

联合与重构:社区基金会 发展路径的个案研究

——一个资源依赖的分析视角

朱志伟

(华东理工大学 社会与公共管理学院,上海 200237)

摘要:社区基金会在激活社会服务资本,整合社会资源,满足民众需求,解决社会问题方面具有积极作用。但是受资源环境的影响,社区基金会为实现以上功能会选择不同的发展路径,其背后的行动逻辑很少有研究涉及。文章在资源依赖理论视角下,选择上海Y社区公益基金会为研究案例,通过从社区基金会发展的外部联合与内部重构两个方面,对基金会的依赖关系进行分析,讨论基金会发展路径选择的内在动因。研究发现,受组织环境的影响,社区基金会被迫通过情感化的关系认知与接纳、资源获取的理性抉择、利益共识的达成这些策略为争取组织资源而努力。同时,为了应对外界环境带来的挑战,社区基金会也会主动通过结构调整、开拓多样化的资源渠道、政治的妥协与倒逼对环境产生影响,并间接地创造着基金会的发展环境,以提高自身改造环境的能力。

关键词:联合;重构;社区基金会;策略选择

中图分类号:C916 **文献标志码:**A **文章编号:**1009-1505(2018)01-119-10

DOI:10.14134/j.cnki.cn33-1337/c.2018.01.013

Coalition and Re-construction: A Case Study of Development Path on Community Foundation——The Perspective of Resource Dependence Theory

ZHU Zhi-wei

(School of Social and Public Administration, East China University of Science and Technology, Shanghai 200237, China)

Abstract: The community foundation has positive impact on activating and building social capital, integrating community resources, meeting some vulnerable groups' demand, and responding to local problems. However, influenced by resources and environment, community foundations to achieve the above functions will choose a different path of development, of which the action logic behind is rarely involved. Based on the resource dependence theory, a case study is conducted by analyzing the ex-

收稿日期:2017-09-25

基金项目:上海市民政局项目“社区基金会发展研究”

作者简介:朱志伟,男,华东理工大学社会与公共管理学院社会工作博士研究生,主要从事社区治理与非营利组织研究。

ternal coalition and internal reconstruction of the community foundation. The objective of this study is to find potential action reason for the path selection of the community foundation. Results indicate that influenced by the organizational environment, the community foundation is forced to adopt emotional relationships, cognitive choices and resource acquisitions and consensus-building strategies. Meanwhile, the community foundation will adjust the interior structure, diversify the financing channels, resort to political compromise to influence and change the environment for increasing the developing potential of the community foundation.

Key words: coalition; re-construction; community foundation; strategy selection

世界上第一家社区基金会克利夫兰社区基金会成立于1914年。此后,社区基金会在全球范围内兴起,据美国社区基金会地图统计,截至2017年3月,全球共有1860家社区基金会,其中北美1032家,欧洲667家,亚洲62家,大洋洲56家,非洲31家,南美11家。^①在我国,自2008年桃源居公益事业发展基金会成立以来,随着公益环境的不断优化,各地的社区基金会发展速度较快。根据基金会中心网数据统计,截至2017年3月,全国共有116家社区基金会,其中上海以超过50家社区基金会位列第一,其次是广东、江苏等地,另有多家社区基金会在筹备中。深圳、上海、南京也出台了相关培育政策,社区基金会的发展由此进入制度化阶段。

但是实践中社区基金会发展存在很大的差异,由政府发起、企业发起、居民发起成立的社区基金会发展路径各不相同,特别是由政府发起成立的社区基金会既有官办组织的行政色彩,也有民间组织的发展方向,这类社区基金会路径选择具有多重意义,值得做进一步探究。在此种背景下,本文在资源依赖视角之下,选择在上海由政府发起成立的Y社区基金会为案例,分析联合与重构的组织策略及其对社区基金会发展方向的影响,以此来展示社区基金会发展过程中情感接纳、理性选择、利益互构等策略背后的行动逻辑。本文试图论证,在当前社会治理情境下,社区基金会的组织环境对组织的内部决策与路径选择有很大影响,而为了适应外界环境的变化社区基金会也会根据组织发展与规划,采取策略性方式以此影响环境,相应的组织关系也会以此发生变化。

一、问题提出

社区基金会在实践中发展速度较快,同样在理论研究中也受到学者们的关注,综观已有的文献,有关社区基金会发展的学理探讨主要集中在以下几方面:

从社区基金会的外部发展来看,一方面大量的研究文献指出法制环境可以为社区基金会的发展创造条件。宽松的税收政策将慈善捐赠与慈善文化联系到一起,社区基金会潜在政治优待成为学者们关注的焦点^[1-3]。另一方面,受地域影响,地方主义和慈善的结合也为社区基金会联接政策与影响政策提供重要机遇^[4]。

社区基金会一直被看作是社会的重要组成部分,在实际运作过程中社区基金会与其他主体的关系探讨也是必不可少的研究内容。有学者指出不同层级的公共部门对社区基金会的形成负有责任,在多数发展中国家或者在经济转型期,社区基金会的观念较淡,为此政府支持是社区基金会发展的必要条件^[5]。但是,也有英国学者认为与社区基金会前期发展相比,社区基金会在发展过程更加依赖于政府资金,使社区基金会的生存与发展更加脆弱^[6]。此外,研究者认为社区基金会可以为社区组织的生

^①数据来源:社区基金会地图:<http://communityfoundationatlas.org/facts/>,2017年2月28日访问。

存与发展提供重要资源支持,他们之间是“天作之合”有共同的目标,在为其他不同组织表达政策性观点,参与到与政府的政策对话过程提供良好空间的同时,也在调动社区资源,解决社区问题,促进“社区治理机制”的形成中发挥积极作用^[7]。然而也有学者认为社区基金会的资金支持使其他社区组织在平衡社会责任与对基金会进行财务交待时更加困难,他们之间的交流与协调机制也是偶发性,很难维持持续性^[8]。

从社区基金会的内部发展而言,现有学者一方面更多地强调社区基金会的内部规范化、治理结构、资金管理以及基于组织成长的策略性建构^[9];另一方面也将社区基金会的运作模式进行差异性讨论,如银行模式与聚集模式^[10]以及该模式的中国化实践^[11]、社区基金会的“形”与“神”^[12]、政府、企业、居民主导型的运作模式^[13]。同时,对于社区基金会在运作过程中的角色讨论也成为学者们关注的重点。大体上有服务提供者,以此满足捐赠者与弱势群体的需要^[7];资源的协调人,强化社区基金会的中介服务的功能^[2,14];社区的领导者成为社区基金会发展的新趋向^[15]。但是,关于社区基金会的角色还存在争议,有学者认为基金会的角色应该由基金会成立时核心事务和使命决定,分析社区基金会成立的特定背景和需求,而不是提前预设基金会的角色^[7]。

鉴于此,虽然目前有关社区基金会内外发展的研究已经取得了一定的成果,为此后的研究提供了方向。但是,现有研究更加侧重于宏观层面与中观层面,已有的个案研究也更加侧重于基金会的模式探讨,缺少对社区基金会发展的路径选择及动因分析,忽视了社区基金会发起方不同对于基金会发展方向造成的影响以及内外资源对于社区基金会与其他主体的关系变动,而这对于理解社区基金会发展的条件,把握组织的互动关系,探寻社区基金会发展路径与策略选择至关重要,为此有必要做进一步研究。

二、资源依赖:社区基金会发展的理论视角

资源依赖理论是对早期以研究组织内部规则,成员激励为特征的组织理论的有效回应,因其强调环境对组织的影响,组织与环境的互动关系被称为开放系统模式。该理论强调环境制约对组织内部动力机制的影响,认为没有一个组织可以实现资源的完全控制,组织是根植于其他组织组成的环境之中,生存的关键是获取和维持资源的能力。而资源依赖的程度主要取决于三个标准:(1)资源对组织发展的重要性;(2)替代性资源的选择空间,替代资源越多,依赖程度越小;(3)组织处理资源的能力^[16]。

资源依赖理论在认为环境对组织产生影响的同时,也强调组织也在积极地面对环境,“希望按照自己的优势来控制环境^[17]”。组织在与外界环境进行互动时总是努力减少自己在重要资源供应方面对其他组织的依赖性,并试图影响环境以保障所需的资源,可以实现组织联盟,以获得更多的临时自主权,从而获取更多符合组织利益的权力,也可以通过垂直合并、水平合并、多元合作的方式减少对相关重要资源的依赖。此外,其他处理限制因素的尝试,包括介入公共政策的制定和参与政治进程也是组织处理环境约束的努力^[18]¹⁴。

社区基金会作为一个组织主体,很明显地存在着环境制约组织与组织影响环境的互动关系。一方面,社区基金会为了生存,在践行使命的同时必然与外部环境发生联系,根植于各种各样的关系网络中,所需要的各种资源,包括财政资源、物质资源以及信息资源,都是从环境中得到的,因此社区基金会对外部的资源提供者产生依赖。尽管社区基金会明显受到环境的制约,但还是有机会做自己的事情,它会根据外界环境的变化不断调整自己的发展策略,选择有利于基金会发展的路径,并通过适时的策略化手段影响环境。

在调研过程中,本研究沿着社区基金会“发展优劣”的标准,在诸多研究个案^①中,选择了上海 Y 社区基金会进行分析。在具体选择案例时,主要的依据有:第一,社区基金会成立时间较长,以确保有较好的时间维度来研究基金会的成立与发展进程;第二,社区基金会的资源依赖性随着基金会的变迁而有所差异。研究案例主要来自上海民政局开设的“社区基金会的发展状况研究”课题。同时,本次个案研究共访谈7人,分别为该基金会的前任秘书长 Z、现任秘书长 R、1名工作人员、1名街道代表 W、3名社区居民。访谈主要以半结构方式和座谈会的形式进行,通过当面交流听取他们的对社区基金会发展的看法,了解社区基金会从成立到发展的进程所隐含的路径选择。同时,还通过对基金会提供的文本材料与网站信息进行了分析。

三、环境对组织的影响:主体互动下的理性联合

(一) 情感化的关系认知与接纳

社区基金会在与外界资源互动时,情感化的认知偏好是社区基金会面对环境约束进行策略选择的常见做法,也是基金会进行组织动员,增强情感归属的首选。“从社区传统出发”“民众的接受程度”是访谈对象提及的重要理由。例如,在基金会的徽标选择时,基金会秘书长表示理事会开始想让商业公司设计,“交给他们省事,方便”的语态体现出基金会的初始动机。但是,作为发起方的街道希望徽标要“体现出本地区特色”“不能太大众化”,为此要求理事和执行成员广泛听取各方意见,“在社区内找”“从居民都认可的事物出发”。最后在“领导说话了,我们也没有办法”的环境下,基金会的执行者考虑到社区基金会所在地有一棵百年枫树,区域内的很多居民把它当作图腾敬拜,在区域内具有很高的知名度与威望,为此理事会最终决定将枫叶作为基金会的徽标。因基金会在成立之初对政府部门有较强的依赖性,在徽标的设计过程中,基金会决策层出于对来自行政体制指令下的担忧,放弃了原有设计思路,在价值选择上更加注重“区域特色”“居民认可度”。从实践中居民对社区基金会的态度可以证明,这种被动选择的实践路径在社区产生了积极的服务效果。

刚开始的时候,我哪里知道我们这里还有什么社区基金会,后来参加一次老年活动,看到他们(基金会的工作人员)扛着一个印有绿色枫叶的大旗在跑,我就感觉很奇怪,就问了一下那是什么组织,后来才知道是我们社区里的基金会……他们那个枫叶很好,我们这里有一棵大枫树,很多年了,有灵性,我们经常坐在那里聊天。(访谈资料:2016061214)

此外,基于“人情”意义上的组织链接也是 Y 社区基金会与外界主体互动的一种策略性选择。在与秘书长进行访谈时,“我并不认可那家组织(指 N 组织)的做的事情”,是该代表的真实坦言,认为他们“为企业服务”“社区性不强”“做的事情意义不大”,但是因为“离得近”“负责人认识”的原因也会有交流,并共用一定的办公设备。在此种情况下,虽然 N 社区基金会为 Y 社区基金会提供的可替代性资源有限,Y 社区基金会对其依赖的程度较小,使得 Y 社区基金会在互动过程中拥有较高的自主权,可以自助选择在互动过程中的策略,处于强势的地位,但又因“人情”意义上的情感纽带,使得 Y 社区基金会“不得不”与 N 社区基金会之间发生互动关系,弱链接意义下的主观认知与外在接纳随之产生。

(二) 资源获取的理性抉择

理性建构的应对策略是 Y 社区基金会结合组织实际情况与资源拥有量对基金会生存的重要性进

^①2016年3月—8月,作者及调研团队在上海以座谈会、深度访谈、文献查看的形式共收集了22个个案。

行综合考虑的结果。根据该基金会前秘书长 Z 介绍,考虑到“2013年非营利组织免税资格和出具捐赠发票的资格申请都还等待相关部门的批复”“财务人员没有到位”的原因,基金会为了生存的持续性与作为与街道办事处保持了紧密联系,所有开支和经费也都来自街道办事处的支持,并获得办公用房的提供。在这一阶段,Y 社区基金会受制度环境与自身人员配置的影响,在“活命”与“使命”之间经过理性权衡选择了与街道合作,在资源地位不均衡的情况下,对这种理性建构保持了无条件的“顺从”。事实上当组织单一性地依赖于某一类资源时,就会使组织面临的外部控制得到加强,降低组织的自主性^[19]。从本质上讲,生存逻辑是 Y 社区基金会与街道进行被动合作的内在机理。

街道作为 Y 社区基金会的发起方,在成立过程中不仅为其提供原始资金支持,还为其提供公办场地与部分经费的保障,是对 Y 社区基金会影响最大的主体。主要原因是街道拥有的资源是该基金会暂时无法生产或者其他主体不能提供的,在 Y 社区基金会的生态系统中处于资源的垄断地位,而此种垄断地位一方面是因街道拥有资源的独特性与不可替代性,另一方则是由 Y 社区基金会所处的制度环境所决定。根据最新的《基金会管理条例》规定,申请设立基金会,按照规定应当经业务主管单位审查同意的基金会,发起人还应当向登记管理机关提交业务主管单位的批准文件。这就决定了基金会摆脱不了政府的管理与指导。在 Y 社区基金会的个案中,虽然上海市民政局是其业务主管单位,但因权力下沉与发起人的因素,街道对社区基金会的日常业务负有直接责任。此外,Y 社区基金会受政府影响也体现在基金会人员工资的支付方面。虽然 Y 社区基金会每年也有部分支出用于工作人员工资和福利待遇,但是额度非常有限,^①远不能满足工作人员的实际需求,为此必须通过街道进行转移性支付以弥补人员工作的不足。在此种行为的驱动下,Y 社区基金会对街道的依赖性逐渐增强。其内在原因主要受《基金会管理条例》的制度影响。该条例指出基金会工作人员工资福利和行政办公支出不得超过当年总支出的10%,以此决定 Y 社区基金会人员工资的有限性,为基金会受街道的潜在控制提供合法性的互动场域。

面对 Y 社区基金会对街道的依赖性,受访秘书长 Z 的“没有办法”“情理之中”“发展需要”体现了 Y 社区基金会依赖性的“顺从”是一种理性选择的结果,具体可以从秘书长的访谈语气中体现出来。顺从意味着决定权的损减,也是限制因素,同时也承认了自治权的有限性,由于 Y 社区基金会服从了外部施加的影响,长期下去就有可能面临生存威胁的困境,而这种路径选择主要受到政府部门所拥有资源的性质与制度环境的影响。

我们 Y 社区基金会是由街道发起成立的,街道为我们提供资金、场地、一些费用支持,接受他们的指导也是在情理之中……《基金会管理条例》对工作人员待遇支出有严格的限制,如果按照那个标准来,我们生活是没有办法保障的,之前就出现过人员因为工资低离职的……对基金会来说,这也是好事情,是发展的需要,我们能力也有限,必须依靠政府才能发展起来,你说对吧。(访谈资料:2016061213)

(三) 利益共识的达成

Y 社区基金会在成立之初,面临着制度不规范、治理结构混乱、发展目标不清晰等问题,在行业经验不足的情况下无法通过自身的力量处理这些困境。为此,在组织生存与发展的外界压力下,Y 社区基金会被迫寻求其他专业资源的支持,引入第三方组织 YL 为基金会的发展提供培育指导。从实际的

^①如2014年该社区基金会拥有4名工作人员,基金会支出中用于工作人员工资及福利费支出的仅有115,028.60元,平均工资仅为28,757.15元。

发展指导内容来看,第三方组织 YL 为 Y 社区基金会提供了机构治理结构、组织架构与团队建设、战略规划、制度规范、日常运作与管理等方面的指导,并帮助该基金会开展需求调研、项目管理等工作,服务时间长达两年,从整体上带动了 Y 社区基金会的发展。根据该基金会前秘书长表示,当初引入第三方组织 YL 为社区基金会提供指导主要是因为“不清楚怎么开展”“能力低,同时对 Y 社区基金会进行培育”,也属于 YL 的“战略规划”,为此第三方组织 YL 积极地参与到 Y 社区基金会的培育过程。因街道在引入第三方组织时起到了辅助性决策作用,为此笔者也访谈了街道代表,该代表在谈到第三方组织 YL 接受培育邀请的原因时指出,“街道有影响力”“给线”“他们可以用到我们的资源”是其参与的主要动机。同时,根据笔者调研,第三方组织 YL 在结束 Y 社区基金会的培育指导后,以此为契机先后为三家社区基金会提供指导,扩大了 YL 已有业务范围,从侧面反映出该组织通过对 Y 社区基金会的服务为自身发展积累了一定的服务资本。

在 Y 社区基金会与第三方组织 YL 的资源互动中,Y 社区基金会获得培育支持,规范了该社区基金会的具体运作,以此促进基金会的发展,而第三方组织 YL 扩展了自身的服务领域,获取了地区资源。虽然在互动过程中 Y 社区基金会处于接受指导,被动应对的处境,但是两者之间也存着潜在利益共识,使资源的链接成为可能。

四、结构重组与环境塑造:社区基金会的能动作用及行动策略

(一) 适应环境:基金会的结构调整

在访谈中,根据基金会现任秘书长 R 表示 Y 社区基金会成立之初的理事长为 ZH,但是该理事长的社会事务较多,缺少足够的时间与精力处理基金会的内外工作,为了不影响基金会的发展,前理事长 ZH 主动提出辞职,后经理事会表决通过后理事长由 ZJC 担任,以此来适应基金会的发展需求。自新任理事长上任以来,因 ZJC“资源动员力强”“也属于社会服务机构”“社会影响力好”的原因,Y 社区基金会在短时间内获取了很多发展资源,也带动了基金会的发展。此后,在发展过程中为适应不断变化的外部环境,Y 社区基金会先后调整设立财务部、宣筹部、项目部,并适时地增加了基金会的工作人员。同时,该基金会还多次组织工作人员参加公益培训,以此提高工作人员的综合能力。

组织为了适应环境,可以改变自己的结构、信息系统、管理和人际关系的模式、产品、价值观和规范或对环境的定义^{[18]118},可以说 Y 社区基金会对组织的理事结构与治理结构进行了时适调整,是对环境影响组织的回应。

(二) 改变基金会单一性依赖:开拓多样化的资源渠道

多样化可以被看作组织对环境的另一个反应,也是消除单一性依赖的战略选择。在 Y 社区基金会的成立后为了摆脱对单一资源的依赖,提升基金会在处理组织事务与外部发展的自主性与独立,扩大发展的空间,该基金会积极地开拓组织资源,先后与大型基金会、企业、社会服务团体等主体开展合作。目前,在年度收入中,除来自社会各界的捐赠收入之外,服务性收入、理财收入占有很大比例。^①在该基金会2014年度的捐赠收入中,有3家基金会提供总额超过50万的定向捐赠,其他项目公司、社区企

^①如2014年该社区基金会年度收入为1540068.67元,其中捐赠收入达到1070435.83元,占总收入的70%;提供服务收入327761.68元,为总收入的21%;理财收入141871.16元,比例为9%。

业、机关单位、居民也参与到了资金捐赠过程中。^①此外,Y社区基金会也积极联合社工服务社、老年协会、退休知识分子联谊会等公益组织举办针对老年人的健步走活动,参与工作人员及志愿达到近百人。同时,该基金会还与多所高校、中学、网络公司、社会服务机构、基金会建立了合作关系。秘书长R在社区基金会的发展中也特别重视组织社会影响力的培养与资源整合的重要性。

“基金会发展总不能一直依赖街道吧,他们是有钱,可以为我们提供支持,但是我们是基金会,是独立的社会组织,我们也要有自己的资源,开展服务,来支持我们的发展。所以我们会联合一些组织共同开展活动,请一些高校的老师,像复旦、华理,和大的基金会联系,有时候也会受邀请给一些组织作培训,在区里也做过……”。(访谈资料:2016061210)

Y社区基金会将组织发展放置于一个开放的、与多元主体互动的关系系统,降低了与一个组织进行资源交换的比率,以此缓冲之前对单一性资源依赖的消极影响。通过这种多样化的路径选择避免不对称交换造成互动主体的资源优势而损害基金会的独立性,使组织间的依赖关系发生改变,也是Y社区基金会改变组织环境的一种行动策略。

(三) 协调一致的环境:建立互动的集体框架

首先,Y社区基金会的理事成员在整合利益相关方与资源主体后,通过“协商”的策略选择组建理事会。从理事监事来源分析,现有基金会理事主要来自社会组织、学校、企业、街道以及媒体等方面,^②代表性较好。在访谈中,基金会前秘书长Z表达了对基金会理事结构的看法。在解释为什么选择这样的理事结构时,她说“我们基金会理事成员的选择是由街道牵头的,要把影响力扩大,要动员基金会、其他服务机构、企业的资源,我们就选择了一些和街道、基金会联系紧密的组织,想着把大家都纳入到理事会中,发挥他们自身优势,发展我们社区基金会”。联系是组织从环境的重要因素获得支持性承诺的第一步,理事会成员明白中心组织的问题和观点,并凭借理事会正式成员的身份保持着和组织的一致性,自然而然地就赞成中心组织的观点,这也是Y社区基金会出于组织生存与发展,获取资源支持开展战略性选择的内在逻辑。

此外,Y社区基金会在运作过程中对于这种集体式的互动框架表现得更为主动,形式也更多元。先后通过开展“基层社区治理和发展系列论坛”,吸引了一百多名来自社区、政府、企业、学界、媒体、社会组织的代表,参与人数超过一百人;并在2015年与2016年的项目评审中采取“专家评审团”与“大众评审团”结合的评审机制。通过论坛与评审机制的结合,这种协商一致的集体互动框架得到强化,信息交换机制得以形成,稳定了组织与环境之间的相互关系和减少不确定性的出现,使得各主体之间的相互依赖关系得到强化。

(四) 创造环境:政治的妥协与倒逼

Y社区基金会成立之初在资金、场地、服务开展方面对街道具有很强的依赖性,但是随着组织的发展这种依赖性逐渐降低,并且开始适时地影响政府行为。在访谈中,基金会前秘书长Z表示,“资金有限是基金会成立后的最大问题”“社区有由区民政区牵头的慈善联合捐活动,但是所得捐款以前都是由区基金会收取,2014年以后我们和街道、区民政进行沟通,想把这笔钱纳入我们社区基金会”,这种主动影响政府的行为,在经过Y社区基金会的不断“游说”“让理事成员出面”后最终让Y社区基金

^①资料来源:Y社区基金会年度检查报告书(2014年度)与Y社区基金会年度报告。

^②根据Y社区基金会的年检报告书(2015年度)显示,该基金会目前有9名理事,其中4位来自社会组织,2位来自学校,1位来自企业,1位是街道代表,另1位是基金会秘书长;监事3位分别来自社区、会计事务所、晨报。

会得到了2014年及以后的慈善资金接收权,让“资金持续性有了保障”。但是,对于力图通过政治机制实现组织利益的战略家来说,更为重要的是要明白政治决策者面临的压力和利益,以及如何才能使他们与自己的目标结成联盟^{[18][21]}，“理事身份”“民间身份”“协商使用”“社区性”成为社区基金会与区民政达成共识的社会资本。

在前秘书长话语中,她强调基金会的组织优势与关系资源在与民政系统互动博弈中的作用,并且这种互动策略在此后的政治影响中被经常用到,甚至是当基金会的人员工资福利与行政办公支出超过法律规定的基本标准时,^①这种互动策略也发挥了重要的调和作用。针对超支的资金使用,前任秘书长Z表示“情况是确实存在,在提交报告之前,我们还向市民政局反应过这个事情,列了单子,通过几次的协商,之后他们说‘注明情况’‘以后要注意’‘要调整’”。但是值得注意的是,在这个过程中Y社区基金会在采取配合上报的行政程序向监管部门说明情况的同时,也通过非正式的组织沟通,以获得更多信息,最终使监管部门妥协。

“在向民政局说明情况后,我们的理事也比较给力,在和民政局争取可以妥善处理。我也向其他组织打听了一下比例超支的事情,很多组织给我提建议,有的说影响不大,有的说要处理起来比较复杂,总之大家各说各的,还是要我们自己解决啊……最终经过协调算是解决了,民政的态度还好,给我提了建议。”(访谈资料:2016061209)

在实际运作中,社会组织可以通过“消解社会不稳定因素^[20]、组织联盟,制度性的去政治化^[21]”等方式参与政治活动中,但在一定程度上忽视了非正式沟通对社会组织参与政治活动带来的潜在影响。Y社区基金会的这种组织策略已经成为基金会创造环境的有效方式。总体而言,Y社区基金会的政治影响进程可以解释为寻找组织行动或者决策合理化过程,围绕着基金会发展的特定目标,利用组织已有的资源与优势迫使政治主体发生妥协,这种倒逼政府的行为间接地创造组织发展的环境,在此种选择路径的影响下Y社区基金会的资源拓展空间不断扩大,对政府的依赖开始逐渐降低。

五、联合与重构之外:社区基金会的发展分析与未来展望

(一) 社区基金会联合与重构的拓展分析

社区基金会通过联合与重构的发展策略实现自我发展,究竟是个案还是普通存在的现象?为了回答该问题,本文主要借助2016年上海市社区基金会的发展数据作为分析论证,以期拓展Y个案的解释应用范围。

截至2017年3月,上海市共有51家社区基金会,其中由政府发起成立者有45家,企业发起者有5家,另有1家由个人发起成立,由政府发起者占总比例的88%。^②从调研情况来看,在由政府发起的社区基金中,有超过30家社区基金会已经通过资助的形式在社区开展项目活动,资助组织涉及社区组织、社会工作机构、教育机构等,这种以项目资助的形式联合其他组织围绕居民需求在社区共同开展活动已经成为一种常态化服务。根据调研已经有12家社区基金会引入了第三方组织进行基金会发展的规划与指导。无论是情感化的关系认知还是利益共识的达成都在由政府发起的基金会中得到很大程度上

^①如Y社区基金会2014年度的工作人员工资福利和行政办公支出为117.753.84元,占当年总支出760.704.43元的比例达到15.48%,这一比例远高于《基金会管理条例》中“10%”的规定(资料来源:Y社区基金会2014年度检查报告书)。

^②数据由个人根据上海市民政局基金会处长在2017年4月在“公共政策变革、社区基金会发展与社会治理创新”会议上的发言整理而得。

的应用,联合行为普遍存在。此外,根据连续年检报告和访谈所得,在这45家由政府发起立的社区基金会的理事结构发生变动者也有8家,与政府部门的非正式互动也已经成为一种新趋势,有的社区基金会甚至影响到政府部门的政策制定,如上海浦东L社区基金会参与到《上海市街道设计导则(征求意见稿)》的制定。同时,不可否认的是,联合与重构的社区基金会发展策略在由政府发起的社区基金会中存在差异性,特别基金会成立时间长短会影响到此策略的表现形式。笔者在研究中发现,社区基金会在成立之初对政府部门的依赖性较大,自主性较差,其外部联合更多是在政府行政力的推动下进行,内部结构变革较为缓慢,但是随着社区基金会发展的不断成熟,基于组织自主性的资源拓展、外部联合倾向日益明显,寻求基金会内部改革,影响环境的能力也在不断增强。

(二) 联合与重构:基本结论与未来展望

通过对Y社区基金会的研究,笔者认为社区基金会以联合与重构的组织策略选择着自身的发展路径,特别是对由政府发起的社区基金会具有较强的代表性,此种组织策略是组织发展的必然选择,它的存在既有制度与体制约束,也与现阶段的加强社会治理,创新治理方式的发展理念有关。在体制环境的影响下,社区基金会发展作为一种新生主体,通过情感化的关系认知与接纳、资源获取的理性建构、利益共识的达成与抉择这些策略为争取组织资源而努力,以此获得生存与发展的空间,而这种路径选择在很大程度上带有被动服从的选择动机,是社会环境对社区基金会问题决策产生影响为基础的。尽管组织明显受到所处形势和环境制约,但社区基金会还是有机会做自己的事情,以结构调整、开拓多样化的资源渠道、政治的妥协与倒逼对环境产生影响,并间接地创造着自身的发展环境,而这种发展路径选择是鉴于组织有适应环境、影响环境的主观能动性为出发点。为此,社区基金会的发展需要遵循以下实践逻辑。第一,社区基金会的发展要尊重已有制度环境,这是社区基金会获得政治合法性的基础条件,税务优待、领导态度、资金来源等决定着基金会发展的空间大小以及方向;第二,获得多元化主体支持是社区基金会打破过度依赖政府部门的有效手段,也是获得社会合法性的必要条件。社区基金会属于社会服务机构,过度依赖政府容易走向外部服务行政化,内部治理官僚化,损害社区基金会的社区性与灵活性;第三,社区基金会可以借助非正式手段及社区倡导活动,尝试着建构组织话语权,扩展社区基金会文化合法性的服务空间,为自身发展创造新环境,影响政府行为与政策制定。

目前,当代中国社会正经历由“管理”向“治理”的现代化转型,在近二十年的发展间,国家与社会关系也经历着大时代的多面形塑,创新社会治理,加强基层建设已经成为各级政府服务共识。社区基金会的兴起与发展重塑着基层社会的发展结构,壮大着基层社会治理的主体力量。但是,值得肯定的是,社区基金会在巨大的基层实践场域这个主战场上需要探索出科学、务实的本土方法。在一定程度上,创新就是要突破和改造以往僵硬的制度约束,同时也要在原有实务发展中寻找新的均衡点。为此,社区基金会若能通过联合与重构的组织策略获得新的发展,就有可能在实践基础上改变国家与社会的互构关系,推动社会治理持续转型取得积极效果。在此种情况下,联合与重构将不单是引导社区基金会适应环境,改变环境之后,对已有组织结构发生改变,更是作为新的组织主体的社区基金会为基层动员力量与治理结构的再造产生影响,最终实现社会治理的创新与发展。

参考文献:

- [1]刘建文.社区基金会:促进社区自治发展的新思路——产生、特征、本土化建设策略及其意义[J].云南行政学院学报,2008(3):119-121.
- [2]DRUMMER C, MARSHBURN R. Philanthropy and Private Foundations: Expanding Revenue Sources[J]. New Directions

- for Community Colleges,2014,168(1):77-89.
- [3] 崔云开. 社区基金会的美国经验及其对中国的启示[J]. 江淮论坛,2015(4):42-49.
- [4] JUNG T, HARROW J, PHILLIPS S D. Developing a Better Understanding of Community Foundations in the UK's Localisms [J]. Policy and Politics,2013,43(3):409-427.
- [5] MALOMBE J. Community Development Foundations:Emerging Partnerships NGO and Civil Society Unit[M]. Washington: The World Bank Washington. D. C. 2000:23.
- [6] DALY S. Institutional Innovation in Philanthropy:Community Foundation in the UK[J]. Voluntas. 2008,19(3):219-241.
- [7] CARMANJ G. Community Foundations: A Growing Resource for Community Development[J]. Nonprofit Management and Leadship. 2011,12(1):7-24.
- [8] LOWE J S. Community Foundations:What Do they Offer Community Development[J]. Journal of Urban Affairs,2004,26(2):221-240.
- [9] 王劲颖. 以社区基金会为载体构建社区治理平台[J]. 中共青岛市委党校青岛行政学院学报,2015(4):89-97.
- [10] KINSER E S. Caught between Two Paradigms:Changes in the Community Foundation Field and the Rhetoric of Community Foundation Websites[D]. Arkansas:University of Arkansas at Little Rock,2009.
- [11] 章敏敏,夏建中. 社区基金会的运作模式及在我国的发展研究——基于深圳市社区基金会的调研[J]. 中州学刊,2014(12):65-69.
- [12] 徐宇珊,苏群敏. 社区基金会的“形”与“神”[J]. 中国社会组织,2015(3):9-11.
- [13] 徐家良,刘春帅. 资源依赖理论视域下我国社区基金会运行模式研究——基于上海和深圳个案[J]. 浙江学刊,2016(1):216-224.
- [14] HARROW J, JUNGT. Philanthropy and Community Development:The Vital Signs of Community Foundation[J]. Community Development Journal,2016,51(1):132-152.
- [15] EASTERLING D. Promoting Community Leadership Among Community Foundations:The Role of the Social Capital Benchmark Survey[J]. The Foundation Review,2011,3(1):81-96.
- [16] BACHARACH S B, LAWLERE J. Power and Tactics in Bargaining[J]. ILR Review,1981,34(2):219-233.
- [17] JOSEPHR. The External Control of Organizations:A Resource Dependence Perspective[J]. Academy of Management Review,1979,4(2):118-119.
- [18] 杰弗里·菲佛,杰勒尔德·R·萨兰基克. 组织的外部控制:对组织资源依赖的分析[M]. 闫蕊,译. 北京:东方出版社,2006.
- [19] KHIENG S, DAHLES H. Resource Dependence;a Effects of Founding Diversification Strategies Among NGOs in Cambodia [J]. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,2015,26(4):1412-1437.
- [20] 赵子陆,吴道显. 论非政府组织的政治稳定功能——基于国家与社会关系的分析[J]. 牡丹江大学学报,2011(7):27-38.
- [21] 邓亦林,郭文亮. 中国特色社会组织政治参与的现实困境与图景表达[J]. 求实,2016(7):66-74.



(责任编辑 彭何芬)