

非牟利组织志愿者动机与适应性领导力的耦合效应

何碧琪

上海财经大学, 上海 200433

摘要： 本文探讨了非牟利组织中志愿者动机与适应性领导力的耦合效应及其对组织效能的影响。研究揭示了内在动机与适应性领导力之间存在显著的正向关系，具有较强内在动机的志愿者通常展现出更高的工作投入感和自我激励能力。相比之下，外在动机对适应性领导力的影响较小。在不同类型的组织中，志愿者动机的构成存在显著差异，因此，组织应根据动机类型调整管理策略。建议加强内在动机的培养、提供适应性领导力训练和改善激励机制，以提高组织效能。

关键词： 非牟利组织；志愿者动机；适应性领导力

The coupling effect of volunteer motivation and adaptive leadership in non-profit organizations

Ho Pik Ki (Becky)

Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433

Abstract： This paper examines the coupling effect of volunteer motivation and adaptive leadership in non-profit organizations and its influence on organizational effectiveness. The study revealed a significant positive relationship between intrinsic motivation and adaptive leadership, and volunteers with stronger intrinsic motivation typically exhibit higher work engagement and self-motivation. In contrast, extrinsic motivation has a lesser influence on adaptive leadership. Significant differences exist in the composition of volunteer motivation across different types of organizations. Therefore, organizations should adjust their management strategies according to the type of motivation. It is recommended to enhance the cultivation of intrinsic motivation, provide adaptive leadership training, and improve incentive mechanisms to boost organizational efficiency.

Keywords： non-profit organization; volunteer motivation; adaptive leadership

引言

全球社会中，非牟利组织发挥着至关键角色，其运作高度依赖志愿者的积极参与，进而显著影响组织的效能的高低。志愿者管理是社会组织的关键环节，也是协同参与地方政府治理的重要力量^[1]。志愿者的参与意愿直接影响了其投入程度和工作成果，进而影响组织的运行效率。志愿者通过志愿服务在人世间传递人性的良善与温暖，弥补市场和政府功能的不足，促进社会公平与和谐发展^[2]。本文旨在探讨志愿者动机与适应性领导力的相互作用，分析其耦合效应对组织运作的影响，并据此提出具体的实践建议。

一、理论背景

（一）志愿者动机

志愿服务具有自愿性、无偿性、公益性、组织性等四个特征，因此志愿者的动机始终是志愿服务研究的核心议题^[3]。志愿者的动机通常来源于内在和外在两个方面。内在动机，如自我价值实现、社会责任感以及对帮助他人的认同等，能够推动志愿者持续投入并长期参与志愿服务；而外在动机则通常表现为奖励、物质激励、社会认可等形式，往往对志愿者的短期参与产生较为显著的影响。研究发现，内在动机与志愿者的工作承诺及参与质量之间存在显著的正相关^[4]。

（二）适应性领导力

组织氛围是指组织内成员对组织整体环境的主动感知，它是一种稳定存在且可测量的组织特征^[5]。适应性领导力强调领导者根据环境变化、团队需求及任务复杂程度灵活调整其领导策略，以有效应对不确定性并促进组织目标的顺利达成。其核心要素主要包括情境分析、决策灵活性、领导者授权、团队合作及支持性沟通等。实践表明，适应性领导力显著增强了组织应对外部挑战的适应性以及内部沟通的效率。

（三）耦合效应

耦合效应指的是两个变量之间的相互作用所产生动态影响。志愿动机是志愿行为发生的前提条件，而体验价值是志愿行为结

果的实际效益^[6]。在非牟利组织中，志愿者动机与适应性领导力的相互作用，可能会加强或减弱彼此的影响，从而影响组织的工作效率和战略执行效果。本文假设，志愿者动机的种类与领导者适应性行为的匹配度是组织效能增长的关键因素。

二、研究方法与分析

（一）研究设计

本研究采用定量与定性相结合的研究方法，旨在探讨志愿者动机与适应性领导力之间的相互作用机制。通过问卷调查收集数据，探讨志愿者参与动机、工作态度以及领导力适应性等多个维度进行全面分析。问卷内容依据现有理论框架设计，涵盖内外动机、领导风格及团队协作等要素。同时，借助半结构化访谈，深入挖掘志愿者与领导者之间的互动、情感联系及工作环境对双方关系的影响。研究对象涵盖了社区服务和环境保护两个不同领域的非牟利组织，以确保所收集数据的多样性和广泛适用性^[7]。

（二）样本选择与数据收集

本研究共发放300份调查问卷，回收有效问卷244份，占总发放量的80%。参与者涵盖不同年龄段、教育背景和职业类别，充分保证了样本的多样性。通过前期试验，问卷设计最终采用了Likert五点量表的形式，涵盖志愿者的个人信息、动机、参与频率、工作满意度以及领导力适应性等多个维度。在数据收集阶段，严格监督样本选择与调研流程。通过对志愿者和领导者的访谈，补充定性数据，以便与定量数据相互印证，共同探讨动机与领导力适应性之间的关系。

（三）数据分析

使用SPSS软件进行数据分析，首先进行描述性统计分析，分析志愿者动机与适应性领导力的分布情况。分析结果显示，内在动机与适应性领导力之间存在显著正相关，内在动机较强的志愿者在复杂情境下表现出更积极的应对策略。而外在动机对适应性领导力的影响并不显著，这在一定程度上表明，外部激励在志愿者长期参与中的效果有限。通过对不同类型组织进行分组分析，发现志愿者动机构成存在显著差异。在社区服务类组织中，志愿者的主要动机为内在动机，而在环境保护类组织中，外在动机则起到了更为重要的作用。该研究结果表明，领导者的适应性行为能够激发志愿者的潜能，从而推动组织目标的实现。

三、研究结果与分析

（一）内在动机与适应性领导力的耦合效应

表1 内在动机与适应性领导力之间的回归分析结果

变量	标准化回归系数 (β)	t值	p值	相关系数 (r)
内在动机对适应性领导力的影响	0.45	5.12	<0.001	0.52
内在动机（自我实现）	0.46	4.98	<0.001	0.50
内在动机（社会责任感）	0.43	4.87	<0.001	0.48
内在动机（个人成长）	0.44	5.05	<0.001	0.51

研究揭示了志愿者内在动机与适应性领导力之间的密切关系。具体来说，具有较强内在动机的志愿者在执行任务时，表现出更高的工作热情、更持久的参与度以及更强的自我激励能力。在这种情境下，适应性领导力的作用至关重要，尤其在处理任务变动和促进团队合作方面，领导者的灵活决策与支持性行为能够显著提高志愿者的工作效率和满意度。回归分析结果显示，每当内在动机增加一个标准差，适应性领导力的相关系数便会提高0.45，表明二者之间存在显著的正向关系。在半结构化访谈中，大多数参与者反映目睹领导者灵活应对挑战时，会更加热情地投入到团队任务中，从而有效提升整个组织效能。

（二）外在动机的作用

表2 外在动机与适应性领导力之间的回归分析结果

变量	标准化回归系数 (β)	t值	p值	相关系数 (r)
外在动机对适应性领导力的影响	0.18	2.01	0.046	0.18
外在动机（薪酬奖励）	0.15	1.85	0.064	0.14
外在动机（社会认可）	0.12	1.57	0.119	0.11
外在动机（物质激励）	0.17	1.98	0.052	0.16

外在动机对适应性领导力的影响相对较弱。数据分析显示，适应性领导力与外部奖励的相关系数仅为0.18，这表明二者之间的关联性不强。在短期内，外部激励措施有效提升了志愿者的参与热情，但随着时间推移，其激励效应逐渐减弱，难以维持持续的高效表现。深入研究发现，对于本身就具有较高内在动机的志愿者而言，增加外部激励对适应性领导力的提升作用有限，表现出明显的边际效应。研究表明，外部激励对志愿者的工作满意度和长期承诺的提升作用有限，而且对领导者行为调整的影响几乎没有显著影响。因此，非牟利组织应当更加重视激发内在动机，特别是在维持志愿者持续参与及其贡献质量方面。

（三）不同类型组织的差异性

表3 不同类型非牟利组织中志愿者动机与适应性领导力差异

组织类型	动机类型	动机得分（平均值）	领导力适应性相关系数 (r)	外部奖励与参与度的相关系数 (r)
社区服务类	内在动机	4.3	0.65	0.18
	外在动机	3.2	0.55	0.25
环境保护类	内在动机	3.5	0.58	0.42
	外在动机	3.9	0.63	0.47

在不同类型的非牟利组织中，志愿者的动机构成与适应性领导力的作用存在显著差异。在社区服务类组织中，志愿者的内在动机占主导地位，平均得分为4.3（满分5），显著高于外在动机的平均得分3.2。志愿者通过帮助他人和实现自我提升获得成就感，因此，领导者的适应性领导力在此类组织中显得尤为重要。通过调整领导方式、提供支持性沟通与授权，能够更有效地激发志愿者的积极性，从而提升工作效率。

在环境保护类组织中，外部激励发挥了更为显著的作用，尤其在短期项目中，补助、社会认可等外部奖励能够有效提升志愿者的参与热情。外部激励的平均得分为3.9，高于内在动机的得分

3.5, 这表明物质奖励对组织效能具有显著促进作用。在数据分析中, 志愿者参与度与外部激励的关联性达到了显著正向关系, 相关系数为 0.42。因此, 在制定管理策略时, 需要考虑不同类型动机的差异, 并根据具体情况设计相应的激励措施, 以增强志愿者的参与热情和提升其贡献质量。

四、政策建议与实践意义

（一）提升志愿者内在动机的策略

志愿动机是“个人寻求志愿机会, 致力于自愿帮助, 并在长时间内维持他们参与志愿服务的动力”, 这种动力“驱动了人们行动的过程——包括开启、指向和维持行动的过程”^[8]。非牟利组织应重视培养志愿者的内在动机, 特别是通过促进自我价值的实现和强化社会责任感来激发参与热情。通过定期组织个人成长培训、角色认同活动和情感支持等措施, 可以促进志愿者在参与过程中实现自我提升。提升志愿者的内在动机, 不仅能够增加其工作成效, 同时也能增强其对组织的长期承诺。研究表明, 当参与者意识到他们在活动中扮演的角色具有个人价值时, 他们的工作满意度和长期承诺显著提高, 这对于持续提升组织效能具有关键作用。

（二）加强领导者的适应性培训

在社会组织中, 领导的作用显得更加突出^[9], 非牟利组织应提升领导者在适应性领导力方面的技能, 帮助他们根据组织需求和外部环境变化灵活调整管理方法, 领导者通过愿景激发、充分授权、提供资源支持等多元化领导行为^[10]。在复杂且动态的工

作环境中, 领导者需要掌握如何根据志愿者的动机特征、任务难度及团队协作要求进行高效指导。培养适应性领导力涉及情境分析、决策能力、沟通技巧和授权等方面, 其目标是增强领导者对志愿者的支持力。建立双向互动、支持的领导风格, 加加强营造和谐、互助的同事关系, 是提升志愿者工作满意度的重要策略^[11]。通过塑造领导者的适应性技巧, 团队能够有效挖掘志愿者的潜能, 从而确保高效的团队协作和目标实现。

（三）优化奖励机制

非营利组织和政府需要在明确的合作治理的法律政策约束下, 分工协作, 有效地解决委托代理的关系, 实现公共利益的最大化^[12]。尽管外在动机对志愿者持续参与的作用有限, 但适当的物质奖励或社会认可仍能在某些情况下激发他们短期内的积极参与热情。非牟利组织应依据项目的独特性及志愿者参与动机的多样性, 设计激励措施。志愿者参与短期任务或高强度工作时, 可以通过提供小额奖励、荣誉证书或社会认可等方式, 提升参与感和归属感。组织需警惕过度依赖外在动机, 应将奖励体系与志愿者的个人发展、成就感等内在动机相结合, 以增强激励效果。

五、结论

本研究揭示了志愿者内在动机与适应性领导力之间的互动对非牟利组织效率的显著影响。组织应优先关注志愿者的内在动机, 并加强领导者的适应性领导力培训, 以应对各种挑战。针对任务特性及志愿者动机的差异性, 采取灵活的激励与管理策略, 能够显著增强志愿者的参与热情及组织的整体表现。

参考文献

- [1] 杨宏玲, 丁振斌, 肖瑞丰. 扶贫志愿者动机对持续服务意愿影响研究——感知政府支持的调节作用[J]. 预测, 2021, 40(06): 53-60.
- [2] 蒙艺, 许智尧. 志愿服务动机: 理论回溯与研究展望[J/OL]. 重庆工商大学学报(社会科学版), 1-13.
- [3] 施文博, 王茜, 朱丹, 等. 体育赛事志愿者动机量表的编制及信效度检验[C]//中国体育科学学会. 第十三届全国体育科学大会论文摘要集——专题报告(体育统计分会). 湖南科技大学体育学院, 2023: 3.
- [4] 家博, 苏金星, 田友丽, 等. 大学生志愿者动机与工作满意度: 有调节的中介模型[J]. 中国健康心理学杂志, 2023, 31(12): 1865-1869.
- [5] 马梅, 杜育青, 傅佳璇, 等. 志愿者服务动机对工作投入的影响分析: 组织氛围的中介作用[J]. 西安交通大学学报(医学版), 2023, 44(06): 972-976.
- [6] 杨蒙蒙, 吴贻刚. 大学生体育赛事志愿动机对满意度的影响: 体验价值的中介作用[J]. 山东体育学院学报, 2023, 39(02): 54-62.
- [7] 帕琳娜·普里斯马科娃, 妮可·拉拉丁, 冯惠霞, 等. 公共和非营利组织中的组织支持感: 系统综述和未来的研究方向[J]. 国际行政科学评论(中文版), 2023, 89(02): 176-195.
- [8] 陈静静, 冯浩. 志愿者背景、动机结构与志愿行为的关系研究[J]. 江汉学术, 2021, 40(01): 24-33.
- [9] 刘颖, 魏娜, 周东歌. 社会组织志愿者领导风格对下属行为和动机的影响研究[J]. 中共中央党校(国家行政学院)学报, 2019, 23(02): 119-127.
- [10] 朱晓妹, 陈俊荣, 周欢情. 复杂适应性领导会激发员工创新行为吗?——基于自我决定理论的视角[J]. 兰州学刊, 2020, (11): 128-138.
- [11] 杜文斌, 罗雯. 社区志愿者的参与动机、组织环境与工作满意度的关系研究[J]. 中国志愿服务研究, 2021, 2(02): 113-134+189.
- [12] 张潮, 张雪. 组织能力、合作网络和制度环境: 社区非营利组织参与社会治理的有效性研究[J]. 经济社会体制比较, 2020, (02): 90-99.