

整体智治: 社区体育治理模式创新的理论审思

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】: 基于当前社区体育治理面临的碎片化困局和复杂性环境, 研究以整体性治理理论、数字治理理论、协同治理理论为基础, 结合运动家智慧体育社区案例, 希冀构建能够同时解决碎片化和复杂性问题的社区体育整体智治模式。研究认为, 社区体育整体智治是以整体性治理、数字治理与协同治理三重范式融合为基础, 以“治理理念、治理制度、治理技术、治理主体”为核心特征的新治理模式, 以价值共创理念为牵引, 在制度规范确立的行动框架内, 治理主体通过数智技术感知智控体育资源、识别社区居民多元体育诉求, 继而集体决策、协同行动, 以驱动治理资源智能配置与供需精准匹配, 最终系统性破解社区体育治理的碎片化与复杂性问题。基于案例经验与理论审思的双重启示, 迈向整体智治应塑造价值共创理念, 强化理念践行; 摒弃零散式补救, 实现制度统筹型供给; 下沉数智功能, 推动数智技术在地融合; 构建治理共同体, 促进行动集体化。

【关键词】: 社区体育整体智治; 治理模式创新; 治理要素; 整体性治理; 数字治理; 协同治理

【中图分类号】: G812.4 **【文献标志码】**: A **【文章编号】**: 2096-5656(2026)01-0053-10

DOI: 10.15877/j.cnki.nsic.20250904.002

社区体育作为全民健身的“最后一公里”, 发挥着推动各项服务向基层社区延伸、促进全民健身的基础支撑作用。高效推动社区体育“善治”至关重要, 关乎《“十四五”体育发展规划》强调的构建更高水平全民健身公共服务体系等目标的实现。长期以来, 我国社区体育存在空间布局不均衡^[1]、场地设施运维模式不佳^[2]、资源供需不匹配^[3]和组织条块分割^[4]等问题, 据此相关学者相继提出了网格化治理^[5]、协同治理^[6]、整体性治理^[7]的破解之道, 但仍难以有效克服上述困境。随着数字技术嵌入, 智慧社区健身中心、智慧体育社区投入使用不断改变着社区体育治理实践样态, 相关学者也相继探讨社区体育数字治理模式^[8]。社区体育数字治理虽取得一定成效, 但仍存在数字平台应用不足^[9]、数字权责不清与技术应用失范等问题^[10]。由此, 有学者提出整体智治的体育治理新范式^[11], 认为整体智治是融合吸纳了整体性治理及智慧化进阶思想形成的高阶治理范式, 在实践层面表现为治理理念、治理结构、治理制度、治理手段的系统变革; 也有学者聚焦具体领域分析整体智治与社区体育治理的契合性^[12], 并

从治理目标、治理主体、治理机制、治理手段、治理功能及治理评价6个方面对整体智治逻辑理路进行全要素概括。既有研究尚未对这一新治理模式进行理论概念框架建构和发展样态把脉, 且以规范性分析为主, 经验性证据还有待进一步补充。针对上述研究缺口, 选取J市运动家智慧体育社区案例, 探究社区对体育整体智治模式进行了何种实践探索, 有何经验启示, 以及从更抽象的理论层面而言, 社区体育整体智治的治理模式为何? 通过回答上述问题, 以期在理论上为理解社区体育整体智治贡献创新性知识, 在实践上为社区体育整体智治进路提供操作性方略。

1 理论基础与分析框架

1.1 理论基础

1.1.1 整体性治理理论

为解决公共管理改革所造成的碎片化问题, 20

收稿日期: 2025-06-26

第一作者: 张亚文, 博士生, 研究方向: 体育人文社会学。

通信作者: 谢翔, 教授, 博士生导师, 研究方向: 体育人文社会学。

世纪90年代,英国学者Perri Six(佩里·希克斯)和Patrick Dunleavy(帕特里克·邓利维)提出整体性治理理论^[13]。该理论以公民需求为治理导向,以信息技术为治理手段,以协调、整合、责任为治理机制,对治理层级、功能、公私部门关系及信息系统等碎片化问题进行有机协调与整合。在治理理念上,以满足公民的现实需求为导向,为公民提供高质量的整合性服务;在治理主体上,强调政府、市场、社会、个人等多元主体协同合作,形成网格化治理;在治理工具上,重视现代化信息技术的应用,利用数字技术建设共享共通的信息数据库,提升治理效率和服务质量;在治理制度上,注重组织结构间的联系与整合,通过制度化的“跨界”合作和资源整合,解决复杂而棘手的公共问题。社区体育治理是一项复杂的系统工程,需要多元价值要素的协调运作及合力维系,从整体性治理理论出发,构建一个治理理念、治理主体、治理工具、治理制度有机统一的治理系统,有助于维系和协调多元价值要素,推进社区体育治理范式转型与治理效能提升。

1.1.2 数字治理理论

随着信息化浪潮的到来,Patrick Dunleavy将整体性治理理论与数字技术深度融合,创新性地提出数字治理理论^[14]。与整体性治理理论相比,该理论承接了整体性治理理论提出的以公民需求为中心和体制机制重新整合,但更加强调数字技术引入整个治理过程的应用和创新,旨在通过数字技术精准识别公民诉求并提供精准化的数字服务,以数字技术增强治理有效性和提升治理韧性^[15]。将数字治理理论引入社区体育治理,通过技术嵌入、平台治理和数据联通等方式,能够整合社区体育资源、促进多元主体协同、重塑社区体育服务供给结构、优化服务供给流程,以提升服务供给效能^[16]。

1.1.3 协同治理理论

在中国逆碎片化改革进程中,学界将协同学引入治理理论提出协同治理理论,认为协同治理是在公共生活中由政府、非政府组织、企业、公民个人等子系统构成的开放整体系统,这些子系统相互协调,共同治理社会公共事务,最终达到最大限度地维护和增进公共利益的目的^[17]。协同治理理论重点强调多元主体参与公共事务治理,在治理过程中要求各方利益相关者通过对话、协商解决治理问题。在

协同治理理论指导下,通过构建公共协商平台、问题解决机制推动社区体育治理由传统的一元治理向多元治理转变,社区居委不再是社区体育服务的唯一生产者,其与技术企业、社区体育骨干、体育协会等主体共同驱动社区体育服务生产与供给。

1.2 分析框架

既有研究与实践经验均表明,无论是传统治理还是数字治理,再或是目前探索的整体智治,社区体育治理模式的每一次创新均是一次治理要素变革过程,因为无论哪种治理模式,必须匹配相应的社会结构基础^[18]。譬如,从传统治理到数字治理,所有治理要素需围绕“数字技术”这一变量作出调整,突出数字治理的结构要素,即数字治理模式必须形成相应数字理念、数字制度、数字设施和数字主体等结构要素,使“数字技术”与“治理要素”相适配,否则基本治理秩序便无法有效维持。从数字治理到整体智治,无疑又是一次治理要素层面的系统变革。

关于社区体育治理要素阐释,根据整体性治理理论,社区体育治理是一项复杂的系统工程,实现治理目标需要治理理念、治理主体、治理工具、治理制度有机统一。在整体性治理理论基础之上,数字治理理论重点强调治理工具的数字化,主张以数字技术增强治理有效性;而协同治理理论强调治理主体的多元化,希冀通过多元主体协同驱动社区体育服务合作供给。综合而言,整体性治理理论、数字治理理论、协同治理理论基本阐明了由治理理念、治理制度、治理技术、治理主体构成的社区体育治理要素。在现实情境中,面对社区体育存在的各种碎片化困局和复杂性环境,整体性治理理论、数字治理理论、协同治理理论强调通过发挥关键治理要素的作用来加以应对,但忽略其他要素则难以引起社区体育治理模式系统变革。因此,研究初步构建一个“理念—制度—技术—主体”综合全面的分析框架,作为解析案例的重要维度,通过深描案例揭示从传统治理到数字治理的治理理念重塑、制度调适、技术迭代和共同体建构的过程机理,以及数字治理过程中“理念—制度—技术—主体”呈现出的结构性问题,并以问题为导向从抽象的理论层面审视社区体育整体智治模式,构建其模式框架并分析其运行原理。最后,基于案例经验与理论审思的双重启示,提出社区体育整体智治实现路径。

2 研究设计

2.1 研究方法

研究系统分析因治理要素变革而引起的治理模式创新,考虑到治理理念、治理制度、治理工具、治理主体系统变革是一个动态的演进过程,其过程机理又是一个复杂问题,因此选择单案例研究法。单案例研究法有助于在缺少定量数据的条件下完成从案例分析到理论归纳的研究,适合回答“为什么”“怎么样”类型的问题^[19],且单案例研究法在还原具体情境和案例演绎上具有明显的优势,可以更好地解剖复杂问题^[20]。

2.2 案例选取与概述

选取J市运动家智慧体育社区为研究案例,案例选取主要基于以下考量:第一,在案例典型性方面。J市运动家智慧体育社区是《智慧社区健身中心建设试点工作方案》颁布以来社区体育治理模式创新的典型代表,是国家智能社会治理实验体育特色基地。在数字治理过程中,J市出台专门的政策文件、制定技术标准、划拨专项资金、迭代更新数字平台及智能设备、组建专业队伍,社区体育数字治理呈现出“理念—制度—技术—主体”层面的系统变革,显现出整体智治特征。第二,在现实关照方面。针对传统治理碎片化问题,J市早先打造运动嘉智慧体育平台,对社区体育进行整体规划。实践中发现该平台存在着诸多局限,因而又联合企业打造社区运动家平台,并建设线上系统、线下社区、物理空间三维联动的智慧体育社区。在这一过程中,J市社区体育治理展现出了较强的迭代创新能力。第三,在研究重要性上,虽然J市通过打造智慧体育社区驱动传统治理转向数字治理,但数字治理过程中“理念—制度—技术—主体”层面又呈现出新的结构性问题,以问题为导向更有助于从理论与现实双重视角审思社区体育整体智治模式。

2019年初,J市上线全省首个地级市运动嘉智慧体育平台,该平台集场馆预订、赛事报名、精品培训、赛事活动等功能于一体,作为一款探索性的新平台,实际操作中发现所有业务主要依托线下,线上以展示为主,组织作用发挥不大。为了破除这一问题,2020年,J市结合省市民生工程,联合技术企业打造运动家智慧体育社区,联合技术企业开发社区运动家平台,配置智能体育设施,对社区百姓健身房及室

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。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。通过技术迭代更新、制度调适和结构理念重塑,J市让群众在家门口获得更多体验感、场景化、获得感的运动健身和体育赛事。

2.3 资料收集

一是通过网络搜集获取研究资料。研究从J市所在省政府网、J市政府网、国家体育总局官网、技术企业官方微信公众号等渠道收集了若干智慧体育社区建设运营的政策文件、背景资料、新闻报道等。在研究论述中,经过整理的资料在末尾标注“资料来源:具体出处”。二是通过访谈获取研究资料。于2023年7—10月、2024年4—7月、2025年3月,间断性地赴J市进行调研,通过电话、微信以及面对面访谈等形式对体育局工作人员、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、社区运动家健康指导师、社区居民进行访谈收集资料。文中访谈资料按照“身份,姓名+日期”的形式标注,如“JF社区党支部书记,XJ20240522”表示2024年5月22日对JF社区党支部书记XJ的访谈。三是通过实地调研和参与式观察收集资料。一方面,通过实地观察、体验来了解不同社区体育数字治理平台、各类智能健身设施的运作成效和适用情景,尤其是观察社区居民对各类数字技术的接受度、使用感;另一方面,通过实际操作了解数字治理平台、各类智能健身设施的功能模块设计,从社区居民(技术使用者)的角度洞察功能设计的合理性和实用性,在调研过程中及时撰写调研笔记。调研笔记按照“调研资料,日期”的形式标注。遵照学术惯例,研究将涉及的相关人名、地名进行匿名化处理。

3 案例分析:社区体育治理模式创新的实践探索

从第一代“运动嘉智慧体育平台”到第二代“社区运动家平台”,再到线上系统、线下社区、物理空间三维联动的智慧体育社区,在治理模式创新探索方面J市展现出了较强的迭代创新能力。在智慧体

育社区运营过程中,J市以党建引领传递一致理念共识、以制度与规范保障治理过程、以数智平台构建

社区体育资源全景式云图、以治理共同体强化服务供给(图1)。

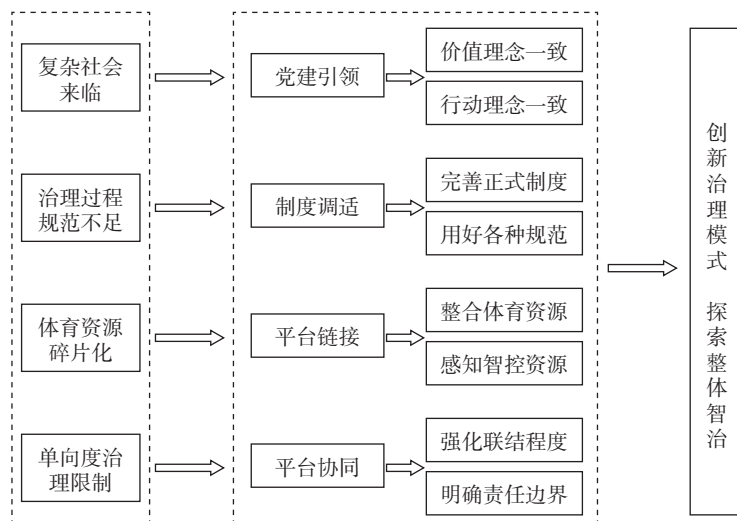


图1 社区体育治理模式创新的实践探索

Fig.1 Practice exploration of innovation in community sports governance

3.1 以党建引领传递一致理念共识

随着复杂性社会到来,社区成员结构从聚合体向原子化转变、社区体育需求从一元化向多元化转型、社区体育服务供给从线下向线上过渡,种种变化使社区体育治理的影响因素及相关作用机制也更为复杂^[21]。为回应复杂社会到来,J市起先打造运动嘉智慧体育平台整合资源,但在实际操作中发现其功能作用发挥不大,为此又联合企业打造社区运动家平台,并依托平台建成三维联动的智慧体育社区。在智慧体育社区运营过程中,J市依托党建引领机制,形塑出整体性数字治理理念。一是发挥政治优势,传递“体育创造美好生活”价值一致的理念共识。在智慧体育社区建设运营中,社区党组织始终坚持党政统领体育工作的原则,在理念层面宣传和植入体育创造美好生活的价值理念,在实践层面强调“技术赋能”的人文关怀和实践温度,以此增强社区居民的体育获得感和幸福感,从而使体育创造美好生活的价值理念在各方行动者之间间接传递。二是发挥组织优势,传递“体育服务合作供给”行动一致的理念共识。在治理过程中,社区党组织牵头强化社区居民、物业、体育协会、技术企业等多元主体的注意力分配,构建社区体育治理共同体,并借助社区运动家平台敏锐感知居民体育需求,完善利益协调机制,促使达成多元主体合作生产与供给体育服务的行动共识。“运动家的口号是‘体育让生活更

美好’,这也是我们社区体育工作的行动理念,我们社区居委不仅借助媒体宣传这一理念,还通过组建运动之家、管家、行家、玩家践行这一理念。”(JF社区党支部书记,XJ20240522)在应然层面,依托党建引领机制传递价值一致和行动一致的理念共识,但在实然层面,理念践行还存在些许偏差,制约着整体智治实现。一是价值层面尚未做到技术价值理性与工具理性统一。智慧体育社区运行很大程度上依赖于治理要素与技术的适配,目前社区党组织虽然意识到数字技术赋能作用,但在运行过程中却以工具主义为导向,社区党组织过度依赖技术致使其利用数字技术提供体育服务时重量轻质或以量代质,技术悬浮于治理之上,扭曲与割裂了社区“体育创造美好生活”的价值理念。“百姓健身房的管理主要依赖智能门禁系统,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,ZB20240518)二是行动层面行动一致的理念共识还处于提出层面。在具体实践中,社区党组织牵头强化社区居民、物业、体育协会、技术企业等多元主体的注意力分配,尝试达成“体育服务合作供给”的行动共识。而目前这种构想还处于价值提出层面,纵使通过数智平台汇聚多元主体,但在合作过程中仍然是“命令—服从”的单向度管理,呈现出“行政吸纳社会”的图景,社区体育整体智治仅以话

语的形式存在于成果展示、新闻推送之中,理念价值难以转化为实际效能。

3.2 以制度与规范保障治理过程

随着复杂性社会到来,社区体育不断尝试数字治理,但治理过程失范仍是制约治理效能提升的重要因素^[10]。一是借助正式法规制度引领治理过程。J市为推动智慧体育社区建设运营,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。在治理过程中,社区凭借正式的法规制度规范数智平台运营,细化多元主体合作流程、任务与责任边界,从而将客观的数字技术转化为执行的技术,并产生特定的技术执行结果。二是通过榜样激励、利益协商等非正式制度引领服务治理过程。在日渐原子化的社区内部,正式制度的动员力量被无形消解。为此,在治理过程中社区通过制定积分奖励办法、利用体育骨干榜样激励效应、以小团体行动影响其他成员参与治理过程。另外,社区党组织还根据各方行动者的利益诉求反馈搭建能够进行平等沟通的协商平台,就智慧体育社区运营管理、服务费用收取、社区运动会举办、体质测试等事务进行多层次沟通,多方协商达成一致价值共识。

制度调适是创新社区体育治理模式,催其迈向整体智治的重要因素,但目前由于制度调适失灵,延缓其迈向整体智治进程。一是正式制度执行不足。目前虽然出台了《“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,但基层社区执行力度不足,面对智慧体育社区建设任务,社区在任务压力、时间压力和监管压力持续叠加的情境下,通常采取对抗压力型体制的运作逻辑变通执行技术引入任务,使得社区体育服务治理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,FZL20240523)二是非正式制度作用发挥有限。虽然目前智慧体育社区内部建立起百姓健身房管理规定、社区体育骨干动员机制、志愿者服务机制等,但调研发现真正能够完全执行的却很少,实践过程中往往是“干部在干、群众在看”。仅仅依靠社区居委力量很难满足居民实际需求,如

当门禁系统出现技术故障时,社区由于没有建立起体育骨干等人工值班制度,时常面临晚上居民想要锻炼却进不去的困境。

3.3 以数智平台构建资源全景式云图

长期以来,我国社区体育治理时常受资源、工具、主体碎片化等问题的制约^[7],影响社区体育治理。随着数字时代来临,J市通过技术迭代创新构建资源全景式云图,有效破解了传统社区体育治理的碎片性和低效率问题。一是借助数智平台构建社区体育资源一张图。随着智慧体育社区建设运营,J市将社区运动家平台作为一种新型资源组织形式,以其强大的生态链接对辖区内的各类运动场地、体育赛事、社会体育指导员、社区体育爱好者、体育协会等资源进行数字编码和符号化转译,构筑数字云图,在此基础上治理主客体通过发挥平台敏捷感知功能实现服务供需精准匹配。譬如,社区居民通过平台可以集成性享受查询预约体育场地、报名体育赛事、约教社会体育指导员等服务,基层体育委员等治理主体通过平台实现治理内容可见可知,进而精准解决“治理什么”的问题。二是借助数智平台实现资源云图的整体感知和智控。在智慧体育社区建设中,社区通过布设视频监控、智能体育设施、人脸识别系统、运动数据可视化系统等物联网设备建立社区体育资源物联感知网络,对日常性体育资源使用和异常性体育事务进行控制和干预,实现社区体育资源的整体感知和整体智控。

数智平台是社区体育智治的重要工具,在治理过程中发挥着整体感知服务需求和整体智控服务资源的功能,但目前由于数智平台在地融合性差制约智治功能的发挥^[22]。一是平台应用场景设计悬浮于社区居民体育需求。就实地调研而言,社区运动家平台应用场景设计趋同性突出,平台整体设计普遍倾向于年轻人群体,分散的模块设计、烦琐的程序设定却限制着老龄群体的平台使用。“体教融合、体质测试等功能模块设计与民众需求、社区体育场域属性不匹配,没有考虑社区技术执行环境、居民真实需求以及使用能力。”(调研笔记,20240529)数字不平等的马太效应直接影响社区体育公共服务资源配置,加剧治理不平衡,致使社区运动家平台面临以需求偏差为核心的发展性困境。二是平台形式主义僭越整体服务目标。数智平台的引入和应用可以增加

社区体育治理的智慧性、减轻治理负担,但在治理竞赛下,社区为建设而建设数智平台,线上需要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,滋生平台形式主义,进一步加剧平台空转、资源浪费,最终使得数智平台的整体感知和整体智控功能偏离于社区体育整体智治目标。

3.4 以治理共同体强化服务供给

社区体育治理主体涉及政府、体育协会、社区体育骨干、技术企业等,传统治理过程中由街道或居委会负责治理事项,自上而下的单向度治理限制社区体育服务合作供给。随着智慧体育社区运营,J市通过平台与制度双向赋能构建治理共同体,强化社区体育服务合作供给。一是平台赋能强化多元主体间的联结程度,构建治理共同体。社区凭借数智平台强大的生态链接、供需匹配功能消除地理距离、专业范畴等阻隔,弥补接入鸿沟,强化多元主体间的联结程度,最终形成政府、体育组织、技术企业、社区体育骨干、体育教师等主体有机团结的治理共同体,凭借数智平台敏捷感知社区居民多元体育需求,并以合作供给方式满足多元需求。二是制度赋能明确治理共同体责任边界,强化服务合作供给。J市在《“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》等政策文件制定过程中就将各方行动者责任架构考虑在内,通过明确责任边界促使各方行动者合作供给社区体育服务。如智慧体育社区建设运营过程中,“……市建设局负责老旧小区改造配套健身设施建设;**集团规划建设体育场地设施,并接入运动家智慧体育社区平台”(资料来源:“运动家”智慧体育社区建设实施方案);“社区运动家管理人员应负责平台的日常管理维护,追踪平台日常运行数据……;社会体育指导员应负责技能指导……”(资料来源:社区运动之家建设与服务规范)。

目前,虽然通过平台与制度双向赋能构建治理共同体,但由于各方行动逻辑不一致和行动能力不对等影响服务合作供给,进而制约整体智治有效运行。一是多元治理主体的行动逻辑不一致影响服务合作供给。在协同治理趋势下,目前社区体育治理主体越发多元,社区层面主要有社区居委、社区体育骨干,社会层面主要有技术企业、第三方组织,单位

层面主要有学校、医院等。虽然社区借助数智平台消除了多元主体的地理距离、专业范畴等阻隔,但治理过程仍然无法协调多元治理主体的行动逻辑,难以有效集中多方力量解决一件事。譬如,“智慧体育社区的体医融合项目运行,调研发现社区负责招募有运动康复需求的老年人、市二院负责开具运动处方、社区运动家负责康复训练,但由于社区居委行政事务较多、医院方面会诊时间难协调、社区运动家企业盈利性质,行动协调难导致这一项目未能很好开展”(调研笔记,20240606)。二是多元治理主体的行动能力不对等影响服务合作供给。虽然目前社区体育服务供给主体越发多元,但多元主体的服务供给能力却参差不齐,尤其在社区体育服务平台化供给趋势下,社区体育数字基础设施不完备、专业技能人员缺失,导致权力下放与基层社区承接能力不协调,社区体育骨干数字素养与其行动目标不匹配,技术企业数字行动能力与行动权限不对等,使得多元治理主体合作供给还处于理念层面,难以落地。

4 社区体育整体智治模式的理论审视

已有研究指出,社会治理转型从表象上看是公共部门改革的产物,但实质上是社会变迁的结果^[23],社区体育治理转型同样也不例外,整体智治的生成不仅出于现实需求,更是理论迭新。在现实需求方面,面对当前社区体育存在的各种碎片化和复杂性问题,相关学者相继提出了网格化治理^[5]、协同治理^[6]、整体性治理^[7]以及数字治理^[8]的破解之道。J市社区体育治理实践经验也显示,无论是传统治理还是数字治理,都不能单独有效地解决社区体育存在问题。在此意义上,对社区体育治理效率性的寻绎就不断催生新治理模式,社区体育整体智治模式的提出正是基于当前治理面临的碎片化困局和复杂性环境,故希冀整体智治能够同时解决碎片化和复杂性问题。在理论迭新方面,整体性治理理论是数字时代治理理论的奠基性理论,因而有学者指出整体性治理在第四次工业革命新技术推动下迎来其高级阶段——整体性智治^[24]。在社区体育治理领域,由于各种碎片化困局和复杂性环境交织,整体性治理理论已不能完全指引数智时代社区体育治理转型。从理论间互补增益视角来看,集整体性治理理论、数字治理理论、协同治理理论的理论合力构建

起能够同时解决碎片化和复杂性问题的新治理模式不乏一次积极尝试。

社区体育整体智治即整体性、智慧化、协同性的治理,是融合吸纳了整体性、智慧化、协同化进阶思想形成的高阶治理模式。社区体育整体智治是集整体性治理理论、数字治理理论、协同治理理论的理论合力构建起的新治理模式(图2)。第一,整体性治理理论启示在于,治理过程中应始终秉持价值“共创”的整体性数字体育理念,构建统筹规范的制度机制,最终通过理念引领与制度赋能提升社区体育服务质量和效率,不断满足社区居民日益增长的健身需求。如J市数智探索过程中始终以社区居民体育需求为导向,通过党建引领机制形塑一致的数字体育理念引领治理过程;还通过构建正式制度和非正式制度框架创新数字技术执行环境、框定各治理主体责任边界、激励主体能动性和推动供给生态良性发展。第二,数字治理理论启示在于,在治理过程

中强调体育智慧平台、智能设备等数智技术的再定位,高度整合技术的工具价值和理性价值,依托体育智慧平台、智能设备将各类体育资源、信息持续“上网”,并对其进行整体感知和整体智控,以“一个整体”形态接收、研判与输送体育资源、信息等服务。如J市在实践探索过程中,依托社区运动家平台及体育智能物联网设备构建社区体育服务数智化供给生态系统,对社区体育资源进行整体感知和整体智控。第三,协同治理理论启示在于,治理过程中应始终坚持党建引领社区体育治理思路,通过党政领导、市场调节、社会体育组织服务、社区两委主导及居民参与形成多元主体跨界协同和有机团结的治理结构,在社区体育服务生产与供给过程中集体决策和集体行动。如J市在实践探索过程中,通过构建1个基层体育委员+N个社会体育指导员的联动共创机制、组建基层党员+志愿者的运动管家团队形成治理共同体。

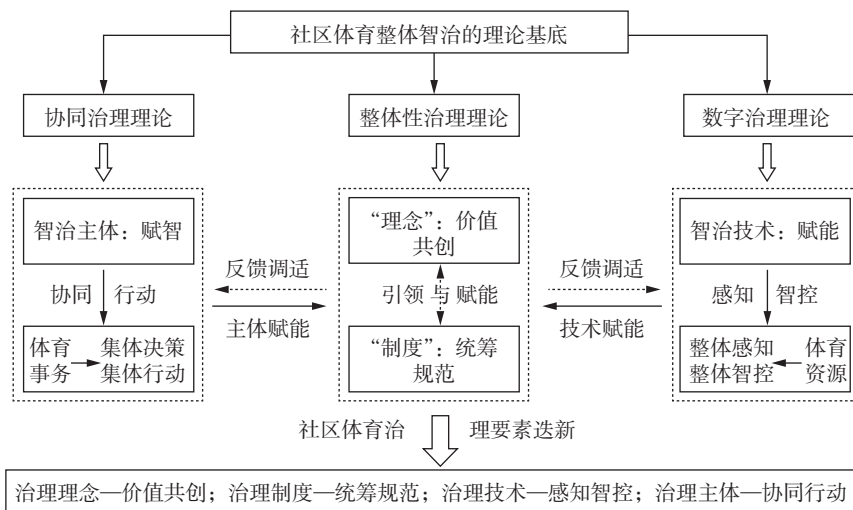


图2 社区体育整体智治模式

Fig.2 Holistic smart governance of community sports

基于上述理论分析与J市案例对照,研究从理论基底、核心特征、运行机制三个维度解析社区体育整体智治的理论内涵。第一,理论基底:三重治理范式融合。社区体育整体智治是整体性治理、数字治理与协同治理交互融合的新治理模式,其理论架构体现为整体性治理确立价值共创理念导向,通过制度统筹规范治理边界;数字治理构建数智基座,实现资源整体感知与智控;协同治理激活主体网络,推动多元主体集体决策与集体行动。第二,核心特征:四维一体治理体系。社区体育整体智治是融合吸纳了整体性、智慧化、协同化进阶思想形成的高阶

治理模式,“整体、智慧、协同”是社区体育整体智治运行的关键,“整体”强调治理理念一致和治理制度统筹,“智慧”强调治理技术整体感知和整体智控,“协同”强调治理主体集体决策与集体行动。即说,相较于传统治理与数字治理,社区体育整体智治的治理要素变革应达致治理理念价值共创、治理制度统筹规范、治理技术感知智控、治理主体协同行动,形成新四维一体治理体系。第三,运行机制:动态双向反馈演进。整体性治理居中发挥理念引领与统筹规范作用,理念引领表现为,在数智技术整合治理资源、重塑组织结构、优化治理流程(技术赋能)以及

多元主体集体决策、集体行动推动治理(主体赋智)过程中,始终坚持价值“共创”的整体性数字体育理念,使数智技术成为社区体育整体智治运行的动力源、多元主体成为社区体育整体智治运行的智力源;统筹规范表现为,在技术赋能和主体赋智过程中,通过建立严格完善的制度化约束和正义性规则,勘定智治边界、规范智治行为,促使技术与主体在制度的框架中更好地发挥效用。与此同时,智治技术的实际应用与智治主体的实践智慧并非被动接受,而是在实践过程中动态双向塑造着理念与制度。一方面,其源源不断地为价值“共创”的整体性数字体育理念注入实践智慧,充实并演进其内涵;另一方面,其持续检验制度规范的效力边界,倒逼制度进行适应性修订与效能提升,以实现制度框架与实际需求的动态匹配。最终在交互作用的过程中推动治理理念价值共创、治理制度统筹规范、治理技术感知智控、治理主体协同行动,使社区体育治理迈向集善治导向、数智基座、智治格局于一体的整体智治,有效解决碎片化和复杂性问题。

研究进一步认为社区体育整体智治是以整体性治理、数字治理与协同治理三重范式融合为基础,以“治理理念、治理制度、治理技术、治理主体”为核心特征的新治理模式,其以价值共创理念为牵引,在制度规范确立的行动框架内,治理主体通过数智技术感知智控体育资源、识别社区居民多元体育诉求,继而集体决策、协同行动,以驱动治理资源智能配置与供需精准匹配,最终系统性破解社区体育治理的碎片化与复杂性问题。

5 案例与理论双重启示:社区体育整体智治的实现路径

5.1 治理理念重塑:塑造价值共创理念,强化理念践行

第一,坚持以“以人为本”引领数字技术应用方向,在治理过程中把更好地满足居民健身休闲需求作为数字技术应用的出发点。社区体育整体智治需要依赖数字技术创新治理场景,在场景创建过程中不能忽视场景的复杂性和社区居民的真实体育服务诉求,社区两委、企业、社会体育组织服务等主体需深入社区组织调研,了解社区居民真实诉求,以“大群体”的均等化和“小集体”的精细化理念保障社区

居民的体育权益,并依托数智技术以“一个整体”形态接收、研判与输送相关需求与意见,以价值共创而非委托代理关系形成“需要什么建什么”的服务供给新模式^[25]。第二,以“服务本位”为价值取向,增进智治理性勘正数字技术应用与行政逻辑互斥的悖论。在服务型政府建设的背景下,各治理主体要正确把握国家体育治理重心下沉社区的要求,推动数字为民、数字信任、数字包容、数据共享、数字公平等数字思维在治理主体上的融入,真正做到利用数智工具破解社区体育存在的碎片化困局和复杂性问题。

5.2 治理制度重构:摒弃零散式补救,实现统筹型供给

第一,强化社区体育整体智治顶层设计。在制度设计时需精简社区体育服务制度类目,从源头上规避数智赋能社区体育场地管理、活动组织、资源配置等方面的制度冲突。设计时应由政府主导联合多方,对社区体育公共服务合作生产链条(场地设施建设运维、运动健身指导、居民体质健康监测、运动处方制定等)的数字化升级制定清晰标准与规范,并建立社区级统一接入端口与互通机制。第二,优化社区体育整体智治运行制度环境。从社区体育基层特征来看,运行环境优化的核心在于构建双轨制度赋能体系,通过正式制度结构化与非正式制度柔性化的辩证统一优化运行环境。在正式制度层面,需建立覆盖“规划—设计—提供”全生命周期的数字服务框架,依托全流程数字化共同规划、共同设计、共同提供社区体育服务。在非正式制度层面,着力构建数智驱动的弹性机制,重点通过运动积分激励、分布式共识决策、信用赋能资源协作等路径,激活多元主体的创造性参与,最终形成制度约束与主体能动互构的整体智治生态。

5.3 治理技术优化:下沉数智功能,推动技术在地融合

第一,因地制宜设计数智平台应用场景。在应用场景设计时,应先鼓励针对某一体育服务场景展开优先探索性开发,积累开发经验,再逐渐扩大平台功能种类、覆盖范围和受众人群,以建设更完备、接地气的社区体育数智平台场景。第二,依据社区居民需求反馈引入或制定智能体育设施。整体智治推进过程中,要发挥数智技术对体育资源整体感知和

整体智控的作用,既要让技术被无阻地执行,又要被有效地承接。无阻地执行要考虑技术执行主体的数字素养和能力,有效承接就要考虑技术使用主体的接受和使用能力。因此,街道等上级政府要积极发挥以评促建的功能引领,适度缓解压力型体制考核压力,改革绩效考核理念,鼓励社区在智能体育设备引入、数字基建建设过程中加入“人本”逻辑,加强对智能设施服务事项的质性考察,使其功能作用能够覆盖社区全体人群,尤其是要让各类智能体育设施功能、使用规则符合老龄儿童等特殊人群使用习惯,加强数字包容,以此提高社区居民的体育参与度与服务供给满意度。

5.4 治理主体协同:构建治理共同体,促进行动集体化

第一,构建社区体育治理共同体。社区居委会虽是社区唯一的权威自治组织,但其缺乏制度权威,因此上级政府在进行制度设计时就要将构建社区体育治理共同体和集体行动架构考虑在内,赋予基层社区党组织更大的协调权力,形成以党组织为核心的利益协调机制,推动体育组织、企业、居民、学校、医院等主体平等有序地参与社区体育治理。譬如,在社区层面,鼓励社区党组织成员下沉小区,嵌入每家每户,将基层群众的各种体育需求从“党员中心户”自下而上汇集;跨域协同层面,推动基层党组织与各类社会组织、技术企业、学校、医院等党支部形成支部联建,强化多元主体间的联结程度。第二,通过制度赋权与平台赋能促进多元治理主体集体行动,实现社区体育服务合作供给。在制度赋权方面,通过建立严谨、完善的制度框架与治理规则,清晰界定各主体的权责边界和责任清单,以此规范和约束智治行为,为社区体育服务合作供给奠定制度基础。在平台赋能,依托数智平台为多元主体提供便捷的沟通协商工具与决策支持机制,同时集成数据分析功能,实现对社区体育资源、活动、需求的动态管理与智能匹配,切实提升多元主体合作供给体育服务的效率与效能。

6 结论与展望

从J市社区体育治理实践探索来看,无论是传统治理还是数字治理,都不能单独有效地解决社区体育存在问题,在此意义上,对社区体育治理效率性

的寻绎就不断催生整体智治模式。研究认为,社区体育整体智治是以整体性治理、数字治理与协同治理三重范式融合为基础,以“治理理念、治理制度、治理技术、治理主体”为核心特征的新治理模式,其以价值共创理念为牵引,在制度规范确立的行动框架内,治理主体通过数智技术感知智控体育资源、识别社区居民多元体育诉求,继而集体决策、协同行动,以驱动治理资源智能配置与供需精准匹配,最终系统性破解社区体育治理的碎片化与复杂性问题。谨慎审视,仍存在一定的局限性。在研究方法上,基于单案例研究结论面向其他情景的适用性有待验证;在分析视角上,本文基于整体性治理理论、数字治理理论、协同治理理论重点讨论“理念—制度—技术—主体”层面变革,学理解释相较于现实情景具有一定的简化倾向,上述局限便是未来研究进一步完善的地方。

参考文献:

- [1] 董佳华,宋秀丽,蔺麒.嵌入式治理视域下城市社区公共体育服务供需适配的运行机理与靶向通路[J].沈阳体育学院学报,2024,43(5): 8-14.
- [2] 陈元欣,时宵,罗思颖,等.居民视角下老旧小区体育健身设施更新问题与优化策略研究[J].体育学研究,2025,39(1): 1-12.
- [3] 郝大伟,穆桐.“五社联动”破解“乡—城”社区体育治理困境的实践逻辑与经验启示[J].体育与科学,2024,45(6): 28-35.
- [4] 马德浩.“村改居”社区公共体育服务治理主体的转型困境与重塑之道[J].体育科学,2023,43(3): 41-47.
- [5] 马德浩.公共体育服务融入基层网格化管理的意义解析与路径探索[J].沈阳体育学院学报,2024,43(1): 9-15.
- [6] 石振国,冯城凯,马超,等.多元主体协同社区体育治理的演化博弈分析与实践策略研究[J].天津体育学院学报,2025,40(1): 94-101.
- [7] 王凡,戴健.社区体育整体性治理的逻辑起点、问题审视与困境突破[J].山东体育学院学报,2023,39(1): 11-19.
- [8] 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.
- [9] 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.
- [10] 王祥全,涂娟.CAS理论视角下我国智慧社区公共体育服务多元治理[J].上海体育大学学报,2024,48(7): 66-75.
- [11] 张晓强,罗小兵,彭小伟,等.我国体育数字化治理范式研究[J].体育科学,2025,45(6): 13-25.
- [12] 赵述强,李娜,祝良.整体智治:城市社区体育治理转型的逻辑理路与践行方略[J].上海体育大学学报,2024,48(9):

- 24-34.
- [13] SIX P, LEAT D, SELTZER K, STOKER G. Toward holistic governance: the new agenda in government reform [M]. London: Palgrave Macmillan, 2002.
- [14] DUNLEAVY P, MARGETTS H, TINKLER B J. New public management is dead: long live digital-era governance [J]. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 2006, 16(3): 467-494.
- [15] 韩兆柱, 单婷婷. 网络化治理、整体性治理和数字治理理论的比较研究 [J]. *学习论坛*, 2015, 31(7): 44-49.
- [16] 王宏江, 陈志钢, 庄子琛, 等. 公共服务升级背景下智慧社区体育治理效能研究——温州智慧百姓健身房的案例分析 [J]. *成都体育学院学报*, 2025, 51(1): 17-24.
- [17] 郑巧, 肖文涛. 协同治理: 服务型政府的治道逻辑 [J]. *中国行政管理*, 2008(7): 48-53.
- [18] 张亚文, 谢翔. 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 [J]. *体育学研究*, 2024, 38(5): 57-65.
- [19] DYER JR W G, WILKINS A L. Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt [J]. *Academy of Management Review*, 1991, 16(3): 613-619.
- [20] 杜勇, 曹磊, 谭畅. 平台化如何助力制造企业跨越转型升级的数字鸿沟? ——基于宗申集团的探索性案例研究 [J]. *管理世界*, 2022, 38(6): 117-139.
- [21] 胡婕婷, 王新建, 杨建设, 等. 数字赋能与治理革新: 智慧体育社区建设的生成逻辑、实践策略与优化路径 [J]. *武汉体育学院学报*, 2022, 56(2): 50-56.
- [22] 杜松健, 樊炳有. 技术可供与服务可及: 大数据促进全民健身公共服务治理创新的作用机理及实现路径 [J]. *中国体育科技*, 2025, 61(7): 21-34.
- [23] 韦彬, 陈永洲. 整体性智治: 中国式现代化城市治理的新范式 [J]. *江汉论坛*, 2023(11): 37-45.
- [24] 曾凡军, 梁霞, 黎雅婷. 整体性智治的现实困境与实现路径 [J]. *中国行政管理*, 2021(12): 89-95.
- [25] 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.

作者贡献声明:

张亚文, 撰写论文、调研、收集资料; 谢翔, 拟定论文框架、指导调研和论文修改。

Holistic Smart Governance: Theoretical Review of the Innovation of Community Sports Governance

ZHANG Yawen, XIE Xiang

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

Abstract: Based on holistic, digital, and collaborative governance theories as well as the "Smart Sports Community" case, this study proposes a new smart governance framework to address the fragmented governance challenges and complex environments in community sports management. Research suggests that the overall smart governance of community sports is a new governance model based on the integration of three paradigms: holistic governance, digital governance, and collaborative governance, with the core features of "governance concepts, governance systems, governance technologies, and governance subjects". It is driven by the concept of value co-creation and operates within the action framework established by institutional norms. The governance subjects perceive and control sports resources through digital and intelligent technologies, identify the diverse sports demands of community residents, and then make collective decisions and take coordinated actions to drive the intelligent allocation of governance resources and precise matching of supply and demand, ultimately systematically solving the fragmentation and complexity problems of community sports governance. Based on the dual inspirations of case experience and theoretical reflection, the holistic smart governance should shape and practice the concept of value co-creation; abandon fragmented remedial measures and achieve institutional coordinated supply; beef up digital and intelligent functions at the primary level to promote the local integration of intelligent governance tools; and build a governance community to facilitate the collective actions.

Key words: holistic smart governance of community sports; governance model innovation; governance elements; holistic governance; digital governance; collaborative governance