

## بررسی ابعاد مدیریت داوطلبان ورزش همگانی

مهرزاد حمیدی<sup>۱</sup>، رضا اندام<sup>۲</sup>، زهرا تسلیمی<sup>۳\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۳/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۸/۱

### چکیده

نیروهای داوطلب یکی از ارکان اصلی خدمت‌رسانی در سازمانهای ورزشی خصوصاً سازمان‌های ورزش‌های تفریحی محسوب می‌شوند. هدف پژوهش حاضر بررسی ابعاد مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی کشور بود. روش تحقیق توصیفی - مقایسه‌ای بود. جامعه آماری این تحقیق را مدیران فدراسیون، هیئت‌ها و انجمن‌های ورزش همگانی، کارشناسان ورزش همگانی ادارات کل ورزش و جوانان مراکز استان‌ها و صاحب‌نظران ورزش همگانی کشور تشکیل دادند. تعداد نمونه در تحقیق حاضر برابر با جامعه (۱۱۰ نفر) در نظر گرفته شد. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته‌ای مشتمل بر ۱۵۱ سؤال و ۸ خرده‌مقیاس برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی، آموزش، قدرشناسی، حفظ و نگهداری و ارزیابی عملکرد داوطلبان بود. روایی پرسشنامه توسط صاحب‌نظران مدیریت ورزشی تأیید و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید ( $\alpha=0/90$ ). با توجه به نتایج آزمون کالموگراف اسمیرنوف مبنی بر طبیعی بودن توزیع داده‌ها جهت مقایسه دیدگاه‌ها از آزمون ANOVA استفاده شد ( $p \leq 0/05$ ). برای اولویت‌بندی دیدگاه‌ها نیز از آزمون فریدمن استفاده گردید. با توجه به نتایج تحقیق دیدگاه سه‌گروه منتخب در مورد ابعاد مدیریت داوطلبان فقط در بعد جذب تفاوت معنادار داشته و اولویت دیدگاه‌ها نیز تفاوت معناداری داشته است. بعد آشنایی و توجه رتبه اول را از دیدگاه سه‌گروه به خود اختصاص داده است. در پایان نیز پیشنهادهایی برای مدیران ورزشی ارائه شده است.

### واژگان کلیدی

داوطلب، مدیریت داوطلبان، ورزش همگانی.

۱. دانشیار دانشگاه تهران

۲. استادیار دانشگاه صنعتی شاهرود

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان (نویسنده مسئول)

## مقدمه

چالش های کسب و کار معاصر و فشار های جهانی شدن تأثیرات مهمی بر شیوه های مدیریت منابع انسانی در بسیاری سازمان ها داشته است (تیلور<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). در حالیکه نیاز روز افزون به کار و فعالیت های انسانی با توجه به منابع مالی محدودی که در دسترس، سازمان ها و نهادهای مختلف است، همواره سازمان ها را با مشکلات جدی مواجه می کند (صفانیا، دوستی، ۱۳۸۸). برای حل این مشکل، سازمان ها و به ویژه سازمان های ورزشی در بسیاری از کشورهای پیشرفته مانند استرالیا، انگلستان، امریکا و کانادا از افراد داوطلب استفاده می نمایند.

فعالیت های داوطلبانه فوایدی دوسویه دارد، که هم جامعه و هم داوطلب از آن بهره مند می شوند. داوطلبان برای انجام اهداف مشترک در کنار یکدیگر به فعالیت می پردازند و به نحوی باعث افزایش سرمایه اجتماعی در جامعه می گردند، بنابراین جامعه را به محیطی بهتر برای زندگی همگان تبدیل می کنند (اندام و همکاران، ۱۳۸۸). به جز یک تعریف عمومی، تعریف خاصی از داوطلب وجود ندارد: «فردی که بدون پاداش مستقیم برای ارائه خدمات به دیگران و عملکرد بهتر یک نهاد یا سازمان، کار می کند» (صفانیا، دوستی، ۱۳۸۸). نیروهای داوطلب<sup>۲</sup> مجموعه ی بسیار مهمی از منابع انسانی برای سازمان های ورزشی، خصوصاً سازمان های ورزش های تفریحی به شمار می آیند (صفانیا، دوستی، ۱۳۸۸). نیاز روزافزون به حضور داوطلبان در کمک به توسعه ورزش خصوصاً ورزش های تفریحی وجود دارد؛ لذا در تحلیل منابع انسانی، توجه مسئولان و برنامه ریزان ورزشی به داوطلبان، به منظور توسعه و تعمیم ورزش و اجرای برنامه های ورزشی، روز به روز در حال افزایش است (کیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

نهیضت داوطلبی و خدمت رسانی به جامعه که از پدیده های دنیای معاصر است، ریشه در سنت های اجتماعی مردم سراسر جهان دارد. در کشور ما علی رغم اینکه مردم در بسیاری از رویدادهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی حضور داوطلبانه چشمگیری دارند، هنوز هیچ سازمانی مسئولیت مدیریت، جذب و حفظ داوطلبان را برعهده ندارد. این امر در ورزش، به ویژه ورزش همگانی که طیف وسیعی از افراد را شامل می شود و غالباً با مشکل کمبود نیروی انسانی مواجه است، بسیار تجلی دارد. در حال حاضر حضور داوطلبان در ورزش، به برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی و برخی رویدادهای علمی - ورزشی محدود شده است. این در حالی است که ورزش همگانی با توجه به حجم مخاطب و حساسیت های ویژه ای که به عنوان یک عامل اساسی در تأمین سلامتی و افزایش کیفیت زندگی افراد جامعه دارد، با مشکلات جدی تأمین نیروی انسانی مواجه است. علاوه بر این با توجه به مشکلات عدیده اجرایی کردن اصل ۴۴ قانون اساسی و هم چنین درآمد زان نبودن فعالیت های ورزش همگانی، دولت بایستی، علی رغم منابع مالی محدود، سیاست های حمایتی برای گسترش آن اتخاذ کند. لذا حضور نیروهای داوطلب و مردمی در حوزه ورزش همگانی می تواند نقش بسزایی در تأمین نیروی انسانی و کاهش هزینه های اجرایی و حتی توسعه ورزش همگانی در کشور داشته باشد.

امروزه جذب و حفظ نیروهای داوطلب به چالش بزرگی برای مدیران تبدیل شده است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۹). در حوزه منابع انسانی، این استدلال معمول است که داوطلبان نیاز دارند به گونه ای متفاوت مدیریت شوند؛ زیرا آن ها 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 (تیلور، ۲۰۰۶). به عنوان مثال میلر، پاول و سلرز (۱۹۹۰) در

1. Taylor
2. volunteer
3. Kim

امریکا (کرامر<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰) و کانادا (دستورالعمل بکارگیری داوطلبان در کانادا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲) نشان می‌دهد، ابعاد، فرایندها و اولویت ابعاد مدیریت داوطلبان در این کشورها متفاوت است (جدول ۱). هم چنین کشورهای مذکور، از یک مدل، جهت مدیریت داوطلبان بخش‌های مختلف ورزشی اعم از قهرمانی و حرفه‌ای، همگانی و تربیتی بهره می‌گیرند. اما به نظر می‌رسد، نکته مهمی که در این مطالعات مورد غفلت قرار گرفته، توجه به ویژگی‌های هر یک از مؤلفه‌های ورزش (تربیتی، همگانی، قهرمانی و حرفه‌ای) است. زیرا رویدادهای ورزش قهرمانی و حرفه‌ای مانند المپیک، به دلیل حضور نخبگان ورزشی و فضای رقابتی حاکم، جاذبه‌های خاص و فراوانی برای افراد، جهت حضور داوطلبانه در انجام امور دارد. علاوه بر این، رویدادهای ورزش قهرمانی و تفریحی در مدت زمان محدودی برگزار می‌گردد. نتایج برخی تحقیقات مانند ماچین و الیس<sup>۸</sup> (۲۰۰۸)، ترنر<sup>۹</sup> (۲۰۰۸)، ترنر<sup>۹</sup> (۲۰۰۸)، هاگر و برودنی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۴) و زرین پوش (۲۰۰۴)، به این نکته اشاره دارند که یکی از بزرگترین موانع حضور داوطلبانه افراد در جامعه، مشغله‌های زندگی امروز است که باعث شده داوطلبان ترجیح دهند، در یک برنامه زمانی محدود و در دوره‌های کوتاه مدت به فعالیت بپردازند. لذا کاهش داوطلب در حوزه ورزش‌های تفریحی و همگانی به یک موضوع جدی مدیریتی تبدیل شده است (تیلور، ۲۰۰۶). چرا که نوع و مدت زمان خدمات داوطلبانه در حوزه ورزش همگانی تفاوت‌های عمده‌ای با ورزش قهرمانی و حرفه‌ای دارد. بنابراین ضروری است تا ابعاد مدیریت داوطلبان در حوزه ورزش همگانی شناسایی شوند.

مطالعه‌ای دریافتند، ترک سازمان در میان داوطلبان عمدتاً تحت تأثیر همان عواملی است که باعث ترک سازمان کارکنان حقوق بگیر می‌شود. علی‌رغم این مسئله سازمان‌ها توجه کمی به روش‌های مدیریت داوطلبان دارند (میلر و همکاران، ۱۹۹۰). هر چند، ممکن است گام‌های تأمین نیروی انسانی، به طور کلی هم شامل داوطلبان و هم شامل کارکنان حقوق بگیر باشد، با این حال تفاوت‌های مهمی در فرایند تأمین نیرو برای این دو نوع منبع انسانی وجود دارد (صفانیا، دوستی، ۱۳۸۸). زیرا داوطلبان مجموعه‌ای متفاوتی از موضوعات را به وجود می‌آورند که اساساً از این موضوع سرچشمه می‌گیرد که حقوق یا دستمزد، نمی‌تواند به عنوان عاملی برای جذب یا کنترل آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد و در نتیجه انگیزه‌های آن‌ها برای کار کردن در یک سازمان متفاوت است (اندام و همکاران، ۱۳۸۸). 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 (کلمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) و کمتر به چگونگی تحت تأثیر قرار گرفتن این تجربیات از سوی روش‌های مدیریت داوطلب توجه شده است (دورس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

مدیریت داوطلبان تنظیم‌کننده روابط، نقش‌ها و مسئولیت‌ها بین داوطلبان، سازمان، کارکنان حقوق بگیر و دریافت‌کنندگان خدمات (مصرف‌کنندگان یا مشتریان) است (کاسکلی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). بررسی مدل‌های مدیریت داوطلبان ورزشی در کشورهای مختلف، مانند استرالیا (دپارتمان ورزش و تفریحات سالم<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲)،

6. Cramer  
7. Canadian code for volunteer involvement  
8. Machin & Ellis  
9. Turner  
10. Hager and Brudney

1. Coleman  
2. Dorsch  
3. Volunteer management  
4. Cuskelly  
5. Department of sport and recreation

## بررسی ابعاد مدیریت داوطلبان ورزش همگانی

جدول ۱. بررسی ابعاد مدیریت داوطلبان در کشورهای منتخب

ابعاد مدیریت داوطلبان	استرالیا	کانادا	امریکا	ابعاد مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی <sup>۱</sup>
برنامه ریزی	*	*	*	*
جذب	*	*	*	*
انتخاب و گزینش	*	*	*	*
آشنایی	*	*	*	*
آموزش	*	*	*	*
قدرشناسی	*	*	*	*
ارزیابی عملکرد	*	*	*	*
حفظ و نگهداری	*	*	*	*

۱. با توجه به مبانی نظری پژوهش، ابعاد قید شده در این ستون در مطالعه حاضر مورد بررسی قرار گرفتند.

با توجه به مسائل عنوان شده این سؤالات مطرح است که آیا تفاوتی بین دیدگاه صاحب نظران، مدیران و کارشناسان حوزه ورزش همگانی کشور در خصوص ابعاد مدیریت داوطلبان وجود دارد؟ و اولویت بندی ابعاد مدیریت داوطلبان ورزش همگانی کشور از دیدگاه صاحب نظران، مدیران و کارشناسان این حوزه چگونه است؟

## روش شناسی

الف) روش اجرای پژوهش

جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران فدراسیون ورزش همگانی (۷ نفر)، مدیران هیئت‌های ورزش همگانی استان‌ها (۳۰ نفر)، مدیران انجمن‌های ورزش همگانی (۱۳ نفر)، کارشناسان ورزش همگانی اداره کل ورزش و جوانان مراکز استان‌های کشور (۳۰ نفر) و صاحب نظران در حوزه ورزش همگانی (۳۰ نفر) تشکیل دادند. تعداد نمونه در تحقیق حاضر برابر با جامعه ۱۱۰ نفر در نظر گرفته شد.

به دلیل نبود پرسشنامه متناسب با موضوع پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای این منظور ابتدا ضمن بررسی کتب دانشگاهی و نیز مقالات متعدد علمی و مصاحبه با اساتید مدیریت ورزشی و صاحب نظران حوزه ورزش همگانی فهرستی از مهمترین متغیرهای مرتبط با

موضوع و مسائل مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی شناسایی شد، این ابعاد به لحاظ مستندات علمی معتبر و از نظر تعداد بیشترین تکرار و تأکید را در مقالات داشت. پس از استخراج این متغیرها، ۱۵ نفر از متخصصان صاحب نظر در مورد روایی صوری و محتوایی آن اظهار نظر نمودند؛ پس از انجام اصلاحات، پرسشنامه نهایی ۱۵۱ سئوالی با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (از کاملاً مخالفم = ۱ تا کاملاً موافقم = ۵) طی یک مطالعه راهنما، توسط نمونه ۳۰ نفری تکمیل شد و پس از تجزیه و تحلیل آنها، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی آلفای کرونباخ ( $\alpha=0/90$ ) محاسبه و تعیین شد و در نهایت پرسشنامه در دو بخش مشخصات فردی و بخش اصلی سئوالات (ابعاد مدیریت داوطلبان) بین نمونه‌های تحقیق توزیع شد.

ب) روش‌های آماری

روش تحقیق توصیفی - مقایسه‌ای و به لحاظ استفاده کاربردی و از نظر شیوه جمع آوری داده‌ها میدانی بود. از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد) برای ارزیابی ویژگی‌های جمعیت شناختی و همچنین تعیین میزان اهمیت متغیرها استفاده گردید. با توجه به نتیجه آزمون کالموگراف - اسمیرنوف مبنی بر طبیعی

بودن توزیع داده‌ها از آزمون ANOVA جهت مقایسه دیدگاه گروه‌ها استفاده گردید. از تکنیک آماری فریدمن نیز جهت اولویت بندی نظرات استفاده گردید. کلیه آزمون‌های آماری در سطح معناداری  $P \leq 0/05$  انجام گرفته و از نرم افزار SPSS19 استفاده شده است.

نتایج و یافته‌های تحقیق

از ۱۱۰ نفر آزمودنی که در این تحقیق حضور داشتند،

۳۲/۷٪ زن و ۶۷/۳٪ مرد بودند. دامنه سنی پاسخ دهندگان از ۲۰ تا بالای ۵۰ سال متغیر بوده و دارای میانگین سنی ۳۵ سال و انحراف استاندارد ۱/۰۱ بودند. بالاترین نسبت پاسخ دهندگان در گروه سنی ۴۰-۳۱ سال (۳۲/۷٪) قرار داشتند. نتایج تحقیق نشان داد که بیشتر آزمودنی‌ها (۶۴/۵٪) در رشته تربیت بدنی تحصیل کرده بودند.

جدول ۲. توصیف ابعاد مدیریت داوطلبان از دیدگاه سه گروه منتخب

آشنایی		انتخاب و گزینش		جذب		برنامه ریزی		ابعاد گروه‌ها
انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	
۰/۳۸	۴/۱۵	۰/۳۸	۳/۹۸	۰/۵۱	۴/۰۲	۰/۳۷	۳/۹۷	کارشناسان
۰/۴۴	۴/۱۸	۰/۴۹	۴/۰۱	۰/۴۸	۴/۰۶	۰/۴۵	۴/۰۱	مدیران
۰/۴۹	۴/۳۶	۰/۵۴	۳/۸۷	۰/۴۸	۴/۳۳	۰/۴۷	۳/۸۶	صاحب نظران
ارزیابی		حفظ و نگهداری		قدرشناسی		آموزش		ابعاد گروه‌ها
انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	
۰/۴۸	۳/۹۳	۰/۳۸	۴/۰۷	۰/۴۰	۴/۰۶	۰/۵۷	۴/۰۹	کارشناسان
۰/۵۲	۳/۹۸	۰/۴۹	۴/۰۲	۰/۴۹	۴/۱۶	۰/۵۳	۴/۰۶	مدیران
۰/۵۵	۴/۲۲	۰/۶۱	۴/۲۲	۰/۵۹	۴/۱۴	۰/۵۸	۴/۳۱	صاحب نظران

قبل از تعیین نوع آزمون فرضیه‌ها، ابتدا طبیعی بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کالموگراف اسمیرنوف مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۳) گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج آزمون K-S

ردیف	متغیرهای مورد بررسی	میانگین	مقدار K-S	سطح معناداری
۱	برنامه ریزی	۳/۹۵	۰/۷۲۶	۰/۶۶۸
۲	جذب	۴/۱۲	۰/۴۵۸	۰/۹۸۵
۳	انتخاب و گزینش	۳/۹۶	۰/۷۹۸	۰/۵۴۸
۴	آشنایی و توجه	۴/۲۲	۱/۰۶	۰/۲۱۱
۵	آموزش	۴/۱۳	۰/۷۶۶	۰/۶۰۰
۶	قدرشناسی	۴/۱۲	۰/۸۰۳	۰/۵۳۹
۷	حفظ و نگهداری	۴/۰۸	۰/۷۹۸	۰/۵۴۷
۸	ارزیابی عملکرد	۴/۰۲	۰/۷۴۷	۰/۶۳۲

\* در سطح  $P \leq 0/05$  معنی‌دار است.

گروه های منتخب در خصوص بعد جذب داوطلبان تفاوت وجود دارد. لذا جهت معین نمودن این امر که میانگین های کدام دو گروه از لحاظ آماری با هم تفاوت دارند از آزمون تعقیبی توکی استفاده شد (جدول ۵).

بررسی فرضیه های تحقیق با استفاده از آزمون ANOVA نشان داد که دیدگاه سه گروه منتخب فقط در بعد جذب داوطلبان در ورزش همگانی دارای تفاوت معنادار می باشد (جدول ۴). لذا حداقل بین دیدگاه دو گروه از

جدول ۴. نتایج آزمون ANOVA برای مقایسه دیدگاه گروه های منتخب در ابعاد مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی

ردیف	آماره	میانگین		مقدار F	سطح معناداری
		بین گروه ها	درون گروه ها		
۱	برنامه ریزی	۰/۲۰۸	۰/۱۹۰	۱/۰۹	۰/۳۳۸
۲	جذب	۰/۹۱۵	۰/۲۳۹	۳/۸۳	۰/۰۲*
۳	انتخاب و گزینش	۰/۱۸۷	۰/۲۲۸	۰/۸۱۸	۰/۴۴۴
۴	آشنایی و توجیه	۰/۴۰۳	۰/۱۹۲	۲/۱۰	۰/۱۲۷
۵	آموزش	۰/۶۱۵	۰/۳۰۸	۱/۹۹	۰/۱۴۱
۶	قدرشناسی	۰/۰۹۶	۰/۲۴۷	۰/۳۸	۰/۶۷۹
۷	حفظ و نگهداری	۰/۳۶۴	۰/۲۴۶	۱/۴۸	۰/۲۳۲
۸	ارزیابی عملکرد	۰/۷۶۳	۰/۲۶۷	۲/۸۵	۰/۰۶

\*در سطح  $P \leq 0.05$  معنی دار است.

جدول ۵. نتایج آزمون توکی برای بعد جذب داوطلبان

گروه ها	تفاوت میانگین ها	انحراف معیار	سطح معناداری
مدیران کارشناسان	-۰/۰۳	۰/۱۱	۰/۹۴۲
صاحب نظران کارشناسان	-۰/۳۱*	۰/۱۲	۰/۰۴۰
مدیران صاحب نظران	۰/۰۳	۰/۱۱	۰/۹۴۲
صاحب نظران صاحب نظران	-۰/۲۷*	۰/۱۱	۰/۰۴۴
صاحب نظران مدیران	۰/۳۱*	۰/۱۲	۰/۰۴۰
صاحب نظران مدیران	۰/۲۷*	۰/۱۱	۰/۰۴۴

\*در سطح  $P \leq 0.05$  معنی دار است.

جهت بررسی یکسان بودن اولویت دیدگاه های سه گروه منتخب از تکنیک آماری فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول (۶) گزارش شده است

با توجه به نتایج جدول (۵)، دیدگاه مدیران با صاحب نظران و همچنین دیدگاه کارشناسان و صاحب نظران در خصوص بعد جذب داوطلبان در ورزش همگانی تفاوت معنادار دارد.

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن

آماره	مقدار خی دو	سطح معنی داری
اولویت بندی دیدگاه‌های گروه‌های منتخب	۵۶/۱۶	۰/۰۰۱

در سطح  $P \leq 0/05$  معنی دار است.

گروه منتخب در مورد ابعاد مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی کشور از لحاظ آماری اختلاف معناداری دارد.

با توجه به جدول (۶)، مقدار sig از ۰/۰۵ کوچکتر است در نتیجه فرض صفر رد می‌شود و اولویت دیدگاه‌های سه

جدول ۷. رتبه بندی ابعاد مدیریت داوطلبان از دیدگاه سه گروه منتخب

متغیرها	کارشناسان		مدیران		صاحب نظران		سه گروه	
	رتبه	میانگین رتبه	رتبه	میانگین رتبه	رتبه	میانگین رتبه	رتبه	میانگین رتبه
برنامه ریزی	۷	۳/۷۸	۷	۲/۸۲	۷	۳/۶۴	۷	۳/۶۴
جذب	۵	۴/۷۲	۴	۵/۳۳	۳	۴/۷۵	۴	۴/۷۵
انتخاب و گزینش	۶	۳/۹۰	۸	۲/۶۳	۸	۳/۵۸	۸	۳/۵۸
آشنایی و توجیه	۱	۵/۱۷	۱	۵/۵۵	۱	۵/۳۹	۱	۵/۳۹
آموزش	۲	۵/۱۲	۳	۴/۵۵	۲	۴/۹۸	۲	۴/۹۸
قدرشناسی	۴	۴/۸۰	۲	۵/۱۶	۶	۴/۸۷	۳	۴/۸۷
حفظ و نگهداری	۳	۴/۹۰	۵	۴/۴۱	۴	۴/۶۸	۵	۴/۶۸
ارزیابی عملکرد	۸	۳/۶۲	۶	۴/۰۴	۵	۴/۱۲	۶	۴/۱۲

تفاوت دیدگاه مدیران اجرایی (مدیران و کارشناسان) با دانشگاهیان که دائماً با موضوعات روز دنیا در ارتباط هستند، بدیهی به نظر می‌آید. با توجه به اینکه این پژوهش شرایط مطلوب ورزش همگانی در کشور را مورد توجه قرار داده است و امروزه استفاده از نیروهای داوطلب و مردمی در عرصه‌ی ورزش کمرنگ جلوه می‌کند، و از همه مهمتر با توجه به اینکه بعد جذب داوطلبان نیازمند هزینه می‌باشد و در بودجه سازمان‌های متولی ورزش همگانی بخشی به عنوان هزینه‌های مربوط به استفاده از داوطلبان تعریف نشده است، بسیاری از مدیران بخش اجرایی که از نزدیک با مشکلات رو به رو هستند، در مورد شیوه‌های جذب داوطلبان اتفاق نظر ندارند. از طرفی دیگر بعد جذب داوطلبان اولین گام عملی در آغاز برنامه بکارگیری داوطلبان می‌باشد و معمولاً در شرایطی که در کشورهای در حال توسعه مانند ایران حاکم است مدیران ترجیح می‌دهند

با توجه به جدول (۷)، بالاترین اولویت از دیدگاه سه گروه منتخب مربوط به متغیر آشنایی و توجیه داوطلبان با میانگین ۵/۳۹ و پایین‌ترین اولویت مربوط به متغیر انتخاب و گزینش با میانگین ۳/۵۸ می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر دیدگاه سه گروه منتخب (صاحب نظران، مدیران و کارشناسان) در مورد ابعاد مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی کشور فقط در بعد جذب داوطلبان متفاوت می‌باشد. با توجه به نتایج محاسبات آماری و آزمون‌های تعقیبی بین دیدگاه کارشناسان و صاحب نظران و دیدگاه مدیران و صاحب نظران تفاوت وجود دارد. با توجه به اینکه تحقیقات در زمینه‌ی ورزش همگانی بسیار ناچیز است و همچنین در زمینه‌ی مدیریت داوطلبان در کشور تا به حال مطالعاتی صورت نگرفته،

مدیران و کارشناسان به دقت مورد بحث و بررسی قرار گیرد تا دانشگاهیان، مدیران و کارشناسان بتوانند پس از رسیدن به اجماع نظری شکاف موجود را پر کنند.

با توجه به یافته های پژوهش حاضر دیدگاه سه گروه منتخب (صاحب نظران، مدیران و کارشناسان) در مورد سایر ابعاد مدیریت داوطلبان (برنامه ریزی، انتخاب و گزینش، آشنایی و توجیه، آموزش، قدرشناسی، حفظ و نگهداری و ارزیابی عملکرد) تفاوت معناداری ندارد. از نظر این سه گروه در بخش های مختلف ورزش همگانی (فنی، اجرایی، پژوهشی) می توان با توجه به نیاز و شرایط حاکم از داوطلبان با ویژگی های مختلف استفاده کرد. همچنین از نظر هر سه گروه باید مشارکت و هماهنگی ویژه ای بین متولیان ورزش همگانی و سازمان هایی که منابع بالقوه داوطلب محسوب می شوند، برقرار شود. پیشنهاد می شود مدیران ورزش همگانی، حوزه های فعالیت و بکارگیری داوطلبان را به دقت مورد بررسی قرار داده و مشخص نمایند در هر حوزه به چه تعداد داوطلب، با چه ویژگی هایی (سطح تحصیلات، جنسیت، سن و ...) و برای چه مدت زمانی نیاز است.

در بخش انتخاب و گزینش داوطلبان بین دیدگاه سه گروه منتخب در مورد استفاده از مصاحبه رسمی و کنترل سوابق افراد اتفاق نظر وجود دارد. در بخش آشنایی و توجیه داوطلبان در مورد اطلاع رسانی در مورد اهداف، تاریخچه و برنامه های استراتژیک سازمان، در اختیار گذاشتن شرح وظایف روشن، ایجاد یک محیط دوستانه و اجرای برنامه آشنایی توسط مدیریت داوطلبان و تهیه کتابچه راهنما دیدگاه سه گروه منتخب یکسان است که با مطالعات ماچین والیس (۲۰۰۸)، ترنر (۲۰۰۸) و گروه تحقیقاتی شفیلد (۲۰۰۳) همسو می باشد. با توجه به دیدگاه سه گروه منتخب تعیین نیازهای آموزشی داوطلبان و مرتفع کردن آن به روش های مختلف مانند آموزش از راه دور، برگزاری کارگاه و

دهند در شرایطی کاملاً شناخته شده و ایمن عمل کنند. شاید اجرای برنامه مدیریت داوطلبان و بکارگیری نیروی انسانی داوطلب نیازمند جسارت بسیار بالایی باشد که با انجام پژوهش های متعدد و مطالعات جامع در این زمینه می توان این مسئله را از تمامی جنبه ها برای مدیران روشن کرد. نگرش و دیدگاه مدیران سازمان های متولی ورزش همگانی در هر سطحی که باشند، در موفقیت نهضت داوطلبی نقش بسزایی دارد که نتایج مطالعات صورت گرفته در کشورهای استرالیا (دپارتمان ورزش و تفریحات سالم، ۲۰۰۲)، امریکا (کرامر، ۲۰۱۰) و کانادا (دستورالعمل بکارگیری داوطلبان در کانادا، ۲۰۱۲) نیز تأیید می کند که اولین قدم برای توسعه و ایجاد یک برنامه داوطلبی موفق در سازمان به نگرش و دیدگاه اعضای هیئت مدیره و کارشناسان آن سازمان بستگی دارد. مسلم است که اگر مدیران عالی سازمان، نهضت داوطلبی را باور نداشته باشند و توسعه آن را امری غیر ممکن بدانند، یا در مورد ابعاد و روش های مورد استفاده در مدیریت داوطلبان اتفاق نظر وجود نداشته باشد، نمی توان فضای فکری سایر کارکنان سازمان را در جهت توسعه نهضت داوطلبی آماده کرد. اختلاف دیدگاه مدیران و کارشناسان سازمان ها خصوصاً در حوزه ستادی که مسئولیت سیاست گذاری امور را بر عهده دارند، فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. همچنین نگرش مثبت و هماهنگ مدیران سازمان های متولی ورزش همگانی زمینه ساز بهره گیری بهینه از ظرفیت های موجود درون سازمان خواهد شد. با توجه به اینکه سه گروه منتخب مورد بررسی در پژوهش حاضر در مورد جذب داوطلبان، اتفاق نظر نداشتند؛ پیشنهاد می گردد سازمان های متولی ورزش همگانی کشور با برگزاری جلسات و دوره های آموزشی متعدد توسط دانشگاهیان، روش های مختلف جذب داوطلبان را به مدیران و کارشناسان معرفی کرده و پس از آن میزان عملی بودن روش ها در شرایط کنونی توسط



ارزیابی عملکرد وجود یک سیستم ارزیابی مناسب و استفاده از رویکرد ارزیابی غیر مستقیم و اطلاع رسانی محترمانه از نتایج ارزیابی و ارائه پیشنهاد جهت برطرف کردن نیازهای داوطلبان مواردی بودند که سه گروه در مورد آن اتفاق نظر داشتند.

با توجه به نتایج این پژوهش، اولویت بندی دیدگاه صاحب نظران، مدیران و کارشناسان در مورد ابعاد مدیریت داوطلبان تفاوت معنادار دارد. نتایج برخی مطالعات صورت گرفته (کاسکلی، ۲۰۰۷) در مورد ابعاد مدیریت داوطلبان، حاکی از آن است که حفظ و نگهداری داوطلب در اولویت نخست قرار دارد. این مطالعات نشان می دهد، داشتن استراتژی های مناسب جهت حفظ داوطلبان، سایر ابعاد مدیریت داوطلبان اعم از آشنایی، آموزش، قدرشناسی و حتی ارزیابی عملکرد داوطلبان را تحت تأثیر قرار می دهد. به عبارت دیگر، مدیریت داوطلبان بدون داشتن برنامه مناسب بکارگیری، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی و توجیه، آموزش، قدرشناسی و ارزیابی عملکرد داوطلبان به سرانجام نخواهد رسید و ارتباط دو سویه ای بین هر یک از ابعاد و حفظ و نگهداری داوطلبان در برخی تحقیقات نشان داده شده است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۹۲).

در پژوهش حاضر، بعد آشنایی و توجیه رتبه اول را از دیدگاه سه گروه منتخب به خود اختصاص داده است. مطالعات نیز نشان می دهد که شناخت سازمان و اهداف آن توسط داوطلبان، تعهد نسبت به برنامه های سازمان و وظایف محوله به داوطلب را افزایش می دهد. همچنین محققان اعتقاد دارند که سازمان های دارای رسمی ترین برنامه ی آشنایی و آموزشی از کمترین تعداد ترک خدمت داوطلب برخوردارند (مدل گزینش داوطلبان، ۲۰۱۰). از آنجایی که در اولویت بندی ابعاد مدیریت داوطلبان از دیدگاه سه گروه منتخب بعد آشنایی رتبه اول را به خود اختصاص داده است، به متولیان ورزش همگانی پیشنهاد می شود، به این بعد از ابعاد مدیریت داوطلبان توجه ویژه ای داشته باشند.

آموزش عملی با توجه به نیازها و شرایط هر داوطلب بایستی در برنامه آموزشی داوطلبان لحاظ شود. همچنین آن ها معتقدند برنامه آموزشی باید تداوم داشته و با سطح مهارت و آینده شغلی داوطلب مرتبط بوده و پس از تکمیل هر دوره آموزشی گواهینامه به داوطلب ارائه گردد، این نتایج با نتایج مطالعات ترنر (۲۰۰۸)، هاگرو و برودنی (۲۰۰۴) و زرین پوش (۲۰۰۴) مطابقت دارد. قبل از هر اقدام عملی برای جذب داوطلبان، نیاز است مدیران و کارشناسان سازمان ها به یک نگرش مثبت و دیدگاه مشترک نسبت به نهضت داوطلبی در ورزش همگانی دست یابند. چرا که اگر مدیران سازمان به برنامه داوطلبان نگرش مثبتی نداشته باشند، قطعاً برنامه مدیریت داوطلبان با شکست مواجه خواهد شد. لذا پیشنهاد می شود دوره های آموزشی مدیریت داوطلب برگزار شده و از این طریق مدیران و کارشناسان را با نهضت داوطلبی، فواید حضور داوطلبان در سازمان و همچنین جدیدترین سبک های مدیریت داوطلبان آشنا نمود. در بخش قدرشناسی از داوطلبان سه گروه منتخب اتفاق نظر دارند که انگیزه افراد از ارائه خدمات داوطلبانه باید در رأس قرار گیرد و از هر داوطلب باید با توجه به شرایطش به شکل های رسمی و غیر رسمی و در زمان مناسب قدرشناسی به عمل آید. همچنین نتایج نشان می دهد در نظر داشتن خانواده داوطلبان و در نظر گرفتن تسهیلاتی برای آن ها در رضایت داوطلبان از فعالیتشان بسیار مؤثر است که با نتایج تحقیقات ماچین والیس (۲۰۰۸)، ترنر (۲۰۰۸) و فیلیپس (۲۰۰۲) همسو می باشد. با توجه به نتایج بدست آمده صاحب نظران، مدیران و کارشناسان بر این باورند که اختصاص زمان کافی به داوطلبان و حفظ ارتباط رسمی و غیر رسمی با آن ها و تقویت ارتباط داوطلبان و کارکنان حقوق بگیر، ایجاد هدف های مثبت و انگیزاننده در داوطلبان و بکارگیری خط و مشی های مدیریتی در حفظ و نگهداری آن ها مؤثر است که با نتایج تحقیقات هاگر و برودنی (۲۰۰۴) و فیلیپس (۲۰۰۲) همسو می باشد. در بخش

است و کنارگیری داوطلبان به علت از دست دادن نیروی کار و زمان اختصاص داده شده به داوطلب در خصوص جذب و آموزش نیروهای جدید برای سازمان ورزش های تفریحی گران تمام می شود و بر اطمینان کارکنان حقوق بگیر نسبت به داوطلبان تأثیر می گذارد. نگهداری طولانی مدت داوطلبان رضایت شغلی و کیفیت زندگی کاری آنان را افزایش و فشارهای ناشی از استرس را کاهش می دهد. اولویت بعدی به بعد ارزیابی عملکرد داوطلبان مربوط می شود. ارزیابی نشان می دهد که داوطلبان تا چه میزان به تعهدات خود پایبند بوده و انتظارات سازمان را برآورده کرده اند. اولویت بعدی به بعد برنامه ریزی برای بکارگیری نیروهای داوطلب اختصاص دارد. برنامه ریزی به داوطلبان کمک می کند تا بدانند چگونه می توانند مأموریت خود را در سازمان به انجام برسانند. اولویت آخر به بعد انتخاب و گزینش داوطلبان اختصاص دارد. از آن جا که هیچ موقع آموزش خوب نمی تواند جایگزین گزینش خوب باشد، پس سازمان باید در انتخاب داوطلبان شایسته دقت زیادی داشته باشد.

مدیران می توانند با تهیه کتابچه راهنما، سازمان، اهداف آن، امکانات و ... را به داوطلبان شناسانده و با برنامه از پیش طراحی شده، زمینه آشنایی بیشتری را بین داوطلبان و کارکنانی که با آنان به طور مستقیم در ارتباط خواهند بود، فراهم آورند.

اولویت بعدی به بعد آموزش داوطلبان اختصاص دارد. تشخیص نیازهای آموزشی داوطلبان و برطرف کردن آن باعث افزایش انگیزه و رضایت داوطلبان و متعهد شدن آنان به سازمان می شود. اولویت سوم به بعد قدرشناسی از داوطلبان مربوط می شود. داشتن یک برنامه قدرشناسی مناسب این احساس را در داوطلب ایجاد می کند که مورد توجه سازمان قرار گرفته است و احتمال ترک خدمت داوطلب را کاهش می دهد. اولویت بعدی از دیدگاه سه گروه منتخب به بعد جذب داوطلبان اختصاص دارد. داوطلبان مانند کارکنان حقوق بگیر خود فرایند جذب را شروع نمی کنند، از طرفی بسیاری از سازمان ها نگاه منفعلانه به فرایند جذب داوطلب دارند. لذا داشتن دیدگاه فعال نسبت به این موضوع در شرایط متغیر فعلی مورد نیاز است. اولویت بعدی به بعد حفظ و نگهداری داوطلبان مربوط می شود. نتایج نشان می دهد، جذب داوطلب دشوار

## منابع

- اندام، رضا، ۱۳۸۸، بررسی انگیزه های داوطلبی در ورزش، المپیک، (۴۷): ۲۱-۳۸.
- تسلیمی، زهرا (۱۳۸۹)، نقش نهضت داوطلبی در توسعه ورزش شهروندی تهران، دومین همایش ملی توسعه ورزش شهروندی، تهران، دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، ۹ و ۸ خرداد.
- تسلیمی، زهرا، حمیدی، مهرزاد، اندام، رضا (۱۳۹۲). حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش همگانی. دومین همایش ملی انگلیسی دانشجویان تربیت بدنی، رشت، دانشگاه گیلان، ۲۵ اردیبهشت.
- جوادی پور، محمد، سمیع نیا، مونا (۱۳۹۲)، ورزش همگانی در ایران و تدوین چشم انداز، استراتژی و برنامه های آینده، پژوهش های کاربردی در مدیریت ورزشی، ش ۴: ۳۰-۲۱.

صفانیا، علی محمد، دوستی، مرتضی، ۱۳۸۸، مدیریت سازمان‌های ورزشی، تهران، چاپ اول، بامداد کتاب.

Coleman, R.(2002) 'Characteristics of volunteering in UK sport: Lessons from cricket', *Managing Leisure*, 7(4):220-238.

Cramer . k (2010) . volunteering in America 2010.

Cuskelly , G (2007) Expanding on success: Volunteer management at the Midwest tennis classic. *Sport management review*, 10,93-96.

Department of sport & recreation of Western Australia(2002).Club's guide to volunteer management.

Dorsch,k.,Riemer , H ., Paskevish ,D . et al.(2002)'Differences in volunteer motives based on organization type and level of involvement ' , in 17<sup>th</sup> Annual North American Society for Sport Management conference, NASSM Abstracts , May 29-June 1,28,Canmore , Alberta :North American Society for Sport Management.

Hager,M.A. and Brudney, J.L.(2004) *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*, Washington,DC:The Urban Institute.

Kim, m. (2010).modification of the volunteer functions inventory for application in youth sports. *Sport Management Journal* ,13(3),25-38.

Machin, Ellis , Angela , Joanna ,April (2008); *management matters : a national survey of volunteer management capacity* , Institute for Volunteering Research .

Miller,L.E.,Powell, G.N.& Seltzer, J.(1990).Determinants of turnover among volunteers.*Human Relations*,43,901-917.

Pilips, S., Little,B.andGoodine,L.(2002) *Recruiting , Retaining , and Rewarding Volunteers: What Volunteers Have to Say* ,Ontario: Canadian centre for Philanthropy.

Sheffield Research Center , October (2003),Summary Report of the findings of the sport volunteering study commissioned by sport England from the Leisure industries.

Taylor, T.(2006).Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organizations:*Sport Management Journal* ,9(3),229-251.

The CANADIAN code for volunteer involvement in sport (2012).

Turner , Kerry and others, March( 2008); A report prepared for NSW Sport and Recreation , Griffith Business School.

Volunteer screening model(2010). [www.hls.gov.bc.ca/sport/library.htm](http://www.hls.gov.bc.ca/sport/library.htm)

Zarinpoosh , F. Barr,C ,and Moreton ,J (2004). Canada volunteerism initiative.'Aprofile of the profession managers of volunteers'.

# The investigation of volunteer's management dimensions in sport for all

Mehrzaad Hamidi<sup>1</sup>, Reza Andam<sup>2</sup>, Zahra Taslimi<sup>3\*</sup>

(Received: 16 June 2013

Accepted: 23 October 2013)

## Abstract

Volunteers in sport and recreational organizations are one of the main elements of attendance. The purpose of this study was investigation of volunteers management dimensions in sport for all. The method of this study was descriptive-comparative. The statistical populations were the managers of sport for all federation, experts of administration of physical education and faculty members (N = n= 110). The researcher-made questionnaire consists of 151 questions and 8 dimensions (planning, recruiting, selecting, orientation, training, retention, recognition, evaluation) was used to collecting the data that its content and face validity was confirm by faculty members. Cranach's Alpha coefficient was used to test the reliability of the questionnaire ( $\alpha=0.90$ ). The importance of variables was determined with five-point Likert scale. According to K-S test results, ANOVA was used to analyze comparison the view point of selected groups ( $p \leq 0/05$ ). Also Friedman test was used to Prioritizing the view points. Data showed that only the viewpoint of selected groups was different in recruiting dimension and also the view point of them in to Prioritizing was significantly different. Volunteers orientation has the first rank in view point of 3 groups. At the end, some guidelines were suggested to managers in sport organizations.

## Keywords

volunteer, volunteer management, sport for all.

- 
1. Associated Professor of Tehran University
  2. Assistance Professor of Sahrud University
  3. PhD Candidate in Sport Management, University of Gilan

Email: phisical\_education@yahoo.com