

## 我国体育社会组织复杂适应性治理研究

高奎亭<sup>1</sup>,陈家起<sup>1</sup>,李乐虎<sup>2</sup>,李洪波<sup>3</sup>

(1.南京师范大学体育科学学院,江苏南京 210023;2.华中师范大学体育学院,湖北武汉 430079;

3.临沂大学体育与健康学院,山东临沂 276005)

**【摘要】:**引入复杂适应系统理论审视体育社会组织在复杂不确定环境变化条件下的治理问题,认为当前体育社会组织治理思维范式需由线性向非线性转变,引领构建符合复杂适应系统特征的治理秩序。江苏省体育社会组织复杂适应性治理在注重培育与吸纳多样化参与主体、促使各参与主体间互动与关联、提升体育社会组织社会影响力、激发体育社会组织新活力、拓展体育社会组织发展空间、强化体育社会组织服务能力等方面走出了一条有江苏特色的治理道路。但是,江苏的特色治理之路并非是一蹴而就、一劳永逸的,研究围绕江苏省现存问题,提出优化治理的建议:转变治理思维,以“复杂适应性”理念推进治理;厘清多样化主体间关系,创设主体间关联、互动平台;重视组织的文化资本建设,提升体育社会组织公信力;加大财政转移向基层分配的力度,重视对人力资源的挖掘。

**【关键词】:**复杂适应系统;体育社会组织;治理范式转变;治理策略;复杂科学

**【中图分类号】:**G884;G804.6

**【文献标志码】:**A

**【文章编号】:**2096-5656(2020)06-0069-10

**DOI:**10.15877/j.cnki.nsic.20210108.002

体育社会组织治理是以提升体育社会组织参与社会治理能力为纽带,以政府、企业、第三方机构、社会媒体等各利益参与者协同治理为原则,通过相关政策、措施的推行,最大限度地提升体育社会组织的影响力、激发体育社会组织的活力、拓展体育社会组织的发展空间、强化体育社会组织的服务能力,使之真正成为体育治理现代化进程中的核心力量。该过程既包含外部为推进区域体育社会组织整体发展而采取的治理措施,也包含体育社会组织为提升自身能力而采取的治理行动。研究表明:2012—2017年间,我国登记为体育社会组织的法人从2.3万个增长为4.8万多个,年均增幅超过10%,但是却陷入“有增长,无发展”的内卷化困境<sup>[1-3]</sup>,体育社会组织治理已成为当前体育治理理论研究和实践推进中亟待破解的难题。

近年来,体育社会组织治理问题已引起体育理论研究者的注意与思考:黄红媛<sup>[4]</sup>探讨了体育社会组织治理的“理论要素”;颜克高<sup>[5]</sup>提出了体育社会组织“嵌入式吸纳”项目制治理的基本逻辑;陈丛刊<sup>[6]</sup>设计了体育社会组织超前治理、动态治理、网络化治理、整体性

治理、源头治理、长效治理的具体路径;戴红磊<sup>[7]</sup>从创新治理格局、优化成长环境、完善制度体系等角度提出体育社会组织的治理构想。目前有关“体育社会组织治理”问题的研究多是在体育社会组织发展“环境稳定论”假设之下的思考,即使周生旺<sup>[8]</sup>基于复杂治理理论提出了“复杂性治理是破解体育社会组织发展困局的有效手段”,也认识到了复杂多变环境对体育社会组织治理的影响,但是忽视了作为治理客体的体育社会组织的主体适应性与治理环境复杂性间的相互作用,所设计的治理路径仍未摆脱“线性”治理思维。在倡导以多元主体协同治理的当下,各参与主体之间的互动、协商、合作越来越频繁,彼此间关系愈发错综

收稿日期:2020-06-17

基金项目:2019年国家社科基金项目:我国农村公共体育服务精准化供给的实现路径研究(19BTY095);2019年河北省社科基金项目:河北省体育公共服务与扶贫工作耦合协同推进研究(HB19TY020);2020年江苏省研究生科研创新项目:江苏NGO承接政府购买体育公共服务失信风险与惩戒治理(KYCX20\_1149)。

作者简介:高奎亭(1987—),男,山东潍坊人,博士生,讲师,研究方向:体育公共管理。

通信作者:陈家起(1970—),男,山东菏泽人,博士,教授,博士生导师,研究方向:体育社会学。

复杂,充满高度的不确定性,传统的线性治理思维已难以实现对体育社会组织治理的准确预测。基于此,本研究选取具有地方治理特色的江苏省体育社会组织治理实践作为考察对象,将体育社会组织系统及其与内外部治理环境构成的系统纳入同一个大系统中,引入复杂适应系统理论(简称“CAS理论”)探究体育社会组织在复杂不确定环境下的治理机制与路径问题,尝试构建一个新的体育社会组织治理的分析框架,以解决体育社会组织治理的实践需求与理论期待问题。

## 1 线性→非线性: CAS理论视域下体育社会组织治理的范式转换

### 1.1 研究视角的引入: CAS理论

倡导“非线性系统分析范式”的CAS理论是美国人约翰·H·霍兰在其著作《隐秩序 适应性造就复杂

性》一书中正式提出。复杂适应系统是“由用规则描述的、相互作用的主体组成的系统,这些主体在形式和能力方面是千差万别的,随着经验的积累,通过不断变换其规则来适应环境中的其他主体”<sup>[9]</sup>,其核心思想为“适应性造就复杂性”,认为系统中个体之间互为环境,个体具有主动性和能动性。主体之间以及主体和环境之间存在着复杂的非线性相互作用,即“适应”,体现为能与其他主体和环境进行信息和资源的交流,为实现自身目标而调整 and 改变行为模式,从而适应环境变化的要求,是系统发展和进化的基本动因<sup>[10]</sup>。主体间适应导致了系统的“涌现”现象,即微观个体的进化使宏观系统呈现出新的状态和新的结构,因此,“涌现”就将个体的适应与系统的演化这两个不同的层次联接了起来<sup>[11]</sup>。CAS理论与一般系统理论存在差异(表1),颠覆了传统的线性研究范式。

表1 一般系统和复杂适应性系统的对比

Tab. 1 Comparison of general system and complex adaptive system

系统类型	理论基础	研究对象	特征	主体特征	动力来源	共同点
一般系统	机体论 中心化理论	一中心的个体的系统性	简单系统,自上而下集中控制	同质性	整体、中枢	整体性 层次性 开放性
复杂适应系统	耗散结构理论 混沌理论	无中心的群体的系统性与复杂性	复杂系统,自下而上分散协调	异质性	个体、基层	动态性 统一性

### 1.2 体育社会组织治理系统的复杂适应系统特征

霍兰围绕“适应性主体”这个核心概念提出了在复杂适应系统模型中应具备的7个基本特性:聚集、非线性、流、多样性、标识、内部模型、积木。依据CAS理论,体育社会组织治理是在政府部门、体育社会组织、企业、媒体等多元“适应性主体”(多样性、聚集)的参与下,根据社会需求变化、政策变化等,结合自身条件以及外部环境物质流、人才流、信息流、资金流、科技流、政策流的相互关联作用(非线性、流)合理配置资源(积木、标识),通过多元主体间的协作、竞争(内部模型)推动体育社会组织治理系统的发展演化,以适应外部环境需求。体育社会组织治理系统无疑是一个复杂适应系统,具备CAS的7个基本特征:(1)聚集。个体通过“黏合”形成较大的多个体的聚集体,并涌现出多样化的适应性行为。体育社会组织治理系统是由国家、省、市、县、社区等不同注册登记层次的体育社会组织以及各级各类政府、企业和单个个体组成,在体育社会组织治理系统中上一层级的体育社会组织治理系统是由多个下一层级体育组织组成的,即体现出明显的“黏合聚集”。(2)非线性。主体—环境—

主体的交换学习过程不是单向的,呈现多元化的状态,是非线性关系。体育社会组织治理系统是政府、体育社会组织、企业、媒体等多元主体与治理资源间适应性行为的结果,各主体特征、功能及与治理资源要素间的相互作用、信息传递与交换等不是简单的线性叠加,在此过程中存在诸多不确定性。(3)流。主体—环境—主体通过物质流、能量流、信息流等实现要素转化,流的渠道通畅度、流转的速度与程度直接影响系统的演化。体育社会组织治理系统内存在大量的介于各利益参与主体之间的物质流、人才流、信息流、资金流、科技流、政策流,而治理成效取决于各种流的相互关联与有效转移。(4)多样性。在主体适应过程中,主体间的差异会不断扩大,最终分化形成多样性主体,主体和环境的多样性决定了系统演化的多样性与复杂性。体育社会组织治理系统多样性体现在:参与主体类型的多样性、主体间关系的多样性、治理规则的多样性、服务供给的多样性、外部环境的多样性。(5)标识。是为了主体聚集和边界生成而存在的一种机制,能够对主体进行区分、分层或归类。体育社会组织治理系统内各主体具有与众不同的组

组织名称、徽标、行为方式等显性标识以及组织信誉、组织品牌、服务质量等隐性标识,这些标识是实现体育社会组织治理系统内各元素间相互识别、相互作用,实现信息交流的基础。(6)内部模型。是系统赖以识别环境、预知未来的复杂机制。体育社会组织治理系统各参与主体都是有着不同复杂程度的内部组织设计、管理体系与机制的“活性”主体,具有对外部环境的识别以及对各自未来发展的预判能力。(7)积木。复杂系统通常是由相对独立的不同元素(积木)通过组合的形式构成的,系统复杂性不在于积木的大小和多少,在于组合的形式与频次。体育社会组织治理系统是根据时代发展所需,对内部参与主体、资源、信息等重新进行排列组合,以谋求最有效的资源配置。

### 1.3 体育社会组织治理“线性→非线性”思维转换的必要性

当前体育社会组织治理坚持环境稳定假设下的“线性治理范式”,过度依赖政府治理要素的投入、过分注重行政调控的外力主导、各利益主体间壁垒坚固,没有将体育社会组织治理主体作为具有自主性的“适应性主体”,并将其置于与其他“适应性主体”、外部环境的互动之中,倡导“分权、自主、双向资源流”,忽视了体育社会组织的“主体适应性”、组织间“个体差异性”、各利益参与主体间的非线性互动以及体育社会组织对内外部环境的依赖性变化。如果体育社会组织对内外部环境的依赖性不变,则其组织治理的目标也将保持不变,那么“维持关系,追求效率”将是体育社会组织治理的动因。然而,体育社会组织治理始终处于组织类型多样化、参与主体多元化,且各主体利益诉求不同、信息不对称带来的不确定性、政策制度的多变性、组织领导的不稳定性、权力关系的复杂化以及组织间竞合关系的微妙等动态的内外部环境之中,尤其是当前我国单项体育协会实体化改革、政府职能转移、体育治理现代化建设、健康中国等政策战略措施地推行,使得体育社会组织内外部治理环境变化节奏、幅度、范围等日益增大。基于“环境变化是一种渐进式相变”潜在假设而推及的“计划→实施→评估”的简单线性治理思路已不能合理解释当今体育社会组织治理与其所面临的复杂多变环境间的关系。体育社会组织治理的动因应转向“各利益参与主体共同构成‘利益网络’,形成彼此间相互依赖的动态关系,共同应对环境的变迁,构建起适宜的体育社会

组织治理生态”。因此,将CAS理论应用到指导体育社会组织治理,分析、管理、变革体育社会组织内和组织间的非线性关系,探究构建符合复杂适应系统特征的治理秩序,是新时代体育社会组织治理的重要方向。

## 2 复杂性适应:体育社会组织治理的运作机理分析

体育社会组织治理复杂适应系统的运作机理涉及宏观和微观两个层面。宏观层面,系统内部具有多层、多元利益诉求的主体间以及各主体与环境间的相互作用、相互依赖,系统结构与功能在外部环境物质流、人才流、信息流、资金流、科技流、政策流的相互关联作用下动态演化,在演化过程中,各利益参与主体间几乎每时每刻都存在着利益交易、冲突与博弈,在协作与竞争的矛盾运动中从一种状态跨到另一种状态,最终达成利益博弈非均衡的结果(涌现),即形成开放的复杂适应系统(图1)。

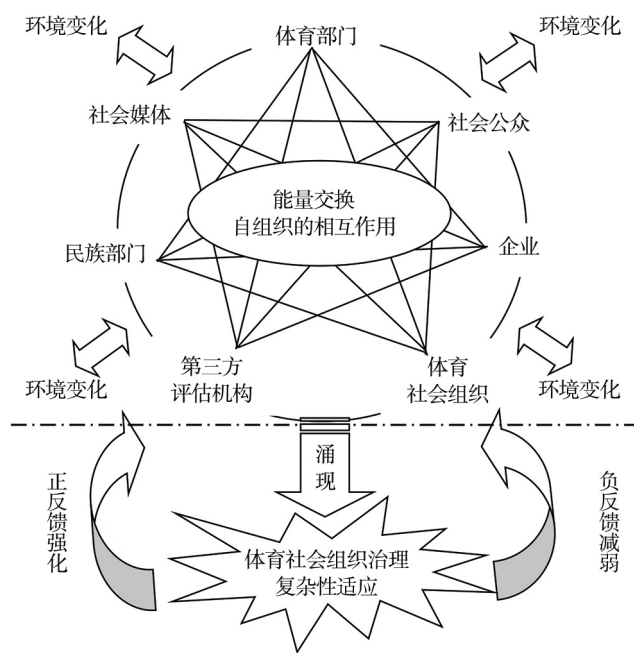


图1 体育社会组织治理多主体交互复杂性适应模型

Fig.1 Multi-agent interaction complexity adaptation model of sports social organization governance

微观层面,复杂适应系统内多元主体中任何一个主体行为的变化,都将作为其他主体的“外部环境”变化,导致其他主体行为对应进行调整,以达成对环境变化的适应性,适应机制可归结为:主体适应、行为调控和信息反馈3个阶段(图2)。作为复杂适应系统的体育社会组织治理系统包含政府、各体育社会组织、媒体、企业等多元主体,其中任何一个主体行为的变

化,都将作为其他主体的“外部环境”变化,导致其他主体行为进行相应调整,以达成对环境变化的适应性。如地方政府在推进体育社会组织治理中,将会引来社会媒体的关注、第三方评估机构的测评、社会公

众的监督、企业资源的积极参与等各方面的变化,各参与主体通过对外部环境变化的识别,相应调整自身的行为进而影响体育社会组织治理系统的演化进程。

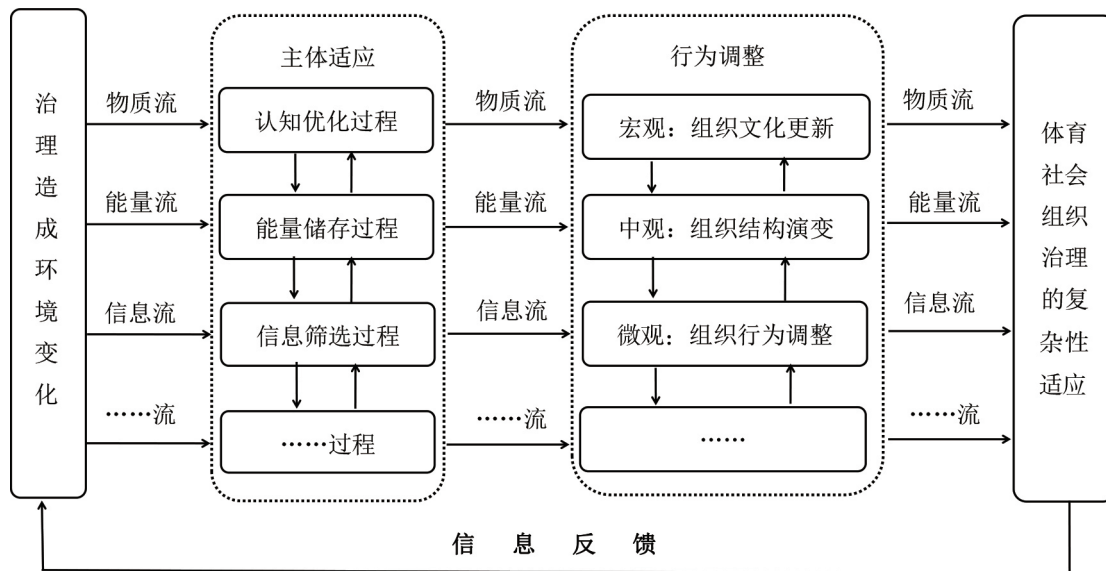


图2 体育社会组织治理单主体复杂性适应模型

Fig. 2 Single subject complexity adaptation model of sports social organization governance

具体而言,体育社会组织治理各参与主体适应过程是各利益参与主体为求生存与发展,共同推进形成体育社会组织治理系统多元主体间的复杂非线性反馈关系,以适应外部环境变化获得凭自身难以达成的价值提升而做出的一系列能动或被动反应的过程,这一过程贯穿体育社会组织治理系统演化的始终。伴随着国家对体育社会组织的重视,体育社会组织发展的政策、规则、人力资源、技术条件与平台、组织间关系等外部环境将发生重大变化,体育社会组织与政府体育部门、民政部门、社会媒体以及其他社会组织之间的关系将愈发密切。面对外部环境的变化,体育社会组织治理系统各参与主体基于当前环境的新变化、新需求以及对其他参与主体的审视,反思自身的能力差距,进而进行组织文化更新、结构演变、行为调整,并基于各自的利益诉求,通过积极的协作与竞争进行利益博弈演化,促成体育社会组织治理系统正反馈不断强化,负反馈不断减弱,这种良性竞争与协作共同推动体育社会组织治理的顺畅推进与深入治理,促成体育社会组织治理参与主体的复杂适应性。体育社会组织治理复杂适应系统参与主体的适应性具有双重属性特征:复杂性与交互性。一方面,由于各利益参与主体的个体利益诉求、特征、辨识与预判能力不同,对外界环境变化的识别与适应的程度和过程呈现

出多样性、差异性与层次性。如伴随我国公共服务型政府的构建以及政府职能转移的逐步深入,为有效弥补体育公共服务供给的政府失效与市场失灵,地方体育协会被寄予厚望,单项体育协会“实体化”改革再次启动。然而,由于长期以来的政府依赖,不同的地区、不同的层级以及不同的体育协会个体对“脱钩”的认知程度、对“脱钩”和脱钩后的行为规范存在较大的差异。这将在很大程度上决定体育社会组织治理系统演化的方向和速度,呈现出明显的多样性和复杂性。另一方面,体育社会组织治理参与主体适应的过程是在不稳定状态下不断与环境交互的过程。体育社会组织治理必然会引发组织外部环境的变化,进而刺激主体通过自我反思、自我学习以改变旧有的行为规范,达到与新环境“和谐共生”的状态。伴随单项体育协会实体化改革的深入推进,“脱钩”后的各单项体育协会不能像过去那样过多地依赖政府的支持,而应着力谋求变革、创新,主动参与到体育治理之中,不断地提升自身造血能力。如在门球运动受众面窄、普及率低、社会关注度不高的情况下,江苏省门球协会不断推陈出新,积极吸引知名体育公司董事经理、体育专家担任门协领导,并与6家文化体育公司或企业结为战略合作伙伴,创设“门球特色学校”,打造全省门球大联赛,创办“一带一路”国际门球邀请赛,推出

协会公众号与专业平面媒体《门球之苑》等治理措施,改造现有发展环境与条件,强化协会规范化建设,成为全国第一个通过5 A级社会组织审核评估的门协。

### 3 CAS理论视域下体育社会组织复杂适应性治理实践:江苏省的经验与借鉴

#### 3.1 加强内联外协,注重培育与吸纳多样化参与主体

2014年,江苏省颁布出台了《江苏省四类社会组织直接登记管理暂行办法》,创新性地提出“商会类”“科技类”“公益慈善类”“城乡社区服务类”等4类社会组织直接登记制度,从源头上突破了原有的制度障碍,优化了体育社会组织的发展环境<sup>[12]</sup>。并以完善组织网络为基础,搭建起了纵横交错的各级体育总会、协会以及俱乐部等内部组织网络,架构起了以人民为中心,各级体总为直径,各类协会为内圈,各类俱乐部为外圈的江苏省体育社会组织治理的“同心圆”组织布局。截至2018年,江苏省拥有65个省级体育社团、670个市级体育社团、2 510个县级体育社团、11 653个体育俱乐部,平均每个县约有体育协会25个,少则16个,多则近40个。参与主体的多样化是系统不断适应的结果,新的适应将促使各主体间更为广泛的协作与联系,进而提升系统的复杂性。此外,体育社会组织治理需要不同适应主体间的相互作用形成“适应性压力”,即通过彼此间的竞争与合作,在“和而不同”中相互适应。江苏省计划在2016—2020年,用5年时间推动建设1 000个年消费在500万以上的健身俱乐部<sup>[13]</sup>,同时引导建立了俱乐部业余联赛制度,通过以赛促建的方式推动俱乐部建设。当前,80%以上乡镇、街道都建有体育总会、老年人体育协会、体育指导员协会以及2个以上的体育单项协会,形成了俱乐部簇拥协会、协会簇拥体育总会,各参与主体相辅相成的“聚集”态势,确保了各级各类体育社会组织成为真正“活”的适应性主体,从而发挥各主体的自主性与能动性,推动体育社会组织治理复杂适应系统的良性演化。

此外,江苏省在重视强化体育社会组织治理内部主体多样化参与的同时,还积极吸纳外部专家、学者、第三方评估机构、企业、社会媒体等参与体育社会组织治理,形成了政府负责,社会组织主导,公众、媒体、企业、专家、学者、第三方机构协同参与的治理格局。通过“内联外协”建立起了多元适应性主体参与的体

育社会组织治理系统,促成各参与主体间的“适应性压力”,为体育社会组织治理复杂适应系统主体“聚集”与功能“涌现”奠定了基础。

#### 3.2 以品牌赛事为抓手,促使各参与主体间的互动与关联

体育社会组织治理是多元治理主体相互学习、积累经验并相互作用的非线性协同发展过程,遵循着非线性动力学机制。多元治理主体间以及治理进程中的非线性协同作用是体育社会组织治理系统演化的内在动力。近年来,江苏省坚持以品牌赛事为抓手,以丰富赛事活动平台为途径,着重打造了“城市球王”争霸赛、“乐在棋中”棋王赛等品牌赛事活动。部分协会带着体育文化、项目、人才、赛事、活动等走出去、引进来,积极推动赛事活动的对外交流,如“舞动江苏”广场舞总决赛登上游轮舞到了日本,“韩信杯”棋类比赛创新办赛模式,开拓国际赛场,吸引与拓展了体育社会组织治理参与主体的数量与范围,并借此推动各治理主体间广泛的合作与交流,促成主体间非线性协同作用的产生。为进一步放大要素间非线性协同效用的涌现,江苏省注重挖掘与创新特色活动形式,如全国首家“国学国球少年学堂”在徐州开馆,创新了体教结合形式。充分利用各品牌赛事的吸引力,吸引社会各界的广泛参与,各主体之间并非单向、被动、简单的因果关系,每一主体的行为及其选择都将依赖于其他主体的行为,呈现多元主体彼此相互影响、相互反馈的非线性协同作用,共同推进江苏省体育社会组织治理进程。

#### 3.3 拓宽资源“流”渠道,提升体育社会组织社会影响力

江苏省在探寻激发系统内“资源流”的活力上,围绕体育社会组织治理进行研究,先后出台了《江苏省体育类社会团体评估办法》《进一步加强体育社会组织建设的指导意见》等一系列政策制度,形成了源源不断的“政策流”;抛弃传统的协会负责人“推荐制”,制定了公平、公开、公正的招聘流程,创新性地面向社会公开招聘体育社会组织的会长候选人,为体育社会组织发展引入强有力的“人才流”,截至2019年12月,在所有省属协会中,由优秀企业家担任协会会长的比例超过了50%,由高校领导担任会长的比例约为11%;专门设立了体育社会组织专项发展基金以及政府向体育社会组织购买体育服务专项资金,不断强化“资

金流”的高效率;为促使各种“资源流”在不同主体间顺畅运转,江苏省体育总会充分借助媒体的传播作用,在新华日报、中国体育报等发表了关于“参与社会治理、满足百姓需求”“魅力省运拥抱最美少年”的整版专题报道;积极开拓多元化的信息传递路径,不断增强系统“信息流”流转效率,将媒体宣传报道情况纳入体育社会组织年度发展情况考核,切实推进体育社会组织间“信息流”的高效传递。

“资源流”的畅通是确保体育社会组织治理系统走向有序的前提。政策推动、人力资源挖掘、资金分配、信息传播等政策措施的颁布实施,为江苏省体育社会组织治理系统内部各类“资源流”的顺畅流转创造了条件。各类“资源流”的顺畅流转,使得各类资源在不同主体之间输入输出,最终进入到末端体育社会组织,实现资源的优化配置,形成体育社会组织良性治理的态势,进而势必正反馈于体育社会组织的监管者(政府)、体育社会组织服务的客体(社会公众)以及体育社会组织治理的参与者(媒体、市场、第三方机构等),从而实现各类“资源流”的乘数效应。

### 3.4 以标识创新为引领,激发体育社会组织的新活力

标识引导主体的聚集,是引导主体辨别方向、选择目标、区别合作者与竞争者的一种贯穿始终的机制,是聚集体的一面“旗帜”或是一个组织纲领<sup>[14]</sup>,其实质是为CAS主体聚集和边界生成而隐含在系统背后的作用机制。首先,体育社会组织治理系统中的政府、企业、体育社会组织、公众等之间的协调正是依赖于各参与主体各自独特的标识(名称、徽标、功能、章程、规范等)特性;其次,江苏省重点支持体育社会组织的“品牌赛事”,策划运营江苏省体育总会的微信公众平台“江苏体总 Family”,编辑、制作、印刷出版了《江苏体总 Family》,设计了江苏体育总会的徽标和卡通形象代言人等,无不体现江苏省体育社会组织治理对CAS“标识”机制的理解与运用。2018年6月,江苏省体育局党组颁布《关于加强省属体育社团党建工作的意见(试行)》,在体育社会组织党建工作上大胆创新、力求突破,按照“单独组建和联合组建”相结合的形式,推进省属体育社团党组织建设,形成了体育社会组织党建工作“江苏模式”。此外,探索性提出了“四+X”治理特色模式,即以规范化、社会化、专业化、实体化等治理方向,积极推进“X”(即有品牌赛事、有活动基地、有专职副秘书长、有自主知识产权产品和

服务项目、有实体化俱乐部、建立20家及以上少儿培训基地社团评估达3A以上标准、开设协会专属网站、具有市场开发能力等)建设,明确了各地市体育社会组织治理的重点。基于江苏省单项体育协会的现状,创新性提出按照体制脱钩改革、实体化改革、管办分离改革、功能优化改革和综合体制改革的“分类改革,试点推进”进行治理部署。

积极谋求创新,探求符合区域体育社会组织发展实际的特色治理思路,是江苏省体育社会组织复杂适应治理的亮点。一方面,治理特色反映了江苏省体育社会组织治理的成绩;另一方面,也反映了治理的方向与目标。通过强化治理特色获得相对的独特性,并借此聚集更多主体的参与,吸引更广的资源、形成更强势的地方治理特色,走出差异化战略道路。品牌打造,党的领导,“四+X”的治理模式,“分类改革,试点推进”的治理部署最大限度地凝聚了江苏省体育社会组织的治理特色,将引领各参与主体不断主动适应外部环境变化以及达成主体间相互适应的自组织机制,促成体育社会组织复杂适应性治理系统的自组织演化。

### 3.5 坚持“跨界融合”,拓展体育社会组织的发展空间

江苏省近年来积极推进政府职能转移,简政放权于体育社会组织,坚持以开拓“跨界融合”平台为抓手,为各类体育社会组织搭建合作共建平台“江苏公共体育服务频道”,推动项目叠加融合,与体育健康特色小镇、旅游、休闲、互联网相结合,碰撞出产业效益。如在路径融合上,指导体育社会组织探索赛事服务产业化路径,创办体育装备产品、体育主题酒店、推进体育项目进校园等;在体育旅游融合上,以赛事活动、培训基地、各类营地为平台打造精品体育旅游项目,引导体育社会组织主动参与体育特色小镇、体育公园、体育综合体建设;在体育互联网融合上,指导体育社会组织利用互联网平台,在赛事活动创新、会员服务系统、俱乐部管理等方面升级优化;在协会间联动、融合上,推动协会之间赛事活动叠加融合,如推动策划将自行车、汽车露营、户外运动、跑步等元素与赛事活动相融合。

积极推进“跨界融合”,引领体育社会组织治理系统内部各参与主体间的相互联系与沟通,在促成系统内部各治理资源的重新组合与自由合理搭配的同时,进一步强化各参与主体间的非线性协同作用,为体育社会组织治理的复杂适应系统顺畅运转注入了源源不断的动力。上述措施的深入实施,使得江苏省体育

社会组织治理在破除“政社不分、权责不清”的基础上,系统内部各要素间重新组合,形成优势互补,进而推进体育社会组织治理的深化。

### 3.6 以评促改、规范运营,强化体育社会组织的服务能力

面对体育社会组织在全民健身服务体系建设中的作用日益凸显,以及体育社会组织总量少、分布不均、服务能力不强等现实问题,江苏省提出了“全省体育社会组织体系更加完善、体制机制活力明显增强、服务能力有效提升、在社会建设和社会治理中承担更为重要的角色”的治理目标,明确了“政社分开、事企分离、市场引导资源分配”的治理路线<sup>[15]</sup>。尤其是在“以评促改,规范运营”方面积极探索,积极推进体育社会组织的“年检”“审计”工作,配合省民政厅制定了《体育社团评A奖励办法》,积极引导体育社会组织参与“A~5A”级评定,且评定等级实行动态制管理和“差额分级奖励”机制,根据第三方评估考核结果,对部分省属社团和各地市体育总会等各级各类体育社会组织进行差额分级奖励,逐步形成了“自我管理、自我约束、自我发展”的自律机制。

以评促改,规范运营机制是江苏省体育社会组织治理的创新性探索实践,是在治理进程中不断建立、修订、再修订之中而成。这些规则建立的实质是建立起体育社会组织预知机制,即建立起组织治理“内部模型”,将组织发展的过去、当前与未来联系起来,促使其能够根据外界环境的变化,改变自身的结构方式与交互模式,逐步形成应对新形势的系统性策略是体育社会组织治理赖以识别环境、反思过去、预知未来、创新实践活动不可或缺的行动部署。

## 4 CAS理论视域下深化体育社会组织复杂适应性治理策略:江苏省的不足与优化

### 4.1 CAS理论视域下江苏省体育社会组织治理存在的不足

近年来,江苏省在培育体育社会组织系统多样化适应性主体、打造非线性协同作用、构建“内部模型”结构等方面努力开拓创新,走出了一条有特色、有优势的江苏省体育社会组织治理道路。但是,特色治理之路并非一蹴而就、一劳永逸。对江苏省实践的调研显示,体育社会组织治理仍存在不足:(1)线性治理思维根深蒂固,导致部分政策措施低效。当前,江苏省

体育社会组织治理过多依赖单一的政策强制推行的线性治理模式,忽视了各级各类体育社会组织间的关联性与系统性。如国家倡导单项体育协会实体化,则指望通过政策的向下推行即可实现体育社会组织的高效发展,殊不知部分体育社会组织面临“一脱即死”的风险;还有些体育社会组织负责人在访谈中表示“只要有团队,就一定能搞好”“只要有钱,组织影响力一定能上去”,如此种种,无不显示出当前体育社会组织治理中线性治理思维的根深蒂固。刨除线性治理思维,以“复杂适应性”理念推进体育社会组织治理成为实现突破的关键所在。(2)参与主体间聚集平台与渠道阻塞,导致体育社会组织分隔化发展。目前,江苏省虽为各类体育社会组织搭建合作共建平台“江苏公共体育服务频道”,但是,平台目前主要为省市级各体育社会组织活动信息展示与传递服务,调研显示:超过80%的体育社会组织并没有通过该平台与其他组织形成沟通与合作,几乎所有的基层体育社会组织对该平台并不知情。组织间利益诉求表达、互动关联的渠道和平台阻滞问题成为江苏省体育社会组织治理未来亟待解决的问题。(3)弱化了对内部文化资本的积累,导致体育社会组织的公信力不强。体育组织的文化资本建设有助于不断修正组织的管理理念、价值观、行为模式,提高组织的公信力,实现组织的持续变革与创新。当前,江苏省体育社会组织治理中过多地强调社会组织外部社会资本的积累,忽视内部文化资本的生成。如当前正在实施的《江苏省县级体育总会重点工作督查细则》中19条指标中仅有1条涉及文化资本因素。《2019年省属体育社团工作总结汇编》的统计显示:2019年,几乎所有江苏省省级体育社会组织都将年度工作重点放在竞技参与、赛事组织等领域,仅有不足15%的体育社会组织工作涉及了文化资本积累领域。由此可见,体育社会组织文化资本积累尚未引起各级体育社会组织的重视,强化体育社会组织文化资本建设成为治理领域的重点所在。(4)资源配置忽视了向基层体育社会组织的倾斜,导致体育社会组织治理的内部模型效应不佳。虽然近年来,江苏省基层体育社会组织数量呈现出逐年增长的趋势,仅县级体育社团就由2018年的2510个增长为2020年的4000余个,但体育社会组织在成长过程中缺乏政府的有力扶持,培育力度不够,难以从资金投入、器材资源、人员指导等方面获取有效支持<sup>[16]</sup>,尤其

是县级及以下基层体育社会组织。如2019年,江苏省体育局、江苏省体育总会将1 000万用于政府向社会组织购买体育公共服务,然而,这1 000万主要流向了省属体育社团,原本发展薄弱的基层体育社会组织依然难以获得支持,成长空间不足、速度受限。

#### 4.2 深化江苏省体育社会组织复杂适应性治理的优化策略

##### 4.2.1 转变治理思维,以“复杂适应性”理念推进体育社会组织治理

单纯通过增加体育社会组织数量或对单个体育社会组织进行的线性治理思维在日趋复杂多变的外部环境下已难以取得突破。当前体育社会组织治理应摒弃“环境稳定论”的假设与简单的线性治理思维,正视项目协会实体化改革、5G时代管理手段的变革、组织间竞争的加剧、体育治理能力现代化建设以及经济社会发展背后社会公众日益增多的多样化体育需求等复杂环境的客观存在。依据CAS理论进一步厘清作为复杂适应系统的体育社会组织的治理理念,重视体育社会组织治理过程中的非线性、整体性与自组织性。要坚定:(1)体育社会组织治理不是在按照预定计划执行完成,推动体育社会组织治理的力量来自各参与主体间以及各主体与内外部环境间的相互适应,而非自上而下的控制。(2)体育社会组织治理进程具有不确定性、不可预测性,其涌现出的结果难以提前设计,因此,治理的目的是适应,而不是回避和减少组织和环境的不确定性。(3)体育社会组织治理的途径是发现并放大差异,而不是追求千篇一律。存在有意义的差异是复杂适应系统变革的发动机<sup>[17]</sup>,正是由于差异(不同地方的治理特色)的存在才引发了整个系统适应性行为的产生。(4)参与主体间以及各主体对环境形成相互适应是复杂适应系统普遍存在的特征,因此,评估体育社会组织治理的成败不在于减小现实与理想的差距,而是考察其与环境的匹配程度。

##### 4.2.2 厘清多元主体间关系,创设主体间关联、互动平台

复杂适应系统内部主体和主体之间、主体和系统之间若要形成良性的交互作用并最终引起系统的演变,关键在于主体之间的非同质性和系统的完整性<sup>[18]</sup>。“非同质性”即强调参与主体的多样性与广泛性。当前江苏省体育社会组织治理虽在积极扩大体育社会组织参与治理的范围,但是仍有提升空间。应

进一步理清政府与体育社会组织的关系,明确体育社会组织在新时期参与社会治理体系中与政府、市场平等的主体地位。畅通体育社会组织的利益诉求渠道,扩大体育社会组织的民主参与权利,在党代会、人代会上专门设立一定数量的体育社会组织代表,主动为体育社会组织的发展让渡空间,通过政府认同带动体育社会组织社会认同度的提升,为多元化参与主体“自愿参与式”融入打好基础。同时,应积极搭载“健康中国”“健康江苏”建设之舟,广泛吸纳体育与健康、医疗、康复等相关方面的优秀人才加入体育社会组织工作,推动运动康复与体医结合类的协会或俱乐部等更加多元化的新型体育社会组织的建立。

培育多元化的适应主体固然重要,但主体“聚集”在复杂适应系统中也是不可或缺的重要特性。依据CAS理论,在注重培育多样化参与主体的同时,还应重视各参与主体间的相互关联,发挥主体的“聚集”效应,推动体育社会组织治理的不断创新。组织系统只有运行在创造性空间的状态中才具有创新能力<sup>[19]</sup>。据此,应在继续推进体育社会组织品牌赛事的基础上,围绕品牌+系列赛事、公益+评选活动、培训+基地项目、协会+协会共享平台等营造更宽阔的体育社会组织发展的创造性空间,为主体聚集创造更便利、更优越的条件。此外,还应强化“政策流”发挥其对主体的聚集作用。进一步修订体育社会组织管理办法,尤其是要注重营造体育社会组织生态结构中的竞争性。如试点允许体育社会组织跨区域注册、登记、组织、开展以及参与相关活动,增强体育社会组织服务的辐射范围;试点允许同地区同类型的多个体育社会组织并存,通过组织间的相互竞争与协作,强化彼此间的联系与合作。

##### 4.2.3 重视组织的文化资本建设,提升体育社会组织公信力

体育社会组织文化具体表现为组织信念、使命、宗旨、价值观、行为准则、社会认同等,而这些在CAS理论中被统称为组织“标识”。其对于引导主体的聚集、辨别方向、选择目标、区别合作者与竞争者不容忽视,对外能适应系统环境的变化,对内能产生人与人、人与事结合的协调。当前,江苏省体育社会组织监管重入口审查,轻过程管理,对体育社会组织的内部运作逻辑缺乏足够的认知,即存在“不可视”状态。不可视的体育社会组织对于社会秩序既可能发挥协调功



能,也存在着破坏社会秩序的潜在可能<sup>[20]</sup>。体育社会组织治理对外部环境适应的同时,亦强调系统内部单个主体的适应与学习能力的提升。当前,尤应重视单个体育社会组织文化的塑造与变革。

应重视单个体育社会组织内部运行制度的完善与建立,强化对日常运作的激励、管理与引导,促使体育社会组织运行“可视化”,避免体育社会组织在运作过程中的“机会主义”。进一步以完善章程为核心,提升法人治理能力,健全组织内部选举、决策、人事、财务等相关配套管理制度。同时,依据国际通行的社会组织机构架构,完善体育社会组织内部的理事会、监事会、秘书处以及组织成员代表大会的机构设置,明确各岗位职责,并切实发挥实效。根据组织特色,注重培育组织成员的组织理念、共同价值观以及个性组织文化氛围的打造,引导和塑造组织成员的态度与行为,推动组织成员“自发自愿式参与”,形成源源不断的组织活力。此外,还应加强体育社会组织的诚信建设,明确体育社会组织信息公开的责任主体、内容、形式、渠道、标准以及失信惩戒的处理方式。引导单个体育社会组织建立信息公开制度,利用网站、微博、微信公众号等媒体平台,主动向社会公开组织资金使用、接受捐赠情况、活动进展与成效、人事调整等相关信息,接受社会监督,进而不断提升公信力,充分发挥组织“诚信”这一典型组织“标识”的内在作用机制。

#### 4.2.4 加大财政向基层转移或分配的力度,重视对人力资源的挖掘

当前江苏省体育社会组织治理中虽对系统内部各类资源进行了创新性组合的尝试,但仅仅停留在省一级体育社会组织层次上,市县以及基层社区组织对资源的组合形式与频次尚不足以支撑全省体育社会组织治理复杂适应系统的“内部模型”的生成以及自组织的涌现状态。应加大财政向基层转移或分配的力度,大力支持基层体育社会组织架构传统的品牌赛事+俱乐部联赛+各类特色赛事的赛事体系,支持基层各级各类协会、俱乐部举办类型多样、合法健康的赛事活动。进一步创新体育社会组织的激励机制,细化对基层体育社会组织的财政税收、体育设施建设、人力资源等方面的优惠与支持政策,切实提升基层体育社会组织参与动力和能力。从而实现对基层体育社会组织资源的重新组合与分配,促成自下而上的整体治理态势。

此外,组织变革需要充分发挥系统内部成员的主动性和能动性,并且创造机会使个体的适应性行为涌现为组织的适应能力<sup>[21]</sup>。因此,江苏省体育社会组织治理还应重视“人”的因素,尤其是基层体育社会组织。人的问题解决了,运营管理能力、筹资能力、宣传能力、赛事推广能力等一系列问题也将迎刃而解。因此,应妥善解决工作人员的资格认证、职称考评、职业发展、薪酬待遇等人事制度与现有社会认证机制和薪酬体系的协调衔接,降低基层体育社会组织引进特需人才的门槛,提高工作人员的职业化水平,为体育社会组织治理系统注入源源不断的“人才流”。

## 5 结语

CAS理论为我们认识和完善体育社会组织治理体系提供了新的视野和方法论,并非完全否认之前的体育社会组织治理措施与行为,而是立足于当前,引入非线性治理理念以改善现有的治理困局。体育社会组织治理系统内各利益参与主体尤其是作为治理客体的体育社会组织是具有主动性、目的性和适应性的个体,在与各治理主体以及环境的交互作用中学习和积累经验,并不断改变自身的结构和行为方式,进而达到自身适应性的提升。反过来,体育社会组织适应性的提升将推动系统整体适应性的提升,这也是推动体育社会组织治理系统持续良性演进的基本动因。新时代,体育社会组织治理应借鉴CAS理论谋划治理布局,充分发挥各参与主体的主动性、互动性、预测性,不断提升对复杂多变环境的适应性。

## 参考文献:

- [1] 陈家起,刘红建.全民健身国家战略下江苏县级体育总会的发展困境与出路[J].南京体育学院学报,2018,1(1):1-9.
- [2] 汪文奇,金涛.新时代我国体育治理格局的转型改造:由“强政府弱社会”转向“强政府强社会”[J].武汉体育学院学报,2018,52(7):12-18.
- [3] 韩慧,郑家颢.新中国成立70周年我国体育社会组织发展:历程回顾、现实审思与未来走向[J].体育科学,2019,39(5):3-12.
- [4] 黄红媛,李荣日.体育社会组织治理理论要素研究:呈现与构建[J].沈阳体育学院学报,2015,34(6):71-75,86.
- [5] 颜克高,任彬彬.嵌入式吸纳:体育社会组织项目制治理的逻辑[J].山东体育学院学报,2018,34(4):1-6.
- [6] 陈丛刊,陈宁.“拼凑应对”理论视阈下体育社会组织治理的困境及其消解[J].北京体育大学学报,2019,42(8):67-75.
- [7] 戴红磊,于文谦.体育社会组织治理的教育意蕴与生命价值[J].体育学刊,2016,23(5):50-54.

- [8] 周生旺,张翠梅,孙庆祝.体育社会组织的复杂性治理模式与路径选择[J].天津体育学院学报,2017,32(2):169-175.
- [9] 约翰·H·霍兰.隐秩序 适应性造就复杂性[M].周晓牧,韩晖,译.上海:上海世纪出版社,2011.
- [10] 陈禹.复杂适应系统(CAS)理论及其应用——由来、内容与启示[J].系统辩证学学报,2001,9(4):35-39.
- [11] 朱爱平,吴育华.试论复杂适应系统与企业管理研究的创新发展[J].科学管理研究,2003,21(4):63-66.
- [12] 万文博,王政,蔡朋龙,等.江苏省政府培育体育社会组织的实践及路径优化[J].体育学刊,2019,26(5):56-63.
- [13] 国家体育总局.江苏体育局深化体育改革实施两项惠民措施[EB/OL].(2016-11-02).<http://www.sport.gov.cn/n316/n338/c773499/content.html>.
- [14] 侯汉坡,刘春成,孙梦水.城市系统理论:基于复杂适应系统的认识[J].管理世界,2013(5):182-183.
- [15] 江苏省体育局.省体育局、省体育总会关于印发《进一步加强体育社会组织建设的指导意见》的通知[EB/OL].(2016-01-06).[http://jssstyj.jiangsu.gov.cn/art/2016/1/6/art\\_40533\\_3094097.html](http://jssstyj.jiangsu.gov.cn/art/2016/1/6/art_40533_3094097.html).
- [16] 刘红建.新时代江苏群众体育强省建设路径研究[J].体育学研究,2019,2(6):15-22.
- [17] 刘洪.组织变革的复杂适应系统理论[J].经济管理,2006(9):31-35.
- [18] 许宪国.基于复杂适应系统理论的职业教育适应能力培养体系构建[J].中国农村教育,2019(16):19-21.
- [19] 吕鸿江.企业如何设计商业模式适应环境?——CAS视角的理论框架[J].外国经济与管理,2015,37(12):16-29,43.
- [20] 李友梅.新时期加强社会组织建设研究[M].北京:经济科学出版社,2016.
- [21] 许萍,刘洪.复杂适应系统观的组织变革——提升企业环境适应力的途径[J].复杂系统与复杂性科学,2007,4(2):18-24.

## Research on Complex Adaptive Governance of Sports Social Organizations in China

GAO Kuiting<sup>1</sup>, CHEN Jiaqi<sup>1</sup>, LI Lehu<sup>2</sup>, LI Hongbo<sup>3</sup>

(1. *Sport Science Dept., Nanjing Normal University, Nanjing 210023, China*; 2. *School of Physical Education, Central China Normal University, Wuhan 430079, China*; 3. *School of physical education, Linyi University, Linyi 276005, China*)

**Abstract:** This paper introduces the theory of complex adaptive system to examine the governance of sports social organizations under the conditions of complex and uncertain environment changes. It points out that the current governance thinking of sports social organizations should change from linear to non-linear paradigm, leading to the construction of governance order in line with the characteristics of complex adaptive system. The complex adaptive governance of sports social organizations in Jiangsu Province has made a governance with Jiangsu characteristics in such aspects as paying attention to cultivating and absorbing diversified participants, promoting the interaction and correlation among the participants, enhancing the social influence of sports social organizations, stimulating the new vitality of sports social organizations, expanding the development space of sports social organizations, and strengthening the service ability of sports social organizations. However, Jiangsu's characteristic governance is not achieved overnight or once and for all. Based on the existing problems in Jiangsu Province, this paper puts forward suggestions for optimizing governance: changing governance thinking and promoting governance with the concept of "complex adaptability"; clarifying the relationship between diverse subjects and creating a platform for inter subjectivity association and interaction; attaching importance to the cultural capital construction of the organization to enhance the credibility of sports social organizations; increasing the intensity of financial transfer to the grass-roots level, and paying attention to the excavation of human resources.

**Key words:** sports governance; sports social organization; organizational governance; complex science; complex adaptive system