

非營利社會服務組織的資源與數位應用 ——延遲效應的影響和可能解方？

韓意慈

壹、前言

時至今日，數位革命早已相當程度的改變了社會運作的方式，非營利部門及社會服務領域亦無法自外此發展。數十年來，資訊科技的發展以1990年代興起的Web 1.0為起始，著重的是單向顯示訊息的網際網路技術，到2000年起出現的Web 2.0階段，著重使用者參與及訊息的分享；再由於2004年首度出現的「臉書」（Facebook）等社群軟體，大幅改變了全世界相互聯繫的方式（Watling & Rogers, 2012）。近年來，2007年起智慧型手機的上市與普及化，使得前述的資訊科技進一步被更快速、個人化的數位工具取代，形成了社會互動與社會關係的巨大轉變；這個過程學者稱之為「科技的社會形塑」（Social-shaping of Technology）（Watling & Rogers, 2012, p. 11），意指隨著科技技術的革新，將改變人際互動與關係模式，

並可能重新建構社會的新樣貌。

不僅如此，當數位不只是技術上的改變，而是全面改變人們的生活方式，則與進行人群服務的社會工作非常相關，值得更加重視。數位生活的普及不僅使得非營利部門能對外進行隨時的線上動員與募款（組織社團、捐發票、進行線上活動、數位金流等），對內簡化溝通方式（以不同Line群組來討論公務、電子公文等），到改變服務方式（由加入Line群組、Facebook或Instagram，進行貼文、語音通話等來取代發送新聞稿或使用傳統的信件與電話），以及由資料庫和數位表單來進行個案紀錄，改變了原本使用紙張及手寫的工作方式。2019年以來席捲全球的嚴重特殊傳染性肺炎COVID-19，因防疫需求強迫接受的數位化過程，改變了人們習以為常的生活模式，也為所有產業的既有營運模式帶來挑戰（林柏君，2020）。疫情下的遠距辦公與新型多元的就業型

態，對於勞動者的工作條件與權利則一方面帶來工作方式更加彈性的優點，另一方面也衍生如工時長、獎金與附加福利低落等勞權的議題（賴逸芳，2021）。在人群服務方面，數位化催生了數位醫療擬真教育、遠距醫療的應用（尤珮力、蔡淳娟，2021），而疫情三級警戒導致社會服務的暫停，對服務對象與家屬的影響，則需由都會區的視訊服務、及偏遠地區的到宅服務來替代（林廷芳，2022），部落長照站的活動暫停，使得服務提供者必須轉變為數位課程、並儘速與跨部門建立具防疫功能的部落防疫工作站（呂怡慧等人，2022）。疫情加速了數位發展的進程，也迫使我們更嚴肅地面對：社會福利／社會工作領域既有的數位延遲現象，而未來是否準備好迎接數位時代的轉變？

數位研究中關於資源不足帶來的連鎖效應稱之為「馬太效應」（Mathew Effect），也就是貧者愈貧、富者愈富的效應（曾淑芬、吳齊殷，2015，頁4；韓意慈、徐煒勛，2018；Helsper, 2008; Van Dijk, 2005）；由於提供社會服務的非營利或社會福利組織通常資源有限，在數位社會的發展過程中，卻是從動機、設備取得、技能有無、到日常使用，數位近用的程度和深度都容易受到資源的限制；有如社會上具有優勢的人較容易運用本身優勢，獲得更高的數位近用程度，而影響其透過數位參與獲得更多的政治、經濟、文

化資源，進一步形成有利的正向循環（曾淑芬、吳齊殷，2015，頁4；韓意慈、徐煒勛，2018；Van Dijk, 2005）。作者在過去的研究中，曾針對社福型非營利組織的官方網站及社會倡議聯盟型組織的數位運用進行過一系列的研究。在社福組織的官方網站研究中，從網站資訊的內容分析比照該組織在公益團體自律聯盟網站上的財務公開資訊，在蒐集到的113間社福型非營利組織中，研究發現線上揭露的分數高於線上倡議及邀請參與；受測組織的總收入較低、社會捐贈不多、獲得政府資源較少者，運用網站以達到整體線上責信的比例明顯較高；顯示數位應用反成為中小型組織策略運用上突破資源限制的一環（韓意慈、徐煒勛，2018）。

另一系列針對社會福利倡議聯盟型組織及其會員團體的研究，則發現資源對於數位運用有顯著影響。在八家倡議型組織當中，數位運用程度高的組織更易提升與會員組織的聯繫及掌握社會議題的敏感度，並朝向參與式管理的方式進行決策，對於服務個案與潛在支持者的意見也更擅於接納應用（韓意慈，2016）。而資源是否足夠確實可能是非營利組織應用數位化策略程度的關鍵因素，研究發現：組織的屬性、組織的地理位置、組織的財力規模、人力規模都對數位化程度有顯著影響（韓意慈，2016），呈現大者恆大的狀況。

近年來COVID-19疫情使我們更重視社會服務領域中的數位轉型，數位革命啟動的各項轉變速度不減反增，在資源有限下社會服務領域的數位化該如何發展？為了釐清上述研究中組織資源與數位應用的關聯，以及從現在數位社會的角度又帶來哪些啟示，本文擬透過國內外文獻探討，並重新檢視過去研究及訪談資料，探討數位延遲效應的不利影響及原因，期能為國內相關領域的數位發展提出可能改善的建議。

貳、研究方法

本文以非營利（Nonprofit）、社會服務（Social Service）、數位發展（Digital

Development）等關鍵字進行文獻檢閱。在Social Science Citation Index中獲得10篇相關文獻，於中文文獻檢索則運用數位發展、社會服務、社會福利、疫情、COVID-19等關鍵字，於華藝線上圖書館進行檢索，經由篩選獲得約7篇較為相關的文獻。此外，作者重新整理2015年針對社會福利倡議聯盟型數位化發展的研究內容，包含國內七所身心障礙、兒少、婦女等各領域聯盟型組織（註1）之執行長或管理者的訪談資料（如表1）。雖然是數年前的研究資料，然作者發現對數位延遲現象的爬梳仍有高度應用價值。本文將對照近期研究文獻，針對非營利組織數位發展的困境與可能的解決之道進行探討。

表1 受訪對象與所屬組織特質

受訪者代號	組織描述	員工數	會員組織	資訊專職人員	受訪者職稱
DIS	障礙議題相關的聯盟型組織	9	130	無	執行長
WOM	婦女議題相關的聯盟型組織	8	60	無	公關與社福專員
CHI_1 CHI_2	青少年議題相關的聯盟型組織	10	39	有	執行長與研發專員
MEN	心智障礙議題相關的聯盟型組織	12	41	有	執行長
WEL	社會福利議題相關的聯盟型組織	3	43	無	研發人員
ACC_1 ACC_2	第三部門相關的聯盟型組織	8	207	有	執行長與資訊主管
VIO_1 VIO_2	暴力防治相關的聯盟型組織	8	33	無	秘書長及社工

說明：訪談期間為2014-2015。

資料來源：韓意慈（2016）。

參、研究結果

文獻上，國外研究探討非營利組織數位延遲的現象，例如，Goldkind（2015）針對社群媒體的技術適應上，非營利部門較商業部門更延遲的現象，透過20位美國非營利社會服務組織的資深領導者進行質性研究訪談。研究者將受訪者分為非使用者、初學零星使用者和進階初學者，研究發現董事會投資、正式政策和社群媒體使用指南，以及評估工具結果的計畫或協定扮演了支援社群媒體的結構因素。受訪者提出非營利人群服務組織使用社群媒體主要的障礙是缺乏資金，並且難以聘用合適的人才和購買相應的資源，連帶使得相關知識也無法被引入。而有使用經驗的受訪者則是具體地提出與服務對象、捐助者互動關係的轉變；這些轉變經驗成為組織的重要資訊，為受訪組織決策和與董事會的談判提供資訊。整體而言，該研究參與的組織都沒有全面的多種社群媒體計畫，就算領導者表達評估其社群媒體活動是有價值的，但即使是技術最先進的組織也沒有明確的評估策略，來衡量其社群媒體傳播目標的有效性。

就算是使用了數位工具，研究上也發現非營利組織的數位應用能力仍然有限。例如，為探討非營利性專業人士是否經常缺乏必要的培訓與專業知識，以利用數位技術進行有效溝通，Getto與Flanagan

（2022）進行一項參與式研究，邀請美國北卡羅萊納地區的13位不同組織代表進行焦點團體訪談；結果發現即使應用了各種媒體，非營利組織卻更喜愛應用非數位媒體，並傾向於以非常鬆散的方式定義受眾，以非聚焦的方式設定內容，並且更重視維持既有的組織流程，而不是尋找內容策略的最佳實踐。Dush（2017）的研究也有相似的發現，在他探討82筆來自非營利組織網站中的個人經驗的自述，發現傳統使用照片伴隨著文字敘述的方式仍然為主流，並且並未普遍採用可用的數位介面功能，例如，使故事可共用或可排序的功能、或開放收藏以供使用者提交的功能。這些可能反應非營利組織技術上不能或不願意採用更具有互動性的故事描述方式。

而研究指出這些數位延遲的現象可能來自於地理區域或組織特質等因素。Svensson與Naraine（2022）則探討數位責信研究指標的運用，從體育促進發展與和平領域中的532個國際組織的網站收集相關數據，研究結果顯示地理位置和其他組織變數對於數位責信具有重要影響。研究也指向世代差異將形成組織內的不同溝通方式（Kamber, 2017）。

從數位延遲的影響及其原因來分析國內社會福利倡議聯盟型組織的訪談資料，本文將之分為兩部分，分別是：「數位化延遲的負面效應」與「數位化延遲的原因」。以下分別探討之。

一、數位化延遲的負面效應

（一）不利於服務使用者、工作者、與管理者間的互動聯繫

運用網際網路與新媒體促使組織更有機會獲得個案的直接回應，更有益於行動或外出不便的服務使用者，缺乏連結的弱勢社群（如：單親戶長、藥酒癮人士等），透過數位媒介形成團體，或與工作者進行常態的聯繫互動。固守實體的聯繫方式則較為耗時耗力，或因過於重視場合與角色，而使互動聯繫受到限制。例如，受訪執行長的觀察：

你知道有些很local的，有些中南部或屏東的，他們的執行者一直換人，或者是part-time的很多，或是年紀很大了他也不太會用，你跟她講很久，他還是叫年輕的志工，只能把東西傳給志工，但又不確定東西是不是，到最後只能用最原始的傳真或寄信，就我們一直很想E化，但你會發現數位落差真的很大。（受訪者ACC_1）

（二）不利於從數位工具獲得服務對象的回饋

對非營利社會服務組織而言，數位化發展所帶來的雙向溝通，也能從中獲得即時的回饋，對於回應變化萬千的社會議題有很大的優勢；受訪管理者可以感受到此數位化可能帶來的好處：

就是有個感觸，我們一直在做，可是有個問題點是，是不是做的這個事情是我們會員需要的，或者是說會員到底需要什麼，做的是不是能夠match到。（受訪者WOM）

若組織不積極投入數位發展，則不利於組織更有效率的得到服務對象的回饋。

另一位受訪者也描述：

的確大家從電子報或臉書上面比較快，也比較迅速……像我們在臉書發布什麼樣子的訊息，有回應或者是有按讚我大概會去看一下是那些人……然後他按的次數也看看就好，反而要去關心有留言的人，有留言的人不管怎麼樣都要給回應，甚至於如果他有分享，把你這資訊分享出去，最好可以到他的臉書上面去留言說：「謝謝你的分享！」這個才是比較積極……但是很難啦。（受訪者DIS）

（三）不利於認識數位工具的使用並在數位人權議題上取得發言權

非營利社會服務組織若能善用網際網路或社群媒體，則能建構出更深入討論社會議題的空間，針對受到汙名化的社會議題與對象，也有更多接觸的機會：

其實我覺得網路，像愛滋病或精障很被汙名的議題，可能牽扯到社會上比較忌諱的東西，愛滋病又是性、毒癮、犯罪的東西，大家不願意談，但在網路上大家就會，像愛滋病的話，同志的網站就會談

這個，就有一些可以進去的空間，精障也一樣，可以善用網路的話，能做到很多部分。（受訪者WEL）

此外，數位化是一個趨勢，當組織延遲這方面的發展，但社會上其他互動方式或使用習慣已經轉型，則非營利組織可能也會逐漸失去對新議題的快速理解，甚至失去新的發言權。例如，數位性別暴力、數位詐騙、數位世界中的勞動剝削等，成為新的社會問題，但當非營利組織自身處於數位延遲，將難以深入探究其中的社會結構導因，更不易在當中取得發言權。

二、數位化延遲的原因

（一）數位化發展的設備或專業人力限制

數位化發展固然可能節省內部會議或跨組織間的溝通成本，但建置相關設備與人力需要相當的成本。由於社會服務領域的資源有限，政府部門的補助及民眾捐款通常未包含相關經費，除非組織的高層決策者瞭解數位發展的優點並加以支持，否則難以持續。這是大部分受訪者提到的一個困境，例如：

為了勸募目的而做這些媒體的運用，但是你要操作到可以成為一個社會媒體（進行倡議）不容易，因為你一定要有這方面的人才。（受訪者CHI_1）

其實真的就是要去看組織是不是願意去花這個成本去投資這樣子的人力？組織是不是願意花成本去做資訊上面的更新？

那我覺得這個最後真的還是回到最原始的問題，就是經費問題。（受訪者DIS）

而對於非營利社會福利部門而言，經費問題意指績效部分的認定：

即使你有經費，即使政府願意給你，他還是卡在一個問題，比如說績效，這種倡議的東西、網路的東西很難證明績效，如果用傳統的像網路的點閱率，你把它當成績效，你也得看的人懂或認定那是績效，因為一般○○或是社福團體，它們看的是服務人次，可是點閱率能不能當點閱人次，有的人不能認同，像現在比較大的基金會，現在幾乎沒有人願意花錢給機構做網路。（受訪者WEL）。

（二）轉換期兼顧新舊不易，挑戰執行數位發展的過程

面對會員組織屬於數位化程度的不同階段，組織內必須同時應用新舊媒體，以達到適當的跨組織的結盟與合作。受訪者指出都會區會員組織與偏遠地區的運作方式差異愈來愈大，使得運作上變成配合大家可以做得到的部分，於是沒有動力去迎接新的方式。同樣的困難也發生在個案服務部分，服務個案的數位落差亦挑戰組織的因應方式。而這些都是導致數位延遲的原因之一。

不僅如此，工作者往往早已被既有業務包圍，難以分神逐漸學習或建立轉換期所需的新工作模式：

我覺得會有一個問題就是你可能只能有百分之八十以上的時間你要投注在自己的事情上面，可能只有二十或十去關心一些外界的東西，可是不應該這樣，其實你應該還是要有一些東西是你能夠跟得上，那樣子你才有辦法在未來存活。（受訪者WOM）

（三）世代差異使決策與執行層級對數位化發展不一定相同

世代差異是影響組織以不同程度進行數位化發展的關鍵。在擁有年輕世代工作者或志工的組織中，數位發展較為可行並在實現過程較為順利；受訪者指出：

那當然也跟他的工作人員有關係，如果他有比較年輕一代的工作世代的話，那這個年輕的工作世代就會比較熟悉這樣的介面。（受訪者MEN）

另一方面也有賴於組織的領導者認知數位策略的重要性，並雇用青年工作者從事相關任務才有機會更認識數位工具的價值；受訪者提到的負面經驗是：

很多的主管對網路的認知，有一些會有誤解，比如說都免費或是出去的效果都很好，可是要達到那樣的效果要有一些條件，或是花額外的費用，效果不好時就會說發出去為什麼沒人轉載……很多不同的狀況。（受訪者WEL）

總結而言，從國外文獻到國內經驗，都顯示「數位延遲」現象在非營利部門具

有高度普遍性，隨著近幾年數位化發展更加快速，社會服務組織的數位延遲現象值得吾人深思。上述國內研究結果呈現：從事社會福利倡議的聯盟型組織自多年前起，即理解數位化延遲現象，並指出其造成溝通互動、即時回饋和數位議題上的不利處境；然而專業設備與人力的受限、服務對象的數位落差、及組織內的世代差異，成為數位延遲的因素；這些經驗也與國外文獻相呼應。事實上，在商業部門的數位轉型牽涉三個階段：首先，數位化意指將資訊工具及技術導入，將所有流程進行記錄，以產生可以管理的資訊；其次是數位優化階段，此時組織可利用數位工具所累積的資訊，協助營運過程的改善，來提升生產品質、管理進度或增加效率，並提升組織內部體質。最後才是真正的數位轉型，強調的是企業要因應數位科技的改變，在商業模式上真正的轉型（林柏君，2020）。相對的若能善用數位技術，例如，Citrin等人（2018）的研究探討低收入社區中受惠於農村中的電子健康平臺，並輔以每三個月一次的醫療團隊家訪，加以數據被用於改進方案，成功地改善因距離及資源不足造成的服務受限。非營利社會福利組織的數位發展，應朝向數位優化，以及從中產生可以管理的資訊、改善服務過程、提升服務的效率，達成真正在服務模式上的轉型（洪于倫，2022）。

本文認為，資源不足雖是其中主要的原因，然而更精確地說，在於我國非營利社會服務組織的資源來源——募款和政府補助機制，未能充分認識數位發展對相關領域的價值。一直以來非營利組織募款策略強調展現苦幹實幹、任勞任怨，甚至悲情訴求為主，若是強調運用數位工具能帶來省時省力或是勸募昂貴的設備與專業人力，似乎與傳統社會服務的形象有所衝突。而政府社會福利委外的機制下，往往流於以花費最少資源、完成最多事為競標的邏輯；非營利社會福利組織之數位化發展的重要性在這樣的脈絡下難以被認可。另一方面，數位世界中的技術革命和低價競爭，也可能為資源有限的非營利部門帶來更多機會；例如，免費的App和數位化後節省下來的實體資源（如：因數位會議減少租用實體空間的花費、因數位訊息溝通減少之郵寄或紙本開銷等），或許也正是資源有限之非營利組織應該掌握的趨勢與機會。

肆、討論與結論

我國資訊工業策進會依據國際經濟合作組織（Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD）在2019年提出的數位福祉概念，於2021年提出《110國家數位發展研究報告》（資訊工業策進會，2021）；透過整合2018年以來的

三份社會調查，檢視我國數位轉型對個人的影響。這份報告顯示：當今臺灣12歲以上民眾中，家戶連網率已突破九成（90.4%），由於行動上網的普及，個人連網率也已達86.6%，其中，60歲以上已達56.2%。而生活層面上，每10人就有6人透過網路購買商品或服務（56.5%）、參與網站內容（45.7%），在社群媒體方面，每三人就有二人參與社群網路活動（66.5%）（資訊工業策進會，2021）。顯見數位生活已經不是少數人的生活方式，多數人早已習於並投入各樣的數位參與活動。

在民眾高度參與數位活動的數據下，相對而言，政大第三部門研究中心在2022年底發表了國際的好公益指數。好公益指數是針對17個亞洲經濟體，2239個亞洲社會輸送組織（Social Delivery Organizations, SDO, 近似於非政府或非營利組織）及126位專家接受訪談後發表的數據。這份調查的臺灣受訪組織中，36%與政府簽訂合約、68%獲得政府計畫補助；研究發現疫情當中，臺灣社會服務組織有56%表示增加了日常營運中的數位技術使用，而其中61%的組織認為他們最大的需求之一，是數位化和數位素養方面的支持。進一步探詢社會組織未來12個月最迫切的需求，則認為組織不僅需要更多資金的支持、需要支持數位化和數位素養支持，亦需要建立合作關係，而三者都與數

位發展有高度關聯（安妮洛特·沃爾什，2022）。

全球的COVID-19疫情加速了數位社會的發展，使過去兩三年社會服務部門不得不加快腳步面對過去的數位延遲現象；然而，我們從中獲得的啟發，是否能協助組織於疫情結束後，更加重視數位發展？並對人才設備、對管理與服務模式加以投資與關注？疫情將結束之際，藉由社會大眾對數位工具重要性的認可，在募款行動中傳達數位發展的必要性；而行政院數位發展部於近年成立，其影響也值得關注。本研究建議：政府單位社政相關部門的補助及民間相關部門的捐款，應更大程度資助社會服務組織的數位設備及專業人力等資源、應重視數位化後即時回饋的效率，對於社會服務修正與調整帶來的益處，能協助服務對象獲得更切合需求的服務，期間所節省的成本及數位發展投注的資源應該被公平的考量。本研究亦建議非營利部門的管理者正視數位創新所能帶來的機會，應投注於管理階層的數位知能與素養訓練。在這些關注與投入的資源之下，數位發展也可能帶來不同形式的資源挹注，

可能受惠於日漸普及甚至免費的數位工具，值得中小型非營利組織重視這些新的機會。這仍然需要對於數位發展的重視，對於適當設備與專業人才的認可，才可能跟上時代，共享數位世代的利益，避免數位延遲拖累非營利社會服務組織的工作。

總結而言，數位轉型需要由上而下的投入，以及打破年輕世代與管理階層的隔閡，與克服轉型期間的障礙，也需要強調使用工具而非抗拒（楊雅婷等人，2018）。更重要的是，從下而上更加即時的資訊蒐集，將使服務對象在數位轉型過程中更受重視，能成為社會服務數位轉型的隊友，組織能回歸組織創立宗旨，以服務對象為核心，提供更好的服務（洪于倫，2022）。從這個角度，則非營利組織的數位轉型，不是造成資源的開銷與負擔，而是挹注組織活力的新力量。

（本文作者為實踐大學社會工作學系副教授）

關鍵詞：數位落差、非營利組織、數位發展、社會服務

註釋

註1：聯盟型組織係指：在這份研究中，受訪組織係來自不同領域，與直接提供社會福利服務的會員組織組成聯盟（最少33家，最多207家）進行政策倡議，故聯盟型組織運作上的觀察某種程度可反映整體民間社會服務組織的數位發展狀況與困境。

📖 參考文獻

- 尤珮力、蔡淳娟（2021）。〈新冠肺炎疫情下的遠距醫療典範轉移：數位科技的影響〉。《台灣擬真醫學教育期刊》，8（1），38-48。https://doi.org/10.6582/jtssh.202106_8(1).0004
- 安妮洛特·沃爾什（Annelotte Walsh）（2022年12月8日）。〈全球好公益指數2022：評估台灣社會部門的發展現狀〉（會議論文）。「誰嚮往公民社會？2022亞洲公益指數發佈暨世代對話」論壇，臺北市，中華民國（臺灣）。
- 呂怡慧、陳思妤、陳怡君、郝鳳鳴（2022）。〈新冠肺炎下的部落社區長照站：影響衝擊與回應〉。《臺灣社區工作與社區研究學刊》，12（2），87-138。https://doi.org/10.53106/222372402022081202003
- 林廷芳（2022）。〈談COVID-19疫情下服務因應與突破——以白永恩神父基金會為例〉。《臺灣社會工作學刊》，25，131、133-154。
- 林柏君（2020）。〈疫情衝擊下看中小企業數位轉型發展〉。《經濟前瞻》，190，58-61。
- 洪于倫（2022年1月21日）。〈NPO經營者的必經之路（上）：以服務需求開展的數位轉型，服務對象也是轉型的隊友！〉。公益交流站。https://npost.tw/archives/64228
- 曾淑芬、吳齊殷（2015）。〈數位參與和社會包容：過去與未來〉。《資訊社會研究》，29，1-26。https://doi.org/10.29843/JCCIS.201507_(29).0001
- 楊雅婷、唐功培、李啟仁、吳潔人、蘇維文、許怡欣（2018）。〈非營利組織社群媒體的健康資訊傳播：以某醫學大學醫療體系健康公益粉絲團經營為例〉。《醫務管理期刊》，19（3），175-191。https://doi.org/10.6174/jhm.201809_19(3).175
- 資訊工業策進會（2021）。《110國家數位發展研究報告》。2023年2月1日，取自，https://ws.ndc.gov.tw/001/book/109-Digital/#anchor-1
- 賴逸芳（2021）。〈數位轉型趨勢與新就業形式〉。《臺灣經濟研究月刊》，44（8），64-71。https://doi.org/10.29656/TERM.202108_44(8).0010
- 韓意慈（2016）。《網路時代的公民社會：倡導聯盟與電子化倡議的研究》（計畫編號：MOST 103-2410-H034-038）。科技部。
- 韓意慈、徐煒勛（2018）。〈誰在虛擬社會中做什麼？非營利組織資源與官網資訊的內容分析〉。《公共行政學報》，55，37-71。https://doi.org/10.30409/JPA.201809_(55).0002
- Citrin, D., Thapa, P., Nirola, I., Pandey, S., Kunwar, L. B., Tenpa, J., Acharya, B., Rayamazi, H., Thapa, A., Maru, S., Raut, A., Poudel, S., Timilsina, D., Dhungana, S. K., Adhikari, M., Khanal, M. N., KC, N. P., Acharya, B., Karki, K. B., ...Maru, D. (2018). Developing and deploying a community healthcare worker-driven, digitally-enabled integrated care system for municipalities in rural Nepal. *Healthcare*, 6(3), 197-204. https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2018.05.002

- Dush, L. (2017). Nonprofit collections of digital personal experience narratives: An exploratory study. *Journal of Business and Technical Communication*, 31(2), 188-221. <https://doi.org/10.1177/1050651916682287>
- Getto, G., & Flanagan, S. (2022). Helping content strategy: What technical communicators can do for non-profits. *Technical Communication*, 69(1), 54-72. <https://doi.org/10.55177/tc227091>
- Goldkind, L. (2015). Social media and social service: Are nonprofits plugged in to the digital age? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 380-396. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1053585>
- Helsper, E. J. (2008). *Digital inclusion: An analysis of social disadvantage and the information society*. Department for Communities and Local Government.
- Kamber, T. (2017). Gen X: The cro-magnon of digital natives. *Generations*, 41(3), 48-54.
- Svensson, P. G., & Naraine, M. L. (2022). An application of the nonprofit virtual accountability index: Accountability in sport for development and peace. *Nonprofit Management & Leadership*, 33(3), 647-659. <https://doi.org/10.1002/nml.21537>
- Van Dijk, J. A. G. M. (2005). *The deepening divide: Inequality in the information society*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452229812>
- Watling, S., & Rogers, J. (2012). *Social work in a digital society*. Sage.