



مدیریت داوطلبان در ورزش: مطالعه موردی سازمان ورزش شهرداری تهران

رضا اندام^{1*}، مهرزاد حمیدی²، زهرا تسلیمی³

تاریخ تصویب: 91/3/28

تاریخ دریافت: 90/9/20

چکیده

اگرچه مراحل تأمین نیروی انسانی در بخش داوطلبی و کارکنان رسمی تقریباً مشابه است، با این حال در برخی از موارد تفاوت‌هایی مشاهده می‌شود. هدف از این مطالعه، طراحی مدل مدیریت داوطلبان در ورزش است. روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری تحقیق، کلیه مدیران و کارشناسان سازمان ورزش شهرداری تهران (118 نفر) بودند. تعداد نمونه در تحقیق حاضر برابر با جامعه ($N=n$) در نظر گرفته شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته‌ای شامل 8 بعد بود که روایی صوری و محتوایی آن توسط اساتید صاحب نظر دانشگاهی، بررسی و تأیید شد. برای محاسبه پایایی ابزار، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد ($\alpha=0/88$). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مسیر استفاده شد. با استفاده از مقیاس پنج ارزشی لیکرت در پیوستاری از 1 (کاملاً مخالفم) تا 5 (کاملاً موافقم) میزان اهمیت متغیرها از دیدگاه آزمودنی‌ها بررسی شد. نتایج تحقیق نشان داد که بعد برنامه‌ریزی 69%، انتخاب 38%، آشنایی 58%، جذب 48%، آموزش 52%، قدرشناسی 71% و ارزیابی 75% بر حفظ و نگهداری داوطلبان مؤثر بود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود جهت حفظ داوطلبان به فرایند مدیریت داوطلبان و میزان اثرات هر بعد خصوصاً ارزیابی عملکرد و قدرشناسی از داوطلبان توجه ویژه‌ای شود.

واژگان کلیدی: داوطلب، مدیریت داوطلبان، حفظ و نگهداری

E-mail: reza.andam@gmail.com

E-mail: meh_hamidi@yahoo.com

E-mail: physical_education@yahoo.com

1. استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود*

2. دانشیار دانشگاه تهران

3. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه شمال

مقدمه

در دنیای مملو از تغییرات روز افزون در عرصه علم و دانش، چه از لحاظ نظری و چه از نظر کاربردی، نقش انسان آگاه و متبحر عاملی بسیار حیاتی برای تداوم عمر سازمان و همچنین، سازگاری با تغییرات متنوع موجود در محیط داخلی و خارجی سازمان است. آنچه باعث برتری یک اجتماع بر سایر اجتماعات بشری می‌شود، تنها ناشی از پرورش، حفظ و نگهداری، توسعه و تکامل انسان‌ها و افراد در دسترس هر جامعه است؛ زیرا منابع مادی، مالی و تسهیلاتی همه ساخته دست بشر است. اما در برخی جوامع انسانی، هنوز جایگاه انسان به خوبی درک نشده است و حتی با اذعان به این امر هنوز مشاهده می‌شود که از طرف برنامه‌ریزان نقش این عنصر اساسی کم‌رنگ جلوه داده شده و در برخی حوزه‌ها ملزوم بر لازم رجحان یافته است. کما اینکه پرداختن به مدیریت سایر منابع بیش از مدیریت منابع انسانی مورد توجه بوده و لزوم بررسی دقیق جایگاه و اهمیت این رکن سازمانی در سایه قرار گرفته است (نظریان، 1386: 3).

چالش‌های کسب و کار معاصر و فشارهای جهانی شدن تأثیرات مهمی بر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در بسیاری سازمان‌ها داشته است (تیلور، 2006: 229). شیوه‌های مؤثر مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های انتخاب کارمند، آموزش و مدیریت عملکرد در هر دو بخش تئوری و تجربی در ادبیات مدیریت منابع انسانی شناسایی شده است. این ویژگی توانسته است به سازمان‌ها در دستیابی به برنامه‌های راهبردی، کمک بسیاری نماید (شفیلد، 2003: 58). نیروهای داوطلب¹ مجموعه بسیار مهمی از منابع انسانی برای سازمان‌های ورزشی، خصوصاً سازمان‌های ورزش‌های تفریحی به شمار می‌آیند (کشگر، 15:1389).

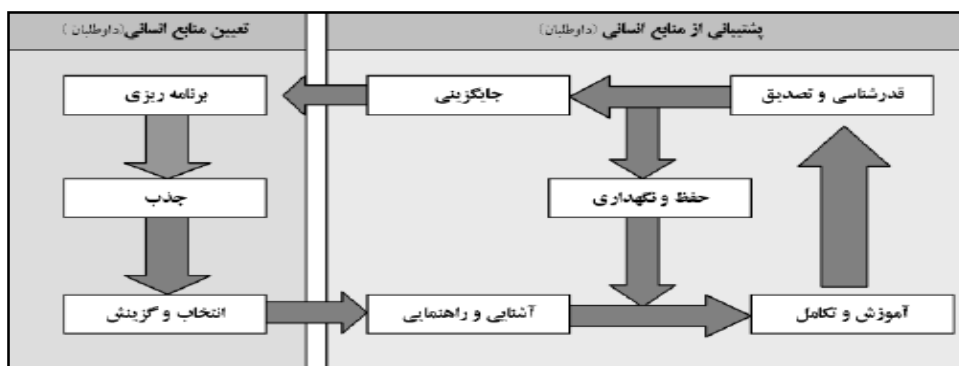
نهضت داوطلبی و خدمت رسانی به جامعه از پدیده‌های دنیای معاصر است که ریشه در سنت‌های اجتماعی مردم سراسر جهان دارد. فعالیت‌های داوطلبانه فوایدی دو سویه دارد که هم جامعه و هم داوطلب از آن بهره‌مند می‌شوند. داوطلبان برای انجام اهداف مشترک در کنار یکدیگر به فعالیت می‌پردازند و به نحوی باعث افزایش سرمایه اجتماعی در جامعه می‌گردند، بنابراین، جامعه را به محیطی بهتر برای زندگی همگان تبدیل می‌کنند. در تعریف "داوطلب" آمده است: «داوطلب فردی است که آزادانه (با اختیار کامل)، بدون هیچ‌گونه پاداشی در قالب یک ساختار رسمی برای کمک به دیگران اقدام نمایند» (رمضانی نژاد، 190:1388). از این رو، نیاز روزافزون به مشارکت داوطلبان برای کمک به توسعه ورزش وجود دارد. در تحلیل منابع انسانی، توجه مسؤولان و برنامه‌ریزان ورزشی به داوطلبان به منظور توسعه و تعمیم ورزش و اجرای برنامه‌های ورزشی، روز به روز در حال افزایش است (کشگر، 15:1389).

در حوزه منابع انسانی، این استدلال معمول است که داوطلبان نیاز دارند به گونه‌ای متفاوت مدیریت شوند؛ زیرا آنها بیش از کارکنان حقوق بگیر مستعد ترک ناگهانی سازمان به علت نارضایتی هستند. علت اصلی این استدلال این است که داوطلبان مجبور نیستند پیش از اینکه تصمیم به ترک سازمان بگیرند، شغل دیگری پیدا کنند؛ اگر چه مطالعات تجربی این استدلال را حمایت نمی‌کنند. به عنوان مثال میلر و همکاران (1990) در مطالعه‌ای دریافتند، ترک سازمان در میان داوطلبان عمدتاً تحت تأثیر همان عواملی است که باعث ترک سازمان بین کارکنان حقوق بگیر می‌شود. علی‌رغم این مسأله سازمان‌ها توجه کمی به روش‌های مدیریت داوطلبان دارند (شیبلی، 12:1999). اخیراً سازمان‌های ورزشی با چالش جذب داوطلبان جدید و حفظ داوطلبان خود رو به رو شده‌اند (استوری، 2001: 19). آمارها نشان می‌دهد، تعداد داوطلبان ورزشی

¹. Volunteer

استرالیا از سال 1997 تا 2000 حدود 14 درصد کاهش داشته است، این در حالی است که تقریباً 80 درصد اداره امور ورزشی توسط داوطلبان صورت می‌گیرد (تشکیلات ورزش و تفریحات سالم، 2002: 48). با توجه به مشغله‌های زندگی امروزی افراد ترجیح می‌دهند فقط در یک برنامه یا برنامه‌های محدود و در دوره‌های زمانی کوتاه‌تری داوطلب شوند (کاسکلی، 1999: 167).

کاهش داوطلبان یک موضوع مدیریتی بسیار جدی است. سیستم مدیریت منابع انسانی رسمی برای داوطلبان می‌تواند چارچوبی برای حفظ و جذب آنها به صورت اصولی فراهم کند (کنان، 1999: 34). مدیریت داوطلبان¹ تنظیم‌کننده روابط، نقش‌ها و مسؤولیت‌ها بین داوطلبان، سازمان، کارکنان حقوق‌بگیر و دریافت‌کنندگان خدمات (مصرف‌کنندگان یا مشتریان) است. وظایف مدیریت منابع انسانی در حیطه داوطلبی شامل دو بخش وظایف مدیریتی (تعیین منابع داوطلبان) و وظایف مدیریتی - عملیاتی (پشتیبانی از داوطلبان) می‌باشد (شکل 1). در این خصوص، مدیران باید جهت تعیین منابع داوطلبان به برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و گزینش مبادرت کنند. همچنین، جهت پشتیبانی از داوطلبان باید برنامه‌هایی را جهت آشنایی و راهنمایی، آموزش، قدرشناسی، حفظ و نگهداری و ارزیابی عملکرد آنها تدوین نمایند (رضانی نژاد، 2017: 1388).



شکل 1. فرایند مدیریت داوطلبان (برگرفته از منبع 1)

هرچند ممکن است گام‌های تأمین نیروی انسانی، به‌طور کلی هم شامل داوطلبان و هم شامل کارکنان حقوق‌بگیر باشد، با این حال تفاوت‌های مهمی در فرایند تأمین نیرو برای این دو نوع منبع انسانی وجود دارد. داوطلبان مجموعه متفاوتی از موضوعات را به وجود می‌آورند که اساساً حقوق یا دستمزد نمی‌تواند به عنوان انگیزه‌ای برای جذب یا کنترل آنها باشد، در نتیجه، انگیزه‌های آنها برای کار کردن در یک سازمان متفاوت است (هاگر، 2004: 115).

بیشتر برنامه‌های مدیریت داوطلبان، تعیین مدیر یا هماهنگ‌کننده داوطلب را توصیه می‌کنند؛ شرح وظایف آنها شامل به کارگیری، آموزش و مدیریت داوطلبان و توسعه راهکارهای حفظ داوطلب است. در هر حال، تحقیقات اصولی اندکی در مورد عواملی که داوطلبان ورزشی را پشتیبانی و حفظ می‌کنند، وجود دارد. در بیشتر موارد، مطالعات در مورد داوطلبان ورزشی به دقت روی شرح تجربیات یا خصوصیات داوطلبان متمرکز بوده‌اند (دورش، 2002: 98) و کم‌تر به چگونگی تحت تأثیر قرار گرفتن این تجربیات از سوی روش‌های مدیریت داوطلب توجه شده است (کاسکلی، 1995: 266).

گروه تحقیقاتی شفیلد (2003: 23) در پژوهش خود عدم وجود نظام مدیریتی تعریف شده برای داوطلبان انگلستان را یکی از علل ضعف مدیریت داوطلبان بر شمرده‌اند. در برخی نمونه‌های مورد بررسی در این پژوهش که ساختار مدیریتی

¹. Volunteer management

رسمی تری برای داوطلبان داشتند، فقدان شرح وظایف و برنامه‌های آموزشی مناسب برای داوطلبان و عدم حضور یک فرد هماهنگ کننده را از مشکلات مدیریت داوطلبان قلمداد کرده‌اند. هاگر و همکاران (2004:120) دریافتند، روش‌های مدیریت داوطلبان با تمرکز بر ایجاد ارزش در تجربه داوطلبی، به شکل مثبتی بر حفظ داوطلبان تأثیر می‌گذارد؛ به ویژه آموزش و ایجاد فرصت برای داوطلبان، گزینش و شناسایی داوطلبان شایسته و تطبیق داوطلبان با وظایف مناسب آنها با نرخ بالای حفظ داوطلب مرتبط است. فیلیپس و همکاران (2002:49) در مطالعات خود دریافتند که احترام و قدردانی مداوم، تجربیات داوطلبی قابل توجه و ارتباط برقرار کردن و پاسخگو بودن به داوطلبان، از عوامل مهم حفظ داوطلب می‌باشد.

ملائی و همکاران (1389:116) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل بازدارنده مشارکت داوطلبان در رویدادهای ورزشی، طراحی یک ساختار منسجم، حمایت و تشویق داوطلبان و هدایت و سازماندهی مؤثر فعالیت‌ها، تشریح وظایف و آموزش این افراد را زمینه‌ای برای افزایش مشارکت و حفظ داوطلبان می‌دانند. رضانی‌نژاد و همکاران (1388:239) در کتاب «مدیریت پیشرفته در ورزش» استخدام یک کارشناس یا هماهنگ کننده امور انجمن‌های ورزشی (داوطلبان) در دانشگاه‌ها را برای جذب، آموزش، نظارت و ارزیابی داوطلبان و همچنین ارائه استراتژی‌هایی برای نگهداری آنها را ضروری می‌داند و همچنین معتقد است که طراحی فرایند مدیریت داوطلبان در اداره تربیت بدنی دانشگاه‌ها در زمینه برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی و آموزش، نگهداری و ارزیابی از موانع موجود بر سر راه داوطلبی خواهد کاست. ماچین و همکاران (2008:12) در مطالعات خود بر روی 1382 داوطلب در انگلستان دریافتند که فقدان شرح وظایف مشخص، مشکلاتی را در زمینه جذب و حفظ داوطلبان ایجاد کرده است.

همچنین، این پژوهشگران نداشتن مدیریت واحد، عدم برنامه آشنایی مناسب و فقدان قدرشناسی مناسب و ناکافی را از مشکلات پیش روی داوطلبان قلمداد کردند. ترنر (2008:70) در پژوهش خود مشکلات پیش روی داوطلبان ورزشی استرالیا را فقدان شرح وظایف مشخص، فقدان آموزش کافی، نداشتن یک ساختار مدیریتی مناسب، نداشتن یک برنامه سیستماتیک جهت جذب و قدرشناسی و حمایت از داوطلبان برشمردند.

توسعه ورزش از طریق فعالیت‌های داوطلبانه یکی از ویژگی‌هایی است که جامعه ایران در گذشته داشته و هم اکنون مسؤولان بر آن تأکید می‌ورزند. مرور تاریخی نشان می‌دهد که از ابتدای شکل‌گیری رشته‌های ورزشی در ایران، چه در بعد قهرمانی و چه در حوزه ورزش همگانی داوطلب‌گرایی به صورت یک فرهنگ ارزشمند و امری رایج وجود داشته است. سازمان‌های ورزشی همواره نیازمند چنین فرهنگی بوده و در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها و مسابقات ورزشی داوطلبان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند؛ اما این فرهنگ ارزشمند، خصوصاً در ورزش، با توجه به ویژگی‌های زندگی امروزی در سایه قرار گرفته است و هیچ مطالعه‌ای در جهت احیای آن در کشور صورت نگرفته است. شهر تهران به عنوان پایتخت جمهوری اسلامی ایران و با بیش از 8429807 نفر (طبق آمار سال 1389) جمعیت و 22 منطقه و 112 ناحیه و 374 محله شهری به عنوان ایرانی کوچک از اهمیتی استراتژیک در کلیه برنامه‌ها و سیاست‌های کشوری برخوردار است. فعال بودن شوراهای محله در تهران که با مشارکت مردم مدیریت می‌شوند و همچنین، وجود منابع انسانی متخصص در حوزه تربیت بدنی و ورزش مناطق و محلات شهرداری تهران و از طرفی کم‌رنگ بودن مشارکت‌های مردمی در حوزه ورزش این سؤال را در ذهن محققان ایجاد نمود که چه مدلی را جهت مدیریت منابع انسانی داوطلب در ورزش شهر تهران می‌توان ارائه نمود؟

روش شناسی تحقیق

الف) روش اجرای پژوهش

تحقیق حاضر در دو بخش کیفی و کمی صورت پذیرفت. در بخش کیفی، محققان ضمن بررسی کتب دانشگاهی و نیز مقالات متعدد علمی و مصاحبه با اساتید مدیریت ورزشی و صاحب نظران فهرستی از مهم‌ترین متغیرهای مرتبط با مدیریت داوطلبان در ورزش را تهیه کردند که به لحاظ مستندات علمی، معتبر و از نظر تعداد بیشترین تکرار و تأکید را در مقالات داشته است. سپس، محققان بر اساس مبانی نظری پژوهش مدل مدیریت داوطلبان را طراحی کردند. جامعه آماری تحقیق را تمامی مدیران (40 نفر) و کارشناسان (78 نفر) سازمان ورزش شهرداری تهران در سال 1389 تشکیل دادند.¹

روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر تمام شمار می‌باشد (N=n) که از مجموع 118 نفر مدیر و کارشناس، 115 نفر از آنها به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. به دلیل نبود پرسشنامه متناسب با موضوع پژوهش، از ابزار محقق ساخته استفاده شد. پس از استخراج متغیرها، 15 نفر از متخصصان صاحب نظر در مورد روایی صوری و محتوایی آن اظهار نظر کردند. پس از انجام اصلاحات، پرسشنامه نهایی با 151 سؤال در 8 بخش برنامه ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی و توجیه، آموزش، حفظ و نگهداری و ارزیابی عملکرد با مقیاس 5 ارزشی لیکرت (از کاملاً مخالفم = 1 تا کاملاً موافقم = 5) را در مطالعه‌ای راهنما 30 نفر تکمیل کردند. پس از تجزیه و تحلیل آنها، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید که در جدول 1، گزارش داده شده است. در نهایت، پرسشنامه در دو بخش مشخصات فردی و بخش اصلی سؤالات (ابعاد مدیریت داوطلبان) بین نمونه‌های تحقیق توزیع شد.

جدول 1. پایایی ابعاد مدیریت داوطلبان

ردیف	ابعاد مورد بررسی	ضرایب آلفای کرونباخ
1	برنامه‌ریزی	$\alpha=0/90$
2	جذب	$\alpha=0/92$
3	انتخاب و گزینش	$\alpha=0/79$
4	آشنایی و توجیه	$\alpha=0/89$
5	آموزش	$\alpha=0/86$
6	قدرشناسی	$\alpha=0/91$
7	حفظ و نگهداری	$\alpha=0/92$
8	ارزیابی عملکرد	$\alpha=0/82$

ب) روش‌های آماری

روش تحقیق، توصیفی و از نوع همبستگی است. برای ارزیابی ویژگی‌های جمعیت شناختی، همچنین رتبه بندی و میزان اهمیت متغیرها، از روش آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد) استفاده شد. جهت بررسی روایی ساختاری ابزار

¹ . سازمان ورزش شهرداری تهران و زیر مجموعه‌های آن - ادارات تربیت بدنی مناطق 22 گانه شهرداری تهران - دارای 40 مدیر و 78 کارشناس (سال 1389) بوده است. از هر یک از مناطق 22 گانه، مدیر تربیت بدنی منطقه و کارشناس حوزه مدیریت آن منطقه و همچنین کلیه مدیران و کارشناسان حوزه ستادی (سازمان ورزش شهرداری تهران) به عنوان جامعه تحقیق حاضر در نظر گرفته شدند.

تحقیق، روش تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش متعام برای هر یک از ابعاد به صورت جداگانه مورد استفاده قرار گرفت. مدل طراحی شده با استفاده از مبانی نظری پژوهش، با استفاده از روش تحلیل مسیر به مدل آماری تبدیل گردید. جهت انجام تحلیل مسیر، از نرم افزار SPSS نسخه 17 استفاده گردید.

یافته‌های تحقیق

از 115 نفر آزمودنی که در این تحقیق حضور داشتند، 68% مرد و 32% زن بودند. دامنه سنی پاسخ‌دهندگان از 25 تا 55 سال متغیر بود ($35 \pm 0/81$). بیشترین پاسخ‌دهندگان در گروه سنی 31 تا 40 سال (45%) قرار داشتند. بیشتر آزمودنی‌ها فارغ التحصیل رشته تربیت بدنی بودند (68%). از آزمودنی‌ها خواسته شد نشان دهند که هر یک از موارد مطرح شده در 8 بعد مدیریت داوطلبان تا چه حد می‌تواند در مدیریت داوطلبان مؤثر باشد. بر اساس یافته‌های تحقیق، بعد آشنایی و توجیه ($4/15 \pm 0/48$) با اهمیت‌ترین و بعد برنامه‌ریزی ($3/74 \pm 0/56$) کم اهمیت‌ترین بعد در مدیریت داوطلبان بود. پس از طراحی مدل مدیریت داوطلبان بر اساس مبانی نظری با استفاده از روش تحلیل مسیر¹، محقق به بررسی اثرات و روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای مورد مطالعه پرداخته است.

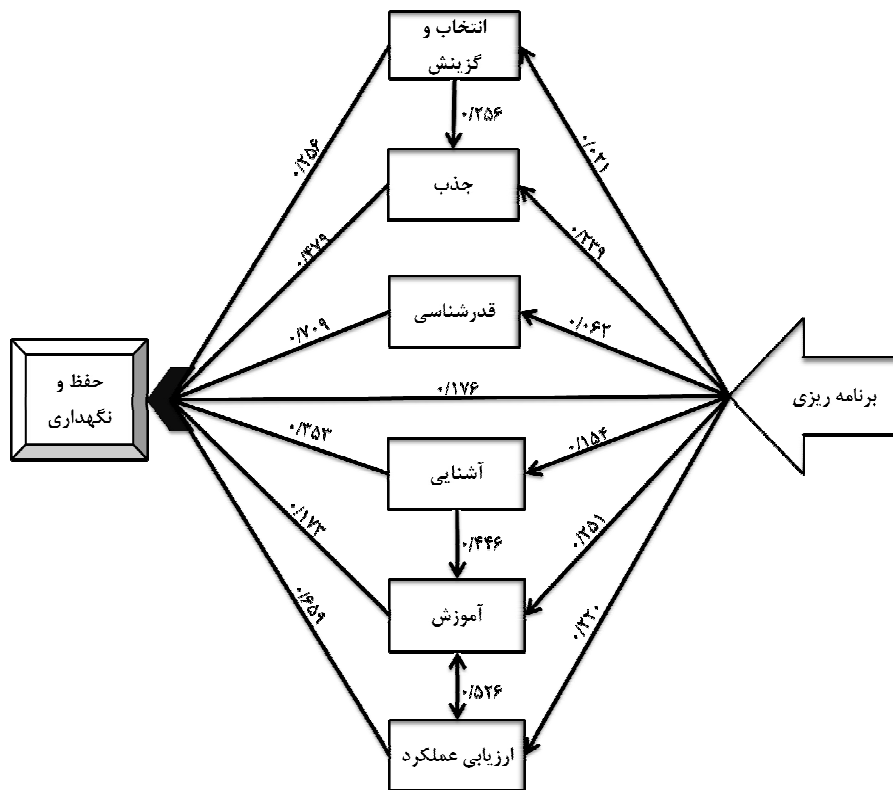
دیاگرام مسیر به منظور بیان تصویری روابط بین مجموعه متغیرهای مورد نظر در تحلیل مسیر بکار می‌رود. این دیاگرام معمولاً ترکیبی از متغیرهای بیرونی و متغیرهای درونی است. منظور از متغیر بیرونی، متغیری است که تغییرات آن تحت تأثیر عواملی است که در خارج از مدل قرار دارد و متغیر درونی متغیری است که تغییرات آن به کمک متغیرهای بیرونی و درونی دیاگرام مسیر تبیین می‌شود. این تکنیک از ضرایب رگرسیون استاندارد شده جزئی² (که به وزن بتا معروف است) به عنوان ضرایب مسیر استفاده کرده و اثرات مستقیم هر متغیر را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر، این ضریب سهم یا وزن متغیر مستقل را در تبیین واریانس متغیر وابسته نشان می‌دهد. در این روش، اثرات غیر مستقیم باید به صورت دستی محاسبه گردد. متغیر وابسته در این تحقیق بعد حفظ و نگهداری داوطلبان است و ابعاد دیگر به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شدند که می‌توانند بر حفظ و نگهداری داوطلبان اثرات مستقیم و غیر مستقیم داشته باشند.

جدول 2. مجموع تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته بر اساس ضرایب بتا

متغیر مستقل	اثرات غیر مستقیم	اثرات مستقیم	مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم
برنامه‌ریزی	0/515	0/176	0/691
انتخاب و گزینش	0/122	0/256	0/378
آشنایی	0/231	0/353	0/584
جذب	-	0/479	0/479
آموزش	0/346	0/173	0/519
قدرشناسی	-	0/709	0/709
ارزیابی	0/090	0/659	0/749

¹. Path Analysis

². Standardized Partial Regression Coefficients



شکل 2. مدل مدیریت داوطلبان در ورزش

بحث و نتیجه گیری

در محیط‌های سازمانی که رقابت شدید و مسؤولیت زیاد است و فشار مضاعفی بر افراد وارد می‌شود، نگهداری نیروی کار داوطلب از اهمیت عمده‌ای برخوردار است. از نظر بسیاری سازمان‌ها، جذب داوطلب دشوار است و کاهش نیروی کار، مسأله‌ای جدی به شمار می‌آید. کنارگیری داوطلبان به علت از دست دادن نیروی کار و زمان اختصاص داده شده به داوطلب در خصوص جذب و آموزش نیروهای جدید برای سازمان‌گران تمام می‌شود و بر اطمینان کارکنان حقوق بگیر نسبت به داوطلبان تأثیر می‌گذارد. نگهداری طولانی مدت داوطلبان تأثیری مثبت بر انگیزه داوطلب دارد. مطالعات نشان داده است، داوطلبانی که به مثابه بخشی از سازمان تلقی می‌گردند، بیشتر از نقش خود رضایت دارند (صفانیا، 1388:16).

نگاهی دقیق به مبانی نظری و پیشینه پژوهش حاضر نشان می‌دهد که تمامی ابعاد مدیریت داوطلبان به نوعی بر حفظ و نگهداری این افراد اثر دارد. همان‌طور که از مدل پیشنهادی استنباط می‌شود، نتایج این تحقیق نیز بر این موضوع صحت می‌گذارد (شکل 2). مجموعه مقاله‌های مربوط به مدیریت داوطلبان، کلید نگهداری داوطلبان را برآورده ساختن نیازهای انگیزشی افراد و مدیریت داوطلبان می‌داند. مدیریت مؤثر و صحیح داوطلب با نگهداری طولانی مدت افراد رابطه‌ای نزدیک دارد (رمضانی نژاد، 1388:227).

برنامه‌های مدیریت داوطلب با استفاده از روش‌های مناسب مدیریتی به حفظ داوطلبان می‌پردازد. نرخ بالای حفظ داوطلب به این معناست که سازمان‌های ورزشی می‌توانند با میزان استخدام کم‌تری فعالیت کنند. در بیشتر برنامه‌های مدیریت داوطلبان، فرایند جذب داوطلب با یک بررسی از راهکارهای سازمانی و اهداف بلند مدت و برآورد نیازهای جاری و

آتی داوطلبان برای ارائه برنامه‌ها و رویدادهای موجود و طرح ریزی شده آغاز می‌شود. کار برنامه‌ریزی به عنوان نقش کلیدی برای هماهنگ کننده داوطلبان است که مسئولیت ایجاد شرح وظایف داوطلب و طرح‌ریزی یک فعالیت جذب و به کارگیری را دارد. بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، مجموع اثرات مستقیم و غیر مستقیم بعد برنامه‌ریزی بر حفظ و نگهداری داوطلبان 69% است، که با مطالعات لیرک (2003)، میلر و همکاران (1990)، دورش (2002)، کلمن (2002)، گروه تحقیقاتی شفیلد (2003)، فیلیپس و همکاران (2002) و ماچین و همکاران (2008) همخوانی دارد. با توجه به ماهیت اجرای برنامه‌های ورزشی که هم از نظر نیروی انسانی و هم از نظر هزینه‌ها در سطح بالایی انجام می‌شود، نیاز به جذب نیروهای داوطلب هم چنان در اولویت نخست سازمان‌های ورزشی قرار دارد. نیروهای داوطلب بالقوه در جامعه باید طی فرایندی شناسایی شده و در صورت نیاز از آنها استفاده شود. طبق یافته‌های تحقیق حاضر، چگونگی جذب داوطلبان می‌تواند به صورت مستقیم 48% بر حفظ و نگهداری آنها تأثیرگذار باشد. با توجه به مشغله‌های زندگی امروز و کاهش نرخ داوطلبی افراد، فرایند جذب داوطلبان برای مدیران موضوعی بسیار جدی تلقی می‌شود و یکی از چالش‌های بزرگ بازاریابی داوطلبان است؛ لذا نوعی رقابت بین سازمان‌ها جهت جذب داوطلبان ایجاد شده است.

انتخاب و گزینش نیز گام بزرگی در رویکرد مدیریت منابع انسانی است. فرایند انتخاب و گزینش داوطلبان کاملاً با گزینش کارمندان حقوق‌بگیر فرق می‌کند. از آنجائی که هیچ موقع آموزش خوب نمی‌تواند جایگزین گزینش خوب باشد، پس می‌بایستی در هنگام انتخاب و گزینش افراد داوطلب برای مشاغل مختلف دقت شود. انتخاب و گزینش داوطلب باید رویکردی رسمی و مستلزم تعریف شغل، بیان وظایف، مصاحبه انتخابی، بررسی سوابق فرد و معرفی، بررسی نقاط قوت داوطلبان، دوره‌های آموزشی و غیره باشد، اگرچه رویکرد گزینش بسیار رسمی به کناره‌گیری داوطلب منجر می‌گردد. براساس یافته‌های تحقیق حاضر فرایند انتخاب و گزینش بهینه و مناسب می‌تواند 38% بر حفظ و نگهداری داوطلبان مؤثر باشد که با مطالعات هاگر و همکاران (2004) و فیلیپس و همکاران (2002) همسو است.

آشنایی و آموزش داوطلبان به عنوان عوامل مهمی در رشد داوطلبان ورزشی هستند و در بیشتر برنامه‌های مدیریت داوطلبان رواج دارند. یک جلسه آشنایی برنامه‌ریزی شده فشار روانی را بین داوطلبان جدید کاهش داده و باعث می‌شود، آنها احساس خوشایندی داشته باشند و ممکن است احتمال نقل و انتقال افراد را نیز کاهش دهد. در تحقیق حاضر، نقش آشنایی بر حفظ و نگهداری داوطلبان 58% برآورد شده است که با نتایج تحقیقات کاسکلی (1995)، کلمن (2002)، گروه تحقیقاتی شفیلد (2003)، هاگر و همکاران (2004)، فیلیپس و همکاران (2002)، ماچین و همکاران (2008) و ملائی و همکاران (1389) همخوانی دارد. داوطلبان جدید و افراد با سابقه در شغلی یکسان یا متفاوت، برای انجام مؤثر وظایف خود معمولاً به آموزش دانش و مهارت‌های ویژه و به روز نیاز دارند. طبق یافته‌های این تحقیق، آموزش مناسب می‌تواند تا 52% بر حفظ و نگهداری داوطلبان تأثیرگذار باشد که با نتایج تحقیقات پیرس (1993)، کاسکلی (1995)، گروه تحقیقاتی شفیلد (2003)، هاگر و همکاران (2004)، ترنر (2008) و ملائی و همکاران (1389) مطابقت دارد.

براساس یافته‌های تحقیق حاضر، قدرشناسی می‌تواند تا 71% بر حفظ و نگهداری داوطلبان اثرگذار باشد، این یافته با تحقیقات فیلیپس و همکاران (2002)، پیرس (1993)، گروه تحقیقات شفیلد (2003)، ماچین و همکاران (2008)، ترنر (2008)، هاگر و همکاران (2004) و ملائی و همکاران (1389) همسو است. فرایند قدرشناسی از داوطلبان از عوامل بسیار مهم در حفظ و نگهداری آنها محسوب شده و ارتباط مستقیم با انگیزه افراد برای ارائه خدمات داوطلبانه دارد. لذا مدیران باید با شناخت انگیزه داوطلبان قدرشناسی مناسبی از آنها به صورت مداوم عمل آورند. ولی اگر به عامل انگیزه در فرایند

قدرشناسی توجه کافی نشود، بعد قدرشناسی می‌تواند به صورت عاملی بازدارنده در حفظ داوطلبان پدیدار شود. داوطلبانی که هوشیارانه تصمیم گرفته‌اند زمان فراغت خود را به فعالیت‌های داوطلبانه اختصاص دهند و سعی در تغییر شرایط دارند، اگر متوجه شوند که به عملکردشان توجهی نمی‌شود، ناامید می‌گردند.

طبق یافته‌های تحقیق حاضر، مهم‌ترین بعد در مدیریت داوطلبان که بیشترین اثر را بر حفظ و نگهداری داوطلبان دارد، ارزیابی عملکرد آنان است که می‌تواند تا 75% بر حفظ و نگهداری داوطلبان مؤثر باشد. سازمان‌های ورزشی تمایل دارند بر اساس مکانیزم‌های نظارتی غیر رسمی، بین فردی و مبتنی بر ارزش عمل کنند و نظارت دیوانسالارانه به کار نیندند. این امر به ویژه وقتی اتفاق می‌افتد که فرهنگ سازمان قوی و مطلوب باشد. سازمان‌ها می‌توانند عملکرد داوطلب را از طریق کنترل‌های اجتماعی (غیر رسمی) یا نظارت‌های دیوانسالارانه آشکار و یا با استفاده از هر دو روش مدیریت کنند؛ ولی هیچ سازمانی نمی‌تواند با یکی از این دو روش کارآمد باشد. داوطلبانی که احساس می‌کنند عملکرد آنها مورد حمایت و تصدیق دیگران قرار می‌گیرد، در مقایسه با گروهی که احساس بی‌ارزش بودن می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که اهدای زمان و تلاش خود را ادامه دهند. این نتایج با مطالعات سینان و کاسیو (1999) و ترنر (2008) همسو است. باید توجه داشت که ارزیابی‌ها مربوط به کار داوطلب باشد. سرپرستان و داوطلبان باید از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و اهداف خاصی را به مثابه استانداردهای ارزیابی ارائه دهند. همچنین، ارزیابی عملکرد باید طی فواصل زمانی مشخص صورت پذیرد.

در نهایت، چنانچه مدیران ورزشی در سازمان‌های مشابه سازمان ورزش شهرداری تهران بخواهند برنامه کار با داوطلبان به درستی انجام شود و ارتباط مؤثر با آنها را حفظ کنند و ادامه خدمات داوطلبانه را توسعه دهند، اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:

1. با توجه به اینکه هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در حوزه داوطلبی، جذب داوطلبان بالقوه و افزایش مشارکت‌های مردمی و حفظ تداوم آن می‌باشد و نتایج تحقیق حاضر مؤید این مطلب است که چگونگی جذب داوطلبان بر حفظ و نگهداری آنها تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد، به مدیران پیشنهاد می‌شود با برنامه بازاریابی مناسب به شناسایی و دسته‌بندی داوطلبان بالقوه (دانشجویان، معلمان و...) مبادرت ورزند و استراتژی جذب مناسب هر گروه را تدارک ببینند.

2. یکی از مشکلاتی که داوطلبان در شروع فعالیت در سازمان با آن روبه‌رو هستند و نتایج تحقیق حاضر بر آن صحنه می‌گذارد، نداشتن شرح وظایف مشخص و روشن نبودن انتظارات سازمان از داوطلبان است. لذا پیشنهاد می‌شود با برنامه‌ریزی مناسب برای داوطلبان و ترتیب دادن جلساتی که آنها بتوانند دقیقاً با اهداف و برنامه‌های سازمان و دلایل حضورشان در سازمان آشنا شوند، به سؤالاتی که در ذهن آنها ایجاد می‌شود، پاسخ داد و برای هر گروه از داوطلبان شرح وظایف مکتوب فراهم نمود تا هرگونه ابهام آنها در مورد نقششان در سازمان از بین برود.

3. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که داشتن برنامه آشنایی و آموزش داوطلبان بر حفظ و نگهداری آنها بسیار مؤثر است. لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای ترتیب داده شود تا داوطلبان جلسه معارفه‌ای با افرادی که در سازمان مشغول فعالیت هستند و سایر داوطلبان داشته باشند و همچنین متناسب با نقشی که در سازمان دارند و میزان تخصصشان با روش‌های مناسب (حضور، از راه دور و ...) از سوی سازمان آموزش ببینند.

4. با توجه به نتایج تحقیق حاضر، به رسمیت شناختن و قدرشناسی مناسب و مداوم از داوطلبان در تداوم مشارکت آنان از اهمیت بسزایی برخوردار است. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با نامگذاری روز، هفته یا سال داوطلب و قدرشناسی مداوم از داوطلبان به اشکال مختلف مادی و معنوی (دادن کارت تخفیف، تریک روز تولد و ...) با توجه به انگیزه آنان از ارائه خدمات داوطلبانه به حفظ و ارتقای روحیه همکاری این نیروهای ارزشمند مبادرت ورزند.

5. با توجه به نتایج، مؤثرترین بعد بر حفظ و نگهداری داوطلبان ارزیابی عملکرد آنان می‌باشد. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران با توجه به تخصص داوطلبان و نقشی که در سازمان بر عهده دارند با استفاده از فرم‌های مخصوص ارزشیابی که در سازمان برای این کار طراحی شده است و یا با استفاده از ارزیابی هر داوطلب از عملکرد خودش، عملکرد داوطلبان را در فواصل زمانی مشخص مورد ارزیابی قرار داده و آنان را از نتایج آگاه سازند.

منابع

1. رمضانی‌نژاد، رحیم، اندام، رضا، بنار، نوشین و میرکاظمی، سیده عدرا (1388)، مدیریت پیشرفته در ورزش، چاپ اول دانشگاه گیلان.
2. صفانیا، علی محمد، دوستی، مرتضی (1388)، مدیریت سازمان‌های ورزشی، چاپ اول، تهران، بامداد کتاب.
3. کاسکلی، گراهام (1389)، کار با داوطلبان در ورزش، ترجمه: سارا کشکر و همکاران، چاپ اول، تهران، انتشارات آوای ظهور.
4. کلاتتری، خلیل (1389)، پردازش و تحلیل داده‌ها در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی، چاپ چهارم، تهران، انتشارات مهندسی مشاور طرح و منظر.
5. ملائی، مینا (1389)، «بررسی عوامل بازدارنده مشارکت داوطلبان در رویدادهای ورزشی»، خلاصه مقالات دومین همایش ملی توسعه ورزش شهروندی، تهران: دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، صفحات 115-117.
6. نظریان، عباس (1386)، مدیریت منابع انسانی در ورزش، چاپ اول، تهران، نشر نرسی.
7. Chelladurai, P. 2006. "Human resource management in sport and recreation". Sidny.
8. Cnaan, R.A. and Cascio, T.A. 1999. Performance and commitment: issues in management of volunteers in human service organizations, Journal of Social Service Research, 24(3-4):1-37.
9. Coleman, R. 2002. 'Characteristics of volunteering in UK sport: Lessons from cricket', Managing Leisure, 7(4):220-238.
10. Cuskelly, G & Auld, C.J. 1999. People management: the key to business success. In L Trenberth and C Collins. *Sport Business Management in New Zealand*. Palmerston North: Dunmore Press, 164-183.
11. Cuskelly, G. 1995. The influence of committee functioning on the organizational commitment of volunteer administrators in sport, Journal of sport Behavior, 18(4): 254-269.
12. Department of sport & recreation of Western Australia. 2002. Club's guide to volunteer management.
13. Dorsch, k., Riemer, H., Paskevish, D. et al. 2002. Differences in volunteer motives based on organization type and level of involvement, in 17th Annual North American Society for Sport Management conference, NASSM Abstracts, May 29-June 1, 28, Canmore, Alberta: North American Society for Sport Management, p.85-103.
14. Hager, M.A. and Brudney, J.L. 2004. Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers, Washington, DC: The Urban Institute.

15. LIRC, 2003. Sports Volunteering in England. London: Sport England.
16. Machin, Ellis, Angela, Joanna, April. 2008; management matters: a national survey of volunteer management capacity, Institute for Volunteering Research.
17. Miller, L.E., Powell, G.N. & Seltzer, J. 1990. Determinants of turnover among volunteers. *Human Relations*, 43, 901-917.
18. Pearce, J.L. 1993. *Volunteers: The Organizational Behavior of Unpaid Workers*, London: Routledge.
19. Philips, S., Little, B. and Goodine, L. 2002. *Recruiting, Retaining, and Rewarding Volunteers: What Volunteers Have to Say*, Ontario: Canadian centre for Philanthropy.
20. Purcell, J. 1999. Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
21. Salamon, L.M., Sokolowski, S.W., & List, R. 2003. *Global civil society: An overview*. Center for civil society studies, Institute for Policy Studies, The John's Hopkins University.
22. Sheffield Research Center, October. 2003. Summary Report of the findings of the sport volunteering study commissioned by sport England from the Leisure industries.
23. Shibli, S. 1999. The characteristics of volunteers in UK sport clubs. *European Journal for Sport Management*, Special Issue, June, 10-27.
24. Sport & Recreation Victoria. 2002. *User-Friendly Sport – An ideas book to help sport and recreation clubs grow*. Melbourne: State of Victoria.
25. Storey, J. 2001. *Human resource management: A critical text* (2nd ed.) .London: Thomson Learning.
26. Taylor, T. 2006. Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organizations: *Sport Management Journal*, 9(3), 229-251.
27. Turner, Kerry and others, March. 2008. A report prepared for NSW Sport and Recreation, Griffith Business School.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

اندام، رضا، حمیدی، مهرزاد و تسلیمی، زهرا (1391)، «مدیریت داوطلبان در ورزش: مطالعه موردی سازمان ورزش شهرداری تهران»، پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، 2 (3)، 93 - 103.