

從資源整合和依存的觀點論 祥和計畫的未來

萬育維

志願服務組織不論是以協會或機構的方式在運作，本身是一種資源，可以補足許多正式系統當中的不足，尤其她的立即性、創新性和自發性受到相當多研究的肯定。但是如同任何一個組織一樣，需要其他資源的引入，維持運作、成長和壯大，例如人脈擴充、經費來源、委託單位的授權和其他物質資源，否則也是會萎縮和消失。然而整體而言，資源是有限的，如何在資源有限的情況下達到使用上的經濟性(Economics)與有效性(Efficient)是現階段社會福利界共同關懷的議題。就資源管理的觀點而言：1.了解資源，2.共享資源，與3.開拓資源是資源再生的重要策略，不論是物質或人力資源都應如此。祥和計畫的推展就是為了達到上述的目的，希望在區域整體性的規畫下，將志願服務的人力做整合的努力，發揮最大的效用，更希望這種方法能逐步形成制度、內在成一種文化和生活習慣，將社會帶往自在、歡喜的境界。

然而而走訪台灣地區二十五個縣市了解推動祥和計畫的現況之後，發現若要達到了解資源、共享資源和開拓資源的目標還有一段距離，

重要的原因不外乎有三：第一，山頭主義作祟，各機構只注重本身的發展缺乏對其他機構的認識；第二，不覺得與其他機構發展合作關係的重要，一切自己訓練，一手包辦即可；第三，缺乏對於區域性或整體性規畫的概念，因此服務地區大都侷限在熟悉的地點，無法真正觸及到有需要的案主。雖然志願服務工作的推動已有十多年的歷史，但方法是上若不突破，組織上若不加強，十多年後可能仍是停留在樂善好施、扶弱濟貧的傳統個人慈善作風。因此，本文想從組織的角度來談資源依存和整合的重要性，有互惠才有依存，有依存才有整合，這是有機社會的基本前提，也是志願服務求新求變的基本要素；其次再介紹一些方法和步驟，希望在對推動祥和計畫能有些實質的貢獻。

一、志願服務組織的社會網絡關係

依據觀察，目前國內在社區的各種志願服務團隊大部分都是以自己的社會網絡關係來推展業務、集結資源。社會網絡是指一群界定清楚的成員，透過社會關係而連結在一起的組合。這成員可以是個人、

團體、組織、乃至社區或整個社會。社會網絡的連接特色，可以用來了解組織間彼此資源依賴(Scott, 1991)。社會網絡學者強調許多人類的行為是隱含在網絡關係之中。因此在研究組織交換行為的領域中大都注意到網絡結構。任何一種組織在運作的過程中必須要有良好的運送管道(distribution channels)，這也是要靠著對社會網絡的掌握。

網絡分析的基本單元是「關係」(Relations)，也就是一般所謂的人脈。事實上，人類固然有獨立自主的能力，同時的確也會受到社會關係的制約，而這個社會制約的程度會因人際或社會關係的不同而有所差距；社會關係越深侷限的力量越緊。用Granovetter的說法，人際間的交往是受到「鑲嵌」(Embeddedness)的影響，也就是緊密結合的意思。他認為在「鑲嵌」下建立的信任是組織能夠穩定交換的主因。這種信任是奠基在長遠的互利基礎之上，而不是短期一時的自利。所有重要的文獻，討論到交換系統時，都會關心在利己的原理下，建立信任的基石，所謂的利己並不是單獨的個人，而是組織的利益。利益是多面向的，就志願組織而言，利益並不是有利可圖，並不是經濟貨幣的利益，而是組織的聲譽、名望和願景的實現。這樣的利益是要透過組織內個人的人脈關係、個人網絡資源的運作才動得起來。

(一)個人網絡資源：個人性與非個人性

目前的社會個人之間的互動空間已經日漸縮減，取而代之的是組織與個人或者組織之間的互動關係；雖然個人之間的往來是透過組織而行動，可是此時的個人並非單純的個人，而是站在組織代表的位置上互動往來；因此他們之間的關係並非初級、直接的人際關係，而是

有兩個組織介於其間的次級、間接的人際關係。人際關係表示個人的生活不是孤立與自足，而是與他人互有關係。所謂關係乃指人們彼此涉及於相互影響並且相互依賴。依此而言，人類互動中所發生的事如感情、信念、合作、溝通、問題解決及激勵等均會有相互影響。這種人際關係涉及的人際互動不是一種邂逅或臨時的性質，而是一種比較持久性的行為模式，即可預期與重現的互動模式。在私人關係中，一個重要問題是誰熟悉誰？熟悉的條件包括鄰近、社會地位、相同價值規範、種族等等。在費孝通的文章中曾提出以「己」為中心，像石子一般投入水中，和別人所聯繫成的社會關係是一個「一根根私人聯繫所構成的網絡」；而個人在這個關係網絡中所能夠動員的資源，稱為所謂的「個人網絡資源」。

依照人際之間的關係，信任可以區分為兩類：個人性的信任(Personal Trust)與非個人性的信任(Impersonal Trust)。個人性的信任是建立在人與人之間的交往相識上。志願性的組織中，用自己是常見的型態，最主要的原因是對自己人比較信得過，彼此交易溝通的成本比較低。曾經有社區協會理事長是里幹事，總幹事是她的兒子！這是很典型的例子，在台灣的志願服務組織或協會而言是常態！在這樣的情況下擁有越大的私人關係網絡，可以信任的人越多。各種同學會、同鄉會等關係，無非是要擴大個人的社會網絡(周士登，民八十五)。但是這種社會網絡關係是建立在個人性的信任，並不是因為結構性位置而取得的信任，例如：因為你是理事長所以我信任你。

Nisbet相信人們找尋社區的親密人際關係是不會隨著都市化而被取代，因為這種關係是從某種人性的強烈需要而產生的，只有物質提

昇是絕不能阻止疏離感的發展與阻止對社區需要的升高。訴之技術進步來解決生活品質不會是有效的。尼氏早在一九五三年出版「尋求社區」(Quest for community)一書揭示當代工業社會人際關係與社會整合的問題，因此，社區中志願服務的組織就是在這樣的脈絡下有其發展的必然性與重要性(Kuhns & Selig, 1992)。

目前的社區，人際關係網絡的建立是以親族、朋友、里鄰為基礎，是因為他們涉及的人際互動為自發的、自由的、廣泛的，但他們確是按照個人的需要實施個別的功能。親族可能要求許多事如個人的犧牲與不便之事；朋友則強調互惠、嗜好、娛樂、友誼與有限幫助（借貸、照顧嬰兒等）；鄰里比親族或朋友有更收縮的範圍，不同的是鄰里以地理鄰近為關係的重要基礎。親族關係源自於文化規範。這種分工顯示親族、鄰里與朋友在滿足人們的基本需要是互補的而不是對立的，例如里鄰實施親族與朋友未能或無法提供的功能，即使在都市，有許多社區性的社會福利機構或協會，其重要性不亞於鄉村的鄰里。就這些功能而言，可以看出里鄰組織或志願性團體可能發展某些替代方式或新機能，以滿足人們的基本需要。

個人資源網絡常被用為滿足某種目的的手段，社會互動有兩項交換法則：「人情」與「關係」，前者係指社會互動涉及的情緒反應並帶有人際義務的履行，即人家對我好我對人家好；後者強調社會互動的人不是個人而是受影響的人，所以關係是重要的。因此，「攀交情」、「拉關係」便成爲人們獲得資源的目的。當個人或組織遭遇問題時，常會想到運用這種人際關係的資源來協助解決。這種人際關係的工具性質在日常生活是相當重要也常見的（葉匡時，民八十四）。

(二) 組織網絡：

始於人際，進而進行組織中的資源交換

除了上述個人互動往來所構成的人際關係網絡與個人網絡資源外，另外是由組織因為資源交換所形成的次級「組織關係網絡」，彼此間進行資源交換、資訊移轉、模仿學習過程而有互動關係，則這些關係總和變成了所有組織群集間的關係網絡（白乃文，民八十三）。用「網絡」這概念來表達這些關係總和的原因是因爲：一、這些關係總和並非是個靜態的，反而是種不斷在變動、不斷在發展的過程；二、這些關係並非爲追求最大效益而產生的；三、這些關係也並非如同「層級體系」(Hierarchy)般，依照支配／從屬的權威控制方式來達成。

不能否認的，在這些組織創立的當時，所能夠動員的資源、人際關係網絡都是既有現成的，也就是創始者只有從個人的關係網絡中找尋可以利用的種種資源，因爲只有這些資源管道可以利用。因此，若只以「資源交換理論」作爲分析工具是不足夠的，因爲資源交換理論的前提是建立於行動者理性計算之上，而在傳統社會中，關係網絡連帶中包含著情感成分，如親朋好友的人情因素必須加以考量。人際關係網絡的建立與擴展變成是現代組織間發展互動、產生合作關係的重要要素。如果就一個位置上的人選適合度之考量而言，若是有相同的人際關係網絡背景的話，這時充分的條件是：誰較有能力可以勝任、負擔此職位，而非僅只有一些同鄉情誼、親密的人際關係而已。如此就可以看出人際關係網絡分析所忽略的一個相當重要的面向：「個人關係網絡」與「組織結構位置」之間以及附帶資源的差異。

關係網絡取向的研究者了解到互動會發展出不同型態的關係連帶，這些關係連帶則進一步組成力量不同、大小有異的關係網絡。人們每天都生活在這些關係網絡之中，一方面依循這些關係網絡活動，以因應制度環境的限制與機會；另一方面也不斷在改變這些關係網絡，進而創造新的關係網絡，而影響制度環境的改變。蕭新煌（一九九二：一四一）在他對台灣企業家的創業過程的研究指出：「台灣企業家建立的企業網絡過程，固然有著所謂『人情』和『面子』等傳統人際關係的因素存在，但並非有完全的支配作用；其工具性仍然強，甚至可說是一種『人際關係工具化』的操縱。」雖然志願服務組織與企業組織相去甚遠，但是人情和面子仍然是志願服務團體資源依存的兩大命脈。

二、組織間的交換和依存

(一) 組織的分化加速彼此依賴關係

在組織之間會發生交換關係主要是由於兩個相互關連的理由：「專門化」(specialization)及「資源稀少」(scarcity)，志願服務的組織特別是如此。由於大部分的組織執行分工、專門化的功能，因此必須要與環境中其他組織進行交換以獲得必要的資源。資源的稀少意味組織被限制去完成有限的功能。因此資源可得性的限制導致組織間進行交換，產生相互依賴的關係，另一方面也進一步鼓勵專門化的繼續進展。

Pfeffer & Salancik(1978)區分了兩種相互依賴情況，一類是「

結果相互依賴」(Outcome interdependence)，這是指行動者共同決定最終的結果；另一類是「行為相互依賴」(behavior interdependence)，這是指行動本身是有賴於另外的行動者之所作為而定(周士登，民八十五)。因此相互依賴關係並不一定要對稱或者均衡的。從相互依賴所產生對組織的外在控制等同於將組織本質視為開放體系，也就是說，組織對於環境依賴的同時，也受到外在的控制與限制。Scott進一步地說明：一、如果組織的本質是個開放體系的話，那麼他們的組織界限必須像是個篩子或濾網，讓必要的資源能夠進入並且排除不適當的或有害的元素；而且就是要承認組織是被其環境所貫穿的。二、不斷在數量上成長的組織是被包含在較大的結構之中，因而使組織與較大結構的連結，可以影響組織自身結構的許多面向及行為；如果要將他們視為獨立的個別組織是大有問題的。三、組織的界限或範圍可能隨著時間而不斷變動，因此變異性就成了組織的常態。然而根據資源依賴理論的觀點，組織並不會僅是經由順從於環境的需求來回應外在的限制及控制；相對地，組織將會採用不同的策略去改變這種依賴與順從的情況，組織的行政或管理人員找尋維持組織權力及自主性的可能方式，以重新適應變動的情況。有三個因素來決定組織間相互依賴程度：一、資源的重要性，是指對組織的存續佔有關鍵性地位的程度，也就是說，如果對組織的運作越不可或缺，則其重要程度越高；二、對方如何配置與利用資源，擁有資源、管制與監督資源的流向，都會造成組織攝取資源的阻礙，所以擁有這些權利的組織，通常具有較多的權力；三、資源來源的替代性，如果資源越是遭到壟斷，操控於少數供給者，那麼對這些組織的依賴程度越高。

(二) 組織之間的交換降低對外的不確定

組織間藉著交換行為達成協議，以降低不確定，控制對其環境的可預期。而組織的「不確定」可能來自於下列幾點：一、資源的稀少；二、對於環境的變動缺少完整的訊息；三、不知道有交換伙伴可供其運用；四、在組織場域中，缺少可交換比率的了解。爲了要降低這些不確定，組織發展監控環境的單元，並進行資源交換關係，以獲取可預期。

交換始於互動，組織與組織之間的互動是透過組織內的成員或代表來進行，Alfromby(1995)區分三種不同的互動形式：一是組織內成員之間的互動關係；二爲來自不同組織的代表之間互動關係；三爲互動發生於組織活動領域之外，但是組織所賦予的一切能夠影響他們的互動關係。可能影響組織代表的互動關係有：個別的人格特質、個人在組織以外的關係網絡等屬於個人層次的因素，此外還有組織的權力大小、控制資源多寡、組織授權給個人的範圍等，這些則屬於組織層次的因素；然而這些條件的輕重比例並非是固定不變的。第三種互動關係是最曖昧模糊的，但是也凸顯了組織的重要性。因爲之所以影響個人的機會結構機制，是因爲個人是生活在以組織爲主導社會資源配置的社會，個人地位的取得和社會流動會受到個人所屬的組織在大社會中的位置和個人在所屬組織的位置所左右。代表組織的個人之間的互動會因爲其所屬的組織差異而受到影響，例如人際間的接觸交往時，通常會詢問對方的家庭狀況、畢業學校、工作地點和職務等。

資源依賴理論(Pfeffer & Salancik, 1978)並且提到組織如何去

評估外在環境的需求，因爲組織是由個別的利益團體會相關於自身的功能或特定活動，雖然認識這種相互關連性並不一定都是容易的，但是對於如何決定這些利益團體間相對輕重的差異程度而言，這是很基本的開始。

(三) 組織對於不滿意的交換關係採行的

因應策略

組織雖然依賴外界環境，但是並非被動地接受來自外界環境的控制，因此資源依賴理論(Pfeffer & Salancik, 1978)認爲組織有其主動性和自主性，採與順從、適應或者逃避的策略來克服來自環境的限制，藉著控制環境需求、控制滿足定義、控制需求的形成等方法來管理外界的需求與控制。能夠增加穩定與確定的具體策略包括有重新建立組織的結構以避免不確定因素的影響、穩定現有交換關係、重建交換關係等。簡單而言，有兩種方法可以影響結構：一是改變，一是創造(Hall, 1996)。

改變外在環境的具體策略有以下幾種：合併其他的組織以重組依賴關係、多樣化的服務項目來分擔風險，與環境的依賴對象協商所用的策略包括有：建立規範以相互協調、合辦活動彼此造勢，擴大組織規模，累積資本以及維持原有組織的自主性、吸收重要人物，或是以董事合併或聯合的方式達成組織間的共同承諾，吸收資源，交換情報，與建立正當性、以及建立組織間的聯合關係；這些策略的目的在於建立組織間行動的集體結構。

嘗試創造外界環境的策略有：提昇組織的正當性以增加存活機會、

運用遊說團體關說來影響政策的制訂與執行等；這些策略的目的在於獲得同類組織或者監督團體之認同，使其能夠順利地運作。

許多存在於組織間的社會關係中，包括了訊息交換、權威、信任、有關賞罰的規範問題等，這些往往是因為組織結構上的位置而產生的資源，原本非個人所擁有的，是當個人進入組織內，位居於組織結構內的某個職位時，才能夠獲得組織的授權而擁有及利用這些資源。社會資源的附著點由家庭、而個人、而組織，是社會變遷的主要走向。

綜合前述，在討論組織資源依賴理論與人際關係網絡之間相關時，先從人際關係網絡開始。「個人網絡資源」是根植於個人的初級人際關係網絡之中，也就是透過與初級人際關係的他人所具有的資源，其中包含著個人擁有的知識與技能，因為人際間的交往互動也涵蓋著彼此接觸的種種行為，如情感方面的需要、工具性行動等；至於「結構位置」賦予的資源是根植於個人進入某個組織時，他所在的職位所賦予的種種可以供其運用的資源，如訊息交換、權威、信任、有關賞罰的規範問題等；這表示個人只有在其職位時，才能夠有支配權利，並非個人所擁有的。Allan(1993:8)認為：接近適當的社會場合與環境對於朋友關係網絡的產生與發展是重要的，雖然朋友關係的發展有很多種，但是在形成朋友關係之前，至少需要彼此接觸與互動；所以說：那些愈是能夠整合進入正式或半正式(semi-formal)社交場所的人，他們將會更容易去發展與維持非正式的社交關係，以取代已經淡化的交情。相反地，那些沒有機會接觸這些社交場所的人們，可能會察覺出難以維繫這些關係。

三、如何透過社區人脈關係加強組織合作與資源交換

社區人力資源的運用乃是一動態發展的過程；包括了發展人力資源、規劃人力資源、動用人力資源、評鑑人力資源四步驟；按照 Cascio(1992)指出，社區人力資源之建構有幾種較為普遍運用的策略：

(一)個人網絡的增強：

這種策略是集中與個人有聯繫且有支持作用的人，例如家人、朋友、鄰居等。使用的方法是接觸、商議，動員這些相關人士提供資源、諮詢與協助，以維持及擴大原本的社交關係與對外聯繫。

(二)互助團體的成立：

此一策略的重點是將具有共同背景的人建立同儕支持小組。這個策略可加強案主群彼此之間的支持系統，增加夥伴關係、資訊及經驗交流，結合集體力量，加強共同解決問題的能力，例如各種團體類型的家屬成長團體，即屬於此一類型。

(三)機構聯繫網絡的建立。

(四)社區增強力量的規劃：

主要是建立一個行動小組，為小組中的成員反映需要，爭取資源去解決本身的問題，並倡導案主的權益。另外，要去協助該小組與地區領袖、議員或重要人物建立聯繫。

除了上述的策略外，組織間的互動關係更有待加強。按照 Bailland and Wilson(1994)的觀點，機構之間的協調聯繫變得更加

重要的原因有二，其一是消費者的多重需求（譬如：酒癮、長期照護者、居家照護者）；其二是成功的謬論：社區在改善有關公共健康問題方面經費花得愈多，照理說回收的品質將會更好，但是往往到了某一頂點後，投入愈多的金錢，所收的成果會愈少。針對成功的謬論作個簡單的解釋：更多表達當地需求的社區機構紛紛出現，他們彼此之間是以競爭的方式來取得更多的案主以及其他的資源，然而他們彼此之間卻很少以合作的方式來達成多元的目標。換句話說，嘗試去達成共同目標的不同機構數愈多，他們很少會以協調聯繫的方式來達成目標。成功的謬論被擴大解釋為：提供不同服務的機構數增加，社區變得更有可能是以綜合性的方式來表達社會的普遍需要，但是服務的增加會拘束服務的提供者必須在一個協調聯繫的體系中來提供服務。特別是在心理健康、物質濫用、老人、兒童虐待，以及遊民的領域方面，顯示出所提供的服務缺乏協調聯繫、是片段不連貫的。

機構之間的關係也包括「成本」和「利益」。由於機構之間的協調聯繫方式會降低機構本身對自己事務的主控權，以及決策的自主權。每一機構必須投資一些罕見的資源以發展和維持外部的關係。喪失自主權與主控權會成為持續性阻礙協調聯繫方式產生的原因。因此，「自主權」和「利益」對於機構之間協調聯繫關係的產生是相當重要的一個誘因。

早期的研究傾向將「協調聯繫」視為組織的規則和程序，並採用標準化的語言和形式，建立了共通的規則、策略和程序，而且透過備忘錄、報告、電腦資訊系統來從事監督工作。而現今的研究視「協調聯繫」為動態的概念。舉例而言，Reid(1985)視機構之間的協調聯繫

為介於兩個或更多獨立機構間「志願性質的交換」，相互補充必要的資源，以達共同的目標。

交換包括案主轉介、金錢和人員的交換。其他研究者將機構之間的連結作更進一步的區分，包括服務提供的資源（例如案主轉介、有關特殊案主資源的交換），以及行政監督的資源（例如金錢、人員）。Connor(1995)也區分介於機構之間的關係，以迎合機構本身內部的需求，或表達機構外部的問題、機會或命令。以社區為基礎的健康和人類服務體系的三個一般性功能：福利服務的輸送、行政監督、計畫，此三者不僅發生在機構本身內部，在機構之間也以協調聯繫的方式出現。

上述策略不只是動員個人力量，更需要經由機構間的互動和合作有整體性的規劃。事實上，機構間的合作存在有四個阻礙：(1)哲學上的阻礙——不同的專業倫理、價值觀；(2)階級上的阻礙——介於提供服務給窮人和中產階級案主之間的機構；(3)地理上的阻礙——介於提供服務給鄉村或城市案主的機構；(4)法規上的阻礙——提供服務給老人或其他任何年齡層案主的機構（陸光，民八十五）。這樣的阻礙對於有多重需求的案主而言是不利的。因為多重需求必須透過整合性的協調聯繫來達到多元的滿足。對提供服務給相類似需求案主的機構而言，彼此之間的互動只限於彼此本身，因而觀點受限，傾向於窄化解決問題的方法，為打破此僵局，機構之間有系統的結構性整合與協調，而非片段性的服務是相當重要的。

結語

資源本身是靜態的，要透過組織內與組織間的妥當運用和合作，才能發揮到最大的效用；同時，資源也是有限的，不論是人力、物力或權力資源都有耗盡的一天，如何在動態的依存和整體性運用中醞釀與創造新的資源是重要的課題。但是更重要的是人力資源的持續與提昇，持續靠鼓勵，提昇要靠訓練。祥和計畫的重點就是希望透過聯誼、組隊予以鼓勵，選拔獎勵給予肯定，階段性訓練提昇素質。鼓勵、肯定和訓練之後，希望能將團隊中個人網絡關係逐步制度化，不因人的異動而影響到組織資源的多少，希望在志願服務的精神認同下，促進組織間的合作和整合。

在Harvey & Philpot(1996)所著的「可愛的慈善：志願組織的角色與運作」一書中寫得很清楚，志願組織的發展是二十一世紀已開發國家的主體之一，她們將國家比喻成一部四輪車，四個輪子除了志願組織之外，政府、經濟企業和私部門如家庭是另外三個主體，可見志願服務的重要性。然而這樣的組織若要健全成長，不能只訴諸利他和慈善的動機，必須有一套管理制度，包括組織內部、組織與組織間以及組織與政府和市場之間，其間的關係除了權利義務的規範性問題外，就是資源共享和再生的議題，希望在迎向二十一世紀的同時，國內的志願服務能在祥和計畫的促進之下有更積極、更制度化的努力方向。

(本文作者現任陽明大學衛生福利研究所所長)

參考書目

一、中文部分

- 白乃文 台北市老人衛生福利服務組織網絡之分析研究 陽明醫學
院衛生福利研究所碩士論文 民八十三
- 李昇偉 社區工作與照顧網絡 社區工作新程式：香港基督教女青年
會編著 台灣商務印書館發行 民八十四
- 李建興、王秋絨 運用社會資源協助社區發展可行途徑之研究 中華
民國社區發展研究訓練中心 民七十三
- 柯三吉、萬育維 台北市政府社會局委託式福利服務提供模式之研究：
社會局與受委託機構間互動關係的探討 民八十三
- 香港基督教女青年會編著 社區工作新程式 台灣商務印書館發行
民八十四
- 周士登 組織間的資源交換與人際關係網絡——以台灣醫療產業為例
台灣大學社會學研究所碩士論文 民八十五
- 徐震 社區發展——方法與研究 中國文化大學出版部 民七十四
- 陸光 我國志願服務推展之過去、現在及未來 志願服務論見選集
內政部獎助 中華民國志願服務協會編印 民八十五
- 葉匡時 從當代組織理論論政策執行的強化 中國行政 頁十五—三〇
民八十四
- 萬育維、蘇景輝 宜蘭縣青少年福利服務網絡整體規劃之研究 宜蘭
縣政府委託 輔大社工系執行 民八十二
- 萬育維 福利社區化的意涵與策略 內政部社會司 全國社區發展會

議引言報告 民國八十四年八月 民八十四

萬育維 志願服務與社會需求 內政部獎勵 中華民國志願服務協會

編印 民八十五

賴秀芬與胡幼慧 失能老人照顧者社區支持體系組織動員初步行動研

究——哪些社區資源真的可以用？人口老化與老年照顧研討會

中國人口學會主辦 民八十五

一、英文部分

Alfromby (1995). Mobilizing local communities. Avebury.

Beaumont, P.B. (1994). Human resource management : key concepts and skills. London : Sage.

Bolland, John, M. & Wilson, Jan, V. (1994). Three Faces of Integrative Coordination : A Model of Interorganizational Relations in Community-Based Health and Human Services, Health Services Research, 29:3 (August), pp341-366.

Cascio, W.F. (1992). Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. McGraw-Hill.

Clarke, John(1993). A Crisis in Care? CA: Sage Publications, Inc.

Connors , T.D. (1993). The nonprofit management handbook: operating policies and procedures. John Wiley & Sons.

Connors , T.D. (1995). The volunteer management handbook. John Wiley & Sons.

Hall, R.H. (1986). Organization: structures, processes, and outcomes. US : Prentice-Hall International.

Hanvey, C., & Philpot, T. (1996). Sweet Charity : The Role and Workings of Voluntary Organizations. NY : Routledge.

Kuhnl, S., Seille, P. (1992). Government and voluntary organizations. U.S., Avebury.

Mayo, M. (1994). Communities and Caring : the mixed economy of welfare. St. Martin's Press.

Monk, Abraham(1990). Handbook of Gerontological Services, CA: Columbia University Press.

Ovretveit, John(1993). Coordinating Community Care, CA: Open University Press.

Pfeffer & Salancik (1978). Uncertainty and Social Influence in Organizational Decision Making . in Environments and organizations , ed Marshall W. Meyer and Associates. San Francisco: Jossey-Bass.

Powell, W.W. (1987). The nonprofit sector. Yale university press.

Scott, J. (1991). Social network analysis. London: Sage.

White, D.F. (1995). The Art of Planned Giving: Understanding and the Culture of Giving. John Wiley & Sons.