Advances in Social Sciences 社会科学前沿, 2026, 15(11), 36-41
Published Online November 2026 in Hans. https://www.hanspub.org/journal/ass
https://doi.org/10.12677/ass.2026.1511896

Hans汉斯

资源依赖视角下社区志愿组织可持续发展路径研究

——以A社区志愿组织为例

赵元元

西南民族大学管理学院，四川 成都

收稿日期：2026年9月14日；录用日期：2026年10月28日；发布日期：2026年11月6日

摘　要

随着中国城市化进程的加速，社区治理在社会发展中日益重要。在这一进程中，政府作为单一主体解决问题的治理模式已无法满足居民日益复杂的需求，社区志愿组织作为重要力量，具有灵活性、敏捷性和社会渗透力，其可持续发展直接影响着社区的服务质量与治理效能。本研究以A社区志愿组织为研究对象，在文献梳理的基础上，剖析组织在资源供给、人才队伍、服务运营等方面的现存问题，并从探索多维度资源、健全人才激励与保障体系、构建需求调研与服务反馈机制三方面提出社区志愿组织的可持续发展路径，为推动社区志愿组织的长效发展提供参考。

关键词

资源依赖理论，社区志愿组织，可持续发展

Sustainable Development Pathways for Community Volunteer Organizations

—A Resource Dependence Perspective Based on a Case Study of Organization A

Yuanyuan Zhao

School of Management, Southwest Minzu University, Chengdu Sichuan

Received: September 14, 2026; accepted: October 28, 2026; published: November 6, 2026

Abstract

With the acceleration of urbanization in China, community governance has become increasingly

文章引用: 赵元元. 资源依赖视角下社区志愿组织可持续发展路径研究[J]. 社会科学前沿, 2026, 15(11): 36-41.
DOI: 10.12677/ass.2026.1511896

important in social development. In this process, the traditional governance model relying solely on government as a single actor can no longer meet residents' growing and complex needs. Community volunteer organizations, as significant forces, possess flexibility, agility, and strong social penetration, and their sustainable development directly affects the quality of community services and governance effectiveness. Taking a community volunteer organization in Area A as the research subject, this study reviews existing literature to analyze current challenges faced by the organization in resource supply, talent development, and service operations. It proposes pathways for sustainable development through exploring multidimensional resources, improving talent incentive and support systems, and establishing mechanisms for demand assessment and service feedback, offering insights for promoting long-term growth of community volunteer organizations.

Keywords

Resource Dependence Theory, Community Volunteer Organizations, Sustainable Development

Copyright © 2026 by author(s) and Hans Publishers Inc.
This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).
http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Open Access

1. 引言

社区作为社会治理的“最后一公里”，其治理效能直接关系到居民生活质量与社会和谐稳定。社区志愿组织凭借其贴近居民、灵活高效的优势，逐渐成为连接政府、市场与居民的重要纽带，在社区养老、儿童关爱、社区营造等领域的作用日益凸显。社区志愿组织作为社区治理的重要角色，具有非营利性、灵活性和志愿性等特点，是推动社区治理过程中不可或缺的一环。同时，由于非营利属性，社区志愿组织的可持续发展在供给资源、专业人才、服务运营等方面面临严峻挑战。成都作为西部地区社区治理创新试点城市，培育了一批具有代表性的社区志愿组织，本研究基于文献梳理，围绕 A 社区志愿组织的基本概况，探讨其在发展过程中存在的问题，以挖掘本土化实践经验，探索具有普适性的可持续发展路径。

2. 文献综述与理论提出

2.1. 文献综述

国内外诸多学者围绕社区志愿组织的概念、特征、功能定位开展探讨。从概念上来看，志愿服务最早起源于英国，早期被称作慈善组织。西方学者奥斯本认为志愿服务组织独立于政府、企业存在，虽然同属于正式成立的组织，但志愿服务组织不进行利润分配。社区志愿组织拥有自我管理、自我控制能力[1]。由此可知，志愿服务组织是志愿者基于共同社会诉求、精神追求自愿集结形成的社会组织。目前学术界尚未形成统一的概念界定，但普遍认可该类组织服务集中于社区内部，对本地社区具备较强影响力。国内学者认为社区志愿组织是社区居民自愿贡献时间、精力、技能等，为社区居民提供各种公益性、非营利性服务，增进社区居民福利、推动社区发展而成立的自组织[2]。还有观点认为社区志愿组织是社区范围内居民基于志愿精神而组成的，独立于基层政府组织与企业组织之外的自发性团体[3]。

社区志愿组织具有公益服务导向、自愿参与、社会性、利他导向等多重特质。服务性是指组织除了回应服务对象基础生存需求之外，还要着手化解群众各类社会性难题，推动社区整体发展[4]。自愿性是指志愿服务不属于强制义务，参与者在明晰自身社会责任前提下量力而行开展助人服务[5]。社会性以公平正义作为价值导向，面向弱势困难群体开展公益服务，达成助人自助目标，区别于行政权力关系和市

场等价交换逻辑[6]。利他性则强调服务面向公众与其他社会成员，而非服务组织自身[7]。

社区志愿组织业务覆盖公益帮扶、家庭支持、社区议事协商、科普宣教、风险预防、社会救助等多个领域。何春华提出，志愿服务组织一方面承接部分政府转移的社会服务职能，另一方面通过和政府高效协作，助推公益资金运转与社会事业进步[8]。也有学者将社区志愿组织功能总结为四点：为部分群体提供实物与精神层面帮扶；营造守望互助的社区人文氛围；在全社会传播志愿服务理念；助力社会管理走向专业化、民主化[9]。

最后，有学者对社区志愿组织面临的困境展开研究。持续性可以增加组织的稳定性、可信度和连续性，但有的志愿组织在发展中面临内部因素带来的发展困境。在管理方面，不少社区志愿组织在管理方面存在困难，由管理机制引发相应政策配套不完善的问题，尤其是社区志愿组织管理不科学、项目覆盖面窄、资金来源不稳定等问题[10]，甚至出现因社区志愿服务活动专业技术含量不高而导致的社区志愿服务低效甚至失灵情况。受内部因素影响引发资源获取能力有限、社区居民支持度低等外部问题，对社区志愿组织的可持续发展产生了重要影响。

2.2. 理论提出

资源依赖理论指出，不存在能够完全自给自足的社会组织，任何机构想要存续，都必须从外部环境获取各类生产要素。该理论核心逻辑在于，组织生存高度依靠外部环境提供的资金、人力、信息等关键资源；但外部资源分布不均衡，获取过程充满不确定性，组织需要采取各种策略争取资源，以维持长期运营。该理论主要包括三个核心要素：一是资源的重要性，即关键资源是组织运作的基础，直接影响组织的竞争力和生存能力。二是环境的不确定性，由于外部环境中资源的供应、竞争者的策略、政策法规的变化等因素，导致环境中的资源获取充满不确定性。三是组织的应对策略，组织要降低对外部资源的依赖程度或增强对资源的控制，需要采取一系列措施，维持组织的生存和长效发展。

社区志愿组织的生存发展无法脱离外部环境的资源供给，其与政府、企业、社区居民之间形成了差异化的权力－依赖关系。A 社区对政府购买服务与基金会项目资金形成较高依赖，政府掌握资金分配、项目考核等关键权力；企业仅提供补充性实物捐赠，合作具有松散性与不确定性；而社区居民所蕴涵的资源尚未得到充分开发，未能形成有效的权力依赖关系。面对资源供给的不确定性，A 社区通过搭建规范化组织架构、开展社区参与式治理、对接企业物资捐赠等方式主动适应外部环境，同时深度挖掘社区内部资源，健全居民需求调研与反馈机制，以减少对单一外部主体的依附程度，在获取外部资源支持的前提下维护组织自主性，实现外部资源输入与组织内生能力培育的协同发展。

3. 研究方法

3.1. 文献研究法

通过文献数据库查阅、收集与资源依赖理论和社区志愿组织相关的文献，包括论文、著作、新闻报道等，梳理当前国内外学者的研究情况和重要成果，并进行系统的整理和分析，为本文的研究设计提供有益的参考。同时，本研究围绕社区志愿组织的现状，系统收集 A 社区志愿组织的相关文本资料。

3.2. 案例分析法

本研究以 A 社区志愿组织为研究案例。一方面，笔者以志愿者身份参与社区工作，能够更直接地了解社区组织的基本情况；另一方面，围绕该组织开展的具体活动内容和实地走访等，了解 A 社区志愿组织的具体状况。通过上述方式可以获取全面且真实的信息，能够为后续现状、问题及成因分析奠定坚实基础。

4. 社区志愿组织的发展概况

A 社区志愿组织以“构建有温度的社区”为宗旨，聚焦“社区弱势群体支持”与“居民参与式治理”两大核心方向，提供专业化志愿服务，包括为社区老人提供“银龄食堂”“居家适老化改造”服务，为儿童提供“四点半课堂”“亲子成长营”服务，召集居民参加社区议事会、公共空间维护等自治活动，推动居民由旁观者角色向参与者角色转变。

A 社区经过长期发展已成长为颇具规模与影响力的社区志愿组织，在服务领域、资源与运营管理等方面独具特色。在服务领域上，A 社区聚焦社区民生需求形成三大核心服务板块。一是社区养老板块，A 社区不仅为独居、空巢老人提供送餐、健康监测等基础生活保障服务，而且还通过定期上门陪伴、开展文艺活动等多样化的形式丰富老人的精神文化生活。二是儿童关爱板块，A 社区通过开设“四点半课堂”“亲子成长营”等项目增进亲子间的情感交流，为助力儿童健康成长提供重要路径。三是社区营造板块，A 社区志愿组织积极致力于社区环境改善，通过组织居民参与老旧小区公共空间改造，实现闲置空地充分利用；同时，积极推动邻里互助，通过举办邻里节、社区运动会等活动，营造和谐融洽的社区氛围，构建紧密的社区关系网络。

在资源与运营方面，从资源供给维度来看，A 社区在发展初期，凭借政府的大力支持得以迅速拓展服务规模、提升服务能力，社区人力构成以志愿者为主，且来源广泛。此外，A 社区发展所需的物资多来源于企业捐赠，主要集中在基础物资。企业基于自身责任履行、品牌宣传等目的，从一定程度上满足了社区部分基本生活与教育需求。在运营管理上，A 社区志愿组织构建了“理事会－总干事－项目部门－社区站点”的组织架构。理事会负责制定组织发展战略与决策，总干事统筹协调日常运营，项目部门依据不同服务领域设立，负责项目策划、执行与监督等方面的事务，社区站点则作为服务社区居民的直接阵地，四级架构层层衔接，有效满足了 A 社区志愿组织的运营管理需求。

5. 社区志愿组织可持续发展面临的困境

5.1. 资源供给结构单一，供需错配问题突出

A 社区的运营资源存在供给结构单一、依赖性强及供需适配性不足的双重问题。资金层面，机构资金主要依托政府购买服务、基金会资助两大渠道，社会捐赠与市场化服务收费占比极低，资金来源结构固化，对政府财政支持的依附性较强。由于政府服务项目具备明确的周期属性，项目周期结束后易出现资金断层情况，直接制约社区服务开展的连续性与稳定性。同时，机构的社会募资体系尚未完善，外部资金吸纳能力薄弱。一方面，机构品牌传播与宣传推广力度不足，社会认知度与影响力有限，公众对其服务内容、服务成效认知不足，一定程度上会导致社会自主捐赠意愿偏低；另一方面，机构缺乏专业化的募捐工作团队，难以与企业、公益基金会等市场主体构建长效稳定的合作机制，无法形成持续性资金支撑。物资供给层面，机构存在物资供给与社区实际服务需求脱节的问题。企业捐赠物资多以基础生活物资为主，仅能覆盖居民基本生活保障需求，针对社区医疗帮扶、文化建设、便民服务等领域的专项物资供给缺口较大。此外，居民捐赠的闲置物资质量参差不齐，机构需投入大量人力、物力进行物资筛选、修缮、整理工作，大幅增加运营成本，显著降低了物资循环利用效率。

5.2. 人才队伍流动性强，专业建设水平滞后

志愿服务队伍与全职专业人才建设短板，是制约 A 社区服务提质增效的核心因素。志愿服务是社区服务落地的核心支撑，但当前志愿队伍人员结构稳定性不足、流失率偏高。社区居民志愿者参与志愿服务需投入大量闲暇时间，且缺乏相应的激励机制，长期参与动力不足，难以形成常态化服务力量；高校学生志愿者受学制周期、毕业就业等客观因素制约，服务参与周期短，流动性强，无法为社区服务提供

稳定人力支撑。在全职专业人才层面，机构人才储备缺口较大，专业化建设滞后问题凸显。截至2023年底，机构全职工作人员仅28人，其中持有社会工作师职业资格证书的专业人员占比偏低，专业服务人才储备不足。同时，受非营利性公益机构属性限制，机构薪酬待遇、职业发展空间相对有限，市场竞争力较弱，难以吸纳和留存专业人才，整体人才队伍专业化水平不足，直接制约了社区服务的精细化、专业化发展。

5.3. 服务运营适配性不足，反馈机制运行滞后

A社区服务运营存在供需适配度低、反馈机制不完善的问题，服务运营精细化水平有待提升。在服务项目设计上，机构受资金来源约束，项目规划与内容设计优先契合政府、基金会的政策导向与考核要求，未能充分立足社区居民的真实需求开展调研规划，导致部分服务项目与居民实际诉求脱节，服务落地实效性不足。服务反馈方面，机构尚未构建系统化、多元化的需求调研与意见反馈体系，运行机制整体滞后。目前仅靠社区线下站点人工沟通、线下意见箱收集居民意见，未搭建线上反馈渠道，受时间、空间限制，大量居民无法及时反馈服务需求与改进意见，需求收集覆盖面不足。同时，机构缺乏完善的意见处置、回复与跟进机制，对收集到的居民诉求与服务建议处理不及时、反馈不到位，极大挫伤了居民参与社区治理、配合社区服务的积极性。此外，滞后的反馈机制导致机构无法动态掌握居民需求变化，难以及时调整、优化服务内容与服务形式，最终导致服务资源闲置、居民参与度下降等问题，制约了社区服务的高质量发展。

6. 社区志愿组织可持续发展路径

6.1. 探索多维度资源整合模式，提升供给稳定性

资源供给的多元化与可持续性是社区服务常态化开展的核心支撑。A社区可通过多维资源整合，构建全方位、长效化的服务供给体系。资金保障层面，社区可深化政企协同合作模式，搭建“公益合伙人”联动机制，实现公益服务落地与社会商业赋能的双向共赢。同时，培育社区内生造血力量，设立专项社区公益基金，规范基金募集、管理与使用机制，拓宽资金来源渠道，破解社区服务资金单一化、短期化难题，保障服务资金供给的稳定性与持续性。物资供给层面，构建精准化供需匹配体系。依托社区线下服务站点、线上调研问卷等多元渠道，搭建标准化“居民需求–物资供给”对接平台，联动辖区企业、社会公益组织等主体，整合外部物资资源，实现社区物资的精准对接。与此同时，盘活社区闲置资源，推行“社区闲置物资循环利用计划”，广泛归集居民闲置书籍、家电、家具等生活物资，经过筛选、维修、整理后投入社区便民服务、帮扶救助等场景，推动社区资源循环复用，丰富社区物资供给体系。

6.2. 健全人才激励保障机制，提升队伍稳定性

专业化人才队伍是提升社区服务质量的核心动能，完善的激励与保障体系是稳定人才队伍的关键抓手。A社区可从志愿者与全职工作人员两类主体出发，构建全方位、多层次的人才培育保障体系。在志愿者队伍建设方面，搭建精神、物质、实用三维一体的常态化激励体系，激发志愿者服务积极性与长期参与意愿。同时，建立常态化专业化培训机制，结合社区养老、托育、帮扶等不同服务项目的岗位需求，定制差异化、针对性的培训课程，聘请行业资深专家、优秀一线社工授课，全面提升志愿者专业服务能力。在全职人才建设方面，优化人才薪酬福利与职业发展双重保障机制。结合行业薪资标准与社区发展实际，合理优化全职社工薪酬福利体系，完善岗位补贴、权益保障等配套制度，增强从业人员的归属感与幸福感。同时，搭建清晰的职业发展通道，健全岗位晋升、能力提升、绩效考核体系，为专职工作人员提供系统化成长平台，搭建稳定、专业、高效的社区专职服务队伍。

6.3. 构建动态调研反馈机制，提升服务适配性

精准对接居民需求、及时响应群众诉求是社区服务提质增效的核心要义，需依托常态化需求调研与规范化反馈机制实现服务精准适配。需求调研层面，建立常态化的居民需求调研体系，通过社区居民座谈会、线上问卷调研、常态化入户走访等多元形式，开展全覆盖、持续性的需求摸排，系统梳理居民各类需求，明确需求内容、优先级与服务适配方向，为社区服务精准落地提供数据支撑。服务反馈层面，完善全方位、高效率的诉求反馈机制。在保留社区线下意见箱、现场反馈等传统渠道的基础上，开通线上反馈通道，搭建多维度的居民诉求反馈平台，畅通居民意见表达渠道。针对居民反馈的问题与建议，逐一落实优化，并通过社区公告、线上平台等渠道公示处理结果，主动接受居民监督，持续提升社区服务的针对性与适配性。

7. 结论

社区志愿组织作为社区的重要治理力量之一，能够有效培育邻里信任、搭建交流网络、形成自治规范，推动社区形成良好的治理氛围。从资源获取方式上看，A 社区志愿组织依托地方政府推动社会组织参与社区治理，早期以政府购买服务、基金会项目资助作为核心资源支撑，借助官方资源快速搭建养老服务、儿童关爱、社区营造三大业务板块，实现组织的规模化发展。在治理实践上，A 社区将居民参与作为核心发展方向，推动居民从服务“旁观者”转向社区治理“参与者”，为组织积累了本地群众基础，丰富了志愿服务人力来源。但 A 社区在发展过程中也存在着多重障碍，包括资源供给单一与错配并存、人才流动与专业化程度低、服务运营适配低与反馈滞后，阻碍了其长效发展。因此，本研究基于资源依赖理论，从资源、人才、需求三个维度提出优化路径，以激活 A 社区发展的内生动力，实现其可持续发展。

参考文献

[1] 刘强. 增权视角下社会工作介入社区志愿组织培育发展研究——以 H 社区编织社志愿服务队为例[D]: [硕士学位论文]. 重庆: 重庆大学, 2017.

[2] 高和荣. 论社区志愿组织与志愿服务的完善——以福建三个社区为例[J]. 福建论坛(人文社会科学版), 2011(4): 150-154.

[3] 龙献忠, 邱真. 网络治理视野下的社区志愿组织发展[J]. 求索, 2013(5): 232-234.

[4] 汪彩霞, 李晓欣, 谭建光. 中国青年公益社会组织: 裂变与联盟[J]. 中国青年研究, 2015(1): 38-43+47.

[5] 张网成, 陈锋, 刘小燕. 青年缺位本社区志愿服务原因分析——基于北京某社区调查[J]. 中国非营利评论, 2018, 21(1): 180-199.

[6] 汪彩霞, 谭建光. 改革开放 40 年与志愿组织的发展变迁[J]. 青年探索, 2017(5): 32-40.

[7] 关信平. 社会组织在社会管理中的建设路径[J]. 人民论坛, 2011(11): 24-28.

[8] 谭建光. 《志愿服务条例》促进志愿服务组织多样化、专业化发展[J]. 中国社会工作, 2017(28): 20-21.

[9] 王婕. 中国青年志愿服务项目的现状与对策研究——基于 505 个志愿服务项目的数据调查[J]. 中国青年研究, 2016(6): 48-53+92.

[10] 孙晨晨. 内外治理困境下我国社区志愿者组织发展问题与对策研究[D]: [硕士学位论文]. 成都: 电子科技大学, 2018.