

# 数字技术赋能社区体育治理因何失灵?

——基于J市智慧体育社区的实地调研

张亚文, 谢翔

(广西师范大学 体育与健康学院, 广西 桂林 541006)

**【摘要】:** 数字技术赋能社区体育治理已成为基层体育治理现代化的重要实现形式和基本特征,但在治理实践中,数字技术赋能存在着诸多不确定性。对J市智慧体育社区调研发现,数字技术的应用着实改变了一些社区的体育服务供给方式,而有些社区则出现“有技术投入却无治理绩效”的数字技术赋能失灵现象。研究基于技术适配性理论逻辑分析此现象产生的逻辑归因,认为重建轻效、社区依赖是数字技术赋能失灵的诱发因素,从技术引入期重建轻效诱发到技术运行期社区依赖加剧是数字技术赋能失灵现象的生成过程,技术退场是持续失灵的行为后果。就技术适配性视角而言,数字技术赋能失灵源于“技术—理念”适配错位、“技术—情景”适配错位和“技术—结构”适配错位。为有效克服技术失灵困境,研究提出“阶段性技术适配治理”的社区体育数字治理路向,即根据数字技术应用所处阶段特征适时推动数字技术与治理要素适配。

**【关键词】:** 数字技术赋能失灵; 社区体育治理; 智慧体育社区; 技术适配性; 阶段性技术适配治理

**【中图分类号】:** G812.4 **【文献标志码】:** A **【文章编号】:** 2096-5656(2024)05-0057-09

**DOI:** 10.15877/j.cnki.nsic.20241028.001

在治理体系和治理能力现代化背景下,数字技术赋能社区体育治理已成为各地探索体育治理现代化道路的典型实践。随着各类治理平台的兴起,社区积极寻求体育精细化治理的技术解决方案,一定程度上聚合多元治理主体、优化公共体育服务供需结构<sup>[1]</sup>。数字技术应用于社区体育并进一步发挥治理效能是一个复杂过程,社区体育治理过程中数字技术嵌入并不能与治理有效画上等号<sup>[2]</sup>,技术赋能有变成技术负能的风险<sup>[3]</sup>,还会产生技术失准等技术反治理现象<sup>[4]</sup>。相关研究指出技术单兵冒进<sup>[5]</sup>、智能设施落后<sup>[6]</sup>是诱发上述问题的原因,但这种分析更多指向“有技术投入却无治理绩效”的社区体育数字治理技术困境,对其成因解释不够。就社会建构论角度而言,作为治理工具的数字技术并非按照自身逻辑孤立发展,而是在社会行动中不断接受社会建构<sup>[7]</sup>。

就技术适配逻辑而言,技术并非单向度的嵌入社区体育场域,而是与场域中的各种要素交互适配,

若出现适配错位,数字技术则会反作用于社区体育治理。由此,研究提出以下问题:数字技术赋能过程中,哪些因素导致社区体育治理有技术投入却无治理绩效?这种反差现象是如何产生的?其背后逻辑为何?就更抽象的理论层面而言,数字技术与社区体育场域各治理要素如何适配?回答上述一系列问题,有助于为新时期社区体育治理寻求有效之道。

## 1 技术适配性:数字技术赋能失灵的分析视角

数字技术赋能社区体育治理的关键在于把握“适配性”,伍德沃德(Joan Woodward)<sup>[8]</sup>认为技术在使用过程中会逐渐呈现出与组织结构相适配的特点。在后续理论研究中,权变组织理论学派应用这

收稿日期:2024-08-17

第一作者:张亚文(1996—),男,甘肃天水人,博士生,研究方向:社区体育治理。

通信作者:谢翔(1960—),男,广西桂林人,教授,博士生导师,研究方向:体育人文社会学。

一概念分析技术与组织的关系,认为技术应用与组织所处环境和组织自身结构特征存在适配关系<sup>[9]</sup>,巴利(Stephen R.Barley)<sup>[10]</sup>认为技术在应用过程中会受到组织结构及组织所处环境的影响,进而使技术应用与组织结构相适配。延续这一逻辑,理想状态下数字技术赋能社区体育治理并不能简单视为利用数字技术的过程,而应当理解为数字技术嵌入社区体育治理体系,并与社区体育治理理念、主体、环境、制度等结构性要素适配的过程。

数字技术是指以物联网、大数据、人工智能等新兴技术为主导的数字信息技术<sup>[11]</sup>。数字技术赋能社区体育治理本质上是技术引入并应用于社区体育治理的过程,研究按照技术动力理论阐述的技术所处环境的变化影响数字技术应用的阶段变化<sup>[12]</sup>,将这一过程分为技术引入、技术运行和技术扎根3个阶段。区别于传统治理,数字技术赋能社区体育治理是一项涉及治理理念变革、应用场景建构和治理结构调适的系统工程<sup>[13]</sup>,结合经验现象,研究将社区体育治理要素分为观念层面的治理理念、现实层面的治理情景和组织层面的治理结构。适配是指在技术引入、运行和扎根的过程中,数字技术与社区体育治理理念、治理情景、治理结构相互适应、融合和促进的过程及状态。技术嵌入社区体育究竟是“赋能”还是“负能”,关键在于技术适配<sup>[14]</sup>,若出现适配偏差,基本的治理秩序便无法有效维持<sup>[15]</sup>。概言之,技术适配性是技术赋能社区体育治理,避免赋能失灵的理性策略。

基于对数字技术赋能社区体育治理技术执行异化思考,研究将数字治理形式脱离社区体育治理本质、技术应用脱离社区体育治理实践、数字治理行动脱离社区体育治理问题等“有技术投入却无治理绩效”的现象称为“数字技术赋能失灵”(以下简称“技术失灵”),即技术应用非但没能提升社区体育治理效能,反而被技术反治理。就技术适配性视角而言,数字技术应用的阶段变化与社区体育结构性要素适配程度影响治理秩序。技术适配错位导致社区体育数字治理目标偏差、治理行为失范、治理效果不显著。承上而言,错位与适配是探究数字技术赋能社区体育治理因何失灵的有力分析视角,即适配错位分析可以揭示技术失灵的逻辑归因,技术适配治理能够预防和纠正这一治理风险。

## 2 研究设计

### 2.1 方法选择

研究试图回答数字技术赋能社区体育治理过程中技术失灵原因,归属于解释性研究。案例研究方法能够在不干预现实情景的前提下分析事件的要素及关系,适用于“为什么”类的解释性研究<sup>[16]</sup>。因而,研究选取J市智慧体育社区案例作为考察对象,通过案例分析阐明数字技术赋能社区体育治理失灵的逻辑归因。

### 2.2 案例选取与资料收集

考虑到J市智慧体育社区是国家智能社会治理实验体育特色基地,建设范围涵盖全市,应用落地的社区较多,研究于2023年7—10月初步调查了J市智慧体育社区,收集政策文件、背景资料、现场图片及网络信息等相关资料,历时性了解J市智慧体育社区建设运营情况。调研中发现,J市智慧体育社区建设面向全市老街巷社区、动迁安置社区、普通商品房社区和村改居社区,出台专项政策文件、技术标准、划拨专项资金、组建专业队伍,虽投入较多,但在建设过程中却出现了“有技术投入无治理绩效”现象,这一现象并非个例,凸显当前数字技术赋能社区体育治理面临的失灵困境,因而研究以J市社区案例为切口探究技术赋能失灵原因。

在明确核心议题后,课题组于2023年11月—2024年1月,以及2024年3月通过电话、微信和政府网站留言等方式对J市各级体育局、技术企业工作人员、社区工作人员、基层体育委员、社区居民等陆续进行访谈,访谈内容涉及J市社区体育数字治理平台的具体运作与实际成效、社区工作人员对智慧体育社区的认知及运营情况、社区居民的技术使用满意度等,对J市智慧社区体育数字治理的组织条件和制度环境有了初步画像。2024年4—7月,对J市45个社区进行深度调查,通过参与式观察和实际操作了解J市社区体育数字平台、智能健身设施的具体运作和适用情景;通过面对面、电话和微信对街道社区党群中心主要领导、基层体育委员、技术企业工作人员、百姓健身房教练员、社区运动家健康导师、社区居民等80人进行访谈,了解数字技术应用的组织结构、制度环境和社区基础,洞悉技术失灵的诱发因素和情景结构。最终形成观察资料、访谈资料、网络资料以及政策文本资料约10万字。

### 3 案例介绍: J市智慧体育社区概况与技术失灵困境

自2020年启动智慧体育社区项目以来, J市聚焦群众健身服务需求, 联合技术企业开发社区运动家平台、配置智能体育设施, 对百姓健身房及室外运动场地进行数字化改造, 集成了线上线下智慧技术、场地设施、公共服务和社会资源。同时, J市先后出台《“运动家”智慧体育社区建设实施方案》《社区运动之家建设与服务规范》等政策文件, 规范项目建设运营过程。组建“基层体育委员+社会体育指导员”工作队伍, 负责智慧体育社区宣传推广、运营管理和提供服务。该项目于2021年9月入选国家智能社会治理实验体育特色基地, 截至2022年9月, 于320个社区应用落地, 注册用户37.4万。

J市预设按照“一年全域布局、两年全面起势、三年全面攻坚、四年全面突破、五年全面提升”的路线进行建设, 但至2023年下半年, 智慧体育社区项目在部分社区已停摆, 调研发现有些社区关闭百姓健身房、有些社区停止平台数据更新和设备维护、有些社区虽全面开放但不提供任何服务, 出现“有技术投入却无治理绩效”的现象。

具体言之, 在技术投入方面, J市智慧体育社区建设面向全市老街巷社区、动迁安置社区、普通商品房社区和村改居社区, 建设过程中按照文件要求所有社区引入社区运动家平台、配置智能体育设施、组建专业队伍, 对百姓健身房及室外运动场地进行数字化改造, 利用数字平台向居民提供体育服务。在治理绩效方面, 有些社区只对部分室内外场地进行数字化改造, 利用数字平台提供体育服务过程中数字形式主义明显; 有些社区虽进行全面数字化改造, 但因部分智能体育设施操作过于复杂, 阻滞了居民的体育参与。运营过程中, 有些社区室内外场地智能开放时间与居民闲暇时间不匹配, 导致资源利用率不高; 有些社区出于安全考虑, 甚至出现智能体育设施只能看不能用的情况, 诸多问题叠加导致数字技术赋能失灵。

### 4 案例分析: 数字技术赋能失灵的生发

#### 4.1 技术引入期: 重建轻效诱发技术失灵

2020年初, J市在治理创新政策激励下引入社区运动家平台及智能体育设施, 开始建设智慧体育

社区。为确保所有工作有序开展, J市先后出台多部文件, 规定智慧体育社区建设任务、目标、进度、责任主体以及建设标准。就责任主体而言, J市政府办公室、体育局、政务数据办等9部门协同参与智慧体育社区建设工作, 反映出J市对这项工作极为重视。政府对于某项工作重视程度越高, 政治注意力的投放和分配也就越高<sup>[17]</sup>。在技术引入期, J市智慧体育社区建设正是以“注意力戴帽”的形式使各个部门协同起来, 共同投入时间和资源来推动项目快速落地。社区作为这项工作的承接场域, 以技术为主题的注意力通过层层传递, 最终在社区得以强化, 驱动社区工作人员在一段时间内将其作为中心工作来开展。“刚引入社区运动家平台的时候, 我每天都要向居民推广宣传、帮助居民注册、上传各种信息, 因为这项工作刚刚起步, 上面有考核。”(S社区基层体育委员, 231108WXF)在权威动员与压力型考核下, J市智慧体育社区建设在政策规定时间内如期完工并通过验收。

“重建设”虽然使J市智慧体育社区如期完工, 但在建设成效方面社区间的差异较大。商品房社区、城区发达地段社区、知识分子和年轻人聚集社区, 其借助政策东风完成技术引入绩效和居民满意度提升等多重目标, 技术赋能治理成效显著。而在动迁安置社区、老街巷社区、村改居等社区, 智慧体育社区建设的“公事”特征较为明显, “重建设”是为了如期完成上级量化考核目标。“运动家平台刚上线的时候, 上级要求我们录入居民信息, 每天都要完成定量的平台注册率。”(H社区工作人员, 231121XW)在治理任务驱动下, 社区在政策执行上重数字目标轻需求预测、重理念践行轻理念创新。以资源配置为例, 社区为对标任务, 在没有深入研判社区居民技术使用情况和社区技术环境的基础上就引入数字平台、配置各种智能体育设施, 一定程度上完成了智慧体育社区建设任务, 但在实践中, 部分体育设备或与居民需求不匹配或操作过于复杂而闲置, 相反如跑步机等简易实用的设备却一机难求。“这些设备中跑步机操作比较简单, 也比较实用, 但只有一台, 晚上人多的时候只能排队等。”(Y社区居民, 240104LRJ)因重建轻实, 一些社区在技术引入期的数字技术布局悬浮于居民需求之上, 成为诱发技术失灵的关键因素。

#### 4.2 技术运行期:社区依赖加剧技术失灵

在技术引入期,J市颁布《“运动家”智慧体育社区建设实施方案》,规定2020年10月底前各地完成项目建设任务,2020年11—12月组织项目验收,之后便一直持续运行。技术运行期是指智慧体育社区由建设转入运营的过程,各社区为了顺利运营,不同程度地采取了市场逻辑、专业逻辑和社区逻辑等运营策略,由此也产生了不同的运营效果。市场逻辑是指社区直接沿用运动家公司提供的免费服务(如健身和康复指导),公司借此向社区宣传减脂、体测、运动培训等收费项目;专业逻辑是指社区面向社会招标,吸纳有健身房运营经验的个体为社区提供低收费和专业化的服务。调研发现,商品房社区、城区发达地段社区、知识分子和年轻人聚集社区往往采取市场逻辑和专业逻辑的运营策略,借助第三方的资金和专业支持,为社区居民提供多元化、专业性和长效化的体育服务,多元主体合作有效克服了技术引入期数字技术悬浮等失灵困境。“我们社区的运动家是由第三方运营的,他们和社区签订合同,接受社区监督。因为是低收费,政府规定每年不得超过500元,智能化体育器材配置齐全,全天都有专业教练指导,所以很受居民欢迎。”(W社区负责人,240121LI)

相较之下,动迁安置社区、老街巷社区、村改居等社区因人力、资本、居民需求等现实因素而采取社区逻辑运营策略,社区逻辑是指社区居委会自己管理智慧体育社区,实践中主要由负责文体、宣传方面的工作人员兼任。社区作为国家在基层的代理人,对上需要承担大量的行政任务,对下需要回应处理居民的各种诉求,此种情境下,社区工作人员处理单一事项的精力就非常有限,因而采取社区逻辑运营策略的社区,在运营智慧体育社区过程中用于回应居民服务性体育诉求的精力也相应少了很多,智慧体育社区的运营工作就简化为按时开关门。“我大概算了一下,我们居委会十来个工作人员,服务大概万八千的居民群体,行政事务又是创文创卫、又是走街串户的。像百姓健身房刷脸自动进出,居民想锻炼就自己去了,不用怎么去管理。”(J社区基层体育委员,231208SYW)因为社区很少介入或者不介入,智慧体育社区的智能门禁系统、智能体育设施一旦出现故障,则会长时间无人维护。有些居民不会使

用智慧设备,同时也缺乏工作人员指导,就会极大地降低设备使用率及社区居民的技术体验感。“在F社区调研时碰到一位大叔,我问您知道社区运动家吗?他说要刷脸才能进去,我不会弄,一年多了一直没去过。随后我帮他注册,一起刷脸进去,帮他调试跑步机。”(观察笔记,240509F社区)有些社区为了方便管理,将社区运动家智能门禁使用时间设置成居委会上下班时间,17:00之后将不向居民开放,而大部分居民只有下班之后才有时间去锻炼。可见,社区逻辑实质上是依赖社区行政力量进行治理,社区依赖导致技术资源配置与社区居民使用惯习、使用情景等要素适配错位,技术引入期存在的问题尚未解决,运营期新问题叠加,进一步加剧技术失灵。

#### 4.3 技术退场:持续失灵的行为后果

技术运行期,市场逻辑和专业逻辑运营下的智慧体育社区运行顺畅,技术不断地扎根社区,融入社区日常,而社区逻辑运营下的智慧体育社区持续失灵,进而导致技术退场。技术退场是社区为应对持续失灵困境,选择性弃用数字技术的行为后果。调研发现,一类社区因管理运营负担,选择彻底关闭智慧体育社区(停用数字平台、关闭百姓健身房等)。“我们社区尤其是百姓健身房对外不怎么开放了,健身房平时没人值班,有时候一些小孩也能刷脸跑进来玩,各种器械很危险,没有专业指导我们也怕出事。因为我们是基层了,也没有权力去招聘专业的人来,出事了我们要负责的。”(FN社区负责人,240505YCY)调研中曾反复得到社区工作人员对“无职而有责”身份失衡状况的反馈,关闭智慧体育社区是社区基于“无职而有责”的身份逻辑的选择。另一类社区则选择性地关闭智慧体育社区,有些社区只保留数字平台智能门禁功能供居民刷脸进出,有些社区选择停用智能门禁,另安排志愿者维持秩序,通常这类社区会为居民购买场地险、发布免责声明。“我向C社区工作人员表达我能否到社区运动家现场去看看,她以为我想去锻炼,警惕地问我,你是这个社区的吗?我们只向本社区人员开放,他们平时锻炼都买了场地险的。”(观察笔记,240508C社区)社区工作人员所谓的“警惕”实质上不仅暗含“无职而有责”的身份逻辑,还映射出一种“不出事”的行为逻辑,双重逻辑作用下数字技术赋能持续失灵,进而导致技术退场。

## 5 技术适配错位: 数字技术赋能失灵的逻辑归因

J市经验案例表明,在数字技术赋能社区体育治理情景下,市场逻辑和专业逻辑运营下的智慧体育社区运行顺畅,而社区逻辑运营下的智慧体育社区却运行不畅,表现为数字技术赋能失灵。就技术适配性视角而言,这一失灵现象可归结为技术适配

错位。具体言之,社区体育治理要素包括观念层面的治理理念、现实层面的治理情景和组织层面的治理结构,数字技术嵌入社区体育治理体系的过程实质上是技术应用的阶段变化与社区体育治理要素适配过程<sup>[18]</sup>,若出现技术适配错位,则会导致社区体育治理陷入技术失灵困境(图1)。

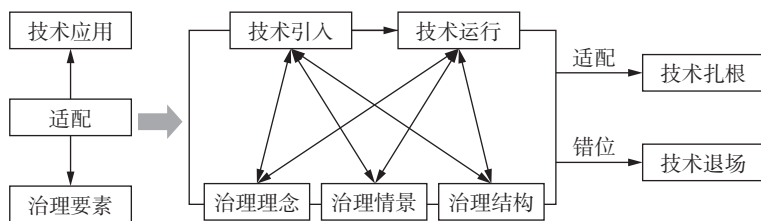


图1 数字技术赋能失灵的生成逻辑

Fig.1 The generation logic of digital technology empowerment failure

### 5.1 “技术—理念”适配错位

数字技术赋能社区体育治理是一种既依靠技术,又超越技术且适配“人本”理念的公共治理活动,在治理过程中,任何数字技术工具的使用,都应与社会体育资源服务于民的善治目标达成适配,但实践中由于治理主体的数字素养良莠不齐<sup>[19]</sup>,在工具理性驱使下漠视了人的主体性价值,没有真正做到适配“人本”理念的需求回应,“技术—理念”适配错位导致社区体育治理价值异化与目标偏离。

在技术引入期,技术适配“人本”的治理理念至关重要,不仅影响社区体育数字治理策略选择,还影响其治理走向。技术引入期,社区需要引入各种类型的数字技术重新对社区体育设施进行数字布局,在压力型体制下,社区往往遵循“政绩第一、效率第二、服务第三”的传统观念<sup>[20]</sup>,一些前沿数字平台、设施在未经充分研判的情况下就贸然引入社区体育领域,以技术引入效率为驱动设定治理理念框架。“我们社区是拆迁社区,老年人较多,智慧体育社区的器材老年人不太会用,当时按照文件要求要在规定时间建成并接受检查,因此没有意识到使用群体的问题。”(DF社区基层体育委员,240528LP)在技术引入效率至上的观念导向下,智慧体育社区建设过程中出现“重建轻效”倾向,加之动迁安置社区、老街巷社区、村改居社区等因数字化需求滞缓、人力和资本缺失,不仅使智慧体育社区服务于民的治理目标被忽略,还使此类社区的智慧体育社区建设在层层目标分解中被简化为对工作时限、项目完成和绩效考核的片面强调,从而影响治理主体的行动理

念与策略选择,出现智慧设施繁荣下的供需错配、老年群体运动权利丧失等问题,降低社区体育数字治理品质。

在技术运行期,采取市场逻辑和专业逻辑运营策略的社区重塑社区体育治理理念,以整体智治强化社区体育服务合作供给。而采取社区逻辑运营策略的社区还依赖传统治理理念管理运营先进的体育数字平台、智能体育设施,治理过程中“事”本主义的科层制度惯性强烈,利用数字技术向居民提供体育服务时更擅长以治事的逻辑理念解决技术性问题,技术“事”本主义特征异化,表层治理倾向明显。“目前类似于社区运动家这样的平台社区有好几个,平时都要运营,为了管理方便,我们下班的时候就将社区运动家平台刷脸功能停用,上班期间再恢复,这样也更利于我们管理百姓健身房。”(XL社区党支部副书记,240529XP)在治事理念下,社区逻辑运营下的智慧体育社区面临着线上线下两套机制脱轨问题,线上只上传和发布各种体育信息、线下管理体育场地设施和组织各种体育活动,平台未能为线下减负,反而加剧治理负担,双轨并行使社区有限的人力、组织资源和注意力发生错配,从而导致社区体育数字治理出现只重数字目标而不重需求预测、只重理念践行而忽视理念创新的技术赋能目标偏离问题。

### 5.2 “技术—情景”适配错位

数字技术虽有不可替代的优势,但也存在应用边界,在社区体育治理过程中并不能够也不适合解决所有问题,唯有在合适的环境中,数字技术的赋能

优势才能得到最大程度发挥。目前,多数社区利用数字技术赋能体育治理是基于国家治理范式转型下的“上行下效”<sup>[21]</sup>,技术类型的选择属于政府管理需求驱动,而非社会需求、民众偏好以及社区体育场域属性导引,“技术—情景”适配错位导致社区体育数字治理生态性脱域。

在技术引入期,数字技术的引入主要靠政府主管部门的权威动员及压力型考核<sup>[22]</sup>,一些体育数字平台、智能体育设施靠政府硬性向社区推广,不考虑社区技术执行环境,社区在权威动员及压力型考核下也是严格按照文件要求引入体育数字平台、配置各种智能体育设施,导致同一数字技术类型在不同社区出现不同的应用效果。在自身调适能力较弱的社区,体育数字平台及智能体育设施的内设功能、智能属性无法与民众需求、应用场景完全适配,数字技术应用在取得短期运动式赋能成效后就无法产出长期效能。J市智慧体育社区建设面向全市老街巷社区、动迁安置社区、普通商品房社区和村改居社区,在建设初期J市要求所有社区引入社区运动家平台,待行政推力丧失、推广热度散去后,社区运动家平台在动迁安置、村改居等社区的使用频次逐渐下降,与之关联的百姓健身房因平台弃用也无法自由进出。“这项工作刚开始的时候社区安排志愿者帮助居民注册、引导他们使用运动器材,完成注册任务后就没再安排志愿者了,用的人慢慢也变少了。”(GL社区负责人,240530LZX)

在技术运行期,采取市场逻辑和专业逻辑运营策略的社区利用社区运动家平台实现各类体育资源共享集成、治理主体规模扩增,完善社区体育服务链。而社区逻辑运营下的智慧体育社区却濒临关闭,因为此类社区更多将数字平台作为发布赛事信息、举办社区运动会等事项运作的工具和手段,既不考虑技术使用门槛与使用对象的适配度,也不考虑技术的化约刚性特质与社区各种体育场景属性的适配度,导致数字技术在居民体育诉求识别等方面的赋能并未切实转化为社区体育治理效能。J市大部分动迁安置社区、村改居社区老年人居多,社区利用数字平台发布赛事信息、开展运动积分等活动意味着剥夺老年群体体育信息获知权和活动参与权,大量智能体育设施投入布局既没有考虑社区技术执行环境,也没有充分考虑治理主体和使用主体的技术

执行能力,数字技术投入非但没有提升治理效能,反而阻断了老年群体的体育参与。长此以往,群体间的技术使用鸿沟逐渐转化为社区体育治理能力的不平衡。

### 5.3 “技术—结构”适配错位

社区体育数字治理中的主导性组织力量是社区居委会,治理结构是指社区居委会及其成员基于明确而具体的治理目标,制定的相应行为规则、角色安排及其形成的权责关系<sup>[23]</sup>,即组织的结构。在数字技术赋能过程中,社区居委会围绕行为规则、角色安排、权责关系等维度为数字技术提供基本的应用情境,数字技术的运行逻辑也在不断地重塑社区体育治理结构,但二者在实践中并非天然适配,“技术—结构”适配错位成为技术失灵的风险源。

在技术引入期,“技术—结构”适配错位表现为社区过度重视技术引入而忽视行为规则和引入程序。J市在智慧体育社区建设初期,不仅以“注意力戴帽”的形式使各个部门协同起来,还将注意力层层传递,驱动社区工作人员在一段时间内将智慧体育社区建设作为中心工作来开展。各社区按照上级文件要求引入体育数字平台、配置智能体育设施、改造老旧体育设施,这项工作使社区日常任务总量明显增加,加之在权威动员及压力型考核下,社区必须缩短单一事项的治理时限,才能保证体育数字平台引入、智能体育设施配置等事项在规定期限内完成。在任务压力、时间压力和监管压力持续叠加的情境下,自身调适能力较弱的社区不得已采取对抗压力型体制的运作逻辑变通执行技术引入任务,忽视引入规则和程序是否合情合理,从而使社区体育设施数字化改造充斥着各种数字形式主义。“文件对百姓健身房面积、装修、器材等都有规定,如果真的按照文件要求严格执行,我们时间紧、任务重、人手不足,很难完成任务,只能先把牌子挂起来,布置一些简单的器材。”(RH社区居委副主任,240523FZL)当所有工作都强劲地指向指标达成时,社区也就不得已以“数字形式主义”的方式为自己卸压,进而诱发技术失灵。

在技术运行期,“技术—结构”适配错位表现为社区过度重视数字技术应用而忽视制度规则的建设。J市采取社区逻辑运营策略的社区,在运营行为上社区过于追求高端化、智能化的体育数字平台和

智能体育设施,在正式制度、非正式制度以及行动主体未配套跟进的情况下极易产生技术反噬<sup>[24]</sup>。如百姓健身房运营过程中社区过度依赖智能门禁系统,若设备出现问题便无法刷脸进出,另外又没有动员社区体育骨干参与管理,也没有建立起相应的动员机制,从而使百姓健身房长期无人看管、设备无人维护,居民使用随机随缘,极大地降低了社区居民的技术体验感。“居委会白天上班时我们能刷脸进去打球,下午5点他们下班后就不能刷脸了,也没有安排人值班,想锻炼只能在外面跑跑步。”(JX社区居民,240518ZB)这实质上是社区将体育服务管理机制运转的结构性问题降维为技术性问题,技术与结构“异步”加剧技术失灵。

## 6 基于案例的进一步引申论

上述分析指出,治理理念层面社区逻辑运营下的智慧体育社区没有真正做到技术适配“人本”理念的需求回应,现实情景层面社区运动家平台、智能体育设施等数字技术的选择并非社会需求、民众偏好以及社区体育场域属性导引,组织结构层面技术与结构的在地性融合较差,由此得出技术失灵困境源于技术与治理理念、治理情景、治理结构的适配错位。基于J市经验案例,应当认识到数字技术赋能社区体育治理的过程不是简单利用数字技术提供体育服务的过程,而是数字技术与社区体育治理要素适配过程,适配程度影响社区体育治理的结果与效能输出。基于此,寻求技术适配治理则是摆脱技术失灵困境的有效之道。就现实情景而言,作为治理工具的数字技术与社区体育治理要素的适配不是简单一元的,而是复杂多元的,这是由社区体育治理的阶段性和情景复杂性所决定的<sup>[25]</sup>,结合J市社区经验案例,研究提出“阶段性技术适配治理”的社区体育数字治理路向。

阶段性技术适配治理是指在社区体育数字治理过程中,根据数字技术应用所处阶段特征适时推动数字技术与治理要素适配,适配重点与任务应随阶段不同而有所不同(表1)。在技术引入阶段,治理任务在于培育数字意识、塑造数字信任关系、进行数字布局以及优化技术执行环境<sup>[26]</sup>。因此,应重塑治理理念,以正确认知引领社区体育数字治理;进行情景研判,引入适配社区情景的数字技术工具;重

塑治理结构,构建适配数字治理的行为规则、角色安排和权责关系。在技术运行阶段,技术适配重点在于用好数字工具,因而在运营过程中应树立数字技术更新理念、创新数字技术应用情景、不断调适数字治理结构。通过阶段性技术适配治理,促使数字技术扎根社区,融入社区体育服务供给过程,解决刚性技术与社区体育服务管理机制的在地融洽性问题,防止社区体育治理陷入技术失灵困境。

表1 阶段性技术适配治理的内涵

Tab.1 The connotation of phased technology adaptation governance

技术适配治理	技术引入阶段	技术运行阶段
治理理念	理念重塑	理念更新
治理情景	情景研判	情景创设
治理结构	结构重塑	结构调适

技术引入阶段是社区体育数字治理的准备期,治理任务在于培育数字意识、进行数字布局以及优化技术执行环境。第一,治理理念层面应以技术为民、便民和惠民为导向,培育以数字技术优化社区体育服务的意识。各级政府在建行政策的过程中要克服“唯数字论”,以民生福祉为导向建立科学合理的社区体育数字治理评价体系,将考核指标从关注工具价值扭转到关注其使用价值<sup>[27]</sup>,引导技术执行者树立以社区居民需求为导向的体育服务提供意识,从源头杜绝无效数字化和形式数字化。对于社区居民,通过媒体宣传、网格员上门、运动达人评选、平台知识有奖竞答等举措培育数字意识,使其了解、接受和使用体育数字平台和智能体育设施。第二,现实情景层面应对社区体育场域、民情民意进行充分研判,引入适配民众需求的数字技术。如在老年人居多的村改居等社区,体育设施等资源配置应根据老年人体质特征,引入血压、血糖等测试与运动康复仪器,并组织网格员、基层体育委员、文体宣传员、社区体育骨干进行技能培训,组建数字化、专业化的社区体育指导员队伍。第三,组织结构层面社区不仅要依靠层级政府的制度设计,还要依靠广泛的实践探索,制定适应本社区体育数字治理的行为规则和角色安排,厘清各治理主体的数字权责关系,保证各种体育数字技术的引入符合社区居民的真正需求,推动数字化赋能落到实处。

技术运行阶段是数字技术赋能社区体育治理的技术执行期,治理任务是利用数字技术提供体育服

务,技术适配重点在于用好数字工具。第一,治理理念层面应根据治理环境和治理要求的动态变化,树立“以变应变”的技术和服务更新理念。具体言之,社区应适时根据技术应用场景和现实需求升级、更换各种智能体育设施,在利用数字技术提供体育服务过程中要特别明晰数字技术的两面性,坚持用其所长,避其所短,提倡有益数字化,克服技术工具不匹配、阻碍居民体育参与等困境。第二,现实情景层面应不断地创新技术应用场景,针对不同人群、不同年龄段创设线上线下相结合的运动场景,在智慧体育社区运营过程中加强对特殊群体技术使用的人文关怀,注重提升社区居民的技术体验感和运动获得感。第三,组织结构层面社区不仅要正式制度嵌入社区体育数字治理过程,还要发挥非正式制度对技术工具与正式制度适配的调节作用<sup>[28]</sup>。如在智慧体育社区运营过程中建立针对社区体育骨干、体育爱好者、退休党员的动员机制,引导多元主体合作参与社区体育服务生产与供给;利用社区公约、体育进文化礼堂行动方案、体育骨干和运动达人榜样效应督导社区体育服务生产与供给过程。

## 7 结语

数字技术不断改变着社区体育治理的运行机制和实践样态,但数字技术应用也存在“有技术投入却无治理绩效”的数字技术赋能失灵现象。研究延续技术适配性理论逻辑建构分析框架,指出技术适配是指在技术引入、运行过程中,数字技术与社区体育治理理念、治理情景、治理结构相互适应、融合和促进的过程及状态,技术适配偏差将会引发技术失灵,导致技术退场。第一,重建轻效、社区依赖是技术失灵的诱发因素,从重建轻效诱发到社区依赖加剧是技术失灵现象的生成过程,技术退场是持续性失灵的行为后果;第二,结合J市社区案例,数字技术赋能失灵困境源于技术与治理理念、治理情景、治理结构的适配错位。

研究结合J市社区案例提出“阶段性技术适配治理”的社区体育治理路向。阶段性技术适配治理是指在数字技术赋能社区体育治理中,根据数字技术应用所处阶段特征适时推动数字技术与治理要素的适配,阶段不同,适配重点与任务也应有所不同。需要指出的是,研究的重点是分析数字技术赋能失

灵的原因,另引申讨论“阶段性技术适配治理”的社区体育数字治理路向,限于篇幅和研究材料等因素限制,这一概念还缺乏经验证据支撑与验证,但这一概念的提出对于后续研究提供概念基础,促使后续研究走向更加多元的田野空间,探索中国式社区体育治理现代化的数字赋能路径。

## 参考文献:

- [1] 冯侯睿,郑家颀.数字技术助推社区体育精细化治理:内涵、机制和路径[J].体育学研究,2023,37(2):85-95.
- [2] 李阳,詹建国,毕研洁,等.我国智慧社区体育发展现实困境与治理对策[J].体育文化导刊,2019(6):40-46.
- [3] 唐佳懿,王志华,傅钢强,等.我国智慧社区健身中心的建设模式、关键问题及路径优化[J].体育学研究,2023,37(1):71-81.
- [4] 查金,翟依丰,张大超.智慧社区体育中心韧性治理的逻辑进阶、现实审视与纾解路径[J].武汉体育学院学报,2024,58(1):22-29.
- [5] 刘玉.我国社区体育服务智慧治理体系研究[J].体育科学,2023,43(4):24-37.
- [6] 笪可宁.积极老龄化视域下社区老年智慧体育服务的应然逻辑、现实困境与实践方略[J].北京体育大学学报,2023,46(10):120-129.
- [7] 邢怀滨.社会建构论的技术观[M].沈阳:东北大学出版社,2005.
- [8] WOODWARD J.Technology and Organization[M]//HANDEL M J.The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings. Thousand Oaks, CA: Sage,2003.
- [9] LAWRENCE P R, LORSCH J W.Differentiation and Integration in Complex Organizations[J].Administrative Science Quarterly,1967(1):1-47.
- [10] BARLEY S R.Technology as an Occasion for Structuring: Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments[J].Administrative Science Quarterly,1986(1):78-108.
- [11] 王欢明,张露丹.价值共创何以增效基层智慧治理?——以S市Z街道为例[J].信息技术与管理应用,2023,2(6):108-120.
- [12] SMITH M R, MARX L.Does Technology Drive History? The Dilemma of Technological Determinism[M]. Cambridge: MIT Press,1994.
- [13] 周铭扬,王先亮,缪律.社区体育数字治理的逻辑基点、体系构建与深化路径[J].武汉体育学院学报,2022,56(6):11-20.
- [14] 陈勋,胡洁人.技术治理的适配性:基层治理数字化改革的效度及逻辑反思[J].中共天津市委党校学报,2023,25(5):66-76.
- [15] 张翼.社会转型与社会治理格局的创新[J].中国社会科学评价,2019(1):27-29.



- [16] 罗伯特·K. 殷. 案例研究: 设计与方法(第2版)[M]. 史少节, 译. 重庆: 重庆大学出版社, 2021.
- [17] 练宏. 注意力竞争——基于参与观察与多案例的组织学分析[J]. 社会学研究, 2016, 31(4): 1-26.
- [18] 曹银山, 刘义强. 技术适配性: 基层数字治理“内卷化”的生发逻辑及超越之道[J]. 当代经济管理, 2023, 45(6): 35-40.
- [19] 唐佳懿, 王志华, 傅钢强, 等. 我国智慧社区健身中心的建设模式、关键问题及路径优化[J]. 体育学研究, 2023, 37(1): 71-81.
- [20] 冯振伟, 田丰, 陈召, 等. 全民健身智慧化的条件诉求、阻滞因素与优化路径[J]. 沈阳体育学院学报, 2022, 41(4): 71-77.
- [21] 李良明, 宇瑞芳, 蔡建光. 数字化赋能社区体育智慧化治理: 时代价值、治理障碍与优化路径[J]. 湖南科技大学学报(社会科学版), 2024, 27(2): 178-184.
- [22] 冯振伟, 曾雨. 加快建设体育强国背景下数字赋能全民健身高质量发展研究[J]. 体育科学, 2023, 43(4): 14-23.
- [23] 王玉龙, 栗兴芸, 李齐. 适配性变革: 技术治理的理论逻辑与实践进路[J]. 中国行政管理, 2024(1): 121-130.
- [24] 周铭扬, 罗亮, 缪律, 等. 社区青少年体育数字治理的理论逻辑与实现路径[J]. 天津体育学院学报, 2023, 38(2): 164-170.
- [25] 吴旭红, 章昌平, 何瑞. 技术治理的技术: 实践、类型及其适配逻辑——基于南京市社区治理的多案例研究[J]. 公共管理学报, 2022, 19(1): 107-120.
- [26] 胡若晨, 朱菊芳. 数智技术赋能城市社区公共体育服务共同生产研究[J]. 体育与科学, 2024, 45(5): 39-49.
- [27] 蒋亚斌, 张恩利, 王孟, 等. 加快体育强国建设中我国体育治理的数字化转型: 机理、难点与突破[J]. 体育科学, 2023, 43(11): 40-50.
- [28] 时丽珍, 黄晓灵, 李增光, 等. 社区媒介如何促进基层体育敏捷治理? ——基于“情境—认知—行动”分析框架[J]. 体育学研究, 2024, 38(1): 70-81.

#### 作者贡献声明:

张亚文: 提出论文选题, 收集资料, 撰写论文, 绘制图表; 谢翔: 设计研究思路与框架, 修改论文。

## Why did Digital Technology Fail to Empower Community Sports Governance? —— Field Research Based on the Smart Sports Communities in J City

ZHANG Yawen, XIE Xiang

(College of Physical Education and Health, Guangxi Normal University, Guilin 541006, China)

**Abstract:** Empowering community sports governance with digital technology has become an important form and basic feature of the modernization of grassroots sports governance, but there are many uncertainties in digital technology empowerment in the governance practice. The survey on smart sports communities in J City found that the application of digital technology has really changed the way of sports service supply in some communities, while some communities have witnessed the phenomenon of digital technology empowerment failure characterized by “technology investment but no governance performance”. Based on the theory of technological adaptability, this study logically analyzes the logical attribution of this phenomenon and believes that emphasis on construction with negligence on effect and community dependence are the triggering factors for the failure of digital technology empowerment, which has undergone the process of the former factor during the technology introduction period turning into the intensification of the latter during the technology operation period, and the constant failure eventually resulted in the retreat of technology. From the perspective of technology adaptation, the failure of digital technology empowerment comes from the dislocations of “technology-concept”, “technology-scenario” and “technology-structure”. In order to effectively overcome the dilemma of technology failure, the research proposes the community sports digital governance direction of “phased technology adaptation governance”, that is, to timely promote the adaptation of digital technology and governance elements according to the stage characteristics of digital technology application.

**Key words:** digital technology empowerment failure; community sports governance; smart sports community; technology adaptation; phased technology adaptation governance