

# 사회적 혁신가정신이 비영리 조직의 자원의존패턴에 미치는 영향에 대한 연구: 자원다양성, 자원경쟁성, 자원의존성을 중심으로\*

서정욱\*\*

김보경\*\*\*

〈目 次〉

I. 서론	IV. 분석 결과 및 논의
II. 이론적 논의	V. 결 론
III. 연구조사의 설계	

〈요 약〉

본 연구는 비영리 조직이 자원을 획득하고 의존하는 패턴을 크게 세 가지 차원으로 나누어 살펴 보았다. 첫째, 비영리 조직이 얼마나 다양한 자원으로부터 자원을 확보하는지, 둘째 비영리 조직의 운영에 필요한 자원을 획득하기 위한 환경이 얼마나 경쟁적인지, 셋째, 공공부문으로부터 얼마나 많은 자원을 의존하고 있는지로 나누었다. 이러한 자원의존패턴에 비영리 조직의 사회적 혁신가정신이 어떠한 영향을 미치는지 수도권 비영리 조직을 대상으로 설문한 자료를 통해 실증 분석 하였다. 분석을 위하여 사회적 혁신가정신의 개념을 진취성, 위험감수, 혁신성, 사회적 가치 창출의 요소로 구성하였다.

분석 결과 위험을 감수하는 비영리 조직일수록 공공부문의 자원의존도는 낮고 다양한 자원 구조를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 혁신적 성향이 높은 비영리 조직일수록 경쟁적 환경 아래서 다양한 자원을 통해 자원을 확보하는 것으로 나타났다. 사회적 가치를 창출하고자 하는 사회적 혁신가정신은 다양한 자원 구조를 가지는데 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 서비스 전달조직의 경우 다른 비영리 조직과는 상이한 자원의존패턴을 가지고 있는 것으로 나타나 자원의존패턴에 비영리 조직의 업무유형도 영향을 미치고 있음을 검증하였다.

비영리 조직의 장기적 생존과 성공적 운영을 위해서는 자원을 안정적으로 확보하는 것과 함께

\* 이 논문 또는 저서는 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2014S1A3A2044630).

\*\* 제1저자. 한국행정연구원 초청연구위원(gomsense@gmail.com)

\*\*\* 교신저자. 연세대학교 공공문제연구소 연구원(ranian@yonsei.ac.kr)

논문접수일(2015.10.26), 수정일(2015.12.21), 게재확정일(2015.12.27)

다양한 재원으로부터 자원을 확보하는 것이 중요하다. 이를 위해서 비영리 조직은 사회적 가치를 창출하려는 노력과 함께 위험을 감수하고 혁신성을 제고하기 위한 노력이 함께 수반되어야 한다.

【주제어: 사회적 혁신가정신, 자원의존패턴, 비영리 조직】

## I. 서론

과거에는 중앙정부, 지방정부 및 공공기관과 같은 공공부문이 서비스 생산, 공급 및 전달에 있어서 중추적인 역할을 담당했다. 현대 행정에서는 참여, 협력의 가치 등이 중시되고, 서비스의 전달체계에 있어서 공공부문의 역할이 감소하고 있다. 아울러 국민들의 행정에 대한 요구가 다양해지고, 이러한 요구에 적절히 대응하기 위해 서비스 전달체계에 있어서 비영리 부문을 포함한 민간부문을 역할이 점차 증대되고 있다. 이렇듯 행정 및 공공서비스 부문에 있어서 민간의 역할이 증대됨에 따라, 비영리 조직의 역할과 규모가 급격하게 증가하고 있다.

최근 한국에서도 비영리 부문이 성장함에 따라 이에 대한 학문적 관심이 증가하고 있다. 한국은 1990년대 정치체계에 있어 형식적인 민주화를 이룬 이후 풀뿌리 민주주의가 정착되었고 이때부터 비영리 조직의 규모와 역할이 급속하게 늘어났다<sup>1)</sup>. 1987년 6월 항쟁은 시민들의 정치·행정에 대한 참여 욕구 및 기회를 확대시켰고, 이는 비영리 조직의 생성 및 발전에 중요한 계기가 된다(서정옥, 2012).

비영리 조직의 생존, 발전 및 성공을 위해서는 인적자원, 정보자원, 기술력, 금전적 자원 등의 다양한 종류의 유형적·무형적 자원이 필요하다. 한 조직이 생존, 성장, 그리고 성공을 위해서는 내부관리요소(internal managerial factors)에 있어서의 효율성 및 효과성 제고도 중요하지만, 외부 및 환경으로부터 필요한 가용 자원을 획득하는 것도 중요하다. 이에 대하여 자원의존이론은 조직효과성(organizational effectiveness) 및 조직의 생존을 위해서 조직이 외부와의 상호작용을 통해 안정적인 자원을 확보하는 것이 중요하다고 주장한다(Pfeffer & Salancik, 2003). 이와 같이 비영리 조직은 외부로부터 지속적으로 그리고 안정적으로 자원을 확보하기 위해 자신들이 가진 능력 및 역량을 상당 부분 할애한다. 조직이 외부로부터 자원을 획득하기 위한 일련의 노력들은 조직 역할, 행동, 그리고 목표 등에 커다란 영향을 미친다(Bozeman, 2004; Bretschneider, 1990).

1) 민주화 시기 이전, 즉 1980년대 말까지 한국의 중앙정부 및 지방정부의 등록이 되어 있던 비영리 조직의 수는 단 773개의 불과하였다(Kim & Moon, 2000).

본 연구는 비영리 조직이 외부로부터 자원을 획득하고 의존하는 양태 - 자원의존패턴<sup>2)</sup>(resource dependence patterns)에 주목을 하고 이를 자원의존성(resource dependency), 자원다양성(resource diversity), 그리고 자원경쟁성(resource competitiveness) 세 가지 차원으로 나누어 살펴보고자 한다.

특히 현대의 비영리 조직들은 시장주의 기제를 적극적으로 도입함으로써 조직의 생존 및 목적을 달성하고자 한다. 신공공관리 패러다임 이후 공공부문에 있어 시장주의가 확대 되고 조직 운영에 있어 효율성을 강조하는 것은 당연한 사실이 되었다. 이로 인해, 비영리 조직들 역시 성장 및 생존에 필요한 자원을 얻기 위해 조금 더 역동적으로 외부 환경에 대응할 필요성이 증가하게 되었다. 이는 정부 및 민간 부문의 재정지원이 줄어들에 따라, 필요 자원을 얻기 위한 비영리 조직들 간의 경쟁이 심화되면서 나타난 현상으로도 볼 수 있다. 또한 시민사회가 성장하고 일반 시민들의 의식 수준이 높아짐에 따라 비영리 조직의 활동 및 성과에 대한 관심 역시 높아지고 있다. 이러한 이유들로 인해 현대 비영리 조직들은 공공적·사회적 가치 추구라는 본질적 목표뿐만 아니라 조직을 효과적이고 효율적으로 운영해야 하는 조직 관리도 중요한 목표가 되고 있다(Seo & Chung, 2012; Carman, Fredericks, & Introcaso, 2008). 이를 위하여 현대 비영리 조직들은 민간 영역의 조직 관리 기술(managerial skills) 및 운영 전략들을 적극적으로 적용하고 전문가들을 영입하는 등 다양한 노력을 기울이고 있다.

본 연구는 비영리 조직의 이러한 노력들이 사회적 혁신가정신에 기반하여 이루어지고 있고 이것이 조직의 자원의존패턴에 영향을 미칠 것이라고 보고 있다. 사회적 혁신가정신<sup>3)</sup>(social entrepreneurship)은 기업가 정신(entrepreneurship)에서부터 그 개념을 찾을 수 있다. 즉 사회적 혁신가정신(social entrepreneurship)은 민간부문(시장)의 기업가 정신(entrepreneurship)의 특성에 기반하여 비영리 조직의 사회적 가치에 부합하게 구성된 개념이라 할 수 있다(배귀희, 2011; Pestoff, 1998). 많은 연구에서 사회적 혁신가정신의 핵심 구성요소로서의 사회적 가치(social value) 혹은 사회적 목적(social mission)의 중요

2) 본 연구에서는 자원의존패턴의 하위 구성요소로 자원의존성, 자원다양성, 자원경쟁성의 세 가지 차원을 제시하고 있지만, 한 조직이 외부로부터 자원을 획득하고 의존하는 양태는 제시된 세 가지 차원 이외에 더 다양하게 존재할 수 있다는 점에서, 자원의존패턴은 닫힌 개념이 아닌 열린 개념이라고 할 수 있을 것이다.

3) 국내의 많은 기존 연구들(최지원·김준기, 2014; 김명희, 2013; 이용탁, 2011, 2009; 배귀희, 2011 등)이 'Social Entrepreneurship'을 사회적 기업가정신으로 번역하여 사용하고 있다. 연구 대상이 사회적 기업(social enterprise) 혹은 사회적 기업가인 경우, 사회적 기업가정신으로 번역하여 사용하는 것이 적절하지만, 본 연구 대상은 사회적 기업(가)이 아닌 일반 비영리 조직이라는 점에서 'Social Entrepreneurship'을 사회적 혁신가정신으로 번역하여 사용한다.

성을 강조한다(Asutin, Stevenson, & Wel-Skillern, 2006; Mari & Marti, 2006; Young, 2001; Dees, 1998). 이에 본 연구는 사회적 혁신가정신(social entrepreneurship)은 공공 혁신가적정신 및 기업가 정신의 특성과 함께 사회적 가치창출(social value creation)이라는 비영리 조직의 특수성을 반영한 핵심 구성요소가 포함되어야 한다고 본다<sup>4)</sup>.

이러한 관점에서 본 연구는 자원의존패턴과 비영리 조직의 사회적 혁신가정신이 어떠한 관계를 보이는지 실증적인 고찰을 시도한다. 연구를 위해 II장에서는 자원의존이론과 사회적 혁신가정신, 자원의존패턴에 관한 이론적 배경을 검토한다. III장에서는 연구 방법 및 연구 분석틀을 제시한다. IV장에서는 실증분석 결과 및 이에 대한 해석을 제시하고 마지막 결론에서는 연구결과의 요약 및 본 연구가 갖는 정책적 함의를 제시한다.

## II. 이론적 논의

### 1. 사회적 혁신가정신에 대한 이론적 고찰

사회적 혁신가정신은 미국과 영국 등에서 1990년대부터 복지국가의 개혁 과정에서 발생한 대안으로 제시되며 이에 대한 관심과 연구가 확대되었다(배귀희, 2011:199-200). 초기의 사회적 혁신가정신에 대한 개념은 축소되는 자금 조달 환경에 대한 대응(Eikenberry & Kluver, 2004, Foster & Bradach, 2005), 재정적 독립성의 유지(Dees, 1998, Froelich, 1999) 등을 위해 비영리 조직이 채택하는 수단으로 수단(Dees & Elias, 1998, Newman & Wallender, 1978)으로 인식되었다. 이후 연구들은 ‘사회적’인 측면과 ‘혁신가정신’의 두 측면으로 세분화되어 연구가 진행되었다. Dacin 등은(2011) 그간의 연구들을 종합하여 1) 개별 사회적 혁신가의 특성에 관한 연구, 2) 사회적 혁신가들의 활동 반경과 그들이 추구하는 사회적 니즈 및 구성요소에 관한 연구, 3) 사회적 혁신가가 활용하는 자원 및 프로세스에 관한 연구, 4) 사회적 혁신가정신의 미션에 관한 연구로 구분하고 있다.

사회적 혁신가정신의 구성요소에 대해서는 공공조직과 비영리 조직을 대상으로 학자들마다 다양한 정의와 접근방법을 제시하고 있다. 비영리 조직의 운영 과정에 초점을 둔 연구를 살펴보면, 비영리 조직의 설립(Dees, 1998), 사회적 문제를 해결하기 위한 새로운

4) 사회적 혁신가정신을 구성하는 개념이 무엇인가에 대해 학자들의 의견이 다양하지만, 많은 국·내외의 연구들(최지원·김준기, 2014; 배귀희, 2011; Sullivan, Weerawardena, & Carnegie, 2003)이 위의 네 가지 요소를 사회적 혁신가정신의 핵심 요소로 간주하고 있고, 본 연구도 기존 연구의 방향을 따른다.

조직구조(Fowler, 2000), 사회적 목적을 위한 혁신적 행동(Brooks, 2009; Mair & Marti, 2006), 그리고 사회적 가치창출활동(Austin et al., 2006)에 초점을 두고 있다. 이와 더불어 사회적 기업의 특성을 기본으로 사회적 혁신가들이 가져야 할 요소를 제시하는 연구들도 있다<sup>5)</sup>.

〈표 1〉 사회적 혁신가정신의 구성요소에 대한 선행연구

연구자	연구대상조직	사회적 혁신가정신의 구성요소
Leadbeater (1997)	비영리 조직/ 사회적 활동	① 활기찬 리더십 ② 한정된 자원의 창조적 활용 ③ 장기적 고객관계의 유지
Dees(1998)	공공조직/ 비영리 조직	5가지 주요 차원: 사회적 미션, 새로운 기회포착, 지속적 혁신, 활동의 대담함, 책임성의 추구
Borins(2000)	공공부문 조직	① 혁신의 원천 ② 혁신 유형 ③ 혁신을 이끄는 조건 ④ 혁신의 지지자 ⑤ 혁신의 장애물을 측정함
CCSE(2001)	비영리 조직과 기업	① 기업의 사회적 책임활동 ② 비영리 조직의 혁신가적 활동
Shaw et al., (2002)	비영리 조직	창조성, 혁신가성향, 윤리적 활동을 사회적 혁신가의 주요 특성으로 제시함
Thompson (2002)	비영리 조직	사례연구를 통해 4가지 특성 제시: 직무창출, 사업장의 효율적 활용, 후원자들의 개발, 사람에 대한 도움활동
Sullivan et al., (2003)	비영리 조직	① 사회적 미션의 수행 ② 균형된 판단 ③ 보다 나은 사회적 가치창출을 위한 기회 인식과 활용 ④ 혁신적, 진취적, 그리고 위험감수성향

자료: Jay. Weerawardena & M. G. Sullivan. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model, Journal of World Business. (41): 23-24. 이용택(2009)에서 재인용

기존의 연구들에서 사회적 혁신가정신의 구성요소를 다양하게 제시하고 있으나, 혁신가정신에 대한 개인적 특성이나 리더의 특성이론을 중심으로 논의되어 정의가 일정하지 않다. 이러한 관점에서 행동적 특성을 규명한 연구(Covin & Slevin, 1986)와 Prabhu (1998)와 Sullivan et al.(2003)등에서 제시된 사회적 혁신가정신의 개념이 대안이 될 수 있다. 즉, 사회적 혁신가정신을 정의하고 측정하기 위해서는 우선적으로 혁신가정신에 대한 이해가 필요하고(Prabhu, 1998; Roling, 2002; Young, 2001)<sup>6)</sup>, 이를 바탕으로 사회적

5) 사회적 기업은 비영리 조직으로서 혁신가정신을 바탕으로 사회적·경제적 목적을 모두 추구하는 조직으로 정의된다(OECD, 1999) 영국의 Social Enterprise Coalition(2003)은 사회적 기업을 저소득층을 위한 일자리를 창출하고, 직업훈련의 기회를 제공하기 위해 비영리 조직이지만 수익을 창출하는 기업으로 정의한다. 한국의 고용노동부는 '사회적기업육성법'에서 사회적 기업을 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적으로 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업으로 규정하고 있다.

6) 사회적 혁신가정신을 이해하기에 앞서 사회적 혁신가를 고찰할 필요가 있다. 사회적기업의 리더는

가치에 대한 특성을 함께 고려하는 것이 필요하다.

먼저 혁신가정신을 살펴보면 다음과 같다. Baron & Shane(2005)는 ‘혁신가정신(Entrepreneurship)’을 외부환경 변화에 민감하게 대응하여 항상 기회를 추구하고, 혁신적인 행동을 하며, 시장의 새로운 가치를 창조하는 일련의 활동 과정으로 정의한다(이신남, 2014: 173). 그러나 Weerawardena & Sullivan(2006)은 사회적 혁신가정신을 영리조직의 혁신가정신과 비교하여 혁신추구성(innovativeness), 진취성(proactiveness), 그리고 위험관리활동(risk management)에서 차이가 나타나며, 이것이 사회적 혁신가정신을 측정할 수 있는 도구로 보고 있다.

첫째 혁신추구성과 진취성의 측면에서 사회적 혁신가는 사회적 서비스를 제공하고 성과를 창출하는 과정에서 혁신을 추구하지 않을 수 없다는 점을 강조한다. 이는 마케팅, 정부에 미치는 영향력, 사회 서비스의 전달 등과 같은 모든 영역에서 새로운 혁신적 방법을 모색한다는 것이며, 자금조성 등에서도 혁신적 기법을 동원하는 것이 필요하다는 점도 포함하고 있다. 둘째 위험관리활동에 있어서 사회적 혁신가가 일반 민가부문의 기업가와 유사하게 위험을 감수하는 능력이 높게 나타날 수 있다. 다만 사회적 기업가의 경우 사회적 변화에 대한 도전은 개인의 신념에서 나오게 되며, 성공과 실패 모두 기업가의 학습경험에 의해 좌우된다는 점을 강조한다. 즉, 위험에 대해 효과적으로 관리하는 사회적 혁신가의 행동은 조직의 지속가능성 추구라는 사회적 기업의 최우선 목표에 의해 좌우되기 때문에 일반 혁신가 정신과 구별된다고 보고 있다. 마지막으로 사회적 혁신가의 개념에 있어서 민간부문의 혁신가정신과 구분하기 위하여 ‘사회적’이라는 개념에 초점을 맞춘다. 사회적 혁신가정신은 혁신가정신을 구성하는 개념에 사회적 미션 또는 사회변화가 핵심 요소로 추가된다(Dees, 1998). 이는 사회적 가치창출의 의미로서 비영리 조직이 가지는 본래의 목적을 얼마나 달성하는가로 분석할 수 있다.

이러한 기존의 논의를 바탕으로 본 연구는 사회적 혁신가정신은 ‘혁신가정신(entrepreneurship)’의 세 가지 구성요소에 기반하여 비영리 조직 본연의 특수성을 반영한 사회적 특성의 요소가 함께 구성된다고 본다. 즉 혁신가 정신의 세 가지 구성요소, 혁신추구성, 진취성, 위험감수성과 함께 사회적 가치창출의 특성이 포함되어 사회적 혁신가정신의 개념을 구성할 수 있다. 이러한 네 가지 구성요소들이 각각 비영리 조직의 자원의 의존양태에 어떠한 영향을 미치는지 세부 메카니즘을 밝히는 것이 본 연구의 목적이다.

---

혁신가로 묘사된다(Dees, 1998a). 사회적기업을 논할 때 가장 핵심적인 논의는 사회적 기업가(social entrepreneur)이다(배귀희, 2011)

## 2. 자원의존이론과 비영리 조직

자원의존이론(resource dependence theory)은 기본적으로 한 조직이 생존하고 성장하기 위한 필요조건으로써 외부 환경과의 상호의존성(interdependence)을 중시한다. 전통적인 관리적 접근들은 주로 조직 내부 효율성 및 효과성 제고를 통해 조직 목표달성 및 조직이 원하는 성과달성이 가능하다는 입장을 견지한다. 반면에 자원의존이론은 열린 체제(open system)로서의 조직을 강조하며 조직이 외부로부터 어떻게 필요한 자원을 얻을 수 있을지에 관심을 갖는다. 한 조직의 성공과 생존을 위해서 내부요소(internal managerial factors)에 대한 관리의 필요성을 인정하면서도, 환경적 요소로서의 외부요소(external factors)의 중요성을 강조한다. 실제로 현대 조직이 내부 관리의 효율성 및 효과성 제고만을 통해 조직이 지속적으로 유지되는 것은 사실상 불가능하다. 자원의존이론은 조직의 기능성 제고 및 조직 목표의 달성을 위해 조직이 외부 환경으로부터 가치 있는 자원을 확보할 수 있는 능력을 가지고 있어야 한다고 주장한다(Yuchtman & Seashore, 1967; Gollmar, 2008). 즉 외부 환경과의 상호작용을 통한 가치 있는 자원의 획득은 조직 효과성 제고 및 조직목표 달성을 위한 필수조건이라고 할 수 있다.

자원의존이론 관점에서 외부요소 특히 외부환경에 대한 의존 없이 한 비영리 조직이 성공하거나 지속적인 생존을 하는 것은 거의 불가능하다. 특히 비영리 조직의 경우 기본적으로 사익추구를 위한 수익 활동보다는 사회적·공익적 가치 추구에 조금 더 관심을 갖는다. 따라서 비영리 조직은 효율성 제고를 통해 사적 이익을 추구하는 민간조직 및 사기업들과는 달리 재정자주성이 취약한 경우가 많다. 조직의 생존 및 조직목표의 달성을 위해 비영리 조직들은 필요한 가용재원을 개인, 상위 비영리 조직, 민간기업, 정부와 같은 외부 자원제공자(external resource providers)들에게 상당부분 의존하게 된다. 비영리 조직에게 있어서 외부환경과의 상호의존은 선택이 아닌 필수라고 할 수 있다. 외부 환경과의 교류를 통해 자원을 획득하는 양태(자원의존패턴)는 비영리 조직의 생존뿐만 아니라, 조직행태(organizational behavior), 조직목표의 형성 및 실현에 커다란 영향을 주게 된다.

## 3. 조직의 자원의존패턴

본 연구는 비영리 조직이 자원을 획득하는 패턴을 자원다양성, 자원경쟁성, 자원의존성의 세 가지 차원으로 개념화한다. 조직은 조직의 성공 및 생존을 위해서 혹은 조직 목표 및 조직성과 달성을 위해서는 유·무형의 다양한 종류의 자원이 필요하다. 비영리 조직

역시 인적자원, 정보자원, 기술력, 금전적 자원 등의 다양한 종류의 자원의 필요하다. 조직이 자원을 획득하는 패턴은 다양하게 나타난다. 조직은 자원의 종류를 다양하게 획득하거나 일정 종류의 자원을 다양한 출처(source)에서 획득한다. 또한 조직은 일정 자원을 획득하기 위하여 치열한 경쟁을 하거나 그 자원에 대한 의존도가 상당히 높은 수준으로 나타날 수 있다. 이처럼 조직이 자원을 획득하는 패턴은 어느 한 차원에서 이해하는 것보다 상당히 복합적인 패턴을 가진다고 이해하는 것이 타당하다(Seo, 2011). 이에 본 연구는 조직이 자원에 의존하는 패턴을 자원다양성, 자원경쟁성, 자원의존성의 차원으로 나누어 본다.

자원의존패턴의 첫 번째 차원인 자원다양성(resource diversity)은 ‘비영리 조직이 얼마나 다양한 재원을 가지고 조직을 운영하는지’에 초점을 맞춘다(Pfeffer & Salancik, 2003; Lan, 1991). 일반적으로 비영리 조직의 자원은 정부의 지원, 영리 혹은 비영리 재정 지원 조직, 개인 혹은 기업 등 다양하게 구성된다. 조직의 “자원이 얼마나 다양하느냐”는 비영리 조직의 이질성(heterogeneity)에 영향을 줄 수 있다(DiMaggio & Anheier, 1990; Salamon, 1987; Kramer, 1981). 재정 자원에 있어 다양한 출처를 가진 조직들은 기부자 혹은 이해관계자들의 다양한 개입에서 자유롭기 어렵다. 반면 집중적인 자원의존 패턴을 가진 조직들은 중앙집중적 조직 구조, 의사결정, 좀 더 단일화된 조직 미션과 목표를 가질 가능성이 높아진다. 이에 사회적 혁신가정신의 수준이 높은 비영리 조직은 다른 비영리 조직들에 비하여 다양화된 재원구조를 갖추어 단일화된 조직 특성을 가지기보다 좀 더 다원화된 조직 특성을 가지고자 할 것으로 보인다. 이에 다음의 가설을 제시한다.

가설 1 : 사회적 혁신가정신의 수준이 높은 비영리 조직은 다양화된 재원구조(자원다양성)를 가질 것이다.

두 번째 차원인 자원경쟁성(resource competitiveness)은 ‘비영리 조직이 의존하는 자원의 경쟁성 정도(Seo, 2011)’를 의미한다. 예를 들어, 한 비영리 조직이 필요한 자원을 얻기 위해 외부의 다른 비영리 조직과 높은 수준의 경쟁을 해야 한다면, 해당 비영리 조직의 자원경쟁성은 상당히 높다고 할 수 있다. 2001년부터 2010년까지 행정안전부에 의한 재정지원이 약 2억원 이상 삭감되었지만 비영리 조직의 수는 상당히 증가하였다(Seo, 2011). 현재 비영리 조직은 정부의 재정지원이 증가하고 있지 않은 상황에서 한정된 자원을 서로 획득하기 위해 과거에 비하여 훨씬 더 높은 수준의 경쟁을 하고 있다. 조직 차원에서 자원을 동원하고 관리하는 역량은 조직 생존 및 운영에 있어 중요한 역량이다(Fowler, 1995; UNDP, 2007; 한상우·최길수, 2006). 따라서 비영리 조직에 있어 자원을



획득하기 위한 경쟁이 치열해지고 있고 이는 비영리 조직의 생존 및 운영에 영향을 미치는 주요한 역량이 된다. 특히 사회적 혁신가정신의 수준이 높은 비영리 조직은 기업과 같이 경쟁적 환경에 적극적으로 대응하고 자원경쟁성에 대한 인식 수준이 그렇지 못한 비영리 조직보다 훨씬 높은 수준일 것으로 보인다. 이에 다음의 가설을 제시한다.

가설 2 : 사회적 혁신가정신의 수준이 높은 비영리 조직은 자원획득에 있어서 경쟁적 환경에 노출될 가능성(자원경쟁성)이 높을 것이다.

마지막으로 자원의존성(resource dependency)은 ‘비영리 조직이 어디로부터 필요한 자원을 얻는지(Seo, 2011; Lan, 1991)’의 차원이다. 비영리 조직의 자원은 조직의 구성원이나 지지자들로부터의 기부나 회비, 기부금, 정부 및 민간단체의 재정지원 등 다양한 원천으로부터 획득된다. 비영리 조직에 있어 정부의 재정지원이 삭감됨에 따라 정부 뿐만 아니라 민간부문으로부터의 자원 동원이 중요한 이슈로 논의되고 있다(황성철, 2000). 하지만 여전히 정부는 비영리 조직의 중요한 재정지원자(funder)로서 안정적으로 재정자원을 제공하는 역할을 하고 있는 것이 사실이다. “자원이 어디에서부터 구성되느냐”에 대한 문제는 조직의 목적이나 미션, 그 역할에 상당히 중요한 영향을 끼친다(Seo, 2011). 이에 본 연구에서는 비영리 조직이 공공부문(중앙 및 지방정부)으로부터의 자원의존도가 높은 경우, 해당 조직의 자원의존성이 높은 것으로 간주하였다. 이와 같이 본 연구는 조직이 자원을 획득하고 동원하는 양태를 크게 자원다양성, 자원경쟁성, 자원의존성으로 나누고, 재정적 자원(financial resource)을 중심으로 비영리 조직의 자원의존패턴을 분석한다.

기존의 비영리 조직을 대상으로 하는 많은 연구들은 비영리 조직이 지닌 다양한 특성들이 비영리 조직의 자원동원에 영향을 미친다고 보고 있다(Frumkin & Kim, 2001; Hager, Rooney & Pollak, 2002; Stone, Hager & Griffin, 2001). 이에 본 연구는 조직의 자원 동원을 좀 더 다각화된 시각에서 접근하고자 한다. 비영리 조직이 얼마나 다양한 곳에서 얼마나 경쟁적으로, 특히 공공부문으로부터의 재정 지원은 어떻게 구성되는지 세 가지 차원으로 나누어 살펴보고자 한다. 특히 본 연구는 비영리 조직의 자원의존패턴에 사회적 혁신가정신이 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고 있다. 본 연구는 다른 비영리 조직보다 혁신을 추구하고 진취적이고 위험을 감수하면서도 사회적 가치를 창출하고자 하는 비영리 조직은 다양화된 재원 구조(revenue structure)를 가질 확률이 높고 자원 획득에 있어서 경쟁적 환경에 노출될 개연성이 높고 공공부문에 대한 의존도가 상대적으로 낮아질 것으로 본다. 이를 위하여 다음의 가설을 제시한다.

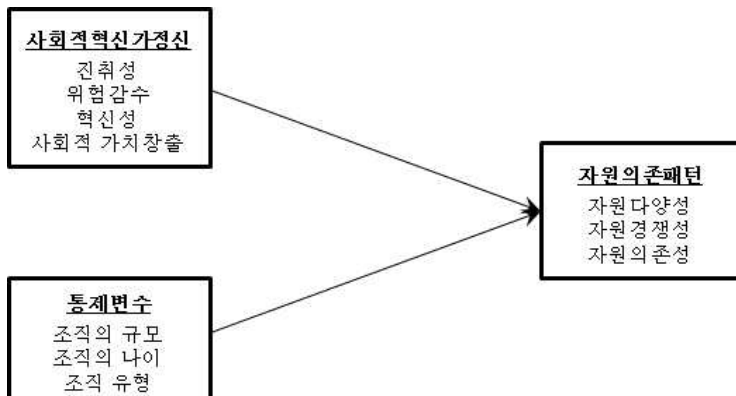
가설 3 : 사회적 혁신가정신의 수준이 높은 비영리 조직은 공공부문에 대한 재원의존도(자원의존성)가 낮을 것이다.

### Ⅲ. 연구조사의 설계

#### 1. 조사대상<sup>7)</sup> 및 연구모형

본 연구의 연구 대상은 서울특별시, 인천광역시를 포함한 수도권 지역의 비영리 조직이다. 연구를 위한 자료는 온라인 설문조사를 통해 수집이 되었고<sup>8)</sup>, 유사 전수조사방식(complete enumeration sampling method)을 통해 수집되었다. 설문대상 조직은 1차적으로 2010년 현재 중앙 정부부처에 등록되어 있는 1,142개의 조직으로 제한하였고, 다음으로 경제적 요인 및 지정학적 요인을 고려하여 수도권 지역에 기반을 두고 있는 비영리 조직만을 연구대상으로 선정하였다. 위의 두 가지 조건을 충족하는 비영리 조직은 총 593개였고, 해당되는 모든 조직을 설문을 돌려 최종으로 총 179개의 조직이 설문에 응답하여 최종 응답률은 약 30.2%였다. 본 연구는 기초통계분석 및 다중회귀분석 방법을 통해 수집된 자료를 분석하였다. 본 연구의 기본 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



7) 본 연구의 분석은 서정욱의 박사학위 논문(2011) 중 설문데이터를 일부 활용하였다.

8) 설문은 수도권 지역 비영리 조직의 관리자 혹은 재정 관련 책임자를 대상으로 2011년 1-2월 사이에 두 차례에 걸쳐 전자우편을 통해 실시하였다.

## 2. 변수의 측정 및 방법론

본 연구의 목적은 비영리 조직의 사회적 혁신가정신과 자원의존패턴과의 관계를 실증적으로 분석하는 것이다. 사회적 혁신가정신의 하위 요소들이 세 가지 차원의 자원의존패턴에 각기 어떠한 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 이를 위하여 본 연구는 사회적 혁신가정신을 구성하는 하위 요소들을 주요 독립변수로 설정하였고, 자원의존패턴의 세 가지 측면을 종속변수로 설정하였다. 이론적 논의에서 언급한 바와 같이 본 연구는 선행연구와 경험 논의를 바탕으로 사회적 혁신가정신의 핵심 구성요소로 진취성, 위험감수, 혁신성, 사회적 가치창출을 제시하고, 이를 리커드 리커트 7점 척도(Likert seven-point scale)를 통해 구체화하였다.

첫 번째 종속변수인 자원다양성을 측정하기 위해 본 연구는 비영리 조직의 재원을 ① 공공부문으로부터의 자원, ② 민간부문으로부터의 자원, ③ 각종 수익사업 및 수익자 부담원칙에 의거한 자원, ④ 기타 재원의 총 4가지 종류의 재원으로 분류하였다. 공공부문으로부터의 재원에는 ‘중앙 및 지방정부로부터의 보조금’, ‘중앙 및 지방정부와의 수익계약’, 그리고 ‘중앙 및 지방정부의 예상배정’이 포함된다. 민간부문으로부터의 재원은 개인과 민간기업에 의한 기부 등이 포함된다. ‘고객으로부터의 수수료 수입’ 그리고 ‘재화나 서비스 판매를 통한 수입’ 등은 각종 수입사업 및 수익자 부담원칙(user charges)에 의거한 재원에 포함된다. 기타 재원은 앞서 제시한 자원 이외에 다른 금전적 자원을 의미한다. 비영리 조직의 자원다양성 변수는 이러한 네 가지 재원으로부터 얼마나 다양하게 자원이 이루어졌는지로 조작화하였다. 이를 위하여 아래 <표 2>에 제시된 수식을 사용하였다. 수식에 따르면 비영리 조직이 높은 자원다양성을 보이기 위해서는 제시된 4가지 종류의 재원에 고르게 의존해야 한다. 자원다양성은 수식에 따르면 이론적으로 최소값은 약 56.70, 최대값은 100으로 나타나게 된다. 가령 한 비영리 조직이 공공부문으로부터의 재원에 대한 의존도가 100%라면(자원다양성이 거의 없다면) 해당 조직의 자원다양성 값은 56.70을 갖게 된다. 반면 한 조직이 네 가지 재원에 고르게 의존한다면, 해당 조직의 자원다양성 값은 100이 된다.

〈표 2〉 자원다양성, 자원의존성의 측정

$$\text{자원다양성(Resource Diversity)} = 100 - \frac{\sqrt{\{(R\text{Gov} - 25)^2 + (R\text{Pri} - 25)^2 + (R\text{Com} - 25)^2 + (R\text{Oth} - 25)^2\}}}{4}$$

*RGov*: 공공부문으로부터의 재원  
*RPri*: 민간부문으로부터의 재원  
*RCom*: 각종 수익사업 및 수익자부담으로부터의 재원  
*ROth*: 기타 재원

$$\text{자원의존성(Resource Dependency)} = (\text{공공부문으로부터의 재원})/(\text{전체 재원})$$

두 번째 종속변수인 자원의존성은 비영리 조직의 전체 재원대비 공공부문으로부터의 재원 비율로 측정한다. 예를 들어, 한 비영리 조직의 재원 대부분이 중앙 및 지방정부로부터 온다면 본 연구에서는 해당 비영리 조직의 자원의존성이 상당히 높은 것으로 개념화하였다. 세 번째 종속변수인 자원경쟁성은 비영리 조직들을 대상으로 설문한 자료로 측정하였다. 비영리 조직들에게 외부로부터 재원을 얻기 위해 조직이 얼마나 경쟁적인 환경에 처해 있는지 설문하여 이를 리커드 7점 척도로 측정하였다. 본 연구의 독립변수는 사회적 혁신가정신의 네 가지 구성요소인 진취성, 위험감수, 혁신성, 사회적 가치창출이다. 이를 측정하기 위해 아래 〈표 3〉에 제시된 설문 문항을 활용하였다.

〈표 3〉 분석에 활용된 주요 변수의 측정

구분		내용 및 측정
사회적 혁신가 정신	진취성	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리 조직은 지난 2년간 새로운 프로그램이나 서비스를 도입하였다.</li> <li>우리 조직은 지난 2년간 새로운 행정절차나 기술을 도입하였다.</li> </ul>
	위험 감수	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리 조직은 새로운 업무 수행을 위해 기꺼이 위험을 감수한다.</li> <li>우리 조직의 구성원 대부분은 실패를 두려워하지 않는다.</li> </ul>
	혁신성	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리 조직은 새로운 방법을 모색하고 실행하는데 혁신적이다.</li> <li>우리 조직은 급변하는 환경에 대응하기 위해서 행정(경영) 혁신을 강조한다.</li> </ul>
	사회적 가치창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리 조직의 성과 및 업무는 공공성에 부합한다.</li> <li>우리 조직의 목표는 지역사회의 요구와 부합된다.</li> </ul>
자원의존 패턴	자원다양성	<ul style="list-style-type: none"> <li>〈표 3〉에 제시된 수식을 통해 측정</li> </ul>
	자원 경쟁성	<ul style="list-style-type: none"> <li>우리 조직은 외부로부터 자원을 획득하기 위해서 다른 외부 조직들과 경쟁을 한다.</li> <li>우리 조직은 새로운 자원제공자를 확보하기 위해서 노력한다.</li> </ul>
	자원의존성	<ul style="list-style-type: none"> <li>〈표 2〉에 제시된 수식을 통해 측정</li> </ul>

## IV. 분석 결과 및 논의

### 1. 분석대상 조직의 기초통계

〈표 4〉는 설문 응답 비영리 조직의 조직 나이와 조직 규모에 대한 기초통계자료이다. 표를 보면 조직 나이가 11년 이상 되는 조직이 전체 응답조직의 약70%인 것으로 나타났다. 이는 한국 비영리 조직의 역사가 상대적으로 길지 않다는 것을 감안했을 때, 비영리 조직의 나이에 대한 기초통계 결과는 상당한 이외성을 지닌다고 할 수 있다. 한국 비영리 조직의 역사가 얼마나 되는지에 대해서 학자들 간의 명확한 합의는 존재하지 않는다. 그렇지만, 한국 비영리 조직의 활동 및 성격에 있어서 관변주의적 성격을 탈피하고<sup>9)</sup>, 현대적 의미 비영리 조직 태동의 단초를 제공한 것은 1987년 6월 민주화 항쟁이다. 이러한 기준에 의거하여<sup>10)</sup> 많은 학자들은 한국의 비영리 조직의 역사를 약 40년 정도로 보고 있다(Jung & Moon, 2007). 다음으로 정규직원(regular staff)의 수를 통해 비영리 조직의 규모를 보면, 설문응답 조직의 약 40% 정도가 4-6명 정도의 정규직원을 가진 조직 규모를 나타내고 있음을 알 수 있다.

〈표 4〉 분석 대상 비영리 조직의 나이와 규모

조직의 나이	조직의 수	비율(%)	조직의 규모	정규직원의 수	비율(%)
2년 미만	10	5.6	3명 미만	8	4.5
2 - 4년	10	5.6	4 - 6명	72	40.2
5 - 7년	13	7.3	7 - 9명	32	17.9
8 - 10년	21	11.7	10 - 12명	17	9.5
11년 이상	124	69.3	13 - 15명	11	6.1
무응답	1	0.6	16 - 18명	10	5.6
총계	179	100.0	19명 이상	29	16.2

〈표 5〉는 비영리 조직 국제분류기준(International Classification of Non-profit Organizations - ICNPO<sup>11)</sup>)에 의거한 설문응답 기관의 업무유형을 보여준다. 표를 보면

9) 일부 학자들은 한국의 비영리 조직이 1987년 민주화 이전까지, 권위주의에 기반하여 정부주도의 경제성장 과정 하에서 시민 중심의 단체가 아닌 정부의 의견을 대변하는 관변단체 위주로 발전해 왔다고 주장한다(김태룡 외, 2011).

10) 학자들에 따라 비영리 조직의 시작을 1900년대 초 홍사단, YMCA 등으로 보는 경우도 있다(임승빈, 2012; 신희권 외 2001)

설문응답 조직의 약 36% 정도가 ‘교육 및 연구(education and research)’ 관련 업무를 담당하고 있으며, 약 25%가 ‘법·권익보호·정치’(law, advocacy, & politics) 관련 업무를 담당하고 있음을 확인할 수 있다. 분석 대상 조직의 약 60% 정도가 두 가지 종류의 활동 유형으로 구분됨에 따라, 분석 대상 조직업무 유형의 편향성이 보인다. 따라서 본 연구는 조직업무 유형의 편향성이 갖는 통계적 영향력을 검증하기 위해 회귀분석모델을 통해 분석을 할 때, 조직유형 변수(1유형: 교육 및 연구, 2유형: 법, 권익보호, 정치, 3유형: 그 외 비영리 조직)를 추가하여 분석을 실시하였다.

〈표 5〉 설문응답 기관의 업무 유형 분포(N =179)

ICNPO 분류기준	조직의 수(개)	비율(%)
교육 및 연구	64	35.8
법·권익보호·정치	45	25.1
박애 및 자원봉사	14	7.8
문화 및 여가	11	6.1
기타	11	6.1
사회복지서비스	9	5.0
국제연대·국제협력	7	3.9
사업주·전문가단체·노조	7	3.9
주택·주거·지역개발	4	2.2
보건의료서비스	3	1.7
환경	3	1.7
종교	1	0.6
총계	179	100

〈표 6〉은 설문응답 비영리 조직이 의존하는 자금원(funding sources)에 대한 기초통계 자료이다. 본 연구는 한국의 비영리 조직을 위한 총 9가지 종류의 재원을 제시한다(표 7 참조). 〈표 7〉에 따르면 약 36%(①+②)의 비영리 조직들이 정부로부터 재정지원을 받고 있는 것으로 나타났다. 응답 조직의 3/4 이상이 중앙 및 지방정부로부터 보조금을 받고 있거나, 예산배정을 받고 있는 것으로 확인되었다. 또한 조사대상 80% 이상인 148개(③+⑧)의 비영리 조직이 사용자(고객)로부터 서비스 비용을 받거나, 재화나 서비스 판매 등의 자체 사업을 통해 일정 부분 조직활동을 위한 재원을 충당하고 있는 것으로 나타났다.

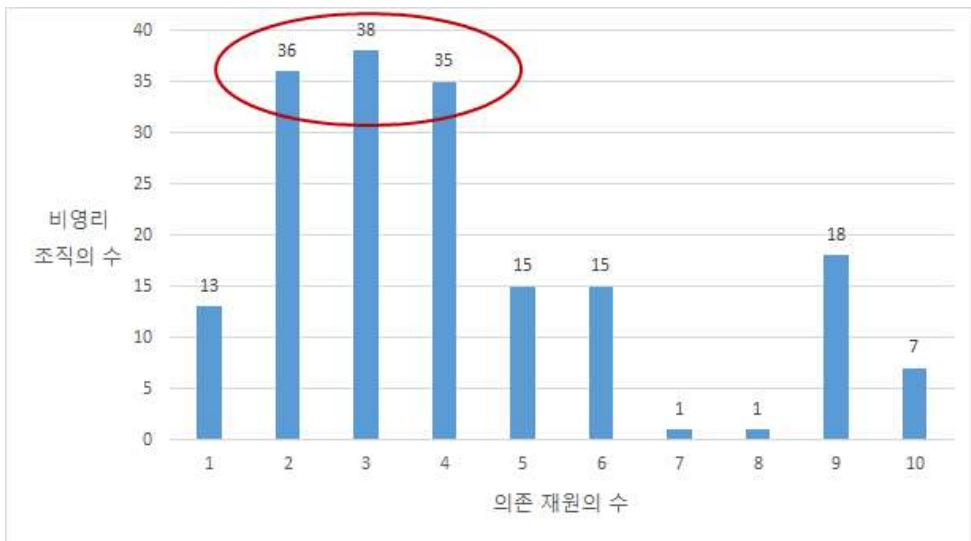
11) ICNPO는 United Nations(UN)이 추천하는 비영리 조직 분류기준으로 표에 제시된 바와 같이 비영리 조직의 활동유형을 총12가지(major activity groups)로 나누고, 12가지의 대분류 아래 24가지 소분류 활동유형을 제시하고 있다. 본 연구에서는 ICNPO 대분류 기준에 의거하여 한국의 비영리 조직의 업무유형을 구분하였다.

〈표 6〉 비영리 조직의 자원 유형 (N = 179)

재원의 종류	조직의 수(개)	비율(%)
① 중앙 및 지방정부로부터의 보조금	134	17.9
② 중앙 및 지방정부의 예산 배정(appropriations)	134	17.9
③ 사용자(고객)로부터의 수수료 수입	103	13.7
④ 개인의 기부	90	12.0
⑤ 민간기업의 기부	77	10.3
⑥ 중앙 및 지방정부와의 수의계약	52	6.9
⑦ 비영리재단으로부터의 보조금(grants)	49	6.5
⑧ 재화나 서비스 판매를 통한 수입	45	6.0
⑨ 기타 자금원	35	4.7
⑩ 비영리재단과의 수의계약(contract)	31	4.1
총계	750	100

〈그림 2〉는 설문응답 조직들의 자금원(funding sources)에 대한 기초통계자료이다. 179개의 설문응답 조직 중 총 109개의 조직(60.9%)들이 2~4 가지 종류의 자금원에 의존하고 있는 것으로 나타났다. 전체 평균으로 보면 비영리 조직 당 4.2개의 자금원을 가지고 있는 것으로 조사되었다.

〈그림 2〉 설문응답 조직의 평균 의존 자원 수 (N = 179)



## 2. 사회적 혁신가정신의 자원의존패턴에 대한 영향 분석

본 연구는 비영리 조직의 자원의존패턴과 비영리 조직의 사회적 혁신가정신이 어떠한 관계를 보이는지 검증하기 위하여 총 179개의 비영리 조직을 대상으로 실증분석 하였다. <표 7>은 연구 주요 변수들의 기술통계이다.

<표 7> 기술통계표

주요변수		N	평균	표준편차	최소값	최대값
자원의존패턴	자원다양성	179	65.29	8.849	56.70	92.35
	자원경쟁성	179	4.07	1.63	1.00	7.00
	자원의존성	179	.68	.347	.00	1.00
사회적혁신가정신	진취성	179	5.10	1.09	1.33	7.00
	위험감수	179	4.17	1.27	1.00	7.00
	혁신성	179	4.11	1.50	1.00	7.00
	사회적 가치창출	179	5.62	1.02	1.50	7.00

첫째, 자원다양성은 네 가지 유형의 재원 중 한 가지 종류의 재원에만 의존하는 경우에는 최소값 56.70으로 측정되었다. 반면 네 가지 재원으로부터 비교적 다양하게 의존하는 비영리 조직은 최대값 92.35으로 측정되었다.

둘째, 전체 재원대비 공공부문으로부터의 재원 비율로 측정되는 자원의존성의 경우, 연구대상 비영리 조직의 재원의 68%정도가 공공부문 재원으로부터 충당되는 것으로 확인되었다. <표 8>에 따르면 연구 대상 비영리 조직의 ‘위험감수’와 ‘혁신성’ 정도는 각각 평균 4.17과 4.11로 나타났고, ‘진취성’과 ‘사회적 가치창출’ 정도는 평균 5.10과 5.62로 비교적 높은 수준으로 나타났다.

셋째, ‘비영리 조직이 어떠한 일을 하는가’의 조직유형 변수는 세 가지 차원의 자원의존패턴과 상당히 밀접한 관계가 있는 것으로 판단된다(표9 참조). 먼저 자원경쟁성의 차원에서 보면 조직유형에 따라 자원경쟁성 정도가 각기 다르게 나타나고 있음을 알 수 있다. 다른 유형의 비영리 조직과 비교해 보았을 때 ‘국제연대·국제협력’ 그리고 ‘사회복지서비스’를 담당하는 조직군들이 외부로부터 가용 자원을 얻기 위해 높은 수준의 경쟁을 하는 것으로 나타났다<sup>12)</sup>. 반면, ‘교육 및 연구’ 그리고 ‘법·권익보호·정치’를 담당하는 비

12) 종교업무를 주로 담당하는 비영리 조직의 경우 가장 높은 수준의 자원경쟁성과 가장 낮은 수준의 자원의존성을 보였지만, 본 연구에서 종교를 담당하는 비영리 조직의 표본 수(1개)가 지나치게 작다는 점에서 결과의 신뢰도를 담보하기는 어렵다고 판단된다.



영리 조직군들은 자원획득을 위한 경쟁이 상대적으로 심하지 않은 것으로 판단된다. 자원 다양성의 차원에서 살펴보면 ‘박애 및 자원봉사’, ‘국제연대·국제협력’을 담당하는 비영리 조직이 다른 종류의 비영리 조직들과 비교해 상대적으로 다양한 종류의 재원을 고르게 활용하면서 조직을 운영하는 경향을 보였다. 또한 이들 조직군들이 조직 운영에 있어 공공부문 재원에 대한 의존도가 다른 조직군들에 비해 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 반면에 ‘문화 및 여가’ 그리고 ‘교육 및 연구’를 담당하는 조직들은 상대적으로 낮은 수준의 자원다양성을 보는 동시에, 이들 조직군들은 조직 운영에 있어 공공부문 재원에 대한 의존도(자원의존성)가 상당히 높은 것으로 나타났다.

〈표 8〉 비영리 조직의 업무 유형별 자원의존패턴

구분		내용
자원 경쟁성	높은 조직	종교(6.0), 국제연대·국제협력(5.7), 사회복지서비스(5.2)
	낮은 조직	교육 및 연구(3.8), 법·권익보호·정치(3.8)
자원 다양성	높은 조직	박애 및 자원봉사(72.50), 국제연대·국제협력(71.64)
	낮은 조직	문화 및 여가(62.77), 교육 및 연구(63.53)
자원 의존성	높은 조직	문화 및 여가(.84), 법·권익보호·정치(.80), 교육 및 연구(.78)
	낮은 조직	종교(.00), 국제연대·국제협력(.06), 박애 및 자원봉사(.30)

주: ( ) 숫자는 각 변수의 측정 값임.

넷째, 비영리 조직의 재원 구조(revenue structure)에 따라 관계성의 차이가 존재하지 만, 비영리 조직에서의 자원다양성과 자원의존성<sup>13)</sup>은 서로 밀접한 연관성을 갖는다. 〈표 9〉에 따르면 자원다양성이 높은 비영리 조직은 자원의존성(공공재원에 대한 의존)이 낮은 것이라는 유추가 가능하다. 실제로 종속변수들 간의 상관관계를 분석한 〈표 10〉에 따르면 두 가지 차원의 자원의존패턴이 부(-)적인 관계를 보이고 있음을 알 수 있다. 그렇지만, 이러한 관계를 일반화하여 해석하는데 주의가 필요하다. 벨기에, 체코의 비영리 조직은 한국과 같이 비영리 조직의 공공재원 의존도가 높게 나타난다<sup>14)</sup>. 이들 국가의 경우 낮은 수준의 자원다양성은 공공재원에 대한 높은 의존도를 의미한다고 해석 가능하다.

그렇지만, 주요 12개국<sup>15)</sup> 비영리 조직을 대상으로 한 Salamon et al.(2013: 10)의 비교

13) 한국 비영리 조직의 경우, 공공부문 재원에 대한 의존도가 상대적으로 높고 의존하는 재원의 종류가 상대적으로 다양하지 못하다는 점에서, 실제 측정에 있어 자원의존성과 자원다양성의 결과치가 유사하게 나올 개연성이 존재한다.

14) 벨기에의 경우 비영리 조직의 전체 재원 대비 68%정도가 공공부문으로부터의 재원이고, 체코경우에도 공공부문 재원에 대한 의존도가 65%정도이다(Salamon et al., 2013).

연구에 따르면, 비영리 조직의 전체 재원 대비 공공부문 재원에 대한 의존도는 평균 32% 정도이고 오히려 각종 수입사업 및 수익자부담으로부터의 재원 비율이 43%정도로 훨씬 더 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 카자흐스탄이나 뉴질랜드의 비영리 조직과 같이 전체 재원 중 각종 수입사업 및 수익자부담으로부터의 재원이 차지하는 비중이 상당히 높은 경우<sup>16)</sup>, 높은 수준이 자원다양성은 공공재원에 대한 의존(자원의존성)과 정(+)적인 관계를 보일 개연성이 높다. 두 나라에서 낮은 수준의 자원다양성은 비영리 조직 자체 수입사업을 인한 재원이 비중이 작다는 것을 의미하는 동시에 다른 종류의 재원인 공공부문 및 민간부문으로부터의 재원의 의존도가 상대적으로 높아짐을 의미한다. 비영리 조직의 자원의존패턴에 있어 자원다양성과 자원경쟁성은 정(+)적인 상관관계를 보이고, 자원경쟁성과 자원의존성은 부(-)적인 상관관계를 보였지만, 해당 결과는 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 확인되었다.

〈표 9〉 종속변수들 간의 상관관계

	1	2	3
1. 자원다양성	1.00		
2. 자원경쟁성	.124	1.00	
3. 자원의존성	<b>-.543**</b>	-.137	1.00

주: N = 179; \*\* p<.01, \* p<.05 (2-tailed)

본 연구는 다중회귀분석에 앞서 주요 독립변수인 사회적 혁신가정신에 관한 설문문항의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 신뢰도 분석과 요인분석<sup>17)</sup>을 실시하였다. 요인분석을 통해 사회적 혁신가정신을 구성하는 4가지 요소를 추출하였다. 〈표 10〉에 따르면 각 요소를 구성하는 변수들의 요인 적재치가 모두 .740 이상으로 나타나 항목들의 유형이 모두 통계적으로 유의미한 것으로 확인되었다. 설문문항 사이에 신뢰도를 검정한 결과 혁신성( $\alpha = .597$ )을 제외하고 신뢰도 검정지수가 모두 .75를 상회하는 것으로 나타났다<sup>18)</sup>.

15) 주요 12개국에는 카자흐스탄, 뉴질랜드, 일본, 브라질, 호주, 캐나다, 이스라엘, 포르투갈, 태국, 벨기에, 체코, 모잠비크가 포함된다.

16) 카자흐스탄의 경우 전체 재원 대비 85%정도가 비영리 조직 자체 수익을 통한 재원이고, 뉴질랜드의 경우에는 자체수익을 통한 재원 의존도가 67%정도이다(Salamon et al., 2013).

17) 본 연구는 요인추출 방법으로 주성분 분석을 사용하였고, 고유값이 1 이상인 구성변수로 요인을 추출하였고, 신뢰도 분석을 위해서는 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha Coefficient)검정을 실시하였다.

〈표 10〉 요인분석과 신뢰도 분석

구 분		고유값 (Eigenvalue)	요인 적재치 (factor loadings)
사회적 혁신가 정신	진취성 ( $\alpha = .851$ )	Proactiveness 1	.871
		Proactiveness 2	.871
	위험감수 ( $\alpha = .885$ )	Risk-taking 1	.897
		Risk-taking 2	.897
	혁신성 ( $\alpha = .597$ )	Innovativeness 1	.714
		Innovativeness 2	.714
	사회적 가치창출 ( $\alpha = .755$ )	Social Value Creation 1	.815
		Social Value Creation 2	.815

다음 〈표 12〉는 사회적 혁신가정신을 진취성, 위험감수, 혁신성, 사회적 가치 창출의 변수로 나누어 비영리 조직의 자원의존패턴에 미치는 영향을 회귀분석 한 결과표이다.

분석 결과, 첫 번째 사회적 혁신가정신 중 진취성은 자원의존패턴에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

두 번째 위험감수의 변수는 비영리 조직의 자원다양성에는 정(+ )적인 영향을 미치는 것으로 나타났지만 자원의존성에는 부(- )적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 위험을 감수하려는 비영리 조직일수록 다양한 재원으로부터 자원을 확보하고 공공부문으로부터의 재원 비중은 낮은 패턴을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 따르면 위험감수 성향이 낮은 비영리 조직은 다양한 곳으로부터 재원을 획득하기보다는 상대적으로 안정성이 높은 공공부문으로부터 재원을 획득하려는 경향을 가진다고 볼 수 있다. 조직의 재원구조가 열악한 경우, 조직의 성장 및 생존을 위해 다양화된 재원 확보가 중요하다 (Froelich, 1999). 따라서 비영리 조직이 다양한 재원을 확보하기 위해서는 위험을 감수하려는 성향이 중요함을 알 수 있다.

세 번째 혁신성이 높은 비영리 조직의 경우 다각화된 재원구조를 가지며 경쟁적 환경에 노출될 가능성이 높은 것으로 확인되었다. 기존 연구에서는 적절한(moderate) 수준의 혁신성이 조직의 자원 확보에 긍정적인 영향을 미친다고 주장한다(Bhuian, Menguc, & Bell, 2005). 분석결과 역시 새로운 아이디어나 새로운 것을 선도적으로 수용하려는 조직일수록 다양한 재원으로부터 자원을 확보하고 더욱 경쟁적인 환경에서 자원을 확보하고

18) 일반적으로 통계적으로 유의미한 신뢰도 제고를 위해서는 Alpha Coefficient 값이 .70 이상 되는 것이 바람직하다. 그렇지만, .60도 최소한의 기준으로 수용될 수 있다는 점(문수백, 2009)에서 본 연구는 혁신성 요인을 분석에 포함하였다.

있음을 알 수 있다. 이와 같이 혁신적인(innovative) 비영리 조직들은 공공부문의 재원이 아니더라도 다른 영역으로부터의 재원을 더욱 적극적으로 그리고 더욱 경쟁적으로 찾고 있음을 알 수 있다. 이는 현재 한국 비영리 조직 중 위험을 기꺼이 감수하고 혁신적인 성향을 가진 조직들이 조직의 유지 및 생존을 위해 공공부문 이외의 다양한 자원 제공자를 찾기 위해 노력하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 특히 이러한 결과는 기존 연구들에서 지적하고 있는 비영리 조직의 시장화(marketization)에 따라(Eikenberry & Kliver, 2004; Macedo & Pinho, 2006) 자원획득을 위해서 조직의 혁신성이 중요함을 반영한다.

네 번째, 사회적 가치창출은 비영리 조직의 자원다양성에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 반면 사회적 가치창출은 비영리 조직의 자원경쟁성과 자원의존성에는 통계적으로 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 즉 사회적 가치를 창출하고자 하는 비영리 조직일수록 다양한 재원으로부터 자원을 획득하고 있음을 알 수 있다. 이는 비영리 조직에 있어 상당히 의미 있는 결과라 할 수 있다. 사회적 가치에 부합하고자 하는 비영리 조직일수록 조직 운영에 필요한 재원을 다양하게 획득하는 패턴을 보이기는 하지만 자원경쟁성 및 자원의존성에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것이다. 비영리 조직의 장기적 생존과 성공적 운영을 위해서는 자원의 다양성도 중요하지만 경쟁적으로 자원을 확보할 수 있는 역량, 공공부문으로부터 자원을 안정적으로 확보할 수 있는 역량도 필요하다. 따라서 비영리 조직은 사회적 가치를 창출하기 위한 노력도 중요하지만 조직 운영을 위해서는 위험을 감수하려는 노력과 혁신성을 높이려는 노력들이 함께 이루어져야 함을 알 수 있다.

이와 같이 사회적 혁신가정신의 각 구성요소들이 비영리 조직의 자원의존패턴에 각기 다른 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 조직이 자원에 의존하는 여러 가지 패턴에는 사회적 혁신가정신의 여러 구성요소들이 다각적으로 영향을 미치고 있다는 것이다.

이외에도 조직의 자원의존패턴에는 여러 요인들이 영향을 미치고 있기 때문에 이를 통제하여 분석하였다. 먼저 ‘조직을 어떠한 업무를 하고 있는가’에 따라 비영리 조직의 자원의존패턴이 상이하게 나타나고 있었다. 이를 검증하기 위해 본 연구는 비영리 조직의 업무 유형을 다음의 4가지 기준으로 분류하여 분석하였다- ① 1유형: 교육 및 연구, ② 2유형: 법·권익보호·정치, ③ 3유형: 서비스전달(박애 및 자원봉사, 사회복지서비스, 보건의료서비스, 문화 및 여가), ④ 4유형: 그 외의 조직. 1유형을 기준으로 더미변수 생성하여 분석하였다.

〈표 11〉 사회적 혁신가정신과 자원의존패턴에 관한 회귀분석 결과

		모형 1 (자원다양성)	모형 2 (자원경쟁성)	모형 3 (자원의존성)
사 회 적 혁 신 가 정 신	진취성 (Proactiveness)	.008 (.052) [.011]	-.115 (.121) [-.077]	.020 (.025) [.062]
	위험감수 (Risk-taking)	.231*** (.044) [.375]	.154 (.104) [.118]	-.082*** (.021) [-.299]
	혁신성 (Innovativeness)	.095** (.037) [.183]	.360*** (.087) [.332]	.009 (.018) [.038]
	사회적 가치 창출 (Social Value Creation)	.127** (.053) [.167]	-.077 (.123) [-.049]	.023 (.025) [.067]
조직나이		-.031 (.043) [-.047]	-.002 (.100) [-.002]	-.030 (.021) [-.101]
조직규모		-.011 (.026) [-.027]	-.046 (.061) [-.055]	.022* (.013) [.122]
조 직 분 류	법/권익보호/정치 관련 조직	.037 (.133) [.021]	.020 (.310) [.005]	-.004 (.064) [-.005]
	서비스전달조직 (박애·자원봉사; 사회복지; 보건의료; 문화·여가)	.231* (.137) [.120]	.759** (.319) [.189]	-.216*** (.066) [-.253]
	그 외의 조직	.208 (.143) [.103]	.293 (.334) [.070]	-.206*** (.055) [-.290]
상수		1.028 (.388)	2.940 (.904)	.892 (.187)
F 값		9.949***	4.111***	5.588***
R <sup>2</sup>		.346	.180	.229
Adjusted R <sup>2</sup>		.312	.136	.188

주1: n= 179; \*, p<0.10; \*\*, p<0.05, \*\*\*, p<0.01  
 주2: 조직 유형 변수의 비교기준 조직 - 교육 및 연구 관련 조직  
 주3: 그냥 숫자는 비표준화 계수, ( ) 표준오차, [ ] 표준화 계수임.

분석결과 ‘서비스 전달’ 비영리 조직군 외의 다른 비영리 조직들은 서로 유사한 유형의 자원의존패턴을 갖는 것으로 나타났다. ‘교육 및 연구’ 관련 비영리 조직들을 기준으로 보았을 때 서비스 전달을 주로 담당하는 비영리 조직군들은 훨씬 더 다양한 수준의 자원 구조를 가지고 있는 것으로 나타났다. 또한 서비스 전달 조직군들은 필요한 가용재원을

획득하기 위한 경쟁적 환경에 높은 수준으로 노출되어 있는 동시에 공공부문 재원에 대한 의존도(낮은 자원의존성)도 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 즉 서비스 전달을 담당하는 비영리 조직군들은 재원을 얻기 위한 경쟁적 환경 속에서, 공공부문 재원에 대한 편중적으로 의존하지 않고, 다양한 재원을 통해 조직을 운영하는 패턴을 보이고 있음을 알 수 있다<sup>19)</sup>.

조직 특성 중 조직나이와 세 가지 차원의 자원의존패턴과의 관계는 통계적으로 유의미하지 않았지만, 조직 규모<sup>20)</sup>는 자원의존성에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 규모가 큰 비영리 조직일수록 공공부문으로부터의 재원 의존 비율이 높게 나타난 것이다.

## V. 결 론

본 연구는 비영리 조직이 자원을 확보하는 패턴을 크게 세 가지 차원으로 나누어 살펴 보았다. 첫째, 비영리 조직이 얼마나 다양한 재원으로부터 자원을 확보하는지, 둘째 비영리 조직의 운영에 필요한 재원을 획득하기 위한 환경이 얼마나 경쟁적인지, 셋째, 공공부문으로부터 얼마나 많은 재원을 의존하고 있는지로 나누었다. 이러한 자원의존패턴에 비영리 조직의 사회적 혁신가정신이 어떠한 영향을 미치는지 수도권 비영리 조직을 대상으로 설문한 자료를 통해 실증분석 하였다. 분석을 위하여 사회적 혁신가정신의 개념을 진취성, 위험감수, 혁신성, 사회적 가치창출의 요소로 구성하였다.

분석 결과는 다음과 같다. 첫째 위험을 감수하는 비영리 조직일수록 공공부문의 자원의존도는 높지 않으면서 다양한 재원을 획득하고 있음을 알 수 있었다. 둘째 혁신성을 가진 비영리 조직일수록 자원을 다양하게 의존하면서 재원을 획득함에 있어 더욱 경쟁적인 환경에 노출되고 있는 것으로 나타났다. 셋째 사회적 가치 창출의 수준이 높은 비영리 조직일수록 다양한 재원으로부터 자원을 확보하고 있는 것으로 나타났다. 네 번째 조직

19) 추가적으로 '그 외의 조직'의 경우에도 '교육 및 연구' 조직들에 비해 자원의존도가 상대적으로 낮은 것으로 나타났다(표12 참조)

20) 조직의 규모를 측정하기 위해 기존의 연구들은 재화판매량(sales volume), 순자산(net assets), 총지출(total expenditure), 조직구성원의 수, 예산규모(total budget) 등의 다양한 방법을 사용하였다. 조직규모(organization size)를 측정하기 위해 가장 널리 사용되는 방법 중 하나가 조직구성원의 수이다(Maguire, 2003). 물론 비영리 조직의 규모를 측정하기 위해 총지출 혹은 예산의 규모의 사용을 고려할 수도 있지만, 아직도 상당수의 비영리 조직들이 일반에게 정확한 재정정보를 제공하고 있지 않다는 점에서 본 연구는 조직규모를 측정하기 위한 방법으로 조직구성원의 수를 사용하였다.

규모가 큰 비영리 조직일수록 공공부문으로부터 자원 비중이 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 비영리 조직을 업무 유형별로 분류하여 분석한 결과 교육 및 연구 관련 조직에 비하여 서비스 전달조직이 자원다양성과 자원경쟁성은 높게 나타나며 자원의존성은 낮게 나타났다.

비영리 조직의 위험감수, 혁신성, 사회적 가치창출이 자원다양성에 유의미한 영향을 미친다는 결과는 비영리 조직 연구에 있어 의미 있는 결과라 할 수 있다. 즉 자원을 다양하게 의존하는 비영리 조직들은 위험감수, 혁신성, 사회적 가치 창출의 사회적 혁신가정신을 두루 갖춘 조직들이었다. 조직의 장기적 생존과 성공적 운영을 위해서 비영리 조직은 사회적 가치창출 뿐만 아니라 위험을 감수하려는 노력과 혁신성을 갖추려는 노력들이 함께 수반되어야 함을 의미한다.

특히 이러한 결과는 비영리 조직의 시장화(marketization)에 대한 논의가 한창 이루어지고 있는 현재에 의미 있는 결과이기도 하다. 비영리 조직의 시장화가 진행됨에 따라 조직이 자원을 획득하는데 치열한 경쟁 환경 속에 노출되고 조직의 안정성을 위해 다각화된 자원 구조를 갖추기 위한 전략이 중요해지게 된다. 이러한 환경 속에서 비영리 조직은 위험을 감수하고 혁신하려는 노력이 필수적임을 알 수 있다.

비영리 조직 규모의 분석 결과를 살펴보면 규모가 큰 비영리 조직일수록 공공부문으로부터의 자원 비율이 높게 나타났다. 이는 비영리 조직의 연구 영역에 중요한 연구 문제를 도출하는 결과이기도 하다. 즉 예산이 부족하여 실제 조직 운영에 어려움을 겪고 있는 비영리 조직에도 공공부문의 자원이 지원되어야 함에도 불구하고 그렇지 못하고 있음을 보여주기 때문이다. 비영리 조직이 공공부문의 재정 지원을 받기 위해서는 정부에서 요구하는 성과 평가 및 관리의 기준에 따를 수 있어야 한다. 이러한 기준에 따라서 정부의 지원을 받는 비영리 조직은 일정 수준 이상의 규모가 되는 비영리 조직들에 한정될 수 있다는 문제제기가 가능하다. 특히 한국의 경우 비영리 조직은 특정 수요를 반영하여 조직되기 보다는 충분한 역량과 정부의 지원이 마련되는 곳에서 조직되고 있는 것으로 나타나고 있다(김영나·조윤직, 2014). 사회문제 해결에 중요한 역할을 하고 있는 비영리 조직이 특정 문제 영역을 중심으로 조직되기 보다는 정부의 재정지원이 이루어지는 영역을 중심으로 조직되고 있다는 것은 핵심 문제 영역을 놓칠 수 있게 된다. 이러한 문제는 정부의 재정지원이 일정 규모 이상의 비영리 조직에 재정지원이 이루어지고 있다는 본 연구결과와 더불어 정부의 역할에 더욱 큰 함의를 제시한다. 현재 정부 홀로 사회문제를 모두 인식하고 해결하는데에는 한계가 있다. 비영리 조직과의 긴밀한 네트워크 및 거버넌스를 통해서 사회문제를 해결하고자 하는 노력이 함께 수반되어야 한다. 이러한 측면에서 재정

문제로 운영에 어려움을 겪고 있는 비영리 조직에게 일정 수준의 역량을 갖출 수 있도록 재정적으로 지원하는 것 역시 정부의 중요한 역할이다. 따라서 정부는 비영리 조직이 갖는 특성에 주목하여 다각적인 재정지원 방안을 마련해야 할 필요가 있다.

이와 같이 본 연구는 비영리 조직의 사회적 혁신가정신이 조직의 자원의존패턴에 다각적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 분석하였다는데 그 의의를 찾을 수 있다. 다만 현실적으로 비영리 조직의 자원의존패턴은 조직의 내적 특성뿐만 아니라 외부 환경과의 다양한 요인들에 의해서도 영향 받을 수 있다. 예를 들어 정부 조직과의 네트워크 형성 등이 비영리 조직의 자원의존패턴에 또 다른 영향을 줄 수 있기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 비영리 조직의 내적 요인뿐만 아니라 외적 요인들을 종합적으로 검증할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김명희. (2013). 사회적기업가정신 연구의 흐름과 방향: 미국과 유럽 맥락을 중심으로. 「한국자치행정학보」, 27(4): 133-155.
- 김영나·조윤직. (2014). 지역별 비영리부문의 규모 결정요인 분석 : 수요, 공급, 지역 구조적 요인을 중심으로. 「한국행정학보」, 49(2): 243-266.
- 김태룡·권해수·정정화·안희정. (2011). 「현대사회와 NGO」. 서울: 대영문화사.
- 문수백. (2009). 「구조방정식 모델링의 이해와 적용」. 서울: 학지사.
- 배귀희. (2011). 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship) 개념 구성에 관한 연구: 구조방정식 모형을 중심으로. 「한국정책과학학회보」, 15(2): 199-227.
- 서정욱. (2012). 레드테이프가 조직성과에 미치는 영향연구: 수도권 비영리 조직을 중심으로. 「한국거버넌스학회보」, 19(3): 87-110.
- 신희권·임현만·신기원·하혜수·심재권·정진현·이은구·권선필·윤영채·이상용. (2001). 「시민행정과 정부」. 서울: 대영문화사.
- 이신남. (2014). 기업가정신(entrepreneurship)이 회계교육 및 창업의도에 미치는 영향에 관한 연구. 「회계연구」, 19(3): 171-190.
- 이용탁. (2009). 사회적 기업가정신에 관한 이론적 고찰. 「사회적 기업연구」, 2(2): 5-28.
- 이용탁. (2011). 사회적 기업가정신과 성과와의 관련성에 관한 연구. 「인적자원관리연구」, 18(3): 129-150.
- 임승빈. (2012). 「정부와 NGO」. 서울: 대영문화사.
- 최지원·김준기. (2014). 사회적 기업이 정신에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 「지방정부연구」.



18(1): 33-56.

한상우·최길수. (2006) 지방정부의 행정역량개발에 관한 연구. 「정책분석평가학회보」. 16(1): 183-207.

황성철. (2000). 사회복지관의 지역사회 자원동원 능력 결정요인분석. 「한국사회복지행정학」. 2: 173-191.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1): 1-22.

Baron, R. A., & Shanes, S. A. (2005). *Entrepreneurship: A process perspective Theory and Practice*, Thompson South Western.

Bozeman, B. (2004). *All organizations are public: Bridging public and private organizational theories*. Washington, D.C.: Beard Books.

Bretschneider, S. (1990). Management information system in public and private organizations. *Public Administration Review*, 50(6): 536-545.

Brooks, A. (2009). *Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation*, Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Bhuiyan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough : The moderation effect on entrepreneurship in the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58: 9-19.

Carman, J. G., Fredericks, K. A., & Introcaso, D. (2008). Government accountability: Paving the way for nonprofits and evaluation. In Carman, J. G. & Fredericks, K. A. (ed.), *Nonprofit and Evaluation: New Direction for Evaluation*, 119. Jossey Bass: San Francisco, CA.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1986). *The Development and Testing of a Firm-Level Entrepreneurship Scale*, *Frontiers of Entrepreneurship*, Boston, MA: Babson College.

Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5): 1203-1213.

Dees, J. G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1): 55-67.

Dees, J.G. & Elias, J. (1998). The challenges of combining social and commercial enterprise, *Business Ethics Quarterly*, 8: 165-178.

Eikenberry, A. M. & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk?. *Public Administration Review*, 4(2): 132-140.

Foster, W. & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits?. *Harvard Business Review*, 83(2): 92-100.

Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or

- civic innovation?. *Third World Quarterly*, 21(4): 637-654.
- Fowler, A. (1995). Participatory Self Assessment of NGO Capacity. *INTRAC Occasional Papers Series* 10.
- Froelich, K. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in non-profit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28: 246-268.
- Frumkin, P. & Kim, M. T. (2001). Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace? *Public Administration Review*. 6(3): 266-275.
- Gollmar, W. G. (2008). *Capacity building and nonprofit organizational effectiveness*. Unpublished Doctoral Dissertation. Milwaukee, WI: Cardinal Stritch University.
- Hager, M., Rooney, P., & Pollak, T. (2002). How fundraising is carried out in US nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 7(4): 311-324.
- Jung, K. & Moon, M. J. (2007). The double-edged sword of public-resource dependence: The impact of public resources on autonomy and legitimacy in Korean cultural nonprofit organizations. *Policy Studies Journal*, 35(2): 205-226.
- Kim, P. S. & Moon, M. J. (2000). NGOs as incubator of participative democracy in South Korea: Political, voluntary, and policy participation. *International Journal of Public Administration*, 26(5): 549-567.
- Lan, Z. (1991). *The Impact of Resource Dependence Patterns on University Research and Development Labs: An Explanatory Study*. Unpublished Doctoral Dissertation. Syracuse, NY: Syracuse University.
- Macedo, Isabel Maria & Pinho, Jose Carlos. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organizations. *European Journal of Marketing*. 40(5/6): 533-553.
- Maguire, E. (2003). *Organizational structure in American police agencies: Context, complexity, and control*. Albany, NY: SUNY Press.
- Mair, J. & Marti. I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41: 36-44.
- Newman, W.H. & Wallender, H. W. (1978). "Managing not-for-profit enterprises". *Academy of Management Review*, 3: 24-31.
- OECD. (1999). *Social Enterprise*. OECD.
- Pestoff, V. (1998). *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*. Aldershot: Ashgate.

- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Prabhu, G. N. (1998). Social Entrepreneurial Management, Leadership in Management. [www.mcb.co.uk/services/conferenc/sept98/lim/paper\\_a2.htm](http://www.mcb.co.uk/services/conferenc/sept98/lim/paper_a2.htm).
- Roling, S. (2002). Growing with an Entrepreneurial Mind-Set. In J. G. Dees, J. Emerson, & P. Economy (Eds.), *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. New York: John Wiley & Sons.
- Salamon, L., Sokolowski, S., Haddock, H., & Tice, H. (2013). The state of global civil society and volunteering: Latest findings from the implementation of the UN nonprofit handbook. *Working Paper* No. 49. Baltimore, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Seo, J. & Chung, S. (2012). Impact of entrepreneurship in the public sector: Cheonggye stream restoration project in the Seoul metropolitan city. *The Asia Pacific Journal of Public Administration*, 34(1): 71-93.
- Seo, J. (2011). *Resource Dependence Patterns and Organizational Performance in Nonprofit Organizations*. Unpublished Doctoral Dissertation. Tempe, AZ: Arizona State University.
- Stone, M. M., Hager, M. A. & Friffin, J. J. (2001). Organizational characteristics and funding environments: A study of population of United Way\_Affiliated nonprofits. *Public Administration Review*. 61(3): 276-289.
- Sullivan M. G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social Entrepreneurship: Toward Conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1): 76-88.
- UNDP. (2007). Capacity Assessment Practice Note.
- Young, D. (2001). Nonprofit entrepreneurship. In Ott, J. S. (ed.) *Understanding Nonprofit Organizations*, Boulder, CO: Westview Press.
- Yuchtman, E. & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32(6): 891-903.

## ABSTRACT

### The Impact of Social Entrepreneurship on Resource Dependence Patterns

Jung-Wook Seo & Bo-Kyoung Kim

Resource acquisition is closely associated with the survival or success of organizations. Nonprofit organizations make an effort to get resources for their success and survival through interdependence with the external environment. First, this study pays attention to the appearance of resource inflows-resource dependence patterns. Recently, the emphasis on efficiency and market mechanisms are more likely to promote nonprofit organizations to introduce social entrepreneurship. It is conceptualized as risk-taking, innovativeness, pro-activeness, and social value creation. This study examines how social entrepreneurship affects resource dependence patterns in nonprofit organizations. The results suggest that the resource diversity of Korean nonprofit organizations is considerably affected by innovativeness, risk-taking, and social value creation. Nonprofit organizations that work in service delivery show different resource dependence patterns compared to other types of nonprofit organizations.

【Keywords: social entrepreneurship, resource dependence patterns, nonprofit organization】