臺大社工學刊　第三十二期
一〇四年十二月　1 頁-32 頁

NTU Social Work Review
No. 32, Dec. 2015, pp.1-32
DOI: 10.6171/ntuswr2015.32.01

遠親或是近鄰？社區組織內外網絡對其服務績效的影響

陳怡伃*
國立臺灣大學社會工作學系助理教授
黃源協
國立暨南大學社會政策與社會工作學系教授

* 通訊作者 E-mail: yiyichen@ntu.edu.tw
2014 年 8 月 26 收稿；2015 年 3 月 17 日確定刊登。

摘要

為了增強服務能量以回應服務對象多元需求，與其他組織合作是社區組織的一項重要生存策略。本研究探討社區組織之網絡關係與服務績效的關係，依據社會資本理論將組織網絡區分為對內（within-community）及對外（beyond-community）兩種形式，相關服務績效為效能（effectiveness）及才能（competence）兩種類型，控制變項包含領導力（leadership）、社區能力（community capacity）及財源等組織因素。研究問題有二：網絡關係是否對績效有關係？社區內、外網絡對各績效類型分別有何影響？本研究為次級資料分析，使用一個臺灣社區發展協會的調查資料，運用多元迴歸分析來驗證研究假設（N＝570）。分析發現，夥伴關係一般來說有益於社區組織的服務績效，值得政府及民間投入資源加以支持；對外網絡有助於社區組織的效能和才能，超越鄰里範圍的夥伴間相互學習交流，發揮了社會資本的工具性功能；社區內的組織網絡關係未必與效能、才能或二者加總的績效呈現正向關係，其運用宜界定目的並考量社區組織特質。

關鍵詞：才能、社區發展協會、社會資本、效能、夥伴關係

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC

壹、前言

社區組織（community based organizations, CBOs）是非政府、非營利的志願團體，以促進社區成員的共同福祉為宗旨而提供社會服務。當政府不再是社會福利的唯一資助及提供者，社區組織因其草根性的倡導行動、在地的志願服務人力及整合運用各項資源的彈性，常扮演社會服務的重要行動者。由於社區組織所服務的社區居民，往往具有超過單一組織所能因應的多元需求，如何建構網絡以連結其他組織的資源和力量來提升服務能量，是社區組織的一大課題。

在臺灣，社區發展協會一直是回應社區居民社會需求的重要社區組織，在福利社區化及六星計畫等政策推動之下，更是擔負起慈善救助、社區照顧、人身安全等多種社會服務的倡導或提供者角色。近來，許多社區發展協會體認到發展夥伴關係的必要性，不只是社區內的機關和團體，也與跨地域的組織建立友好或合作關係，以爭取多元的資訊、經費、專才及志工人力；同時這些實證研究也指出，經營夥伴關係有其成本，必須投注相當的人力、時間和資源才能獲得實質的獲益（王仕圖，2007；黃源協、莊俐昕、劉素珍，2011）。那麼，組織間的夥伴關係真的有利於服務績效嗎？

若從理論來尋求答案，社會資本理論的一派社區工作思潮十分肯定夥伴關係對社區組織的正向作用，其廣泛的信念是：人們參與集體行動而創造的信任，會進一步引發利己利人的公益作為，所以人際與組織間的社會網絡是引領社區改變的資源，有必要加以投資運用（Chaskin, 2001; Chaskin, Goerge, Skyles, & Guiltinan, 2006; Hutchinson et al., 2004; McNeely, 1999; Rohe, 2004）。然而，若要產生社會資本理論所假設的正向循環，需要有公民社會、民主政治、經濟發展等鉅視環境的配合（Fine, 2003; Schultz, 2002），臺灣具備民主及經濟等條件，公民社會的樣態則與西方國家不盡

相同。在二十世紀末，社會組織尚未成為社會信任的主要來源（Marsh, 2003, 2005），近期調查亦顯示，人們參與社團組織的比例不高，且社團內的平等參與程度有限，對於人際信任、制度信任和一般信任並沒有顯著的影響（熊瑞梅，2014）。在此背景之下，社區發展協會的夥伴關係能否發揮社會資本的正效果，需要有本土的實證研究加以探討。

此外，關係有遠近親疏之分，社區發展協會應該優先與什麼樣的組織合作呢？俗語說：「遠親不如近鄰」，社區工作一般來說也強調由內而外的網絡經營原則，作法是先仔細評估資源的重疊與缺空之處，動員社區內的資源，再引入外部資源；社區外的社會網絡可視為資源，是設立社區組織的最後一個步驟（李易駿，2013：216-231；林勝義，2014：134-148）。問題是，早期受限於地方政治派系、缺乏合作經驗、競爭財源及領導者才能等因素，社區內各種組織之間的合作相當困難（施教裕，1999；黃源協，1999）；至今，社區組織依舊高度依賴政府資源，使得社區工作的方向重硬體而輕軟體，從事社區工作的個人與團體之間相互競爭資源，也惡化了淡薄的社區意識（王仕圖，2013；黃源協、劉素珍，2009）。經驗顯示，現實環境存在許多挑戰，社區組織建立夥伴關係不易，也可能對於組織目標的實踐未能發揮實質幫助。

綜合前述實務及理論的關懷，本研究運用一筆調查社區發展協會的次級資料加以分析，並提出兩個研究問題：第一，夥伴關係是否對於社區組織的服務績效有所影響？第二，社區內、外夥伴關係對於社區組織的服務績效是否都有所影響？Jones、Crook 與 Webb（2007）系統分析國際上社區組織夥伴關係的文獻，發現實證研究為數不多，且少有明確的理論依據，對於相關實務的操作缺乏一般性的指引。為對臺灣社區組織的組織網絡經營提供具體建言，本研究將以社區發展協會為對象，運用社會資本理論於組織層次的討論及夥伴關係相關個案研究來建立研究架構，檢視組織間夥伴關係對於社區組織績效的一般影響，以及社區內、外組織網絡的不同效果。

貳、文獻探討

一、社區組織的夥伴關係

本研究稱社區組織與其他組織之間的合作性互動為夥伴關係（partnerships）或組織網絡（organizational networking or networking），合作對象可以是政府機關或民間團體，不以正式的聯盟形式為限，但不包括特定組織成員與其他組織成員、或社區成員之間的個人情誼。社區組織夥伴關係的理論仍在發展中，大致可區分為兩個取向：服務整合以提升特定服務的效能為目的，社區營造（community building）則是著重於產生社區共識及共同行動以促進居民福祉；各理論模式對於組織網絡如何發生、如何產生效益、有何影響因素等議題，限於合作目的不同、組織特性差異大、社會及政策脈絡迥異等緣故，沒有一體適之的答案。

首先，探討服務整合取向的相關理論。Reilly（2001）在研究不同服務領域的七個非營利組織合作案例之後，分析記錄文件、訪談及調查等資料，歸納出一架構稱為協力路徑（Collaborative Pathway）。Reilly 將組織之間夥伴關係的發展區分為六個階段，依序是議題設定、形成協力關係、執行、引發參與、任務完成及進化等，每個階段裡有關鍵的合作任務，例如在執行階段，應將合作的議題所影響的所有利害關係人和組織都含括進來，引入外來的、有經驗的中介工作者，並平衡可能因為與特定組織合作而損失的財源和政治支持，若參與其中的組織都能完成這些任務，那麼整個夥伴關係就可能往下一階段發展，若不能，很可能就此打住或解散。

Claiborne 與 Lawson（2005）則是對跨專業、跨領域、社區層次的夥伴關係提出了組織協力架構（Inter-Organization Collaboration Framework），將夥伴關係的發展區分為數個階段，依序為溝通、連結、運作、諮詢、協

力、空間共享、社區營造及契約關係，這些階段未必是線性發展，參與的組織之間的關係可能前進、後退、結合數個階段或跳躍。成功的案例裡往往具有一些要素，包括擔任資源及文化連結的中介者、治理夥伴關係的中介組織、支持合作且調停派系或利益衝突的領導、各組織持有互惠和信任的價值等，若合作的危機能減少，參與的組織方能維持自主性。

再來看社區營造取向的三個相關理論，係以居民所組成的社區為主體，超越本研究所關心的組織間夥伴關係，視個人之間、個人與組織、跨組織的社會網絡都被視為有利於促進社區居民福祉的資源。以資產為基礎的社區發展模式（Assets-Based Community Development，簡稱 ABCD Model）（Greens & Haines, 2008; Kretzmann & McKnight, 1993, 1996）從社區資源盤點開始，視每個個人、社團和正式機構為資產來決定社區工作的方向，透過連結特定的個人、社團和正式機構，在公共場合、大眾媒體、日常生活不斷地討論，人們就可以找到合意可欲的共同目標。此模式強調不以需求或問題為導向，而以社區內部的資產為基礎來展開共同行動，在社區內部形成具有代表性的團體擔任決策與執行；社區外部的資源往往帶有自己的關懷而可能左右社區行動，宜在社區自主運作機制成熟穩定之後，再連結外部夥伴來支持社區成員的共同想法。

Gittell 與 Vidal（1998）分析三處以土地或房產開發為核心的社區案例後，歸納出一個以社會資本為策略的社區營造模式（Community Organizing with Building Social Capital as Strategy）。在此模式中，社區工作者指認社區組織、居民和社區發展團體之間的連結是一種社會資本，可以為社區帶來新想法、資源和機會，改善生活空間之外，也有利於犯罪防治、減緩貧窮、提升就業等目標，所以工作者致力於啟動社區居民以解決所屬社區的問題。這樣的社區工作要能成功，在最終成果層面需要承諾感、能力、控制等三要素。在方案執行層面則需要五要素，包括：（一）與所有參與者的溝通；（二）願景、目的及介入的持續性；（三）行動與目標之間的一致

性；（四）社區內、外資源的制衡；（五）符合社區在地環境的脈絡。在中間成果層面另有六個要素，分別是：（一）參與者的全面體認；（二）方案及其工作者和贊助者的責信；（三）參與者的信心；（四）解決技術財務及組織議題的才能；（五）參與者共享正向經驗而對合作感到自在；（六）參與者坦誠而建設性的批評。

Chaskin（2001）的社區營造關係架構（Relational Framework of Community Building）主張人力資本、組織資源、社會資本是社區的重要資產，若欲採取集體行動解決共同問題，不論行動的主體是個人、團體或網絡，都必須先加強社區能力。社區能力包括了四個元素：（一）社區認同是社區成員共同持有的價值、規範和願景，也是對所處情境的共通認知；（二）行動承諾是特定個人、團體或組織所負起的責任，社區成員視鄰里的共同福祉為己任，願意一起參與改善社區的行動；（三）問題解決能力，社區成員將承諾感轉化為具體的行動，一起解決問題或追求集體目標；（四）最後是資源取得，指的是社區內、外的經濟、人力、物質和政治資源，擁有豐富資源的社區較可能影響政策，也較能夠援用資源來支持社區的發展。

總合來看，服務整合取向的組織網絡架構藉著組織網絡發展的進程，指出了合作的任務和挑戰；社區營造取向的相關理論視社區組織為社區成員之一，認為組織網絡可能有益於整合資源和強化集體行動。此外，夥伴關係發揮預期效益的程度受到許多因素的影響，在個人層次有領導者、中介者、工作者的才能和視野等；在組織層次有參與合作的經驗、解決問題的組織才能、夥伴組織的價值和才能、內外資源平衡；在環境層次則有居民所展現的社區能力、社區內、外資源豐沛程度等。

二、夥伴關係與社會資本

社會資本可廣泛地指稱信任、社會支持、社會網絡及公民社會活動（例如志願團體）等，有形與無形的價值規範和社會關係，能夠促使人們進一步地合作互惠。社會資本依其目的及功能可區分為三種（Adler & Kwon, 2002; Putnam, 1995, 2000）:（一）凝聚式社會資本（bonding social capital）是基於同質性而產生的連結，提供網絡成員情緒、認同、歸屬等支持，扮演集體行動的情感基礎；（二）橋接式社會資本（bridging social capital）是不同屬性的行動者之間，基於追求彼此共同利益而產生的互動；（三）扣連式社會資本（linking social capital）則存在於不同位階的行動者之間，例如資源提供者與接受者，或是組織權威的從屬關係。

以組織為單位的社會資本實證研究，由於組織異質性大且資料取得不易，數量相對於以個人為研究單位少，且多為質性個案研究，大致上組織網絡可能帶來資訊和資源的流通、成員及領導者知識技能的增強等益處，服務的廣度及深度因而得以擴展（Chan, Bazzoli, Shortell, & Hasnain-Wynia, 2000; Lemieux-Charles et al., 2005; Provan & Sebastian, 1998）。例如，Mulroy 與 Shay（1998）以美國東北一個貧困社區的預防兒童虐待與疏忽聯盟為研究對象，他們發現組織協力不只有助於實現方案目標，也使得個別社區組織的財源及服務獲得進展，最令人滿意的是工作人員在專業知能和實務操作上的成長，而組織領導者亦從中學習到許多管理技巧，意外地改善了以往常有的人力流失問題，各個社區組織的組織績效因而明顯提升。

組織網絡本身是一種社會資本，對於組織的益處來自於關係、結構、認知等三方面。在關係面，當網絡關係穩定下來，成員會願意幫助其他成員，因為其相信當自己有需要時，其他成員也會出手相助，所以互惠的正向循環可以持續，這個信任是一種共同期待和義務，是合作不可或缺的

要件（Nahapiet & Ghoshal, 1998; Staber, 2006）。在結構面，組織網絡中的結構位置，也就是與其他組織建立關係的基礎和強度，會影響社會資本的強度。基於同質性而發生的連結好比凝聚式社會資本，往往密集而強韌，有利於克服合作的溝通和時間成本，促使組織之間傳遞、學習複雜的知識；基於異質性的連結則像是橋接式和扣連式社會資本，帶來必要的資源和權力，是促發創新發展的重要來源（Hansen, 1999）。在認知面，每個組織都需要有先驗的知識去理解合作所帶來的新資訊，像是夥伴組織內部或所屬領域專有的語言和概念等，跨組織的合作往往使得參與其中的人們學習到新的知識，並發展出新的服務流程和表單、財務機制、溝通方式等，這些都可能有助於個別組織的表現（Cohen & Levinthal, 1990; Morrison, 2004）。

值得注意的是，社會資本雖名為資本，但不全然是正向的。凝聚式社會資本若變成極度的內聚力，可能出現排擠異己或新成員的狀況，或萬眾一心而抑制了任何改變，也可能不適當地排斥外來資源而斷送永續發展的機會（黃源協、劉素珍，2009；Adler & Kwon, 2002; Hutchinson et al., 2004）。這些排外的問題理想上可以被橋接式和扣連式社會資本調合，但當網絡內存在著明顯的資源配置不均，或是網絡成員之間有緊張或衝突時，對外的連結反而會加重成本與效益分配的不平等，危及內部夥伴關係的存續（Rusch, 2010）。由於臺灣的社區發展政策與地方政治利益盤根錯節，不少學者警示社區組織應謹慎運用外部網絡。賴兩陽（2010）提到社區工作者與地方政治人物之間若有相依關係，社區組織的外部網絡可能為少數個人的政治利益所用；而黃源協、劉素珍、莊俐昕和林信廷（2010）的研究為調查全國社區發展協會，其數據肯定一個社區的居民和社區發展協會所擁有的社會資本與社區發展成果的正向循環，但鑑於社區組織高度依賴政府財源的現況，也提醒社區組織在發展夥伴關係時，應以社區價值及需求為核心才能長長久久。

面對各類型社會資本的不同效益與不同危機，社區組織在選取夥伴時常面臨對內網絡（within-community networking）或對外網絡（beyond-community networking）孰輕孰重的兩難，相關實證研究亦有不同的說法。Agnitsch、Flora 與 Ryan（2006）調查了美國愛合華州的 99 個小鎮，發現對內網絡與對外網絡之於公民參與的效果可能是互補的，因為連結了很多鄰里範圍以外的組織、很少鄰里內部組織的社區，其社區居民對公共事務的關注與行動程度，與連結了很少鄰里範圍以外組織、很多鄰里內部組織的社區是相近的，意涵著社區內、外部夥伴關係對於社區意識的效果並沒有顯著差異。Halseth 與 Ryser（2007）為瞭解社區組織發展和維護夥伴關係的考量，追蹤訪問了加拿大 29 個在小鎮上的志願組織，他們的結論是對內與對外網絡常有不同的功能，在地的夥伴被認為比較重要，因為是社區組織代表性與合法性的來源，但研究者於 3 年後再訪時，許多在地的夥伴關係已經終止，而外部網絡卻依然重要，受訪者表示，主因是當時加拿大政府將財政與服務地方化，這些社區以外的政府和非營利組織是建立公共聲譽以維繫政府財源的必要管道，社區內部網絡若未能發揮實質效用，則限於人力而不再經營。換句話說，社區內、外夥伴的功能不同，外部網絡可帶來財務資源等具體好處，內部網絡則提供服務社區居民的關係基礎。

三、夥伴關係與組織績效

社區組織的組織績效（organization performance）泛指組織使命被實現的程度，較熟為人知的面向有：短期目標達成程度的效能（effectiveness）、成本與成效間平衡的效率、著重時間穩定性及使用者觀點的品質、強調長期及非經濟效益的社會影響力等。在目標達成的結果之外，近來非營利組織的績效管理取向，也重視過程中組織所需要的才能（competence），例

如，平衡計分卡所評估的面向除了顧客回應和財務收支，還包括了學習成長和內部流程，前者指的是組織成員的人力資本、組織花費在人員留任及訓練的資本、內部溝通的資訊成本、領導發展等；後者指的是在營運、客戶關係、創新等方面的管理，以及處理法令與社會關係的流程是否能夠回應組織設立的宗旨（黃源協，2014）。

在資源有限的前提下，發展組織網絡經常被社區組織作為擴大服務能量的策略，夥伴關係與組織績效之間的關聯雖然還未有理論明確地闡明其路徑，但個案研究揭示了兩者之間可能有正向關係。陳世明和陳柏宗（2006）以某社區發展協會為個案，陳述了該社區的組織網絡，指稱協會與在地的專業服務機構、政府單位緊密的互動，所以能確保各項社區服務輸送順暢，而服務的對象和範圍也能透過轉介和協力而有效擴大。王仕圖（2007）深入探訪南臺灣兩個社區發展協會，發現在領導者的人脈與才能之外，社區組織穩健發展的關鍵在於整合運用政府資源，並且主動與鄰近的醫院、學校等組織合作，深厚的組織網絡擴大了服務領域，且降低了組織運作在服務需求、財源和人力等方面的不確定性。Chen（2013）檢視了臺灣中部某地區的關懷據點之間的組織網絡，發現服務成效與兩個網絡特質有正向關聯，如果一個關懷據點結交的夥伴位居橋接的關鍵地位，可以透過組織網絡快速取得所需資訊和資源，或是其夥伴缺乏其他夥伴、很需要與其維持關係，彼此合作的動機會比較強，願意承受合作的大量溝通成本而從中學習，結果往往可以展現出積極提供社區老人健康促進活動、整合多種服務及專業於據點服務項目等具體成效。

初步來看，夥伴關係可能促進組織績效的兩個面向，一是效能，透過協力執行方案或輸送服務而達成短期目標的程度；另外是才能，在合作的過程中提升組織的人力資本和領導力，為社區組織的長期發展奠定了準備，有利於組織使命的長遠實踐，而這也是本研究所關心的部分。當然，夥伴關係要能夠建立，並能夠成功匯聚社會資本，以產生改善組織績效

的效益需要許多條件，前文已回顧社區組織夥伴關係相關理論模式，以及組織層次的社會資本理論在這部分的討論，接下來將視本研究運用次級資料所能回應的部分，將社區夥伴關係、組織績效及相關因素匯整為研究架構。

參、研究方法

一、資料來源及樣本特性

本研究採用次級資料分析法，使用黃源協（2011）於科技部專題研究計畫《社區能力建構與社區生活品質》中的調查資料，該計畫以專家德菲法編製結構式問卷，以面訪方式進行資料蒐集，樣本使用分層隨機抽樣，以內政部於 2009 年列冊的 6,443 個社區發展協會為母群體，第一層隨機抽取 40 個鄉鎮市，再從抽到的鄉鎮市之中隨機抽取 15 個社區發展協會，預試及正式施測兩次共邀訪 1,200 個社區發展協會，完成 640 份問卷。樣本代表性由於母群體基本資料而無從檢驗，然而，以機率抽樣方式、回覆率過半來看，仍屬難能可貴的社區組織大型調查資料。受訪社區發展協會的基本資料整理如表 1 所示，會員人數和志工人數的差異性很大，而其所服務的社區在規模、城鄉區域及居民族群和職業別等面向上也相當多元，協會成立的時間長度平均有 12 年半，理事長和總幹事等領導者的年資平均 3 年多，主要提供的服務項目有社區關懷據點、守望相助、媽媽教室、長青俱樂部等，財源方面有 74.0%的社區發展協會在調查前 3 年獲得了政府補助，而只有 10.4%獲得其他民間團體的經費。

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC

表 1　研究樣本特性

連續性資料	樣本數	最小值	最大值	中位數	平均數	標準差
社區內家戶數	609	30	11,000	800	1,208	1,264.5
社區內居民數	601	75	27,800	2,600	3,833	3,689.9
社區發展協會個人會員數	627	0	1,985	100	133	128.1
社區發展協會團體會員數	632	0	320	0	2	19.8
社區發展協會贊助會員數	631	0	220	0	8	22.2
社區發展協會受訓志工數	576	0	300	25	29	32.6
社區發展協會全職工作人員	169	0	18	0	1	2.0
社區發展協會兼職工作人員	168	0	42	2	3	5.3
社區發展協會成立年數	630	<1	33	14	12.5	5.54
社區發展協會目前理事長任職年數	625	.1	21	3	3.8	2.79
社區發展協會目前總幹事任職年數	548	.1	24	3	3.9	3.21

類別性資料		樣本數	個數	%
區域別	鄉村，含山區離島	638	312	48.8
	都會區		177	27.7
	城鄉混合		149	23.3
社會服務主要項目	長青俱樂部等社會教育休閒	637	309	48.3
	媽媽教室等婦女活動		316	49.4
	守望相助等社區治安方案		350	54.7
	社區關懷據點等老人照顧		386	60.6
沒有政府補助（3 年內未獲得政府補助）		604	157	26.0
只有政府補助			389	64.5
混合政府及民間補助			58	9.6

二、研究架構

本研究欲檢視社區組織與其他組織的網絡關係對於自身組織績效的影響，研究架構如圖 1 所示。自變項為組織網絡，即組織之間的合作性互動，又稱為夥伴關係。本研究參酌社會資本的分類，以社區發展協會所服

務的鄰里範圍為界線，將組織網絡區分為對內網絡和對外網絡兩種形式。對內網絡如社區發展協會與村里辦公室、警察局、幼兒園、醫療提供者、教會或廟宇等在地組織的關係，這些單位關心並服務同一個社區的居民，在人力與其他資源上也常有重疊，若能在同一社區的多個組織基於對社區成員的共同關懷而展開合作，可視為凝聚式社會資本，發揮情感性功能；對外網絡則可能包括其他社區組織、縣市及中央政府單位、全國性的志願團體等，組織宗旨所涵蓋的對象或區域不同，與社區發展協會之間呈現資源多寡或權力位階的差異，但可以針對特定業務進行合作交流，屬於橋接式或扣連式的社會資本，具有交換資源和資訊等工具性功能，像潤滑劑一樣讓社區加速前進。

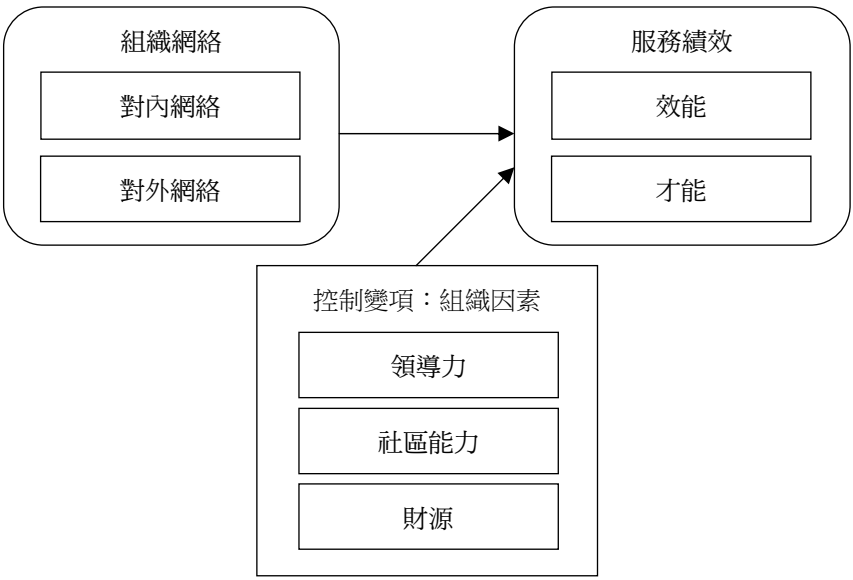


圖 1 研究架構

資料來源：研究者整理繪製

本研究依變項為服務績效，針對社區組織的非營利宗旨，定義為達成組織使命及社會服務相關目標的程度；基於個案研究文獻以及本研究所使用的次級資料，可能受益於組織網絡的績效面向包括效能和才能。效能指短期的組織績效，社區發展協會依據其組織特性及社區需求自主訂定近程執行方向，展現於其年度計畫或方案的目標，而這些目標達成的程度被稱為效能。才能係指組織發展的長期準備，因應持續變動的需求和社會環境，社區發展協會需要彈性地改變服務內容、資源組合、組織管理或人力發展策略，以達成組織的終極使命。如同前述文獻所揭示，夥伴關係有利於獲取達成服務目標所需的人才、人力、財源、物資或資訊，對於當下的服務效能往往具有正向的影響；同時，夥伴關係也可能有助於長期的才能，因為組織之間的協力工作往往涵蓋密集的溝通、規劃與責信機制，在過程中提升了人員的服務、管理和領導等才能，也改善了參與組織的管理和服務系統。

影響組織網絡形成及其效果的因素眾多，有必要納入分析，本研究受限於次級資料，設定控制變項包括財源、領導力及社區能力。從文獻探討可知，夥伴關係能引注財務等資源，但也可能拉扯社區組織的目標；由於組織合作是一連串的溝通、連結、共同運作、諮詢、協調的過程，過程中的衝突和差異往往需要具有遠見的領導者，才能解決地盤派系或利害不均等敏感議題；社區組織之所以能擔負社會服務輸送，正是借重社區成員志願性投入決策、提供服務及資源募集當中，社區能力可說是社區發展協會的重要資產，當社區組織所在的社區能力豐沛，對於外部網絡的需求也可能隨之降低。

本研究提出兩個研究假設。假設一，組織網絡對於社區發展協會的服務績效有影響。社會資本理論及社區組織個案研究揭示了網絡可能有助於績效，但鑑於社會網絡的效果未必正向，所以本研究不假設此影響為正或負。假設二，對內網絡、對外網絡對於社區發展協會的服務績效有個別的影響。既有文獻對於社區組織的組織網絡類型及其效果未有定論，而臺灣亦無針對此議題進行大樣本的分析，故本研究將探索社區內、外的夥伴關

係之於績效及其個別面向效能、才能的影響。這兩個研究假設的檢定都將納入財源、領導力、社區能力等三個控制變項。

三、變項測量

在變項測量方面，由於次級資料的原始研究變項與本研究完全不同，為建構適當的測量工具，本研究首先依表面效度從「社區能力建構量表」（黃源協，2011）中，選取出字面意義符合研究變項的問卷題目，再使用主成分分析的因素分析（principal component analysis, PCA），設定共變數矩陣進行因素萃取，選取彼此概念相關但最小數量的題項來測量一個變項。表 2 所列為所有研究變項的測量方式，構念效度指標 Cronbach's α 在 .603 至 .901 之間，呈現可接受至良好的程度（Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010: 91-151）。

原始的問卷題項多為 Likert 五點量表，詢問受訪者（社區發展協會理事長或總幹事為主）對題目中的正向表述情況同意的程度，愈高分表示愈同意，本研究使用平均分數代表各變項的表現程度。自變項對內網絡由本社區與在地的民間組織（如廟宇、教會、社區團體）、村里長、基層政府單位有良好的互動關係等三題組成，雖然字面上基層政府單位並不限於鄰里範圍內，然而，面訪施測時得知受訪者多理解為衛生所、派出所等在地服務單位，因此題項置於原始問卷的社區內既有靜態資源的部分、其他在地組織互動題項之後。對外網絡由「本社區與其他社區有良好互動關係」、「本社區常與其他社區互相觀摩學習」、「本社區會主動向其他社區學習」、「本社區會與政府部門合作辦理活動」、「本社區會與民間機構或團體合作辦理活動」等五題組成，後四題置於協會主動發展及爭取的動態資源，故受訪者多以社區範圍外的縣市級或全國性政府機關、民間組織來作答。依變項服務績效有兩個面向，效能的測量由「本社區在組織發展上擁

有良好的執行團隊」、「社區幹部在執行社區活動時能回應組織的目標」等四題組成，才能則是「本社區會運用社區的特色增加社區的優勢」、「本社區有足夠的能力開發各式的資源」等五題組成。控制變項包括唯一的類別變項財源，僅能就問卷是否獲得政府補助或民間補助的題目來分割為三大群，分別是沒有政府財源（26.0%）、只有政府財源（64.5%）、混合公私財源（9.6%）；領導力則由「社區領導者有能力經營社區組織」、「社區領導者有能力解決社區的問題」等八問項組成；社區能力依據 Chanskin（2001）的定義，涵蓋社區認同、行動承諾、問題解決能力、資源取得四要素，由「社區居民彼此信任」等 18 個問項來測量。

表 2　研究變項的測量方式

研究變項		採用的問卷問項
組織網絡（α=.807）	對內網絡（α=.603）	B10. 本社區與在地的民間組織（如廟宇、教會、社區團體）有良好的互動關係
		B11. 本社區與村里長有良好的互動關係
		B12. 本社區與基層政府單位有良好的互動關係
	對外網絡（α=.829）	B9. 本社區與其他社區有良好的互動關係
		C10. 本社區常與其他社區互相觀摩學習
		C11. 本社區會主動向其他社區學習
		C12. 本社區會與政府部門合作辦理活動
		C13. 本社區會與民間機構或團體合作辦理活動
服務績效（α=.875）	效能（α=.793）	C33. 本社區在組織發展上擁有良好的執行團隊
		C36. 本社區組織訂有年度目標
		C38. 社區幹部在執行社區活動時能回應組織的目標
		C39. 本社區曾有社區營造成功的經驗
	才能（α=.814）	C15. 本社區會運用社區的特色增加社區的優勢
		C17. 本社區有足夠的能力開發各式的資源
		C18. 本社區有良好的能力召募社區外的人才
		C31. 本社區有領導者的傳承準備
		C34. 本社區有能力提升組織的能量

表 2 研究變項的測量方式（續）

研究變項		採用的問卷問項
領導力（α＝.935）		C19.社區領導者有能力經營社區組織
		C20.社區領導者有能力解決社區的問題
		C23.社區領導者能彈性地回應社區的需求及變化
		C24.社區領導者知道如何獲取內、外部資源
		C25.社區領導者瞭解社區所面對的問題
		C26.社區領導者瞭解社區的規範與價值
		C27.本社區領導者與居民間有良好的溝通管道
		C28.本社區領導者有能力動員居民參與社區事務
社區能力（α＝.901）	社區認同	B1. 社區居民彼此信任
		B5. 社區居民會遵守社區的風俗習慣
		B6. 社區居民會遵守社區的協議
		B8. 社區居民彼此來往密切
		B17.社區居民能夠彼此包容不同的意見
	行動承諾	B18.如果有人遭遇困難，社區內的居民會相互幫忙
		B21.本社區居民擁有良好的向心力
		B22.社區居民重視社區的整體利益
	問題解決能力	B15.社區居民有公平參與公共事務的機會
		B16.社區居民有公平使用各項服務或福利的機會
		B24.社區居民有機會表達對社區事務的意見
		B25.社區居民有機會參與社區事務的決策
		C7. 社區居民願意為了公共事務而暫停手邊的工作
		C8. 社區居民願意為了社區而貢獻自己的場地／財物／勞力
		C9. 本社區居民動員的速度很快
	資源取得	B28.本社區有推動社區工作的人力
		B31.本社區有足夠的經費進行社區建設，包括硬體、福利服務
		C16.本社區有能力整合各種資源
財源組合（類別變項）		在調查的前 3 年（2008 年至 2010 年）是否取得政府或民間的補助？

註：問項代號為原始問卷題目之編號，起始字母不同表示所屬子題群不同。

四、資料分析

本研究使用 IBM SPSS Statistics 19.0 統計套裝軟體進行前述資料處理，運算描述性統計量以瞭解樣本於研究變項的基本概況後，以皮爾森相關係數（Pearson's R^2）檢視研究變項之間的兩兩互動，再以多元迴歸模型驗證研究假設，排除含有任何遺漏值的樣本後（$N=570$），分析在納入控制變項的情況下，自變項對於依變項是否有顯著的影響，以及影響的方向為何。

研究變項的特性如表 3 所列的描述統計值，受訪的社區發展協會傾向於同意關於研究變項的正向表述，在組織網絡方面，社區範圍內的對內網絡略高於跨越社區的對外網絡，但對外網絡的離散程度較高；在服務績效方面，對自己達成目標的效能評價高於長期發展的才能評價，但效能的離散程度高於才能。

表 3　研究變項的描述性統計值

變項名稱	最小值	最大值	平均數	標準差	個數
組織網絡（加總）	1.93	5.00	3.83	.485	632
對內網絡	2.00	5.00	3.95	.546	635
對外網絡	1.20	5.00	3.71	.606	636
組織績效（加總）	1.89	5.00	3.69	.839	630
效能	1.75	5.00	3.76	.626	638
才能	1.60	5.00	3.55	.606	632
領導力	2.00	5.00	3.91	.533	638
社區能力	2.32	4.83	3.64	.438	623
財源組合：無政府財源（＝1）	.00	1.00	.26	.439	605
財源組合：混合（＝1）	.00	1.00	.096	.295	605

接下來將研究變項進行兩兩配對的相關分析，結果如表 4 所示，不論是個別種類或加總，組織網絡與服務績效呈現顯著正相關（$p < .01$），而自變項、依變項與控制變項之間亦呈現顯著相關，但程度未達到概念重疊

的共線性疑慮，顯示研究變項之間的關係值得進一步探究，適宜進行下一步的迴歸模型分析（Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998）。

表 4 研究變項的相關分析（Pearson's R^2）

	1	1.1	1.2	2	2.1	2.2	3	4	5.1	5.2
1. 組織網絡（加總）	1									
1.1 對內網絡	.823**	1								
1.2 對外網絡	.859**	.417**	1							
2. 組織績效（加總）	.664**	.386**	.718**	1						
2.1 效能	.592**	.347**	.636**	.912**	1					
2.2 才能	.643**	.375**	.694**	.942**	.720**	1				
3. 領導力	.609**	.415**	.602**	.753**	.714**	.686**	1			
4. 社區能力	.726**	.580**	.637**	.693**	.616**	.666**	.649**	1		
5.1 財源組合：無政府財源	-.168**	-.082*	-.188**	-.197**	-.199**	-.168**	-.155**	-.142**	1	
5.2 財源組合：混合	.006	-.027	.033	.002	.028	-.019	.031	-.003	-.193**	1

*p < .05；**p < .01.

表 5 為迴歸模型分析的結果，列出各變項的標準化的迴歸係數（Beta）；模型解釋力（R^2）均在 .5 以上，在社會科學研究裡相當不錯，反應研究架構已含括解釋社區發展協會組織績效的重要因素。針對研究假設一，模型 1.1 發現組織網絡的加總有利於服務績效（p < .001），若將對內、對外網絡的影響分別開來，模型 1.2 指出對外網絡的效應是顯著的正向（p < .001），但對內網絡對績效的影響是負向的（p < .05）。

再檢驗研究假設二，將效能與才能這兩種服務績效的類別分開來看。模型 2.1 及 2.2 的依變項是效能，結果看到，加總的組織網絡對於效能的提升獲得證實（p < .001），但將對內、對外兩種網絡分開來看，則只有對外網絡有顯著正效果（p < .001）。模型 3.1 及 3.2 的依變項是才能，結果相似，加總的組織網絡對於效能的提升獲得證實（p < .001），但將對內、對外兩種網絡分開來看，則只有對外網絡有顯著正效果（p < .001）。

表 5　多元迴歸模型分析結果（Beta）

依變項模型編號	服務績效（a+b）		效能（a）		才能（b）	
	1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2
組織網絡（加總）	.218***		.159***		.243***	
對內網絡		-.064*		-.056^{+}		-.055^{+}
對外網絡		.353***		.266***		.375***
領導力	.446***	.414***	.490***	.446***	.381***	.325***
社區能力	.220***	.226***	.179***	.187***	.230***	.237***
財源組合：無政府財源	-.070**	-.052*	-.080**	-.066*	-.045	-.028
財源組合：混合	-.002	-.031	-.001	-.006	-.038	-.046^{+}
R^2	.667	.712	.575	.602	.579	.628

$^{+}p < .10$；$^{*}p < .05$；$^{**}p < .01$；$^{***}p < .001$.

肆、研究發現與討論

本研究有四點主要發現：一、在考量社區發展協會的領導力、社區能力及財源之下，組織網絡整體而言對於服務績效有正向的影響；二、比較社區內、外的組織網絡對於服務績效的影響時，對內網絡的負效果有待探討，而對外網絡具有顯著的助益；三、針對服務績效中的效能，組織網絡整體而言有助於達成短期目標，且此效益來自於對外網絡；四、針對才能，服務績效的另一部分，組織網絡有助於社區發展協會的長期發展，其中對外網絡展現出顯著的助益。綜合來說，夥伴關係確實有助於服務績效，且社區內、外的夥伴對於效能或才能的影響確實有程度及方向的差異，從資料檢視的結果顯示，社區範圍以外的夥伴助益良多，而社區內夥伴的效果則有待進一步釐清。

對於對外網絡的發現，可用社會資本的工具性功能來理解，呼應了國內、外對於社區組織夥伴關係的個案研究發現。超越鄰里範圍的夥伴，在對等的位階上，例如其他社區組織，雖然關心的是不同的社區和居民，卻

可以相互學習如何服務類似的個案、解決相仿的管理問題，或交流如何核銷、如何訓練志工、有什麼補助及要如何申請等有用的資訊，形成橋接式社會資本，有助於社區發展協會完成目標。在與資源有多寡之別的夥伴，例如提供贊助的地方廠商或民間基金會，或是與權力有從屬關係的夥伴，如與縣市政府、承接政府方案而負有督導訓練責任的民間團體等，組織之間的互動則可發揮扣連式社會資本的功能，直接注入資源促使社區發展協會來完成服務目標，且方案與經費附帶的行政及責信要求，亦有助於推展社區發展協會的管理職能及服務永續性。

至於對內網絡的作用，有不明顯甚至呈現負向的發現，可能與國內社區發展的特性，以及分析模型中的因果路徑設定有關。首先，從臺灣社區工作的脈絡來討論，早期在社區內難以推動組織協力的種種挑戰，雖然在近年相關政策及先進社區工作者的努力之下已有改進（黃源協等，2011），例如賴兩陽（2010）提及部分社區領導者對於組織合作必要性的體認；又如前述王仕圖（2007）以及陳世明與陳柏宗（2006）針對個別社區的個案研究展現出鄰里範圍內的夥伴關係促進了社區組織績效。然而，從本研究的發現來看，社區內部各團體之間或許仍存有某種程度的競合張力，社區發展協會或忌憚經營夥伴關係的人力、時間和資源而未投入，或是網絡關係尚未能運用在提升效能和才能的具體面向。再者，在分析的層次上，對內網絡可能與領導力、社區能力及財源組合等控制變項有交互作用，此部分由於未見於相關理論的內涵，故並未納入本研究的研究架構，有待後續研究透過質性或跨時性資料加以探討。

回到社區工作方法對於內、外部網絡運用的爭議，論者或認為社區組織在運用資源時應由內而外，如 ABCD Model 及黃源協與劉素珍（2009）之論著，或主張遠親與近鄰各有功能，如 Halseth 與 Ryser（2007）指出對內部網絡是合法性的來源，而對外網絡則有利於爭取財源，或是像 Agnitsch 等人（2006）視夥伴關係與社區居民參與為相互替代的資源，而對內、對

外兩種夥伴關係的功能可以互補。本研究對於社區組織的社會網絡經營應由內而外或雙管齊下並無定論，因為所運用的次級資料為斷時性，無法確認對內、對外網絡形成的先後順序；可以說的是，在控制了社區能力的影響之後，本研究發現只有對外網絡與績效出現正向關聯。也就是說，不論社區組織的成員或其所在社區的居民（潛在參與者）擁有多少能量和資源，不論社區組織是否完全依賴政府財源，跨越社區界線的夥伴關係都有助於社區組織達成服務宗旨，而社區範圍內的其他組織所可能扮演的角色，則可能被優質的領導者或居民展現的社區能力所取代。此外，因為本研究關注的是效能與才能這兩個面向的績效，著重服務鄰里的目標設定、實現和長期發展，若將績效的範圍擴大為社區意識等精神標的，或是永續發展等強調共同價值的社區工作取向，或許會發現組織網絡的其他可能性。

伍、結論

臺灣的社區組織多數未設有專職人員，雖瞭解夥伴關係的潛在好處，卻忙於日常業務而缺乏意願和能力參與跨組織的活動，或是長袖善舞、廣結善緣但服務沒有起色，政策或是社區組織欲推展夥伴關係時，往往質疑究竟社會網絡會不會回饋到服務績效？不確定社區內還是社區外的夥伴比較有幫助？這個研究提供了理論與實證的依據。社會資本理論以及國內、外的個案研究顯示，合作互惠的社會網絡帶來寬廣的資訊與資源，有益於拓展服務能量，而建立組織之間的夥伴關係所需要的密集溝通協調，有助於組織成員的學習成長。本研究以臺灣社區發展協會為對象所進行的分析，證實了夥伴關係確實有助於社區組織提升服務績效，尤其是跨越社區範圍的組織網絡，當一個社區組織與其他社區、縣市和中央政府機關、

相關民間團體維持較高程度的互動關係，其服務績效的表現較優異，具體來說，達成目標的短期效能較好，且組織發展的長期才能也較佳。

基於本研究發現，社區組織可以發展與其他組織的夥伴關係作為增強服務績效的策略，不能忽視的是管理社會資本有其成本，社區組織網絡經營之實務宜明確鎖定發展網絡關係的目的，例如，藉由協力合作而增強執行團隊才能而提升服務效能，或是吸取夥伴組織經驗而及早規劃長期發展方向，並結合考量社區組織擁有的領導力、社區能力及財源等條件，才能轉化夥伴關係為實現公益服務使命的資源。此外，政府或民間團體在支持社區組織之時，除了一對一的資助輔導方式，亦可採用社會網絡的方式，建立社區組織之間、與其他團體之間的夥伴關係，透過相互學習與交流來提升推動服務的才能，交換資源與人才以回應服務對象的多元需求，而這樣的互助友誼很可能超越單一組織或方案所能持續的時間長度和內容廣度。

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC

參考文獻

王仕圖（2007）。〈社區型非營利組織資源動員與整合：以社區發展協會為例〉，《臺灣社會福利學刊》，5(2)，103-137。

【Wang, S.-T. (2007). The coordination of nonprofit organizations in community care service: A research for the community care stations. *Taiwan Journal of Social Welfare*, *5*(2), 103-137.】

王仕圖（2013）。〈非營利組織在社區照顧服務的協調合作：以社區照顧關懷據點為例〉，《臺大社會工作學刊》，27，185-228。doi: 10.6171/ntuswr 2013.27.05

【Wang, S.-T. (2013). The coordination of nonprofit organizations in community care service: A research for the community care stations. *NTU Social Work Review*, *27*, 185-228. doi: 10.6171/ntuswr2013.27.05】

李易駿（2013）。《當代社區工作：計畫與發展實務》。台北：雙葉書廊。

【Li, Y.-C. (2013). *Contemporary community work in practice*. Taipei, Taiwan: Yeh Yeh Book Gallery.】

林勝義（2014）。《社區工作》。台北：五南。

【Lin, S.-Y. (2014). *Community work*. Taipei, Taiwan: Wu-Nan Book.】

施教裕（1999）。〈埔里福利社區化的工作和檢討〉，《社區發展季刊》，87，72-109。

【Shih, C.-Y. (1999). The work and discussion of community-based social services in Boo-Lee. *Community Development Journal Quarterly*, *87*, 72-109.】

陳世明、陳柏宗（2006）。〈社區組織參與老人社區照顧之研究：以臺南市長榮社區為例〉，《社會政策與社會工作學刊》，10(1)，49-113。

【Chen, S.-M., & Chen, P.-T. (2006). An analysis of community organization participation in community care for the elderly: A case study of Zhang Rong Community, Tainan, Taiwan. *Social Policy and Social Work, 10*(1), 49-113.】

黃源協（1999）。〈福利社區化的迷思與省思——以鹿港實驗計劃為例〉，《社區發展季刊》，87，121-134。

【Hwang, Y.-S. (1999). The myths and examination of community oriented welfare services. *Community Development Journal Quarterly*, *87*, 121-134.】

黃源協（2011）。《成長或發展？社區能力與社區生活品質之研究》。科技部專題研究計畫成果報告。doi: 10.6141/TW-SRDA-E98045-1

【Hwang, Y.-S. (2011). *Growth or development? A study on community capacity and community life quality*. Ministry of Science and Technology Project Report. doi: 10.6141/TW-SRDA-E98045-1】

黃源協（2014）。《社會工作管理》（三版），頁 245-278。台北：雙葉書廊。

【Hwang, Y.-S. (2014). *Social Work Management* (3rd ed.). Taipei, Taiwan: Yeh Yeh Book Gallery.】

黃源協、莊俐昕、劉素珍（2011）。〈社區社會資本的促成、阻礙因素及其發展策略：社區領導者觀點之分析〉，《行政暨政策學報》，52，87-129。

【Hwang, Y.-S., Chuang, L.-H., & Liu, S.-C. (2011). Developmental strategies for community social capital: Community leaders' perspectives. *Public Administration & Policy, 52*, 87-129.】

黃源協、劉素珍（2009）。〈社會資本對臺灣社區發展之政策意涵〉，《行政暨政策學報》，48，155-192。

【Hwang, Y.-S., & Liu, S.-C. (2009). Exploring the policy implications of social capital of community development in Taiwan. *Public Administration & Policy, 48*, 155-192.】

黃源協、劉素珍、莊俐昕、林信廷（2010）。〈社區社會資本與社區發展關聯性之研究〉，《公共行政學報》，34，29-75。

【Hwang, Y.-S., Liu, S.-C., Chuang, L.-H., & Lin, X.-T. (2010). The relationship between community social capital and community development. *Journal of Public Administration , 34*, 29-75.】

熊瑞梅（2014）。〈社會資本與信任：東亞社會資本調查的反思〉，《臺灣社會學刊》，54，1-30。

【Hsung, R.-M. (2014). Social capital and trust: Reflections on data from the East Asia social capital survey. *Taiwanese Journal of Sociology*, *54*, 1-30.】

賴兩陽（2010）。〈地方政治人物對推動社區工作的影響性分析：桃園縣觀音鄉社區工作者的觀點〉，《社會政策與社會工作學刊》，14(1)，39-79。

【Lai, L.-Y. (2010). Influential analysis of local politician in community work: A case of Guanyin Township, Taoyuang County. *Social Policy and Social Work, 14*(1), 39-79.】

Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *The Academy of Management Review, 27*(1), 17-40. doi: 10.5465/AMR.2002.5922314

Agnitsch, K., Flora, J., & Ryan, V. (2006). Bonding and bridging social capital: The interactive effects on community action. *Community Development, 37*(1), 36-51. doi: 10.1080/15575330609490153

Chan, B., Bazzoli, G., Shortell, S. M., & Hasnain-Wynia, R. (2000). A social capital index for community partnerships. *International Quarterly of Community Health Education, 20*(3), 213-235. doi: 10.2190/6KHK-FEY5-84TY-DHYX

Chaskin, R. J. (2001). Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative. *Urban Affairs Review, 36*(3), 291-323. doi: 10.1177/10780870122184876

Chaskin, R. J., Goerge, R. M., Skyles, A., & Guiltinan, S. (2006). Measuring social capital: An exploration in community-research partnership. *Journal of Community Psychology, 34*(4), 489-514. doi: 10.1002/jcop.20111

Chen, Y.-Y. (2013). Partnership and performance of community-based organizations: A social network study of Taiwan. *Journal of Social Service Research*, *39*(5), 690-703. doi: 10.1080/01488376.2013.829164

Claiborne, N., & Lawson, H. A. (2005). An intervention framework for collaboration. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services, 86*(1), 93-103. doi: 10.1606/1044-3894.1881

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*, 128-152. doi: 10.2307/2393553

Fine, B. (2003). Social capital: The World Bank's fungible friend. *Journal of Agrarian Change, 3*(4), 586-603. doi: 10.1111/1471-0366.00068

Gittell, R., & Vidal, A. (1998). *Community organizing: Building social capital as a development strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Greens, G. P., & Haines, A. (2008). *Asset building and community development*. London, England: Sage.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Halseth, G., & Ryser, L. M. (2007). The deployment of partnerships by the volun-

tary sector to address service needs in rural and small town Canada. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations, 18*(3), 241-265. doi: 10.1007/s11266-007-9042-8

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, *44*(1), 82-111. doi: 10.2307/2667032

Hutchinson, J., Vidal, A. C., Putnam, R., Light, I., de Souza Briggs, X., & Rohe, W. M. (2004). Using social capital to help integrate planning theory, research, and practice. *Journal of the American Planning Association, 70*(2), 142-192. doi: 10.1080/01944360408976369

Jones, J. M., Crook, W. P., & Webb, J. R. (2007). Collaboration for the provision of services: A review of the literature. *Journal of Community Practice, 15*(4), 41-71. doi: 10.1300/J125v15n04_03

Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L. (1993). *Building Communities from the Inside Out*. Skokie, IL: ACTA.

Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L. (1996). Assets-based community development. *National Civic Review, 85*(4), 23. doi: 10.1002/ncr.4100850405

Lemieux-Charles, L., Chambers, L. W., Cockerill, R., Jaglal, S., Brazil, K., & Cohen, C. (2005). Evaluating the effectiveness of community-based dementia care networks: The dementia care networks' study. *Gerontologist, 45*(4), 456-464. doi: 10.1093/geront/45.4.456

Marsh, R. M. (2003). Social capital, guanxi, and the road to democracy in Taiwan. *Comparative Sociology, 2*(4), 575-604. doi: 10.1163/156913303322661874

Marsh, R. M. (2005). Social capital and democracy in a new democracy. *The Sociological Quarterly, 46*, 593-615. doi: 10.1111/j.1533-8525.2005.00028.x

McNeely, J. (1999). Community building. *Journal of Community Psychology*, *27*(6), 741-750. doi: 10.1002/(SICI)1520-6629(199911)27:6<741::AID-JCOP8>3.3.CO;2-M

Morrison, J. (2004). Service coordination: Practical concerns for community practitioners. In M. Weil (Ed.), *The Handbook of Community Practice* (pp. 117-150). Thousand Oaks, CA: Sage. doi: 10.4135/9781452220819.n21

Mulroy, E. A., & Shay, S. (1998). Motivation and reward in nonprofit in-

ter-organizational collaboration in low-income neighborhoods. *Administration in Social Work, 22*(4), 1-17. doi: 10.1300/J147v22n04_01

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review, 23*(2), 242-266. doi: 10.5465/AMR.1998.533225

Provan, K. G., & Sebastian, J. G. (1998). Networks within networks: Service link overlap, organizational cliques, and network effectiveness. *The Academy of Management Journal*, *41*(4), 453-463. doi: 10.2307/257084

Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy, 6*(1), 35-78. doi: 10.1353/jod.1995.0002

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone*. New York, NY: Simon & Schuster Paperbacks.

Reilly, T. (2001). Collaboration in action: An uncertain process. *Administration in Social Work, 25*(1), 53-74. doi: 10.1300/J147v25n01_06

Rohe, W. M. (2004). Building social capital through community development. *Journal of the American Planning Association*, *70*(2), 158-164.

Rusch, L. (2010). Rethinking bridging: Risk and trust in multiracial community organizing. *Urban Affairs Review, 45*, 483-506. doi: 10.1177/1078087409351946

Schultz, D. A. (2002). The phenomenology of democracy: Putnam, pluralism, and voluntary associations. In S. L. McLean, D. A. Schultz, & M. B. Steger (Eds.), *Social capital: Critical perspectives on community and "Bowling alone"* (pp. 74-98). New York, NY: New York University Press.

Staber, U. (2006). Social capital processes in cross cultural management. *Méthodes du Capital Social en Management Cross-Culturel, 6*(2), 189-203. doi: 10.1177/1470595806066328



Networking Within or Beyond Community? Effects of Partnership on Community Organizations' Performance

Yi-Yi Chen*, Yuan-Shie Hwang**

Abstract

In response to service users' multiple needs, and with limited resources, community based organizations (CBOs) are actively involved in organizational networking. However, the theoretical and empirical evidence for the link between networking and performance is scant. This study asks (1) whether networking influences performance of a CBO, and (2) which type of networking, within or beyond the community, is related to performance in terms of effectiveness and competence. This is a secondary data analysis. Multivariate regression models were estimated using data from 570 community development organizations. The results indicated that networking in general is beneficial to performance of a CBO, and that the positive effect is mostly derived from beyond-community partnerships. The effect of within-community partnership remains unclear due to the complex tension among organizations inside a

* Assistant Professor, Department of Social Work, National Taiwan University, Taiwan.
** Professor, Department of Social Policy and Social Work, National Chi Nan University, Taiwan.

neighborhood of Taiwan. A discussion based on the findings is presented for the best practice of CBOs' partnership development.

Keywords: competence, community organization, social capital, effectiveness, partnership

NATIONAL CENTRAL LIBRARY ROC