



國立高雄應用科技大學

企業管理系碩士班

碩士論文

非營利組織轉型社會企業之個案研究：

以社會網絡與組織寬裕資源觀點

**Case studies of non-profit organization transforming into social enterprise :
in the view of social network theory and slack resources**

研究生：王秋蓉

指導教授：楊敏里 博士

中華民國 104 年 6 月

非營利組織轉型社會企業之個案研究：

以社會網絡與組織寬裕資源觀點

Case studies of non-profit organization transforming

into social enterprise :

in the view of social network theory and slack resources

研究生：王秋蓉

指導教授：楊敏里 博士



國立高雄應用科技大學

企業管理系碩士班 碩士論文

A Thesis

Submitted to

Department of Business Administration

National Kaohsiung University of Applied Sciences

In Partial Fulfillment of Requirements

For the Degree of Master of Business Administration

June 2015

Kaohsiung, Taiwan, Republic of China

中華民國 104 年 06 月

非營利組織轉型社會企業之個案研究： 以社會網絡與組織寬裕資源觀點

學生：王秋蓉

指導老師：楊敏里 博士

國立高雄應用科技大學企業管理系碩士班

摘要

近年來國內吹起一股社會企業的風潮，在政府資源補助縮減下，非營利組織開始思考朝向社會企業自立自足的經營模式，期能透過另闢財源的管道降低依賴外界，又能兼顧其社會目的。

本研究以五個不同性質的個案公司為研究個案，並以擔任組織轉型的領導者或相關人士為主要訪談對象，採用質性研究中的個案研究法進行研究。研究結果發現，(一)社會網絡的影響有：(1)非營利組織轉型為自立自足的社會企業時，領導者透過持續且主動的向外拓展人脈網絡，並爭取政府補助，使組織營運穩定。(2)內部的員工凝聚力較高，是透過不斷溝通擁有共識朝社會企業發展。(3)擁有內、外部的緊密網絡關係，使非營利組織轉型社會企業時，資源不斷的從網絡中獲得而降低轉型時的阻礙。(二)組織寬裕資源的影響有：(1)有四間個案公司透過內部事業單位擁有固定的財務來源，而有一間個案的財務來源是以補助和捐款方式並追求夠用就好的理念。(2)五間個案公司的顧客網絡皆從非營利組織創立時開始維持關係，並漸漸地保有緊密關係，使個案公司轉型時給予資源協助。(3)非營利組織的內部成員擁有高凝聚力與跨部門的互助合作，使擁有向心力的員工在非營利組織轉型時有足夠的人力資源協助。

關鍵字：非營利組織、社會企業、社會網絡、組織寬裕資源、個案研究法

Case studies of non-profit organization transforming into social enterprise : in the view of social network theory and slack resources

Student : Ciou-Rong Wang

Advisor : Dr.Min-Li Yang

Institute of Department of Business Administration
National Kaohsiung University of Applied Sciences

Abstract

In recent years, social enterprises are more commonly seen in Taiwan. Since government start to reduce the financial subsidy for non-profit organization, they are consider to become self-sufficiency. The organization open up financial resources in order to reduce the financial dependent on others and achieve their social purpose.

This study basis on five organizations which are different in property. The leader or relevant parties in organizational transformation were interviewed. The data were analyzed by case study research. The result shows that (I) the influences of social network are as follows: (1) the leader stabilize non-profit organization which is in the stage of becoming financial self-sufficiency by establish their personal network continuously and actively. (2) There are high cohesion among employees due to constant communication and consensus to become social enterprises. (3) High cohesion among internal and external organization make the organizational transformation easier because they can obtain resources from the network. (II) The influences of slack resources are as follows: (1) in this study, four organizations have stable financial resources from internal institutions, and one organization receive just enough financial support from subsidy and donation. (2) Five organizations in this study maintain their costumer network from the beginning when organization was founded. Close relationship was form and it provide resources during organizational transformation. (3) Due to high cohesion among

employees and intersectoral cooperation in non-profit organizations, they have sufficient human resources during organizational transformation.

Keyword: Non-profit organization、Social enterprises、Social network、Slack resources、Case study research



第一章 緒論

本章共分為四節，第一節說明研究背景與動機；第二節說明研究目的；第三節說明研究流程；最後第四節則說明論文結構。茲將各節分別說明如下。

第一節 研究背景與動機

自 1990 年來各領域的非營利組織呈現逐年成長，根據我國內政部統計，非營利組織的數目從 1990 年的 1,809 間，成長至 2013 年 13,303 間，總體成長了七倍之多。雖然組織的數目持續成長，但是非營利組織在營運上的資金來源並非同比例成長。以往非營利組織的主要經濟資源多依賴政府補助、企業與民眾的捐助；但是隨著大環境的經濟不景氣，如 2008 年金融海嘯來襲使得國內景氣指標呈現低迷，再加上國內產業出現外移、民眾消費力下降等因素，使得來自企業和民眾的捐款逐漸下降，又逢政府對非營利部門的預算減縮，導致許多非營利組織發生財源危機。

非營利組織面臨種種經營上的困難，又要兼顧組織所要達成的社會目的；因此，非營利組織嘗試採行企業化方式來開拓財源(鄭勝分，2004)。部分非營利組織開始思考如何採取新的募款方式，和創新的方式改變組織的經營型態並延長組織生命，而將事業化或營利的思維帶入非營利組織內，已成為近幾年之趨勢。在 Salamon (2003)的研究中發現，從 1999 年至 2003 年非營利組織除了仰賴慈善捐助之外，主要的收入來源為商業收入，並且商業收入之比例明顯增加，次之則為政府補助。

近年當歐美國家開始盛行「社會企業」的企業型態，並被引入國內。社會企業逐漸成為近幾年國內新興起的企業型態。社會企業是指具備社會使命並融合企業經營與社會訴求，並以市場機制產生的公共利益來解決社會需求的問題。因此，非營利組織朝向轉型為社會企業的經營模式，將會是開創非營利組織找到新契機的一條可行之路。

就我國研究非營利組織轉型為社會企業的研究中，有以策略面切入探討非營利組織因財源緊縮的問題，故採用事業化方式轉型為社會企業或創投的經營

型態(金玉琦，2003；許竣傑，2004；林源泉，2006；廖嘉展，2012)，或者以個案為基礎直接探討從非營利組織轉型為社會企業之歷程(梅海文，2009；許素英，2011；張馨方，2013)。

本研究整理非營利組織轉型為社會企業的相關文獻中，發現以往的研究探討非營利組織轉型所面臨之困難及挑戰居多。然而探討管理者如何運用本身及組織中的資源帶動企業轉型並得以持續經營的相關研究甚少，故本研究採用個案研究法，探討非營利組織轉型社會企業時，領導者的社會網絡與組織寬裕資源的多寡受到的影響程度，進行深入訪談，以作為非營利組織轉型及相關研究之參考。



第二節 研究目的

非營利組織的數量在過去二十年中呈現逐年遞增的情況，其組織在大環境的不景氣下面臨財源緊縮和政府政策等因素，促使非營利組織逐漸地走向社會企業的經營模式得以生存或永續經營。因此本研究藉由質性研究的個案研究法探討社會網絡與組織寬裕資源在非營利組織轉型社會企業的影響程度，並彙整和分析訪談資料，給予非營利組織與相關研究對於轉型議題的參考依據。

因此本研究的目的為：

- 一、 從五間個案之結構洞探索非營利組織轉型社會企業的異同。
- 二、 探討非營利組織轉型社會企業時，領導者的社會網絡及組織寬裕資源的多寡對轉型有何影響。



第三節 研究流程

此節將說明本研究的研究流程，內容包含緒論、文獻探討及研究設計。首先，確定研究主題、動機及目的；其二，依據研究相關文獻資料加以蒐集並整理，透過文獻整理以利更加了解研究主題的意涵及方向，並作為個案研究法理論發展之基礎；其三，依據欲研究的方向挑選適合的研究對象，並進行訪談，訪談後進行資料分析、理論印證，以及提出命題；最後，依據資料結果提出本研究的研究結論與建議。茲將本研究之研究繪製如圖 1-3-1 所示。



圖 1-3-1 研究流程

第四節 論文結構

本論文將分為五章，分別說明如下。

第一章緒論，將介紹本研究背景與動機、研究目的、研究流程與論文結構。

第二章文獻探討，主要針對非營利組織、社會企業、社會網絡及組織寬裕資源相關文獻資料進行蒐集與整理。

第三章研究設計將建構出理論架構，並說明其定義以及個案選擇。

第四章資料分析，將個案訪談後的資料進行整理與理論印證，說明個案中領導者的社會網絡及組織寬裕資源多寡對轉型的影響，進一步提出命題。

第五章說明本研究的結論與建議，包含研究結論、管理意涵、研究建議與限制。



參考文獻

中文文獻

- 方世榮、張文賢、林正智(2008)。中小企業跨層次社會網絡與績效之關係。《中山管理評論》，16(1)，83-118。
- 王建瑄(2002)。《租稅法》。台北：文笙書局。
- 田真瑜(2010)。《衰退公司的組織精簡、寬裕資源與轉型績效》(未出版之碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
- 司徒達賢(1995)。《策略管理》。台北：遠流出版社。
- 司徒達賢(2002)。《非營利組織的經營管理》。台北市：天下遠見。
- 社企流。社企案例，取自：<http://www.seinsights.asia/cases>
- 社會經濟入口網。案例故事，取自：<http://se.wda.gov.tw/>
- 江偉權(2009)。《創業個案分析與研究-以台灣中小企業為例》(未出版之碩士論文)。國立勤益科技大學，台中市。
- 江明修(1994)。《非營利組織領導行為之研究》。台北：行政院國科會科資中心。
- 吳思華(2000)。《從組織經濟學與組織社會學探討網絡關係對綠色創新之影響》。《遠東學報》，26(2)，175-190。
- 吳芝儀、廖梅花(譯)。《質性研究入門：紮根理論研究法》(原作者：Strauss, A., & Corbin, J.)。台北市：濤石文化(原著出版年：1990)。
- 吳明(2009)。《外籍勞工收容管理問題之研究-以宜蘭收容所為例》(未出版之碩士論文)。佛光大學。宜蘭縣。
- 吳明珠(2010)。《庇護工場轉型社會企業之可行性研究》(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學。台北市。
- 吳萬益(2008)。《企業研究方法》。台北：華泰出版社。
- 余雙如(2007)。《「多元就業開發方案」轉型成社會企業之探討》(未出版之碩士論文)。逢甲大學。台中市。
- 李郁怡(2013)。《台灣實況：重塑商業與社會服務樣貌，台灣社會企業三大趨勢》。《哈佛商業評論全球繁體中文版》，136-141。

- 官有垣 (2000)。社會企業：臺灣與香港的比較。中國行政評論，10(1)，43-71。
- 官有垣(2007)。社區型基金會與台灣公民社會發展－以嘉義新港文教基金會為例(未出版之博士論文)。中正大學，嘉義縣。
- 官有垣、王仕圖、陸宛蘋、陳錦棠(2012)。社會企業：臺灣與香港的比較。台北市：巨流。
- 尚安容(譯)。個案研究法(原作者：Robert K.Yin)。台北市：弘智文化(原著出版年：1994)。
- 金玉琦(2003)。非營利組織資源開發新途徑-公益創投與社會企業之可行性研究(未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
- 林南(2007)。社會資本理論與研究簡介。社會科學論叢，1，1-32。
- 林吉郎(2007)。民間團體發展社會企業的策略途徑：香港經驗的啟發(未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市。
- 林文達(1991)。教育行政學。臺北市：三民書局。
- 林源泉(2006)。社會企業經營之困境與轉型－以雲林縣活力海岸工作協會為例(未出版之碩士論文)。國立中正大學。嘉義縣。
- 林淑馨(2008)。非營利組織管理。臺北市：三民書局。
- 周麗芳(2002)。華人組織中的關係與社會網絡。本土心理學研究，18，175-228。
- 周海濤、李永賢、張蘅(譯)。個案研究設計與方法(原作者：Robert K.Yin)。台北市：五南圖書。
- 周孟觀(2011)。社會企業的消費者行為之研究－以里仁事業股份有限公司為例(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 紀金山(2008)。社區照顧服務產業化之理論探討(未出版之碩士論文)。私立靜宜大學，台中市。
- 胡訓立(2008)。從社會網絡理論探討社會資本對創新績效之影響－跨層次觀點下價值觀共識度的中介干擾效果(未出版之碩士論文)。國防大學，桃園縣。
- 紐文英(2013)。質性研究方法。台北市：雙葉書廊有限公司。
- 孫國強(2003)。非營利組織經營管理之轉型策略-救國團青(少)年服務事業之探

- 討(未出版之碩士論文)。義守大學。高雄市。
- 高寶華(2008)。非營利組織經營策略與管理。新北市：華立圖書股份有限公司。
- 陳涼(2009)。非營利組織轉型社會企業之策略過程—以彰化縣喜樂小兒麻痺關懷協會為例(未出版之碩士論文)。南華大學。嘉義縣。
- 陳向明(2002)。社會科學質的研究。台北市：五南。
- 陳定銘(2007)。非營利組織、政府與社會企業：理論與實踐。政治科學季評。15，17-20。
- 陳金水(2007)。非營利老人福利組織行政管理之研究-以弘道老人福利基金會為例(未出版之碩士論文)。逢甲大學，台中市。
- 陳金貴(1994)。美國非營利組織的人力資源管理。台北：瑞興。
- 陳金貴(2002)。非營利組織社會企業化經營探討。新世紀智庫論壇。19，39-51。
- 陳美燕、郭哲君、鄭志富(2012)。社會資本的流動：以社會網絡分析觀點。中華體育季刊，4，455-464。
- 陳家聲、戴士嫻(2007)。創業家社會網絡行為之質性研究。創業管理研究，2(4)，1-24。
- 陳雅芬(2008)。社會資本與社會網絡的交互關係-以全球華人乳癌病友公益網絡為例(未出版之碩士論文)。逢甲大學，台中市。
- 陳傳益(2009)。技術創新策略、知識管理對創新績效之影響—以組織寬裕資源及知識屬性為調節變數(未出版之碩士論文)。國立成功大學，台南市。
- 曹永奇(2005)。社會企業的社會經濟運作之探討—以主婦聯盟生活消費合作社為例(未出版之碩士論文)。國立中正大學。嘉義縣。
- 梁凱芸(2014)。臺灣社會企業人才吸引策略之探討(未出版之碩士論文)。元智大學，桃園縣。
- 梅海文(2009)。非營利組織轉型社會企業之歷程(未出版之碩士論文)。天主教輔仁大學，台北市。
- 許素英(2011)。非營利組織轉型社會企業之變遷衝擊分析-以菩提長青村為例(未出版之碩士論文)。國立暨南大學，南投縣。

- 許竣傑(2003)。非營利組織產業化--社會企業機制綜合架構規劃之研究(未出版之碩士論文)。南華大學。嘉義縣。
- 許世雨(2000)。非營利組織的社會服務功能。非營利組織經營管理研修粹要。33-50。
- 許士軍(1990)。非營利事業行銷。政大學報，41。
- 程瑞玲(1986)。非營利組織之績效衡量(未出版之碩士論文)。私立東吳大學，台北市。
- 傅篤誠(2002)。非營利事業組織管理-議題導向與策略管理。台北：新文京開發出版公司。
- 郭亞陵(2008)。社會企業運作方式及可行性分析-以台北市庇護工廠為例(未出版之碩士論文)。國立台北大學，新北市。
- 郭瑞坤、徐家楓(2008)。社區文化資產保存之影響因素研究：從社會資本觀點探討。都市計畫，35，253-268。
- 張秀儀(2004)。利用全國博碩士論文資料庫自動化建構知識來源映射圖(未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 張馨方(2013)。宗教行非營利組織如何以社會企業在台灣生存-以法鼓山、慈濟與福智基金會為例(未出版之碩士論文)。元智大學，桃園縣。
- 張淑慧(2013)。非營利組織內部員工捐款行為之因素探討-以南部某非營利組織為例(未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義縣。
- 張慧儀(2004)。台灣地區高中生社會網絡、學業成績與心理健康關係之研究(未出版之碩士論文)。國立台東大學，台東縣。
- 莊麗存。經濟部 3 年砸 1.6 億 育成社會企業。大紀元電子日報。取自 <http://www.epochtimes.com.tw/n101778>
- 黃佳瑩(2005)。非營利組織社會企業經營管理之研究：以台灣地區身心障礙社會福利機構為例(未出版之碩士論文)。國立中正大學。嘉義縣。
- 黃品睿(2013)。台灣庇護工場轉型社會企業之探究 -以伊甸基金會烘焙事業部為例(未出版之碩士論文)。國立政治大學。台北市。

- 黃珮璇(2014)。建構社會企業經營歷程模式(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 葉千禎(2009)。影響女性創業意圖因素之研究-以社會網絡為中介變數(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 葉志誠(2007)。非營利組織蓬勃發展。空大學訊，49-56。
- 楊國彬、張國義、邱郁仁(2012)。組織生態、寬裕資源與組織失敗：台灣下市公司之實證分析。管理學報，421-446。
- 楊坤鋒(2001)。非營利組織概念之檢討與澄清。逢甲合作經濟，2005/6，32-48。
- 楊賢惠(2008)。以社會資本論述社區型非營利組織的運作與發展。非政府組織學刊，4，63-80。
- 楊錦綦(1995)。非營利組織工作人員激勵力量之研究-以基金會為例(未出版之碩士論文)。國立中正大學。嘉義縣。
- 褚于萱(2011)。社會企業在照顧服務產業中的實踐-以財團法人中華基督教福音信義傳道會為例(未出版之碩士論文)。靜宜大學，台中市。
- 廖坤榮(2004)。台灣農會的社會資本形成與政策績效。政治科學論叢，22，181-220。
- 廖嘉展(2012)。採轉效應：新故鄉文教基金會邁向社會企業的經驗研究(未出版之碩士論文)。國立暨南大學，南投縣。
- 鄭文義(1989)。公益團體的設立與經營。台北：工商教育。
- 鄭詩穎(2010)。企業危機下是影響因素之研究：組織生態觀點與寬裕資源觀點(未出版之碩士論文)。國立東華大學，花蓮縣。
- 鄭雯月(2012)。向左轉？或向右轉？-以星星兒社會福利基金會轉型社會企業之個案研究(未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學。南投縣。
- 鄭勝分(2004)。歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學。台北市。
- 鄭勝分(2005)。歐美社會企業發展及其在台灣應用之研究(未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北市。

- 鄭勝分(2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報，7，65-108。
- 潘淑滿(2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理。
- 蔡志強(2010)。弱勢資本家-以利益的觀點分析台灣社會企業(未出版之碩士論文)。天主教輔仁大學，台北市。
- 蔡孟璇(2013)。社會企業的雙邊平臺經營模式演進：以多扶事業股份有限公司為例(未出版之碩士論文)。元智大學，桃園縣。
- 劉哲璋(2013)。資訊耗損、結構洞與社會網路穩定之關係(未出版之碩士論文)。東吳大學，台北市。
- 劉振旺(2012)。非營利組織募款策略發展歷程之研究-以嘉義縣聖心教養院為例(未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
- 盧嗣仁(2013)。花蓮縣非營利組織發展社會企業之研究—以多元就業開發方案為例(未出版之碩士論文)。國立東華大學。花蓮縣。
- 賴志峰(2012)。不用數字的學校領導研究：以個案研究為主。逢甲大學學校行政雙月刊，1-24
- 賴勇成(2005)。合作網絡、結構洞對企業營運效率之關係研究。管理學報，3，317-328。
- 蕭盈潔(2001)。非營利組織事業化--以社會福利機構為例(未出版之碩士論文)。國立台北大學。新北市。
- 蕭新煌(2000)。非營利部門：組織與運作。台北：巨流圖書。
- 謝素禎(2008)。社會網絡、社會資本、知識社會化對知識分享影響之研究-以銀行業為例(未出版之碩士論文)。成功大學，台南市。
- 龍眼林福利社。認識協會，取自：<http://www.lil20005.org.tw/>
- 羅郁傑、張錦華(2006)。人脈與新聞採集：從社會資本與組織衝突觀點。中華傳播學刊，10，195-231。
- 羅家德、朱慶忠(2004)。人際網絡結構因素對工作滿足之影響。中山管理評論，4，795-823。
- 蘇慶義(1987)。我國現行非營利組織爭免稅問題及會計制度之研究(未出版之碩

士論文)。國立政治大學，台北市。

英文文獻

- Anthony, R.N., & Young, D.W. (1988). Management control in nonprofit organizations. Illinois : Irwin, 4th.
- Alder, P.S., & Kwon, S.W. (2002). Social capital : Prospects for a new concept. *Academy of Management Review* , 27(1) , 17-40.
- Barney, J. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage : A comment. *Management Science*, 35, 1511-1513.
- Barney, J.B (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management* , 42 , 231-241.
- Barney, J.B., & Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive Advantage. *Strategic Management Journal* , 15, 175-190.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R. & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations : A multilevel perspective. *The Academy of Management Journal* , 47 , 795-817.
- Borgatti, S.P., Everett, M.G. & Freeman, L.C. (2002). Ucinet for windows : Software for social network analysis. Harvard, MA : Analytic Technologies.
- Bourgeois, L.J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management* , 6, 29-39.
- Bourgeois, L.J., & Singh, J.V. (1983). Organizational slack & political behaviour among top management teams. *Proceedings of the Academy of Management Annual Meeting* , 43-47.
- Boudiew, P. (1986). Handbook of theory and research for the sociology of education. New York : Greenwood Pub Group.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L.J.D. (1992). An invitation to reflexive sociology. Chicago : Blackwell Pub.
- Borzage, C., & Defourny, J. (2001). The Emergence of Social Enterprise. London : Routledge.
- Burt, R.S. (1984). Network items and the General Social Survey. *Social Networks*, 6 ,

293-339.

- Burt, R.S. (1992). *Structural holes : The social structure of competition*. MA : Harvard University Press.
- Christensen, C.M., & Bower, J.L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17, 197-218.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of sociology* , 94 , 95-120.
- Cooper, D.R., & Schindler, P.S. (2006). *Business research methods*(9th ed.). New York : Lightning Source Inc.
- Cohen, M.D., March, J.G., & Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- Creswell, J.W. (2006). *Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches*. CA : Sage.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963). *The behavioral theory of the firm*. NJ : Prentice Hall.
- Dees, J. Gregory (1998). *Enterprising non-profits, toolkit for social entrepreneurs*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Defourny, J., & Kim, S.Y. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. *Social Enterprise Journal* , 7(1) , 86-111.
- Defourny, J. (2004). *The emergence of social enterprise*. New York : Routledge.
- Dierickx, I., & Cool K, (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* , 35, 1504-1511.
- Dimmick, D.E., & Murray, V.V. (1978). Correlaies of substantive policy decisions in organizations : The case of human resource management. *Academy of Management Journal*, 21(4), 611-623.
- Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship : The case of high-technology firms. *Small Business Economics*, 21(4), 409-422.
- Emerson, J., & Twersky, F. (1996). *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation*. San Francisco: The Roberts Foundation.

- Ennis, G., & West, D. (2010). Exploring the Potential of Social Network Analysis in Asset-based Community Development Practice and Research. *Australian Social Work*, 63 (4), 404-417.
- Francis, J. D., & Desai, A. B. (2005). Situational and organization determinants of turnaround. *Management Decision* , 43(9) , 1203-1224.
- Friedkin, N.E. (1980). A test of structural features of Granovetter's strength of weak ties *Theory. Social Networks* , 22-41.
- Fischer, C.S. (1982). To dwell among friends : Personal networks in town and city. Chicago, Illinois : University of Chicago Press.
- Fombrun, C.J. (1982). Strategy for network research in organizations. *Academy of Management Review*, 7, 280-290.
- Gabbay, S. M., & Leenders, R.A.J (1999). Corporate social capital and liability. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Garton, L., Haythornthwaite, C. & Wellman, B. (1997). Studying online social networks. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field : An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34, 454-479.
- Gani A., & Verdier, T. (2009). When NGOs go global : competition on international markets for development donations. *Journal of International Economics*, 79, 198-210.
- Geiger, S.W., & Cashen, L. (2002). A multidimensional examination of slack and its impact on innovation. *Journal of Managerial Issues* , 14(1), 68-84.
- George, G. (2005). Slack Resource and the Performance of Privately Held Firms. *Academy of management Journal*, 48(4), 661-676.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* , 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M.S. (1985). Economic action and social structure : The problem of embedeness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M.S. (1992). Problems of explanation in economic sociology. Boston:

Harvard Business School Press.

- Granovetter, M.S. (1995). *Getting a job : A study of contacts and careers*. Chicago : University of Chicago Press.
- Greve, H.R. (2003). A behavioral theory of r&d expenditures and innovations: evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal* , 46(6), 685-702.
- Greenley, G.E., & Oktemgil, M. (1998). A comparison of slack resources in high and low performing british companies. *Journal of Management Studies* , 35, 377-398.
- Haythornthwaite, C. (1999). *Collaborative work networks among distributed learners*. CA : IEEE Computer Society.
- Herriott, R.E., & Firestine, W.A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher* , 12, 14-19.
- Kamann, D. & Dtrijker, D. (1992). *The network approach : Concepts and application*. London and New York : Belhaven Press.
- Krackhardt, D. (Eds). (1992). The strength of strong ties : The importance of philos in organizations. *Network and Organizations*, 216-239.
- Krackhardt, D., & Hanson, J.R. (1993). Informal networks:The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 104- 111.
- Kolter, P., & Anderasen, A.R (1996). *Strategic marketing for nonprofit organization*. New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organiztions*. London : SAGE.
- Lin, N. (2001). *Social capital : A theory of social structure and action*. UK : Cambridge University Press.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2002). *Qualitative communication research methods* (2nd ed.). CA: Sage.
- March, J.G. (1979). Stanford business school alumni association. *Standford GSB*, 47(3), 16-19.
- March, J.G., & Olsen, J.P. (1976). *Ambiguity and choice in orgainzations*. Norway :

Universitetsforlaget.

- Miller, K.D. (1993). Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties. *Journal of International Business Studies*, 24, 693-714.
- Mitchell, J. C. (1969). Social networks and urban situations. Manchester : Manchester University Press.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*. 41: 36-44.
- Nahpiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review* , 23(2), 242-266.
- Neuman, W.L. (2006). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches. Los Angeles : SAGE Publications.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996) Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Patton, M.Q. (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods (3 ed.). USA: Sage.
- Pelchat, M.C. (2004). Enterprizing asian npo's : Social entrepreneurship in Taiwan. *Conference of Asian Foundations and Organizations*.
- Provan, K.G., & Milward, H.B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness : A comparative study of four community mental health systems. *Administrative Science Quarterly*, 40, 1-33.
- Salamon, L.M. (1992). America's nonprofit sector : A primer. New York : The Foundation Center.
- Salamon, L.M. (1999) Government-nonprofit relations in international perspective. In E. T. Boris & C. E. Steuerle (Eds.), *Nonprofits and Government : Collaboration and Conflict*.
- Salamon, L.M., & Sokolowski, S.W. (2003). Institutional roots of volunteering : Toward a macro-structural theory of individual voluntary action. N.Y. : Kluwer Academic.
- Scott N., Baggio R., & Copper C. (2008). Network analysis and tourism : from

- theory to practice. New York : Channel View Publications.
- Sluzki, C. E. (2000). Social networks and the elderly: Conceptual and clinical issues, and a family consultation. *Family Process*, 39(3), 271-284.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of organizational slack. *Academy of Management Review*, 13(4), 601-614.
- Shotton, M. A. (1989). Computer addiction? A study of computer dependency. London, England: Taylor & Francis.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack and risk-taking in organization decision making. *Academy of Management Journal* , 29(3), 562-585.
- Tan, J., & Mike, W. P. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: Two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24, 1249-1263.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 996-1004.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *ASR*, 61, 674-698.
- Voss, G.B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z.G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* , 51, 147-164.
- Voss, G.B., Deepak, S. & Voss, Z.G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* , 51(1), 147-154.
- Wellman, B., & Wortley, S. (1990). Different strokes from different folks : Community ties and social support. *American Journal of Sociology*, 96(3), 558-588.
- Wolf, T. (1990). Managing a nonprofit organization. New York : Prentice-Hall Press.
- Yin, R. (2003). Case study research : Design and methods (3rd ed.). Thousand Oaks : Sage.
- Yin, R.K., Bateman, P.G., & Moore, G.B. (1983). Case studies and organizational

innovation : Strengthening the connection. DC : COSMOS Corporation.

Young, D. R. (2001), Organizational Identity in Nonprofit Organization : Strategic and Structural Implications. *In Nonprofit Management and Leadership*,139-157.

