

用網路做善事--網際網路於非營利組織 行銷募款活動運用之研究

鍾安淇

國立中正大學電訊傳播研究所

嘉義民雄郵政 2-186 號信箱

TEL: (05)2428199 EXT. 6084 / (03)4562410 / AB call: (04)2428199-1669

EMAIL: g8437008@ccunix.ccu.edu.tw

摘要

網際網路迅速地在全球擴展，網路市場的擴大與潛藏的商機促使「網路行銷(Internet marketing)」相關概念受到重視。當多數營利企業希望在網路市場中獲取利潤的同時，非營利組織亦運用網路宣傳其觀念與服務，將「社會行銷」的概念應用於網際網路中。因此，本文欲探討目前網際網路應用於非營利組織行銷募款活動之潛力與概況，從「網際網路」發展與網際網路使用者與捐款者比較之觀點，分析非營利組織「線上募款」之潛力，並歸納「網際網路」特性應用於「非營利募款活動」之效益。

此外，本研究以國內 70 家已上網的基金會之線上募款活動為主，將網頁內容與網路特性相結合，以內容分析法瞭解當前國內基金會線上募款的技術與設計運用現況，研究結果發現經營形象與識別為非營利募款的主要工作；具形象建立之網頁傾向使用雙向互動設計；建立捐款者資料庫有助於尋找人力資源；動畫設計影響網路之財物募款；網路潛力仍未被完全地發揮，募款網頁仍有發揮空間等，供非營利組織「線上募款」活動之參考。

壹、動機與問題陳述

隨電腦科技精進與政府政策之推動，網際網路挾其互動、即時、低成本、多媒體及不受地理限制等特性，迅速地在全球擴展開來，根據資策會推估，至 1997 年 1 月底，國內已有近 34 萬戶撥接用戶與 2,300 戶專線用戶，加上臺灣學術網路(Tanet)約有 35 萬使用人口，保守推估台灣目前 Internet 用戶人數應已超過 70 萬 (資策會推廣服務處，1997)；由 TWNIC 定期公佈的網路領域名稱成長統計，註冊為「&com.tw」工商領域名稱的成長數，從 1996 年 1 月份 196 個成長到 1997 年 1 月份的 836 個(資策會推廣服務處，1997)，成長四倍以上；網際網路使用人數快速成長及其所潛藏的廣大商機，已吸引企業體進佔網路市場，使「網路行銷(Internet marketing)」相關概念受到重視。

網路行銷以網際網路為通路或傳播媒介，提供商品 / 服務 / 觀念等資訊，以滿足消費者需求，並達成行銷之目的。網路行銷目的可分營利與傳播兩種：以營利為目的之網路行銷

即「網路商業」，以傳播為目的則用以達成塑造企業形象、提昇品牌知名度、推動公共關係、告知活動訊息等目標(陳文玲 1997)。行銷大師 Kotler(1969) 提出行銷可擴大到非營利組織上，其在「行銷觀念擴大化」中提及行銷為滿足客戶需求的活動，物質需求為其中一項，其它服務 (service)或理念(ideas)皆為無形產品，說明非營利組織亦可運用行銷觀念來服務目標消費者，即「社會行銷」概念 (Kotler&Roberto,1989)，當多數營利企業希望在網路市場中獲取最大利潤的同時，非營利組織團體亦運用網路宣傳其觀念與服務，將「社會行銷」之概念應用於網際網路中。

非營利組織行銷工作包含說服、資源分配、建立形象、資源的吸引等(Beson, 1973)，其中資源吸引除爭取工作人員與服務對象外，包括財物資源的吸引，少數非營利組織可靠財團維持其營運，對大部份非營利組織而言，募款為非常重要的工作；以同為在網路上吸收財務來源來觀察，營利性網路商業已有相關研究出現(周冠中，1997)，但針對非營利組織「線上募款」之探討則較為匱乏；本文將試圖分析「網際網路」應用於非營利組織行銷募款活動之潛力，及「網際網路」特性應用於「非營利募款活動」之效益，此外，將進一步調查目前網際網路上，非營利組織應用網路行銷募款之現況，並提出歸納與建議，為本文「用網路做善事」研究之濫觴。

貳、網際網路應用於非營利組織行銷募款活動之潛力分析

目前網際網路蓬勃發展，政府政策促使網路、電腦等軟硬體設備日漸完備，並刺激大量使用者上線，增加網路市場潛力；網路行銷與傳統傳播媒介比較，其所需成本較低，且具備互動、及時、低成本、多媒體及不受地理限制等特性，使非營利組織在財源分配不足之情況下，能降低成本以達最大效果。以下就網際網路發展與網路使用者特性，分析非營利組織「線上募款」潛力。

一、網際網路發展對「線上募款」帶來之潛力

目前我國電腦普及率為 15%，16-60 歲曾使用網際網路或 WWW 之使用率 7% (SRT 媒體大調查，1997 1-3)，雖然數字顯現電腦及網際網路使用率較低，但目前個人購買電腦金額已超過企業用戶，顯現網際網路的成長已開始帶動家庭電腦需求成長，甚至網際網路可能取代以文書處理或遊戲為主的電腦應用，成為家庭購買電腦之主要動機(賴偉廉，1996)，以提昇電腦普及率；再則，網際網路使用者中，學生約佔 35 萬的用戶，有 85%的學生畢業後願意付費繼續使用，足見網際網路使用者增加之潛力(陳文玲，1997)。

在政策方面，政府 84 年度開始興建國家資訊通信基本建設 (NII)，於行政院 85 年 12 月召開第十七次科技顧問會議資料顯示，政府網路建設規畫目標有三：第一，推動國內 Internet 用戶三年內達到 300 萬戶；第二，相關網路建設達到有求必應之服務；第三，提供客戶良好通訊品質及合理價格服務。此外，1996 年由 Microsoft、Netscape、GTE、Verisign、SAIC、Tersa 共同制定網路安全交易標準(SET)(陳文玲，1997)，台灣被選定為亞太地區第一個測試站。

二、網際網路使用者與捐款者之潛力分析

就捐款者的特性分析，在捐款者的教育與經濟上，蓋洛普於 1978 及 1981 年的調查發現，教育年數每多一年，其捐贈將多出 11%，所得越高者，其支付能力越高，越有可能捐款，及現今法認為女性比男性更關心他人福利而期望女性會有較大的捐款比等 (Jencks,1992)，對捐款者特做概略的描繪。

資策會調查報告顯示 (賴偉廉，1996)，我國電腦網路使用者年齡層集中於 21-30(佔 58%)，教育程度大專以上佔 86%，月薪分佈狀況則相當平均地呈現在學生、3-4 萬、2.5-3 萬、4-5 萬中，(見表一)，男女比例上，目前男性佔 87%，但在交叉分析中顯現 47% 的女性網路族群在半年內開始接觸網路，相較於男性 35%，女性使用網路的發展潛力很大；可發現教育程度及月薪等項，網際網路使用者特性與捐款者特性相當接近，性別特性上，顯示女性使用人口有快速發展之趨勢，這群使用者使用電腦可能性較高，捐款可能性也較高。

由於募款系統需要組織維持新的捐款來源，而運用網路使用者與捐款者特性相符之處，以捐款者常接觸的訊息工具進行行銷工作，將提高找到最可能捐款人選之機會，於是非營利組織「線上募款」，預期網際網路使用者為非營利組織捐款者之潛在目標群體。

年齡層	所佔比例	教育程度	所佔比例	月薪	所佔比例
20 以下	11.5%	高中職	13.1%	2 萬以下(含)	5.4%
21-25	33.3%	專科	34.9%	2-2.5 萬	7.3%
26-30	24.2%	大學	38.4%	2.5-3 萬	16.6%
31-35	15.6%	碩士	11.6%	3-4 萬	18.1%
36-40	4.6%	博士	1.4%	4-5 萬	14.2%
40 以上	4.6%	其它	0.6%	5 萬以上	17.4%
無填寫	6.2%	--	--	學生(無收入)	21.0%

表一:1996 年網路使用者調查(賴偉廉，1996)

政府政策推動網路建設的普及化，促使使用者人數增加，透過網路安全交易標準實行，使網路線上交易安全性提升，此政策面配合對於非營利組織「線上募款」而言，使線上目標捐款人市場擴增、線上募款系統的安全性易獲得保障。但是以網際網路為傳播媒介，其特性將為「線上募款」帶來那些效益，此為應用於「線上募款」工作之重要課題。

參、網際網路特性與行銷效益分析

非營利組織「線上募款」可運用網路媒介個人化行銷特性、跨域跨時性、訊息資訊化、多媒體呈現及互動等特性，將所要傳達的訊息設計為精緻的網頁及豐富的內容，以增加使用者認同感。基於「行銷觀念擴大化」的精神，由於網際網路特性與其提供的行銷效益，將利於「線上募款」活動的進行，本研究歸納網際網路特性與非營利募款活動文獻，說明網際網路特性與其應用於非營利組織「線上募款」之效益。

一、網際網路特性與行銷效益分析

(一) 個人化的行銷模式

網際網路對企業行銷模式與媒體通路產生最大的變革即是利用電腦科技與消費者進行大量「一對一」的行銷服務(李麗寬, 1997); 非營利組織的捐款者類型依 Bryce (1987) 之分類, 分為個人、公司、基金會及政府, 而網際網路「一對一」的行銷服務特性有利於對「個人捐款類型」進行募款行銷, 當非營利組織針對個人捐款者為目標群體時, 可利用網際網路對潛在的捐款者進行「一對一」的服務。

(二) 有效建立捐款者的資料庫

Rapp & Collins(1991:the great marketing turnaround)認為運用「一對一」的行銷服務將更有效率的掌握個人捐款者的資料庫, 由於募款系統需要組織持續維持新的捐款來源, 而運用網際網路使用者與捐款者特性相符之處, 以捐款者常接觸的訊息工具進行行銷工作, 將可提高找到最可能捐款人選之機會, 並可瞭解目標捐款者個人需求、精準地記錄使用者的上網行為、消費習性, 提供訊息與服務, 轉變成以顧客需求為中心導向的行銷模式(李麗寬, 1997), 建立以捐款者為主的資料庫, 並激發個人捐款者, 維持其捐款行為。

(三) 跨域跨時的特性

陳年興「網際網路與廣電媒體」一文中, 說明網路行銷的傳播範圍是跨地區與跨時間的, 並可傳播至海外, 根據 Internet Society 公佈的資料顯示, 截至 1996 年年底, 已有 186 個國家連接網際網路, 相較 1995 年年底 153 個國家連接網際網路, 連線的版圖擴大 1/4 有餘(資策會推廣服務處, 1997), 如慈濟基金會製作英文版本之網頁, 以對海外的華僑或其他國家國民宣傳, 達到無國界傳播之理想; 此外, 網際網路訊息可 24 小時無休地呈現於網頁中, 其訊息傳播與廣播電視同為無時差性傳播。

(四) 以低成本達到動畫、聲音與互動之效果

陳年興與林挺生(1997)的研究認為, 網際網路行銷進入障礙低, 其廣告成本相較於傳統媒介是較低的(見表二), 且在網際網路上, 組織規模大小並不佔絕對的優勢與劣勢, 小型組織若能夠設計良好的網頁, 將有助於提昇該組織形象, 非營利組織可用有限的財源或聘請義工製作網頁, 在網路上建立專業與信賴度, 以提昇組織形象; 此外, 網路承載的訊息以提供資訊為主, 內容日漸資訊化, 可運用理性說服的方式達到效果; 而網路本身雖以文字為主, 但網路特性使其可輔以多媒體方式呈現, 除吸引習慣從閱讀報導做決策的知識份子外, 亦可加入圖片、動畫與聲音, 增加影像及聲音產生感性說服之效果。

再則, 網路特性互動的特性, 可提供使用者反映意見、詢問問題等, 非營利組織可利用此功能與捐款者維繫良好關係, 適時並即時地提供最新相關資訊給捐款者, 以增加與目標群體之互動。

類別	成本	廣告費用
電視	需設計製作影片，須投入大量人力與工作人員，且需要可觀的廣告費用成本。	1.三臺廣告價格每 10 秒約 33,000 元，黃金時段約 60,000 元。 2.有線電視，如 TVBS 超視每十秒約 15,000-18,000 元。
廣播	需設計製作音源，使用大量人力及播音員，需要可觀的廣告費用成本。	依不同的電臺與時段不同，以中廣流行網為例，20 秒廣告費，每月從 70,000-300,000 不等。
書報雜誌	需印製及使用大量紙張及郵寄，而郵寄的效果往往不彰。	1.報紙雜誌依版面及刊登規格不同，以中國時報為例，彩色十全版從地方版 136,500 元至全國版 472,500 元不等。 2.雜誌廣告稿因雜誌不同及刊登規格價格有所不同，彩色 1/2 頁稿從 55,000 至 70,000 元不等。
網際網路	免型錄印製及大量紙張及郵寄，減少不必要成本。不僅適合於各行各業之公司行號，更適合於一般工作室、個人行銷。	1.網路廣告以中國時報為例，依大小及版面不同，每個月約 50,000 至 120,000 不等。

表二:媒體比較表(資料來源:本研究整理)

二、非營利組織的「線上募款」活動特性

Beson(1973)認為非營利組織的「線上募款」活動特性包含建立形象、說服、資源的吸引與分配等三種。

(一)建立形象

建立形象以企業識別的定義為主，其內涵分為理念識別、行為識別與視覺識別三種。其中理念識別包含發展目標方向與經營理念；行為識別包含公益活動、公關政策與公關服務；視覺識別包含象徵圖案與精神標語。

(二)說服

說服因素乃是非營利組織根據其理念與精神影響他人捐款的方式之一。網路上的說服方式以文字、圖片與動畫為主，甚至輔以聲音將更為生動有趣。

(三)資源的吸引與分配

資源的吸引與分配因素代表著爭取工作人員、爭取服務對象及財物資源的吸引，除了少數非營利組織可靠某些財團維持其營運，對大部份的非營利組織而言，個人性的大眾募款為非常重要的工作。

(四)主題活動與募款方式

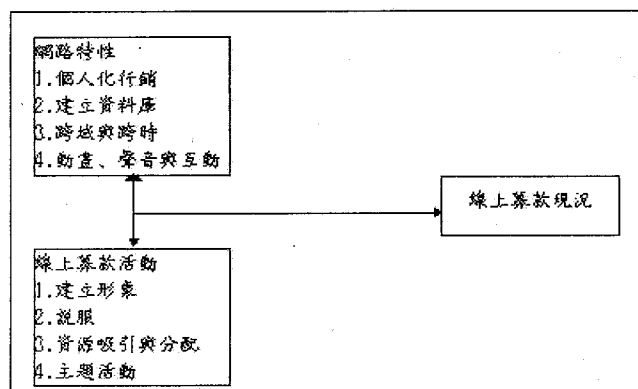
目前有部份非營利組織團體在網路上推出主題活動，或刊載該組織劃撥帳號或捐款表格，在網路上提供捐款管道與訊息，期增加該組織的捐款通路，如勵馨基金會推出勵馨娃娃以網路為通路之一，進行宣導及募款的工作等。

肆、非營利組織「線上募款」活動概況研究

由於網際網路的快速發展，使得「線上募款」潛力愈加突顯，非營利機構募款行銷伴隨著這股風潮，順勢將網路特性與其線上募款的活動加以配合，本研究以國內 70 家已上網的基金會之線上募款活動為主，試圖與網路特性相結合，瞭解當前國內基金會線上募款的技術與設計運用現況。

一、初步觀念架構

本研究提出一個初步的研究架構，將網路特性與線上募款活動整合討論非營利組織線上募款的現況。



圖一:研究架構圖

二、研究方法與取樣

本研究利用蕃薯藤蒐尋引擎，以「基金會」為關鍵字，查詢共 70 家上網之基金會，並於 6 月 15 日至 20 日確定各網站之情況發現，有十個網頁無內容或無法讀取，以使本研究針對 60 家基金會網頁進行研究。

本研究以 60 家基金會網頁內容為分析對象，並進行內容分析。分析內容主要根據文獻探討中之網路特性與「線上募款」活動特性為主，網路特性之類目區分為：1.個人化行銷模式，2.有效建立捐款者資料庫，3.跨時跨域特性，4.具動畫、聲音及互動效果；「線上募款」活動特性之類目區分為：1.建立形象，2.說服，3.資源的吸引與分配，4.主題活動與募款方式。根據上述類目對 60 家基金會網頁內容進行編碼後，並應用統計分析，如百分比、T 分配、相關分析等，以瞭解國內非營利組織實際運用網路特性與「線上募款」活動特性之關聯性。

在研究前測過程中，針對國內 70 家基金會的網頁進行全面調查，發現研究架構的個人性行銷因素、跨時因素與說服因素為普遍一致性因素，毫無變異可言，因此將此三者於前測時先行移出本研究，以不干擾其他因素的分析；此外，於調查過程中，有 10 家基金會的網頁無法連結或沒有內容，亦一併列為遺失變數(missing var.)。

伍、結論與建議

一、結果分析

本研究應用統計分析，得出經營形象與識別為非營利募款的主要工作；具形象建立之網頁傾向使用雙向互動設計；建立捐款者資料庫有助於尋找人力資源及動畫設計影響網路之財物募款、網路潛力仍未被完全地發揮等結果。

(一)經營形象與識別為非營利募款的主要工作

根據網路募款類型的歸納，有 16.67%的基金會只經營形象這一部份，而有 13.3%的基金會不但經營形象，且注重財物募集與募款的方式，即表示有 30%以上的基金會皆重視經營形象工作，以獲得社會大眾認同；對人力資源較有需求之機構則更加需要經營形象。

(二)具建立形象特色之網頁傾向於使用雙向互動的設計

根據調查資料顯示，若募款網頁中具有建立形象特性者，顯示出與具有雙向互動的設計有顯著差異(p 值=0.00216， α =0.05)。目前募款網頁中，有 66.7%的機構採用雙向互動的設計，以配合主題活動，設計遊戲與溝通管道，例如心路基金會即以尋寶遊戲搭配主題活動，試圖加強潛在捐款者對網頁之印象，甚至使潛在捐款者發起實際捐款行為。因此我們可瞭解非營利機構的線上經營模式主要在提昇形象，運用網際網路達成傳播功效，並有效地與捐款者達成雙向溝通的目的。

(三)動畫設計影響網路之財物募款

根據調查資料顯示，若募款網頁中具動畫設計，與線上財物募款與否呈現顯著差異(p 值=0.034， α =0.05)。目前調查的網頁中，有 18.3%的機構採動畫設計，配合主題活動，以獲得潛在捐款者在網路上實際的捐款行為。

(四)建立捐款者資料庫有助於尋找人力資源

根據調查資料顯示，若募款網頁中能建立捐款者資料庫，將有助於尋找人力資源(p 值:0.02， α =0.05)。尋找合適的義工加入非營利組織工作，往往亦為非營利組織的問題，除捐款者的金錢支助外，可尋獲贊同該組織理念的短期或長期人力資源，能迅速配合主題活動，或加入組織的正式營運與合作。因此，運用網路瞭解捐款者或潛在捐款者對機構的想法，並建立捐款者資料庫，將有助於尋找合適的人力資源。

二、討論

根據文獻與研究調查結果，由於網際網路之個人化行銷、建立資料庫、跨域與跨時、多媒體及互動等特性，使得非營利組織募款行銷活動更加需要網際網路特性的配合，尤其是建立形象、人力與財物資源的吸引方面，更加顯示網際網路之多媒體與雙向互動特性的重要性。相對地，亦有許多網際網路特色未加以運用，使得線上募款的活動與設計仍有改善的空間。

(一)使用網路行銷雙向互動之特性並提昇形象

勵馨基金會企劃主任高震宇表示，該基金會捐款來源主要為大眾小額捐款，而透過網站捐款的使用者，皆為個人捐款，且在服務過程中，基金會可針對個人的問題以 E-mail 回覆，使其能在網際網路上瞭解捐款者之需求，並保持長期的關係；目前募款網頁中有 66.7%採雙向互動設計，如與潛在捐款者進行 E-mail 之回覆工作；此外，雙向互動的設計亦配合主題活動的設計，加深潛在捐款者對網頁之印象，提昇非營利組織之形象。

(二)尚未建立完善的捐款者資料庫

建立捐款者資料庫有助於尋找人力資源，但以目前在網頁中 28.3%設立捐款者資料填寫欄之比例來看，似乎是偏低的。非營利組織若要長期掌握捐款者之特性與個人資料，保持長期的關係，應加強

捐款者資料庫之建立。

(三)網路潛力仍未被完全地發揮，募款網頁仍有發揮空間

以動畫設計影響網路財物募款的結果來看，僅有 18.3%的機構採用動畫設計，且缺乏兼顧動畫與聲音效果的網頁，網路可同時承載文字、影像、聲音與動畫的效果未被充份使用，使其無法達到以理性與感性說服的預期效益。

此外，從網頁設計的類型歸納，募款網頁可分為單向溝通與雙向溝通兩種。主要是說明現今網頁極少著重多媒體技術的設計，如動畫與聲音的效果，而單純的以宣傳理念與精神的單向溝通之網頁則佔 25%，注意到雙向溝通的網頁佔有 30%。因此要將募款網頁的效果發揮出來，在網路特性上應有效的發揮，關於主題活動的設計亦不容忽視。

三、研究建議

本研究提出網際網路特性運用於非營利組織「線上募款」之效益，希望能將非營利組織與傳播新科技做一個整合性的扣連，使非營利組織也能夠乘科技之便，享有科技帶來的利益。但事實上，網際網路應用於非營利組織應用於非營利組織的募款上，仍有許多的困境待突破，試將目前的困境說明如下：

(一)網際網路如何尋找目標捐款者

就文中所提，捐款者可分為個人、公司、基金會及政府等四種，目前網路較適於個人小額捐款，就網路使用者與捐款者調查分析之比對，發現兩者特性有重疊的部份；但是，如何將網路行銷的效果擴及其它的組織？根據不同的目標群體，應該採用何種策略進行訴求？這些問題，為網路行銷規劃中未來會遇到的問題。

(二)如何與其它網路上的非營利組織競爭

目前上網的非營利組織仍少，但當多數的非營利組織皆上網時，其彼此之間亦將形成競爭的關係，企圖瓜分網路上目標群體之資源，如何區隔不同的捐款者市場，將成為「線上募款」需面臨的難題。

(三)建立會員捐款資料庫的困難

在網路中如何識別捐款者，以及對匿名捐款者應該如何記錄等，這些問題在非營利組織發展電腦化系統時會遭遇，事實上，在面對網路行銷的資料庫建檔時，會遇到相同的問題，急待解決。

(四)網際網路与其它行銷的整合性問題

目前的行銷多強調整合行銷，其在行銷中除傳統媒體外，加入網路行銷，但網路行銷與傳統行銷應該如何配合？對不同的目標捐款者效果為何？其資源應該如何分配才可使效益極大化？這是目前的研究所缺乏的。

(五)如何建立目標捐款者對網路的信任感

透過電子銀行可以使捐款的程序簡化，也可使小額捐款者能夠即時附諸行動進行捐款；但以中國人的民族性而言，對機器、電腦與款項間關係的信任感仍不足，可能因此而無法達成募款目標。

(六)目前國內缺乏類似的研究

目前雖有網路行銷的研究，但非營利組織與營利組織在產品、服務及行銷目的上皆有很大的不同，因此在效果的測定上莫衷一是，至於非營利組織的網路行銷效果研究更是乏人問津，亦為本研究所缺乏的部份，值得進一步著墨。

因此，希望在未來的研究中，可加強效果以及方法的研究，讓非營利組織有所依據與參考，建立一個完整的網路募款通路，降低成本，達到最佳的效益，達成「用網路做善事」之理想。

參考文獻

- [1]李麗寬(1997)，「網路行銷」，電腦網路與廣電媒體研討會。
- [2]陳文玲(1997)，「網際網路行不行？銷不銷？」，電腦網路與廣電媒體研討會。
- [3]陳麗安(1997)，「1997年網際網路應用現況與展望」，《Internet雙週快報》，(online available:<http://www.psd.iii.org.tw/retro97.htm>)。
- [4]賴偉廉(1996)，「我國Internet使用者應用趨勢調查」，《Internet雙週快報》，(online available:<http://www.psd.iii.org.tw/inews/isurvey..htm>)。
- [5]余佩珊譯(Peter Drucker 原著)，非營利機構的經營之道，遠流，民83。
- [6]許士軍，非營利事業行銷，政大學報第41期，民69。
- [7]黃琦智，建立慈濟基金會電腦勸募系統之研究，交通大學科學研究所碩士論文，民82。
- [8]曹常鴻，行銷在非營利機構之應用-消費者文教基金會實例研究，臺灣大學商學研究所碩士論文，民76。
- [9]詹天賜&黃琦智，非營利組織募款資訊特性之探討，Chiao Ta Management, Vol.13, N, 1993。
- [10]張廣福，非營利事業行銷之應用-台北市國民消費協會之實例。政大企研所碩士論文，民71。
- [11]張在山譯(Pillip Kotler 原著)，非營利事業的策略性行銷，授學出版社，民80。
- [12]劉忠耿，社會行銷(Social Marketing),對象特性暨方案社計之研究-以捐髓運動為例，中國文化大學新聞研究所碩士論文，民84。
- [13]羅文坤，行銷傳播學，臺北，三民，民80。
- [14]Beson P. S.(1973)"Marketing for Nonprofit organization", HBR (September - October 1973.)
- [15]Jencks, C."Who Gives to What?" in Powell, ch.18.
- [16]Kotler ,P.(1969) & Sidney J."Broadening the Concept of Marketing", Journal of Marketing Vol.(Jan,1969)
- [17]Kolter,P.(1990)."The Responsive Organization :Meeting Consumer Needs" .In Gies, David L.,J. Steven Ott, and Jay M. Shafritz(eds),The Nonprofit Organization :Essential Readings .Belmont,CA.:Wadsworth Publishing Company.
- [18]Kirsten A.G. A."Nonprofit Human Service Organizations:Funding Strategies and Patterns of Adaptation" in Human services as Complex Organizations.