人的力量為準繩，應該是以整個社會力量為準繩」，換句話說，唯有透過社會的價值判斷，人才能成為社會所贊同或是鄙夷的對象，當人成為社會承認的對象時，則其社會價值就被讚揚，譬如說梵谷在死後才得到社會承認成為大師，但生前卻窮困潦倒；近日成為媒體的焦點的楊淑君也在社會承認下成為「公認的被加害者」，因此反而得到許多關注的眼神，2010年亞運代表團中，沒有得到金牌卻最受矚目的選手。因此，要推廣社區運動，吸引家長志工參與可以利用組織團體中給予組織成員社會承認的正向價值，譬如邀請資深有經驗的志工從事演講、教學、或聘僱資深志工為資淺志工講習教練、教學、服務經驗，讓這種社會承認有強烈的激勵特點，也使得資深志工能夠有多次的社會承認，產生自我成就感。同時也將組織中的青少年成員，分組、分級定期舉辦比賽，讓參與運動的青少年可以在自身的層級中盡量獲得成就感，如此則能讓許多社會中喜好運動的「潛人才」經過多次的成就感洗禮，成為「顯人才」(楊敬東，2004)不斷投身該項運動組織與團體。

另外，社區化的運動組織可以與當地的運動硬體設施相結合，藉由既有的硬體設施當做推展運動推廣的重要憑藉，社區的運動硬體設施如社區游泳池、網球場、運動場館等，雖然是社會服務為目的，大部分的營運資金常來自政府補助，但不表示非營利組織不可收費，非營利組織可以用「收益者付費」(司徒達賢，2000)的概念向接受服務的社區民眾酌收使用費用，讓社區民眾既能享受平價的運動服務享受，又能維持社區運動設施的運作，如台北市擁有許多平價的社區運動中心即是最好的範例。

學校運動方面，擔任體育課的老師與相關行政人員，應該將體育課程當作運動商品來經營，體育老師是「運動服務員」的角色，既然是運動服務員的角色，就是以服務為主要導向的基本價值觀。因此服務的對象是學生，提供服務的教師們就必須滿足「客戶」(學生)的需求。如果應用管理學上 Parasuraman 等人(1985)出服務品質模式—SQ(service quality)視角來檢視運動產業的產品。SQ 模式主要是由三種基本特性組成：無形性(intangibility)、不可分離性(inseparability)、異質

性(heterogeneity)。所謂的無形性是指服務無法像實體產品去觸摸、感覺。不可分離性則是指服務無法與生產分離，無論是交通運輸、課程、運動賽事都必須現場參與才能接受服務。異質性則是指服務品質會隨著提供者、時間、地點不同或接受服務的人不同感受大不相同。但是 SQ 模式最重要的概念滿足消費者的期待，也就是說服務品質是指消費者對一個服務的期望(expectation)和對於此服務的感受(perception) (引自洪順慶，2003)。譬如說去看一場電影，同樣門票的價格，卻對這一家戲院的音響、座椅、購票路線均感滿意，則這一場、電影和提供服務的電影院會讓消費者感到物超所值，因為服務的結果遠遠超出他的期待，反之亦然。但服務既然是無形的又是對人所提供，因此人所佔的因素對於整個服務結果就有決定性的因素。根據 Gronroos (1982)認為服務品質可以區分為技術上的服務品質；也就是消費者實際接受的品質結果，另一種則是功能上的服務品質亦即服務人員在提供消費者服務時，所具備的態度。Lehtinen & Lehtinen (1991)也提出類似的看法，他們提出服務有三個面向(1)實體的品質；如設備等(2)公司品質；如公司形象等(3)互動形象；消費者與提供服務人員的態度。

因此提供服務的體育教師們所提供的課程、專業形象、態度和學生的感受可以以下圖表示之。

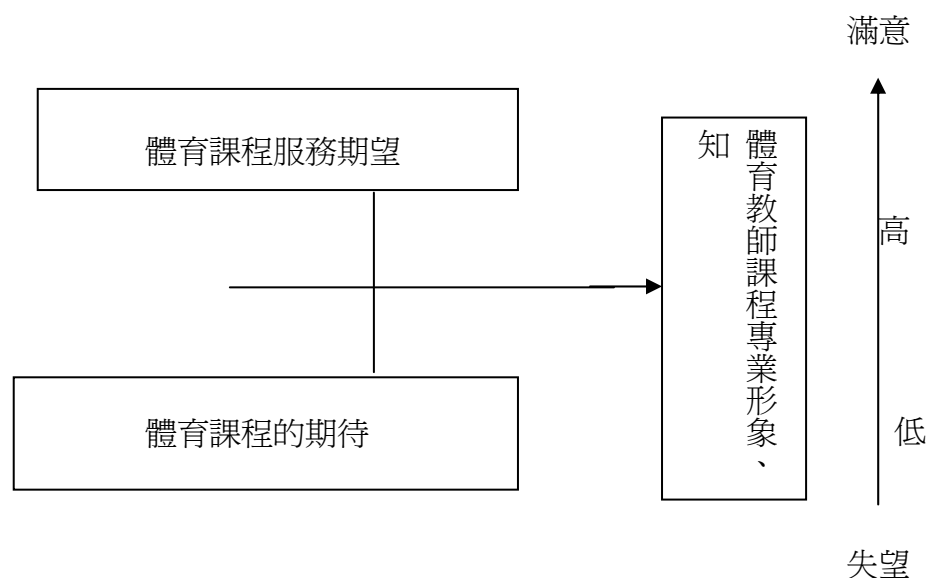


圖 3 體育課程服務品質決定學生滿意度。

資料來源：研究者自行編繪。

所以，爲了滿足體育課程的期待，洪嘉文（2005），曾經提出，學校體育經營的原則應該包含：專業領導、民主決策、彈性組織、科學管理、多元發展、績效評估。所謂的專業領導必須透過嚴密的教學計畫與組織，配置適當的人力資源，適度的溝通激勵，以利學校專業體育事務的推動。更應該利用全體組織的群體思考，解決教學上的瓶頸，切忌「一言堂」領導風格，讓專業體育教師與行政能夠適當的互補，同時利用彈性的組織風格，譬如結合地方性、全國性的賽事，引進當地資源、另外，學校體育所從事的範圍應該打破校園圍牆的界線，讓「學校體育社區化」觀念逐漸成型，開放學校運動設施，從「受益者付費」觀念出發，導入「積極開放、有效管理」的經營理念（洪嘉文 2005），學校可以舉辦針對家長或是學生舉辦「運動營」，專業體育教師在課後或假日提供專業體育教學或諮詢，引進社區資源共同維護學校運動場館，讓學生能夠盡量體驗體育運動的美感，同時傾聽學生的感受，經常詢問學生對於體育相關課程的期待。學校體育組織也應該利用科學化的原則，多方面嘗試各種運動教學原理與原則，譬如引進各樣態的體育教學活動。以顧客（學生）的心爲出發點，讓學生能夠在各種專業的體育課程服務下，感受運動服務員專業、多元，又具同理心的服務績效。

肆、結論

體育發展至今，已隨著媒體技術的強化過度的商業化，找回運動的基本價值當從「人」爲基本出發點，推展體育運動應該以運動服務的價值觀爲出發點，結合普世的人道關懷、愛、公正等等基本核心概念，並以業餘精神推展運動的重要憑藉，以非營利組織爲手段，推展運動人口的增加，將服務的概念導入社會、社區、以及各級學校體育課程，引進城市行銷、結合文化產業導入各方資源，增加自我社會價值認同感，並讓此一「良性循環」爲未來運動創造新的價值。

參考文獻

- 王宗吉編著 (1996)。體育運動社會學。台北縣：銀禾。
- 司徒達賢 (2000)。非營利組織的經營管理。臺北市：天下。
- 李翔群 (2007)。運動明星形成與反思。國立台灣師範大學運動休閒管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 邱建章 (2009)。運動全球化對在地文化主體價值的衝擊及回應。國立台灣師範大學體育研究所博士論文，未出版，台北市。
- 洪順慶 (2003)。從心行銷—從滿意到愛慕的服務秘訣。臺北市：天下。
- 洪嘉文 (2005)。學校體育與經營管理政策與實務。台北市：師大書苑。
- 許立宏 (1995)。業餘運動精神的批判與重建。國立台灣師範大學體育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳國華、廖智德譯 (2009)。未來學研究—價值、客觀、與良善社會。台北市：學富。
- 楊敬東 (2004)。潛人才學。中國大陸山西省：山西教育。
- David. H. (2006). **The Cultural Industries**. London: SAGE.
廖珮君 (譯)。文化產業。台北市：韋伯文化。
- Christopher R Edginton, Carole J Hanson & Susan R Edginton (2001). Leisure programming—a service centered and benefits approach.
顏妙桂 (譯)。休閒活動規劃與管理。台北市：桂魯。
- Allison, L. D. ,& Dutrige, K.S. (2002). Assessing volunteer motives: A comparison of an open-ended probe and Likert rating scales, *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 12(4), 243-255.
- Ellis, S.J, Weisbord, A., & Noyes, K.H.(1991). *Children as volunteer*. Philadelphia, PA: Energize.

Hedstorm, R. & Gould, D. (2004). *Research in Youth Sports Critical Issues*, Retrieved June 8 ,2012 from [http://www.educ.msu.edu/ysj/project?critical issues Youth soprts.pdf](http://www.educ.msu.edu/ysj/project?critical%20issues%20Youth%20sports.pdf).

Williams, R. (1981). *Culture*. London:Fontana.

Stuall,H. (1997). *Culture Representations and Signifying Practices*. London: SAGE.

Lehtinen, U. & Lehtinen, J.R. (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*,11(3), 287-303.

Spirit of NPO and the concept of sports service

Huang Po-Ming¹, Lee Shane Chung^{2*}, Yeh Tsung-Chiao³

Abstract The media-sports bring the whole new world of sports. It causes damage to the nature of the sports too. The data analysis method was adopted in the research and it suggests that to build the new concept of sports value is vital. Besides, it is the right direction to build the sports value form the concept of amateur spirit. Last but not the least, the CORP model of no-profit organization provides many practical ways to satisfy the civilians of doing sports. It combines the city- marketing and introduce all kinds of source to communities sports ,schools sports and social sports with the service dimension.

Keywords: sports service, no-profit organization , amateur spirit.

¹ Department of Physical Education, National Taiwan Normal University

^{2*} Department of Physical Education, National Taiwan Normal University; Corresponding author(samparas@hotmail.com)

³ Physical Education office, Ming Chuan University