



Identifying the Influencing Factors in the Retention of Intergenerational Volunteers in Charity Organizations (Case Study: Charity Organizations in Shiraz)

Bahareh Norouzi

*Corresponding author: MSc. Department of Business Management, Kish International Campus Branch, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: baharnorouzi66@gmail.com

Hasan Boudlaie

Assistant Professor, Department of Business Management, Kish International Campus Branch, University of Tehran, Kish, Iran. E-mail: hasanboudlaie@ut.ac.ir

Abstract

Nowadays, non-governmental organizations, such as charities and citizen-based organizations, are operating in all countries with different purposes and forms, and a large portion of their employee workforce consists of volunteers. Therefore, human resource management and concerns about the retention of human resources in these organizations are different from other organizations, such as government agencies. The purpose of this qualitative study is to identify the effective factors in the retention of intergenerational volunteers in charity organizations in Shiraz. After interviewing 10 young and 10 middle-aged volunteers of 9 charity organizations in Shiraz, selected by the judgmental sampling method, theoretical saturation in terms of sample size was obtained. In this study, the semi-structured interview was used as a data collection tool, and data analysis was done by utilizing the theme analysis method. After reviewing and organizing interview transcriptions, the researcher identified the basic codes or concepts, and then similar codes were placed in special categories with a representing title. The identified data were classified and combined based on the degree of conceptual similarity, resulting in the extraction of 24 sub-themes and 5 main themes. The findings indicate that the main themes of motivation, human resource management, management and leadership, culture creation, and communication are effective factors in the retention of volunteers in both young and middle-aged generations, and the difference among these factors in the two generations was the amount of the importance of each of the main and sub-themes.

Keywords: Human Resource Management, Charity Organization, Volunteer, Generation, Generational Gap, Intergeneration

Citation: Norouzi, B., & Boudlaie, H. (2021). "Identifying the Influencing Factors in the Retention of Intergenerational Volunteers in Charity Organizations (Case Study: Charity Organizations in Shiraz)". *Public Organizations Management*, 9(4), 67-82. (in Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2021.57739.4328

DOR: 20.1001.1.2322522.1400.9.4.5.3

Quarterly Journal of Public Organizations Management
Vol 9, No 4, (Series 36) Oct-Dec 2021, (67-82)

Received: (2021/Feb/20)

Accepted: (2021/May/11)

copyrights

This is an open-access article distributed Under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



شناسایی عوامل مؤثر در ماندگاری داوطلبان بین نسلی در مؤسسات خیریه (مطالعه موردی: مؤسسات خیریه در شهر شیراز)

بهاره نوروزی

*نویسنده مسئول: دانش‌آموخته، گروه مدیریت کسب و کار، واحد پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران.

E-mail: baharnorouzi66@gmail.com

حسن بودلایی

استادیار، گروه مدیریت کسب و کار، واحد پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، کیش، ایران.

E-mail: hasanboudlaie@ut.ac.ir

چکیده

امروزه سازمان‌های غیردولتی مانند مؤسسات خیریه و سازمان‌های مردم‌نهاد با مقاصد و اشکال گوناگون در تمامی کشورها مشغول فعالیت هستند و بخش بزرگی از نیروی منابع انسانی در این سازمان‌ها را داوطلبان تشکیل می‌دهند. در نتیجه مدیریت منابع انسانی و دغدغه‌های موجود در مبحث ماندگاری منابع انسانی در این سازمان‌ها با دیگر سازمان‌ها مانند سازمان‌های دولتی متفاوت است. هدف این پژوهش شناسایی عوامل مؤثر در ماندگاری داوطلبان میان نسلی در مؤسسات خیریه شهر شیراز است که به روش کیفی انجام شده است. پس از مصاحبه با ده داوطلب نسل جوان و ده داوطلب نسل میانسال نه مؤسسه خیریه در شهر شیراز که با روش نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب شده‌اند، از نظر حجم نمونه اشباع نظری حاصل شد. در این پژوهش گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه ساختارمند و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تم انجام شده است. پس از مرور و سازماندهی متون مصاحبه‌ها، محقق کدها یا مفاهیم اولیه را شناسایی نمود. در ادامه کدهای مشابه در طبقه‌هایی خاص قرار گرفتند و برای هر یک از این طبقات عناوینی انتخاب گردید. داده‌های شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی، دسته‌بندی و ترکیب شدند و بیست و چهار تم فرعی و پنج تم اصلی استخراج شد. یافته‌ها بیانگر این است که تم‌های اصلی: انگیزش، مدیریت منابع انسانی، مدیریت و رهبری، فرهنگ‌سازی و ارتباطات از جمله عوامل مؤثر در ماندگاری داوطلبان در هر دو نسل جوان و میانسال می‌باشند و تفاوت موجود در بین این عوامل در بین دو نسل میزان اهمیت هر کدام از تم‌های اصلی و فرعی است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، مؤسسه خیریه، داوطلب، نسل، تفاوت نسلی.

استناد: نوروزی، بهاره و بودلایی، حسن (۱۴۰۰). «شناسایی عوامل مؤثر در ماندگاری داوطلبان بین نسلی در مؤسسات خیریه (مطالعه موردی: مؤسسات خیریه در شهر شیراز)». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۴)، ۶۷-۸۲.

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.57739.4328

DOR: 20.1001.1.2322522.1400.9.4.5.3

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۹، شماره ۴ (پیاپی ۳۶)، پاییز ۱۴۰۰، (۶۷-۸۲)

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۱۲/۰۲)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۰/۰۴/۲۱)

copyrights

This is an open-access article distributed Under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



مقدمه

اگر جامعه را به عنوان مجموعه انسان‌هایی تعریف کنیم که برای برطرف کردن احتیاجات خود با یکدیگر روابط متقابل دارند، آنگاه به این نتیجه خواهیم رسید که «در بررسی جامعه سه عنصر اساسی و هسته وجود دارد: انسان‌ها، روابط و نیاز». بارها پیش آمده که از جمع انسان‌ها، کسانی دچار حالتی می‌شوند که شدیداً نیازمند کمک هم‌نوعان خود هستند و تنها با حمایت و یاری انسان‌های دیگر قادرند به روال عادی و طبیعی خویش بازگردند. چنین حالتی می‌تواند از نیاز مالی تا همکاری در رفع یک دغدغه ذهنی شخص نیازمند کمک را شامل شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۳).

به بیان دیگر، در هر جامعه‌ای متناسب با نظام فرهنگی خود، نوع ویژه‌ای از مشارکت مردمی را می‌توان مشاهده کرد. بر این مبنای جامعه‌ی ایران، غالب اشکال مشارکت‌های مردم در بافت و ساختار ارزش‌های مذهبی صورت گرفته است و اصیل‌ترین احساسات، عواطف و خواست‌های ایرانیان ریشه در باورها و ارزش‌های مذهبی دارد. مشارکت و یاری‌گری در فرهنگ ایرانی و اسلامی با تأکید بر جنبه‌های روانی و معنوی و رشد شخصیت باعث پیدایش و آفرینش دانش و آگاهی شده است و در از بین بردن دشواری‌ها و گشودن مرزهای بسته به راه‌های تازه کمک می‌نماید (گنجی و همکاران، ۱۳۹۴).

با توجه به اهمیت ارائه خدمات به افراد و خانواده‌های نیازمند و نقش مراکز خیریه به عنوان بازوهای توانمند دولت، محققان به دنبال راهکارهایی برای افزایش کارآمدی این مراکز می‌باشند (داوری مقدم، ۱۳۹۵). با توجه به این موضوع، از آنجایی که یکی از ارکان تحقق رسالت‌های سازمان داوطلبان کمک به مؤسسات خیریه، جذب نیروی انسانی داوطلب کارآمد و مؤثر بوده و این نیروی انسانی داوطلب یکی از ایفاکنندگان نقش‌های اصلی و بنیادین در این مؤسسات به شمار می‌روند. بنابراین، لازم است تدابیری اندیشید تا این مهم به نحو مطلوبی تحقق یابد (مارگیر و بیگی‌راد، ۱۳۹۵). از آنجا که سازمان‌های خیریه اغلب هم نیروی انسانی حقوق‌بگیر و هم نیروی انسانی داوطلب دارند (امین و بودلایی، ۱۳۹۶). با وجود این، توجه به منابع انسانی هنوز بسیار کمتر از حد انتظار است، برخی از پژوهش‌های حاکی از آن است که ضمن پیچیدگی امور داوطلبان و لزوم شناخت بیشتر حوزه مدیریت منابع انسانی داوطلبان باید تلاش کرد، اقدامات مناسبی برای مدیریت آن‌ها انجام داد و با بررسی عوامل مؤثر، زمینه حفظ

و نگهداری و استفاده بهینه از خدمات آن‌ها را فراهم ساخت (حقدادی و همکاران، ۱۳۹۶). از طرفی بدیهی است که تغییرات و تحولات سازمانی ایران نیز، از تحولات و حوادث تاریخی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی مستثنی نیست. بنابراین، وجود نیروهای کار چند نسلی در محل کار چالشی برای مدیران است که با شناسایی آن می‌توان در جهت انسجام، حفظ و نگهداری سرمایه‌های انسانی که بزرگ‌ترین دارایی سازمان است، حرکت کرد (مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۶). یکی از چالش‌های اصلی برای مدیران درک شباهت‌ها و تفاوت‌های بین نسل‌هاست، زیرا آن‌ها در پی ایجاد سازمان یکپارچه‌ای از افراد با نگرش‌های کاری منحصر به فردشان هستند (مرگان، ۲۰۱۴). اگرچه کارکنان سازمان‌ها دارای ویژگی مشترکی هستند، اما آنان فقط یک گروه واحد نیستند. مهم‌ترین چیزی که در این قضاوت‌های کلی فراموش می‌شود، تفاوت‌های نسلی است که میان نیروی کار وجود دارد (آمایا و گدرو، ۲۰۱۴). باید توجه شود که تغییرات زمینه اجتماعی و فرهنگی خود را در تفاوت میان نسل‌ها بازنمایی می‌کند. نسل‌های مختلف، موقعیت‌ها، رویدادها و وضعیت‌های مختلفی را تجربه می‌کنند. به‌ویژه رخدادهای مهم اجتماعی و اقتصادی نظیر جنگ، انقلاب و غیره تفاوت نسلی را تشدید می‌کند (شالچی و ضیاچی، ۱۳۹۳).

امروزه شاهد تفاوت‌های نسلی زیادی در میان نیروی کار نسبت به گذشته هستیم که این موضوع متخصصان منابع انسانی را با چالش‌های زیادی مواجه کرده است (آمایا و گدرو، ۲۰۱۴). وجود نسل‌های مختلف به‌طور هم‌زمان در محیط کار در اقدامات منابع انسانی تأثیرگذار است (قلی‌پور، ۱۳۹۲).

با توجه به موارد فوق و اهمیت موضوع نگهداشت داوطلبان در مؤسسات خیریه با تمرکز به تفاوت نسلی بین آنان به شناسایی عوامل مؤثر در ماندگاری داوطلبان میان نسلی در مؤسسات خیریه شهر شیراز، از طریق روش کیفی و مصاحبه پرداخته شده است.

مبانی نظری

مدیریت منابع انسانی

در دهه اخیر مطالعات نشان می‌دهد که منابع انسانی منبع منحصر به فردی از قابلیت‌های شرکت هستند که برای سازمان نتایج رقابتی پایدار به وجود می‌آورند. از همین رو مدیران به

مردم نهاد در کلی‌ترین معنایش، به سازمانی اشاره دارد که مستقیماً بخشی از دولت محسوب نمی‌شود؛ اما نقش بسیار مهمی به‌عنوان واسطه بین فرد فرد مردم (اتم‌های اجتماع)، قوای حاکم و حتی خود جامعه ایفا می‌کند (جوانی و همکاران، ۱۳۹۶). سازمان‌های مردم نهاد به اشکال و انحای مختلف در سراسر جهان استفاده می‌شود و با توجه به بافت کلامی که در آن مورد استفاده قرار گرفته، به انواع گوناگون سازمان‌ها اشاره می‌کند (شیروانی و فرزانه، ۱۳۹۷). سازمان‌های غیردولتی گروه‌های داوطلبانه فردی یا سازمانی عمدتاً غیرانتفاعی هستند که معمولاً وابسته به هیچ دولتی نبوده و در سطح محلی، ملی یا بین‌المللی برای خدمت‌رسانی و یا سیاست‌گذاری عمومی شکل گرفته‌اند (کارنر^۵، ۲۰۱۶).

سازمان‌های غیردولتی به‌عنوان نهادها و مؤسساتی کارآمد و مکمل بخش دولتی، در تأمین اهداف توسعه از جایگاه ویژه‌ای برخوردار هستند و در دستور کار ۲۱ که در اجلاس سران زمین در ریو به تصویب رسید از آنان به‌عنوان «شرکایی برای تحقق توسعه پایدار» نام برده شده است و دبیر کل سازمان ملل متحد قرن بیست و یکم را عصر سازمان‌های غیردولتی^۶ نامیده است. در ایران نیز با پیروزی انقلاب اسلامی، مشارکت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مردم به صورت جدی مورد توجه قرار گرفت. بر همین اساس در تدوین برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور «تمرکززدایی» و «شناسایی و واگذاری وظایف و فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی به بخش غیردولتی با هدف رهاسازی دولت از تصدی‌های غیر ضروری جلب مشارکت مردم در اداره کشور» مورد توجه خاص قرار گرفت. برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران نیز در تداوم برنامه سوم، از یک‌سو «توسعه مشارکت مردم در امور کشور» را در راستای ایجاد زمینه مناسب برای رشد و توسعه کشور، افزایش کارایی و بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی و تقویت امور حاکمیتی دولت مورد توجه ویژه قرار داده است (عبدی و عباس‌نیا، ۱۳۹۵).

اگرچه انجمن‌های داوطلبانه شهروندان در سراسر تاریخ وجود داشته‌اند، سازمان‌های غیردولتی اغلب به همان منوال که امروزه، به‌ویژه در سطح بین‌الملل دیده می‌شوند، در دو قرن اخیر توسعه یافته‌اند. یکی از اولین سازمان‌های این‌چنینی، صلیب سرخ جهانی

استفاده از کارکردهای مدیریت منابع انسانی روی آورده‌اند (هاشمی و همکاران، ۱۳۹۵). آندریس و جورج^۱ (۲۰۱۵) این‌گونه بیان می‌کنند که مدیریت منابع انسانی، «مدیریت کار افراد به سمت اهداف مطلوب» است. مدیریت منابع انسانی معطوف به سیاست‌ها، اقدامات و نظام‌هایی است که رفتار، طرز فکر و عملکرد کارکنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.

از اوایل سال ۱۹۲۵ مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک تخصص حرفه‌ای خودنمایی کرد و شرکت‌های بزرگ و ادارات مختلف دولت‌ها، دوایر و تشکیلاتی تحت این عنوان دایر کردند. روند جدیدی که باعث اهمیت مدیریت منابع انسانی در تئوری و عمل ایجاد شده است، نقش و رسالت این منبع استراتژیک به‌عنوان مهم‌ترین عامل تأمین کیفیت جامع و بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و غیردولتی و نهایتاً زیر بنای اصلی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴).

مدیریت منابع انسانی یا مدیریت سرمایه انسانی در درون سازمان‌ها دارای اهمیت است (اصول مدیریت منابع انسانی^۲، ۲۰۱۷) و از مهم‌ترین فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی در همه سازمان‌هاست. این فرایند که قبل از استخدام کارکنان در سازمان آغاز می‌شود و تا پس از انفصال کارکنان در سازمان هم ادامه می‌یابد می‌تواند موجب ایجاد و تقویت مزیت‌های رقابتی قابل اتکایی برای سازمان‌ها شود. مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین نقش و سهم را در ساختن و ارتقا دادن این قابلیت‌ها و ظرفیت‌ها بر عهده دارد (سرلند و همکاران، ۱۳۹۶) و تنها مدیران و کارشناسان منابع انسانی در این زمینه مسئولیت ندارند، بلکه تمامی مدیران و اعضای سازمان باید در اقدامات منابع انسانی مشارکت داشته باشند (میری قمصری و همکاران، ۱۳۹۹). شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر مهارت و انگیزه کارکنان از طریق ساختار سازمانی تأثیر می‌گذارد و در نهایت باعث بهبود عملکرد شغلی آن‌ها در سازمان می‌شود (هی^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

سازمان مردم نهاد

سازمان مردم نهاد یا به اختصار «سمن» یا NGO^۴ به شکل‌های مختلف در سراسر جهان استفاده می‌شود (اینانلو، ۱۳۹۸). سازمان

5. Karns
6. NGOS

1. Andreas & Jorg
2. Principles of Human Resource Management
3. Hee
4. Non-Governmental Organization

معمول است که داوطلبان نیاز دارند به گونه‌ای متفاوت مدیریت شوند؛ زیر آن‌ها بیش از کارکنان حقوق‌بگیر مستعد ترک ناگهانی سازمان به علت نارضایتی هستند. علت این استدلال این است که داوطلبان مجبور نیستند پیش از آنکه تصمیم به ترک سازمان بگیرند، شغل دیگری پیدا کنند. فعالیت‌های داوطلبی، مزایای متقابلی برای داوطلب و سازمان یا جامعه دارد که از آن جمله می‌توان، به مزایای اجتماعی، شخصیتی، اقتصادی و سیاسی اشاره کرد. فعالیت‌های داوطلبی را به دلیل انتقال دانش و اعتماد شخصی، موجب افزایش رشد اجتماعی و ارتقای ارزش‌های بشری در جامعه معرفی کردند. همچنین ارتقای سطح شهروندی و تعهد به قوانین اجتماعی، از مزایای دیگر فعالیت‌های داوطلبی به شمار می‌روند (اسدی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴). جذب نیروهای داوطلب کارآمد و تلاش برای حفظ تداوم فعالیت و مشارکت این منابع انسانی ارزشمند مبحث مهمی است که در مدیریت بخش داوطلبان می‌بایست به آن توجه قرار گیرد (پینکوسکی^۴، ۲۰۱۳).

نسل و تفاوت بین نسلی

در بعضی پژوهش‌های «نسل» به معنای گروه‌بندی زمانی اجتماعی اعم از قشرها و طبقات اجتماعی است. نسل منحصرأ با ملاک‌های بیولوژیکی، سنی و تقویمی قابل‌تمایز نیست؛ نسل بیش از اینکه یک امر عینی باشد، بر ساخته اجتماعی نیز هست. تغییر رژیم‌های سیاسی و نظام‌های قدرت، انقلاب‌ها، جنگ‌ها، تحولات دورانی اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی و تکنولوژیک، نسل‌های مختلف را شکل می‌دهد و برای هر نسل، شاکله ذهنی، فضای اجتماعی و سبک زندگی و قواعد کم و بیش رایجی فراهم می‌آورد (فراستخواه، ۱۳۹۵).

در تعریفی دیگر، یک نسل به افرادی اشاره دارد که در یک دوره تاریخی یکسان متولد شده‌اند. این تعریف مبین آن است که اعضای یک نسل به لحاظ ذهنی با نسل‌شان هویت یافته و از نسل‌های دیگر تمایز می‌یابند (طالبان و عسکری، ۱۳۹۶).

جامعه‌شناسان عوامل متعددی را در تغییرات اجتماعی مؤثر می‌دانند. بی‌گمان فاصله میان نسل پیشین و نسل جدید به دلیل تغییر در برخی باورها و تفاوت در ادبیات و منطق فهم پدیده‌ها و درگیر شدن با شرایط جدید، مطالبات تازه‌ای را برای نسل تازه پدید می‌آورد. (زهری، ۱۳۹۸). تفاوت اندک میان دو نسل در ارزش‌ها و هنجارها یا در نگرش‌ها طبیعی است و در اکثر جوامع دیده می‌شود

است که در سال ۱۸۶۳ تأسیس شد. عبارت «سازمان‌های غیردولتی» با تأسیس سازمان ملل متحد در سال ۱۹۴۵ که مفاد آن در ماده ۷۱ از فصل ۱۰ منشور سازمان ملل آمده است، به وجود آمد. اولین تعریفی که از «سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی» ارائه شده است مربوط می‌شود به قطعنامه ۲۸۸ به تاریخ ۲۷ فوریه، ۱۹۵۰ که در آن این چنین آمده است: «هرگونه سازمان بین‌المللی که از طریق پیمان و معاهده بین‌المللی ایجاد نشده است». نقش اساسی سازمان‌های غیردولتی و دیگر «گروه‌های اصلی» در توسعه پایدار در ماده ۲۷ دستور کار ۲۱ به رسمیت شناخته شده است که منجر به توافقات جدید و بازبینی شده برای روابط شورایی بین سازمان ملل و سازمان‌های غیردولتی شد (دماری و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیریت نیروهای داوطلب

امروزه، داوطلبی یکی از پایه‌های مهم توسعه اجتماعی، تحکیم دموکراسی و ارزش‌های مدنی، ترویج همبستگی، آموزش بین فرهنگی و شهروندی فعال کمک به نوآوری اجتماعی و دستیابی به انسجام اقتصادی و اجتماعی است (اسلاتیچی و نیاکسیو^۱، ۲۰۱۳). افرادی که در فعالیت‌های کمک‌رسانی بدون دریافت وجه مشارکت می‌کنند، به‌عنوان داوطلب شناخته می‌شوند (لیچچاردلو^۲ و همکاران، ۲۰۱۳).

یکی از مهم‌ترین نیروهای انسانی در سازمان‌های غیردولتی که می‌توانند نقش بسزایی در پیشبرد اهداف این سازمان‌ها داشته باشد داوطلبان هستند تا حدی که در بسیاری از کشورهای پیشرفته در سطح جهان تحقق رویدادهای بزرگ اجتماعی بدون مشارکت داوطلبانه افراد جامعه میسر نمی‌شود (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۴).

نهضت داوطلبی و خدمات‌رسانی به جامعه، از پدیده‌های دنیای معاصر است که ریشه در سنت‌های اجتماعی مردم سراسر جهان دارد فعالیت‌های داوطلبانه فواید دوسویه‌ای دارد که هم جامعه و هم داوطلب از آن بهره‌مند می‌شوند (کروین^۳ و همکاران، ۲۰۱۶). داوطلبان برای دستیابی به اهداف مشترک در کنار یکدیگر به فعالیت می‌پردازند و به نحوی موجب افزایش سرمایه اجتماعی در جامعه می‌شوند. بنابراین، جامعه را به محیطی بهتر برای همگان تبدیل می‌کنند (طهماسبی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷).

امروزه جذب و حفظ نیروهای داوطلب به چالش بزرگی برای مدیران تبدیل شده است. در حوزه منابع انسانی، این استدلال

1. Sleahitichi & Neacsu
2. Licciardello
3. Kervin

4. Pinkowski

پرداختند. هدف پژوهش، شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها است. یافته‌های پژوهش نشان داد که برای هر نسل، الگوی ذهنی متفاوتی از ارزش‌های کاری وجود دارد که نشان‌دهنده تفاوت در ادراکات و ذهنیت‌های هر نسل است، این تفاوت‌ها می‌تواند در ایجاد تعامل بین افراد، از نسل‌های مختلف در سازمان، مشکلاتی را ایجاد نماید.

مارگیر و بیگی‌راد (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی «شناسایی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری گروه‌های مردمی داوطلب ارائه خدمات داوطلبانه در مؤسسات خیریه استان بوشهر» پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۴ عامل ابزارهای تشویقی، ابزارهای فنی ارتباطات و تبلیغات، ابزارهای اطلاع‌رسانی و توجه به روابط انسانی و همچنین ۴ عامل فرهنگ‌سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مشارکت و کار تیمی و وظایف مدیریت و رهبری بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب مؤثر هستند. این در حالی است که نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان داد که عامل انگیزش تأثیر معنی‌داری بر نگهداری نیروهای داوطلب ندارد.

لی^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، در مقاله‌ای به بررسی «داوطلبان بزرگسال مسن در برنامه‌های بین نسلی در مجموعه‌های آموزشی در سراسر جهان» پرداختند و اعتقاد داشتند که داوطلب شدن بین نسلی یک پدیده جهانی است که به چندین نسل کمک می‌کند و دارای اهمیت است. آنان با استفاده از یک رویکرد کیفی پدیدارشناختی، ۴۳ مصاحبه با داوطلبان بزرگسال مسن (۲۳ نفر در کره جنوبی (کره) و ۲۰ مورد در ایالات متحده (ایالات متحده) در برنامه‌های آموزشی (مانند داستان‌گویی برای کودکان) بین نسلی انجام دادند. در نتیجه نتایجی از مصاحبه‌هایی که پیرامون نقش فرهنگ و سایر جمعیت‌ها در تجربه داوطلب شدن است، به وجود آمد: ۱) عوامل فرهنگی متمایز منجر به تجارب مختلف داوطلبانه در محیط‌های آموزشی می‌شود و (۲) تفاوت عملیاتی و رویه‌ای برنامه‌های داوطلبانه بر تجارب داوطلبان بزرگسال مسن‌تر در محیط‌های آموزشی تأثیر می‌گذارد. نتایج پژوهش مقایسه‌ای لی و همکاران می‌تواند توسعه برنامه‌های داوطلبانه بین نسلی را برای فرهنگ بزرگ‌ترها و نسل‌های دیگر در جوامع خود مؤثر باشد.

الریک گروپ^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی با عنوان «جوان برای پیر - پیر برای جوان؟ دیدگاه‌های اخلاقی در مورد همبستگی و مسئولیت‌پذیری بین نسلی در گفتارهای عمومی

و در همه زمان‌ها دیده می‌شود. این تفاوت‌ها ریشه‌ای روان‌شناختی دارد و افراد در سنین مختلف به دلیل شرایط متفاوت عاطفی و روانی از یکدیگر بازشناخته می‌شود (اینگلهارت، ۱۳۹۵).

تفاوت نسلی پدیده‌ای است که در هر جامعه‌ای به تناسب تغییرات اجتناب‌ناپذیر اجتماعی و فرهنگی رخ می‌دهد. برخی صاحب‌نظران تفاوت‌های بین نسلی را نه تنها امری بدیهی، بلکه شرط لازم برای پیشرفت و توسعه جامعه می‌دانند (افضلی و همکاران، ۱۳۹۷). صاحب‌نظرانی که شکاف نسلی در ایران را به‌عنوان یک مسئله اجتماعی مطرح می‌نمایند، در واقع، نزاع میان نسل‌ها را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین جلوه‌های نزاع یا گسست فرهنگی در جامعه ایران و یکی از سرچشمه‌های بی‌ثباتی اجتماعی تحلیل می‌کنند (فتحی و مطلق، ۱۳۹۰).

جوادی (۱۳۹۷)، در پایان‌نامه خود به «شناسایی و اولویت‌بندی عوامل تسهیل‌کننده حفظ و نگهداشت نیروهای داوطلب در بنیاد حامیان دانشگاه تهران» پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که عوامل تسهیل‌کننده حفظ و نگهداشت نیروهای داوطلب در بنیاد حامیان دانشگاه تهران، در ۵ دسته کلی عوامل عملکردی، عوامل سازمانی، عوامل ارتباطی، عوامل انگیزشی و عوامل توانمندساز، تقسیم شدند. امین و بودلایی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی «اقدامات مدیریت منابع انسانی در مؤسسه محک» پرداختند. این پژوهش با هدف بررسی اینکه چگونه سازمان‌های خیریه می‌توانند از مدیریت منابع انسانی برای هماهنگ کردن نیروی انسانی حقوق‌بگیر و داوطلب به‌منظور دستیابی به یک عملکرد و نتیجه مطلوب استفاده کنند، صورت گرفته است. نتایج تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل تم، نشان‌دهنده اقدامات مدیریت منابع انسانی در چهار حوزه جریان، عملکرد، مشارکت و توسعه برای دو گروه نیروی انسانی حقوق‌بگیر و داوطلب و تفاوت میان اقدامات آن‌ها در مؤسسه خیریه محک است. نکوئی مقدم و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی «عوامل مؤثر در جذب، ابقا، ماندگاری و نگهداشت رابطان سلامت در مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان کرمان» پرداختند. این مطالعه کاربردی، یک مطالعه کیفی از نوع پدیدارشناسی است. در تحلیل داده‌ها، ۳ مفهوم اصلی استخراج شد. مفاهیم اصلی و مؤثر در جذب و نگهداشت رابطان سلامت مربوط به ۳ حوزه عوامل مربوط به ضعف‌های سیستم سلامت در خصوص طرح رابطان، ضعف عوامل انسانی و عوامل مربوط به جامعه بود.

مسافری قمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی به «شناسایی گوناگونی ارزش‌های کار مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در محل کار»

1. Lee

2. Ellerich-Groppe

است. نتایج به‌روشنی نشان می‌دهد که جوانان با داوطلبانه رابطه‌ای مؤثر دارند که عمدتاً بر مزایای فردی است که معتقدند در زندگی شخصی و حرفه‌ای خود به دست می‌آورند. وینجرل کیک و ساروتر زیزک^۲ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای به همکاری بین نسلی در محیط کار از دیدگاه مدیریت پرداختند؛ و اشاره کردند که بازار کار در حال حاضر، کارمندان چهار نسل را تجربه می‌کند. برای غلبه بر نتایج منفی ناشی از اختلافات نسلی و استفاده از نقاط قوت هر نسل، اجرای الگوی جامع و پیشرو از همکاری‌های بین نسلی، در مقاله ارائه شده است.

روش شناسی پژوهش

با توجه به موضوع و اهداف پژوهش، روش پژوهش حاضر از نوع کیفی است، زیرا این پژوهش به دنبال درک و شناخت عوامل مؤثر آشکار و پنهان داوطلبان بین نسلی در ماندگاری آنان در مؤسسات خیریه به‌عنوان داوطلب است که از طریق راهبرد مطالعه موردی صورت گرفته شده است. از آنجایی که تمرکز این پژوهش بر دستیابی به درکی بهتر از اقدامات مدیریت منابع انسانی در ماندگاری داوطلبان بین نسلی مؤسسات خیریه شهر شیراز است، لذا، افراد مورد مطالعه پژوهش را داوطلبان ۹ مؤسسه خیریه شهر شیراز در دو نسل جوان (۲۱ سال تا ۴۰ سال) و میانسال (۴۱ سال تا ۵۱ سال به بالا) تشکیل می‌دهند. برای مطالعه، نسبتی از داوطلبان به‌عنوان نمونه انتخاب شده است. در این پژوهش سعی شد که مشارکت‌کنندگان این پژوهش چندان زیاد نباشد تا تحلیل عمیق اطلاعات برای بررسی تجارب و دیدگاه‌های داوطلبان در دو نسل صورت گیرد. حجم نمونه در مطالعه کیفی تا حصول شناخت بهتر و اشباع ادامه یافت. بنابراین، به تعداد ۲۰ نفر مشارکت‌کننده در این پژوهش شرکت کرده‌اند به‌طوری که هر نسل به تعداد ۱۰ نفر در مصاحبه با پژوهشگر همکاری کردند. از آنجایی که در پژوهش حاضر به دنبال درک بهتر دیدگاه‌های مدیران و بنیان‌گذاران مؤسسات خیریه درباره شناسایی اقدامات لازم مدیریت منابع انسانی در ماندگاری داوطلبان در بین دو نسل جوانان و میانسالان هستیم، لذا از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی قضاوتی استفاده شده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های روش میدانی و روش کتابخانه‌ای استفاده شده است. در روش کتابخانه‌ای به‌منظور گردآوری داده‌ها در زمینه مبانی نظری و ادبیات پژوهش و در روش میدانی نیز به‌منظور جمع‌آوری داده‌های تجربی از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. هدف از استفاده از مصاحبات نیمه

COVID-19» به همبستگی و مسئولیت‌پذیری بین نسلی در دوران شیوع کرونا پرداختند. در پی شیوع بیماری ویروس کرونا ویروس، همبستگی و مسئولیت بین نسلی به نقاط مرجع گفتمان عمومی تبدیل شد. با این حال، استفاده از این مفاهیم غالباً مبهم و مبهم است: از یک‌سو، افراد مسن به‌عنوان گروهی آسیب‌پذیر توصیف می‌شوند که حمایت از آن‌ها نیازمند فداکاری از طرف نسل‌های جوان است. از طرف دیگر، آن‌ها به‌عنوان افراد قابل‌توافق به نظر می‌رسند که باید به خاطر جوانان و چشم‌انداز آینده خود از ادعاهای خود صرف‌نظر کنند. پرسش اصلی این پژوهش چگونگی استفاده از هر دو مفهوم است و چگونه ادعاهای مربوطه قابل‌توجه یا انتقاد است. این پژوهش مروری بر مفاهیم همبستگی و مسئولیت بین نسلی اشاره دارد و در توضیحات فلسفی اخلاقی هر دو مفهوم و پیش‌فرض‌های هنجاری آن‌ها ارائه شده است. نتایج این پژوهش و تجزیه و تحلیل همبستگی و مسئولیت بین نسلی در زمان COVID-19 به درک پویایی انسجام اجتماعی در جوامع متاخر مدرن کمک می‌کند.

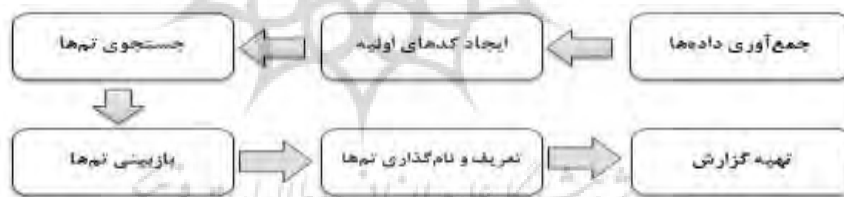
یانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای به اثرات بین نسلی در خیریه کمک مالی جداگانه: یک مطالعه نوآورانه در انسان‌دوستی در چین پرداختند. این موضوع که خانواده واحد اساسی جامعه چین است، به‌عنوان بنیان خرد رفتارهای خیرخواهانه فردی در بین آنان عمل می‌کند. این مطالعه براساس ساختار اجتماعی منحصربه‌فرد چین، فرهنگ سنتی و تاریخ خیرخواهانه، اثرات بین نسلی بر کمک‌های خیریه فردی در چین را بررسی می‌کند. این مطالعه تأثیر متقابل کمک‌های خیرخواهانه کودکان و کمک‌های خیرخواهانه والدین را از طریق انتقال بین نسلی به سمت پایین و به سمت بالا مشخص می‌کند. اثر انتقال به بالا از وراثت رو به پایین قوی‌تر است، به‌ویژه در میان خانواده‌های دارای فرزند متولد دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰. نتایج این پژوهش فرهنگ «خانوادگی» جامعه چین را منعکس می‌کند و ضرورت و فوریت توسعه نظریه خیرخواهانه را ریشه در تجارب چینی بیان می‌کند.

جاردیم و مارکز دا سیلوا^۲ (۲۰۱۸)، در مقاله‌ای به بررسی جوانان مشغول به کار داوطلبانه: سؤال کردن یک روند نسلی در یک جامعه فردی پرداخته است. این مقاله با هدف بحث در مورد انگیزه‌های نسل و نگرش‌های گروهی از ۱۱ جوان اروپایی برای شرکت در یک پروژه خدمات داوطلبانه اروپا طی یک دوره یک‌ساله انجام شده

1. Yang
2. Jardim & Marques da Silva

جهت افزایش انتقال‌پذیری یافته‌ها با توضیحات دقیق و هدفمند فرایند پژوهش و اعمال انجام شده در مسیر مطالعه، امکان پیگیری مسیر پژوهش و خصوصیات جمعیت مورد مطالعه را برای دیگران فراهم سازد. تصدیق‌پذیری معیار بعدی است و آن زمانی است که گزارش‌ها، دست‌نوشته‌ها و یادداشت‌های پژوهش به محقق دیگری داده شود و سرانجام هر دو به یافته‌های مشابهی دست یابند. اطمینان‌پذیری معیار آخر جهت تعیین اعتبار و پایایی داده‌های پژوهش‌های کیفی است. محقق برای دستیابی به قابلیت اطمینان، توضیحات عمیق در زمینه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها را ارائه داد.

در این پژوهش نیز به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم (کدگذاری روشمند) استفاده شد و به کمک نرم‌افزار «مکس کیودا» کدگذاری و دسته‌بندی شد. تم یا مضمون، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات پژوهش بوده و تا حدی، معنا و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد و از طریق رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌ها حاصل می‌شود و همان‌طور که در شکل زیر مشاهده می‌شود دارای شش مرحله است: (حسین قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۶)



شکل ۱. شکل مراحل شش‌گانه تحلیل تم

سال»، تعداد چهار نفر «شش تا ده سال» و تعداد سه نفر «بیشتر از ده سال» سابقه داوطلبی در مؤسسه خیریه دارند. شایان ذکر است جهت حفظ محرمانه ماندن اطلاعات مشارکت‌کنندگان به هر کدام از ایشان یک کد اختصاص یافت. به عبارتی در این پژوهش کدهای P1 تا P10 مختص داوطلبان نسل جوان و کدهای P11 تا P20 مختص داوطلبان نسل میانسال هستند.

یافته‌های پژوهش

فرایند تحلیل کیفی دو نسل با توجه به مراحل تحلیل تم به شرح ذیل است:

ساختاریافته در پژوهش حاضر این بود که به پژوهش‌گر اجازه دهد، نظرات و تجربیات داوطلبان بین نسلی را درباره دلایل ماندگاری در مؤسسات خیریه درک کند. مصاحبه نیمه ساختاریافته از این جهت برای این مطالعه مورد استفاده قرار گرفت، زیرا برای زمان کوتاهی مصاحبه صورت گرفت (حدوداً یک ساعت). مصاحبه در یک مرحله به صورت حضوری و با سؤالات تشریحی انجام گرفت که از یک سری سؤالات از پیش تعیین‌شده پیروی می‌کرد.

در پژوهش حاضر در واقع مفهوم قابلیت اعتماد به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی مطرح شده است. این مفهوم از چهار عنصر باورپذیری، انتقال‌پذیری، تصدیق‌پذیری و اطمینان‌پذیری تشکیل شده است. برای این منظور در پژوهش حاضر اقدامات زیر صورت گرفته است:

باورپذیری یک پژوهش و یافته‌های آن با استراتژی‌های متعدد جمع‌آوری و آنالیز اطلاعات حاصل شده است. در پژوهش حاضر نیز مصاحبه و ملاقات طولانی و درگیری بیشتر محقق با افراد شرکت‌کننده، به‌کارگیری روش‌های چندگانه جهت جمع‌آوری اطلاعات و نیز استفاده از منابع اطلاعاتی چندگانه موجب افزایش اعتبار پژوهش کیفی شده است.

همان‌طور که بیان شد، پژوهشگر با ده نفر از داوطلبان نسل جوان و ده نفر نسل میانسال مصاحبه انجام داده است که از این تعداد یازده نفر را «زنان» و نه نفر را «مردان» تشکیل داده‌اند. تعداد شش نفر دارای سن «بین بیست و یک تا سی سال»، چهار نفر دارای سن «بین سی و یک تا چهل سال»، تعداد پنج نفر دارای سن «بین چهل و یک تا پنجاه سال» و تعداد پنج نفر دارای سن «بیشتر از پنجاه و یک سال» می‌باشند. همچنین تعداد شش نفر از مشارکت‌کنندگان دارای تحصیلات «دیپلم و پایین‌تر»، تعداد نه نفر دارای تحصیلات «فوق‌دیپلم و کارشناسی» و تعداد پنج نفر دارای تحصیلات «کارشناسی ارشد و بالاتر» است. در نهایت تعداد هفت نفر از داوطلبان «کمتر از دو سال»، تعداد شش نفر «دو تا پنج

بعد از اتمام کدگذاری‌ها، تمام گزاره‌های معنی‌دار همراه کدهایشان مجدد رونویسی شد تا بتوانیم برای دسته‌بندی بعد تصمیم بگیریم. گزاره‌ها بارها و بارها مورد مطالعه و مقایسه قرار گرفت تا کدهایی را که بیش‌ترین شباهت را با هم داشتند و می‌توانستند از لحاظ معنایی یک معنای واحد را با هم بسازند در یک طبقه قرار گرفتند و طبقاتی از کدها ایجاد شد که به این طبقات ایجاد شده اصطلاح تم اختصاص داده شد. در نهایت امر تمام کدها در طبقه جای داده شدند و تم‌های حاصل از داده‌های مؤسسه‌های خیریه شهر شیراز را به صورت جداگانه به وجود آوردند. بعد از کدگذاری تم‌های فرعی استخراج شده، تم فرعی، دسته‌بندی و خوشه‌بندی شدند و تم‌های اصلی را ایجاد کردند که به شرح ذیل هستند:

برای انجام تجزیه و تحلیل کیفی نسل جوان و میانسال ابتدا فایل صوتی مصاحبه‌های انجام شده از دو نسل روی کاغذ پیاده شد و نگارش و رونویسی آن‌ها به صورت دقیق انجام پذیرفت و سپس متن مصاحبه‌ها بارها و بارها توسط محقق خوانده شد تا آشنایی کامل با متن صورت پذیرد و کمترین خطا حین کدگذاری رخ دهد. بعد از شناخت از متن‌های مصاحبه از نسل جوان و میانسال روند کدگذاری آغاز شد. بدین صورت که با خواندن متن و مقایسه آن با بخش‌های مختلف مصاحبه، سعی شد گزاره‌های معنی‌دار یعنی بخش‌هایی شناسایی شود که حاوی اطلاعات معنی‌دار و مرتبط با سؤالات پژوهش است. در ادامه به هر کدام از این گزاره‌های معنی‌دار کد اختصاص داده شد که مفهومی حاوی معنای آن گزاره معنی‌دار داشته باشد. در مرتبه اول سعی شد تا جای ممکن کدهای اختصاصی کمترین سطح انتزاع را داشته باشد و معنای عینی هر گزاره معنی‌دار را منعکس نماید.

جدول ۱. استخراج مؤلفه‌های اصلی در نسل جوان و میانسال

داشتن مدیریت منابع انسانی مناسب برای ماندگاری داوطلبان بین نسلی

تم اصلی	تم فرعی
مدیریت منابع انسانی	
	ارزشیابی
	انضباط
	آموزش
	بهداشت و ایمنی
	پاداش
	تجزیه و تحلیل شغل
	گردش شغلی
	داشتن انگیزش برای ماندگاری داوطلبان بین نسلی
تم اصلی	تم فرعی
انگیزش	
	نیاز به احترام
	نیاز به تعلق اجتماعی
	نیاز به خود شکوفایی
تم اصلی	تم فرعی
مدیریت و رهبری	
	برنامه‌ریزی
	رهبری
	سازمان‌دهی
	کنترل
	هماهنگی

تم اصلی	تم فرعی
فرهنگ‌سازمانی	
	اهداف و ارزش‌ها
	پشتیبانی
	فضای نوآوری
	مشارکت و کار تیمی
	یکپارچگی
تم اصلی	تم فرعی
ارتباطات	
	ابزارهای تشویقی
	تبلیغات
	روابط عمومی
	نظرسنجی

میانسال با بیان ابعاد برنامه‌ریزی، رهبری، سازمان‌دهی، کنترل و هماهنگی به عامل مدیریت و رهبری در ماندگاری‌شان در مؤسسه اشاره کرده‌اند.

چهارمین تم حاصل در این پژوهش «داشتن فرهنگ‌سازمانی مناسب برای ماندگاری داوطلبان بین نسلی» است که منظور از آن در این پژوهش مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورهای راهنما، تفاهم‌ها و روش‌های تفکر که در بین داوطلبان دو نسل مشترک بوده و از طرف داوطلبان جدید نیز به‌عنوان روش‌های صحیح انجام کارها و تفکر جستجو می‌شود. براساس مصاحبه‌های انجام شده، نسل جوان و میانسال با بیان ابعاد اهداف و ارزش‌ها، پشتیبانی، فضای نوآوری، مشارکت و کار تیمی و یکپارچگی به عامل فرهنگ‌سازمانی در ماندگاری‌شان در مؤسسه اشاره کرده‌اند.

پنجمین تم حاصل در این پژوهش «داشتن ارتباطات مناسب برای ماندگاری داوطلبان بین نسلی» است که منظور از آن اطلاع‌رسانی به افراد مختلف در خصوص داوطلبی و فعالیت‌های داوطلبانه و نیز برقراری ارتباط مؤثر با داوطلبان در مؤسسه است. عمومی و نظرسنجی به عامل ارتباطات در ماندگاری‌شان در مؤسسه اشاره کرده‌اند.

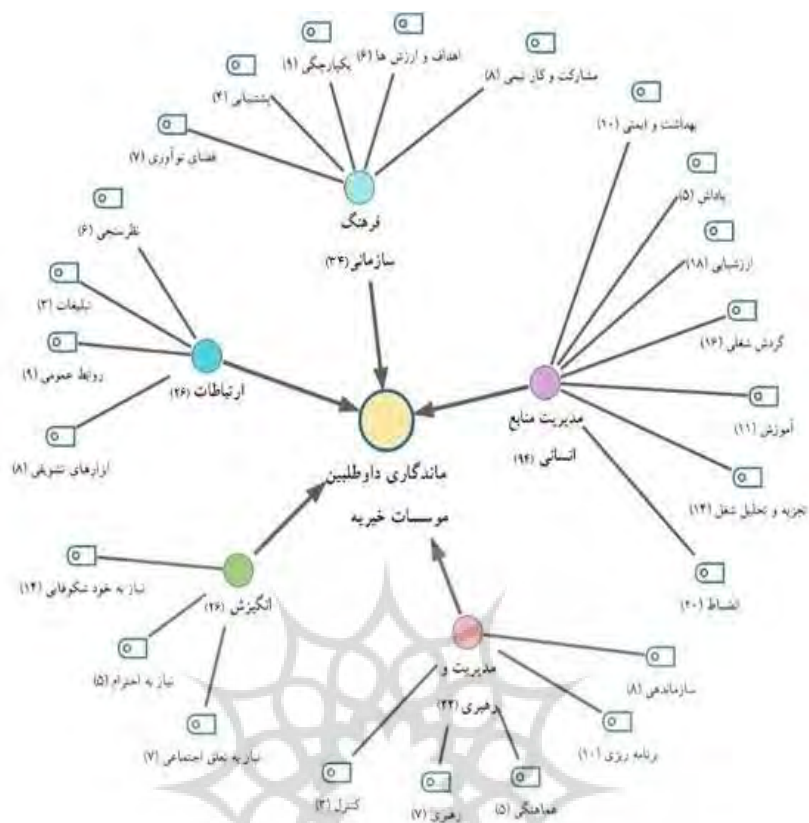
رسم شبکه مضامین و ارتباط دهی تم‌ها با یکدیگر، این نکته حائز اهمیت است که به‌دقت تم‌ها و زیرمجموعه‌هایشان خوانده شود تا اگر ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند روابط بین آن‌ها را به‌درستی رسم کرد.

بعد از آمار گرفتن از تم‌ها در مرحله سوم از تجزیه و تحلیل داده‌ها روایات مربوط به هر کدام از تم‌ها بیان می‌شود. در ادامه روایات مربوط به تم‌های پنج‌گانه ارائه شده است:

اولین تم حاصل در این پژوهش «داشتن مدیریت منابع انسانی مناسب برای ماندگاری داوطلبان بین نسلی» است که منظور از آن نحوه برخورد مدیران در حیطه مدیریت منابع انسانی که در این پژوهش داوطلبان هستند، است. براساس مصاحبه‌های انجام شده، نسل جوان و میانسال با بیان ابعاد ارزشیابی، انضباط، آموزش، بهداشت و ایمنی، پاداش، تجزیه و تحلیل شغل و گردش شغلی به مدیریت منابع انسانی اشاره کرده‌اند.

دومین تم حاصل در این پژوهش «داشتن انگیزش برای ماندگاری داوطلبان بین نسلی» است و به نیازهای انگیزشی اشاره دارد که داوطلبان دو نسل را در وظیفه داوطلبی خود کارا می‌کند و باعث علاقه به فعالیت می‌شود. براساس مصاحبه‌های انجام شده، نسل جوان و میانسال با بیان ابعاد نیاز به احترام، نیاز به تعلق اجتماعی و نیاز به خود شکوفایی به عامل انگیزش در ماندگاری‌شان در مؤسسه اشاره کرده‌اند.

سومین تم حاصل در این پژوهش «داشتن مدیریت و رهبری مناسب برای ماندگاری داوطلبان بین نسلی» است که منظور از آن تمامی وظایف مدیریتی و رهبری اعم از تقسیم وظایف کاری بین اعضا و گروه‌های کاری، پیگیری مداوم برای انجام کارها براساس برنامه تعیین شده، نظارت دقیق و درست بر قوانین و غیره است. براساس مصاحبه‌های انجام شده، نسل جوان و



شکل ۲. شبکه مضامین و ارتباط دهی تم‌ها با یکدیگر و اهمیت آنان از دید داوطلبان نسل جوان



شکل ۳. شبکه مضامین و ارتباط دهی تم‌ها با یکدیگر و اهمیت آنان از دید داوطلبان نسل میانسال

بحث و نتیجه‌گیری

مقوله اصلی ارتباطات شامل: نظرسنجی، تبلیغات، روابط عمومی و ابزارهای تشویقی استخراج شده است. نتایج حاصل از این است که در این مقوله اصلی در نسل جوان روابط عمومی و در نسل میانسال نظرسنجی اهمیت بالا دارند و در تبلیغات نظر هر دو نسل مشابه بود و اهمیت کمتری نسبت به سایر موارد داشتند.

تفاوت و شباهت‌های دو نسل در تم اصلی فرهنگ‌سازی: براساس کدگذاری‌های انجام گرفته، پنج مقوله فرعی مرتبط با مقوله اصلی فرهنگ‌سازی شامل: مشارکت و کار تیمی، اهداف و ارزش‌ها، یکپارچگی، پشتیبانی و فضای نوآوری استخراج شده است. نتایج حاصل از این است که در نظر نسل جوان یکپارچگی اهمیت بیشتر و پشتیبانی اهمیت کم‌تری داشت و از نظر نسل میانسال اهداف و ارزش‌ها اهمیت بیشتر و فضای نوآوری اهمیت کمتری داشت.

مارگیر و بیگی‌راد (۱۳۹۵) در پژوهش خود به بررسی عواملی مؤثر در جذب و ماندگاری نیروهای داوطلب پرداختند و تأثیر انگیزش، رهبری، کار تیمی، فرهنگ‌سازمانی و مدیریت منابع انسانی را در ماندگاری داوطلبان در مؤسسات خیریه را مورد تأیید قرار دادند. از این رو، نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش آنان همسو هم‌جهت است. کاسکی^۱ و همکاران (۲۰۰۷)، کاستا^۲ (۲۰۰۶) و حمیدی و همکاران (۱۳۹۴) عامل ارتباطات و به‌ویژه تبلیغات را در ماندگاری داوطلبان در مؤسسات مهم می‌دانند. پولادی ریشه‌ری و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود مهم‌ترین عواملی را که در ماندگاری گروه‌های داوطلب، جوانان و امدادی جمعیت هلال‌احمر شناسایی کردند که تعدادی از این عوامل با عوامل به دست آمده در ماندگاری داوطلبان در این پژوهش یکسان است. سیدی‌فر و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش خود به بررسی عواملی مؤثر در جذب و ماندگاری گروه‌های مردمی داوطلب در ارائه خدمات داوطلبانه پرداختند و مانند نتایج پژوهش حاضر ۵ عامل از جمله انگیزش، رهبری، کار تیمی، فرهنگ‌سازمانی و مدیریت منابع انسانی را در ماندگاری داوطلبان در مؤسسات خیریه را مورد تأیید قرار دادند. فالر^۳ و همکاران (۱۹۹۸)، پک^۴ (۲۰۰۲) و اندام و همکاران (۱۳۹۲) ابزارهای تشویقی، روابط عمومی و پاداش را عواملی در افزایش رضایت داوطلبان برای ماندگاری آنان در مؤسسات می‌داند. لیچاردلو^۵ و

در پژوهش حاضر براساس نتایج به دست آمده از روش کدگذاری‌های باز و از طریق تجزیه و تحلیل تم عوامل مؤثر بر ماندگاری داوطلبان بین نسلی به دست آمد. در این بخش به تحلیل نتایج بخش‌هایی از مصاحبه‌های انجام گرفته در دو نسل اشاره می‌شود که کدگذاری‌های باز به صورت آشکار و مستتر از درون آن‌ها استخراج شده است و بر تفاوت و شباهت‌های آنان در دو نسل مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه به دو سؤال اصلی پژوهش حاضر که به شباهت‌ها و تفاوت‌های دو نسل پرداخته شده است در هریک از مقوله‌های اصلی پاسخ داده شده است:

تفاوت و شباهت‌های دو نسل در تم اصلی انگیزش: براساس کدگذاری‌های انجام گرفته، سه مقوله فرعی مرتبط با مقوله اصلی انگیزش شامل: نیاز به احترام، نیاز به خود شکوفایی و نیاز به تعلق اجتماعی استخراج شده است. نتایج حاصل از این است که تفاوت مشخصی که مشاهده می‌شود این است که برای نسل جوان نیاز به خود شکوفایی نسبت به دو مقوله دیگر با اهمیت‌تر است و برای نسل میانسال نیاز به احترام به‌عنوان بُعدی از انگیزش ارجح‌تر است.

تفاوت و شباهت‌های دو نسل در تم اصلی مدیریت منابع انسانی: براساس کدگذاری‌های انجام گرفته، هفت مقوله فرعی مرتبط با مقوله اصلی مدیریت منابع انسانی شامل: بهداشت و ایمنی، پاداش، ارزشیابی، گردش شغلی، آموزش، تجزیه و تحلیل شغل و انضباط استخراج شده است. نتایج حاصل از این است که نسل جوان به ترتیب به انضباط و بعد آن به ارزشیابی و گردش شغلی اهمیت داده است. در نسل میانسال نیز بیشترین اهمیت مختص به مقوله انضباط است و در این مورد دید مشترکی دارند.

تفاوت و شباهت‌های دو نسل در تم اصلی مدیریت و رهبری: براساس کدگذاری‌های انجام گرفته، پنج مقوله فرعی مرتبط با مقوله اصلی مدیریت و رهبری شامل: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، رهبری و کنترل استخراج شده است. نتایج حاصل از این است که در نسل جوان به مقوله برنامه‌ریزی و در نسل میانسال به مقوله رهبری و مدیریت بیشتر توجه شده است. همچنین مقوله کنترل برای نسل جوان و مقوله هماهنگی برای نسل میانسال از اهمیت کمتری برخوردار بوده است.

تفاوت و شباهت‌های دو نسل در تم اصلی ارتباطات: براساس کدگذاری‌های انجام گرفته، چهار مقوله فرعی مرتبط با

1. Costa
2. Cuskelly
3. Farrell
4. Pegg
5. Licciardello

مؤسسه کمک کنند. برای تقویت انگیزش در داوطلبان میانسال نیز علاوه بر طرف کردن هرچه بیشتر نیاز خودشکوفایی و تعلق اجتماعی در آنان پیشنهاد می‌شود که مدیران مؤسسه نیاز به احترام در آنان را بیشتر مورد توجه قرار دهند زیرا در مقایسه در بین دو نیاز قبل بیشتر به احترام و نیاز به آن در ماندگاری‌شان در مؤسسه اشاره کرده‌اند. برای این امر به مدیران مؤسسه پیشنهاد می‌شود که از طریق استفاده کردن از تجربیات داوطلبان قدیمی و احترام به نظرات آنان، قرار دادن داوطلبان قدیمی به‌عنوان سرگروه دیگر داوطلبان در بعضی مسئولیت‌ها، ایجاد محیطی راحت و مناسب برای داوطلبان برای ارائه خدمات از طرف آنان، برگزاری مراسم تکریم داوطلبان قدیمی و استفاده کردن از تجربیات آنان توسط اعضا بیشتر به این بعد انگیزشی آنان در جهت ماندگاری‌شان در مؤسسه توجه کنند.

عامل مدیریت منابع انسانی در بین دو نسل بیشتر مورد توجه نسل جوان شد در نتیجه به مدیران و مسئولان مؤسسات خیریه پیشنهاد می‌گردد که در بین نسل جوان و در حیطه ارزشیابی به ارزشیابی مستمر عملکرد داوطلبان و تعیین میزان موفقیت و همکاری آن‌ها، ارزشیابی برنامه تعیین شده مؤسسه و در صورت لزوم بهبود آن، بررسی میزان موفقیت خیرین در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده مؤسسه، بررسی فعالیت‌های فردی و گروهی اعضای یک تیم، در حیطه گردش شغلی به افزایش انگیزش داوطلبان برای مواجه شدن با چالش‌های جدید در مؤسسه از طریق جابجایی در گروه‌های کاری، در حیطه آموزش به وجود سیستمی جهت شناسایی آموزش‌های موردنیاز داوطلبان، شناسایی مهارت‌های لازم برای هریک از گروه‌های کاری در مؤسسه و آموزش این مهارت‌ها به داوطلبان، در حیطه پاداش به شناسایی و معرفی داوطلبان فعال و نمونه در مؤسسه و بین دیگر اعضا، در حیطه انضباط به داشتن برنامه مدون و تعیین شده جهت جلوگیری از سردرگمی داوطلبان، معین کردن وظایف و مسئولیت‌های داوطلبان، در حیطه تجزیه و تحلیل شغل به بیان دقیق و درست از وظایف داوطلبی و شرایط احراز آن برای داوطلب، تعیین دانش و مهارت‌های لازم جهت انجام وظایف و درنهایت در حیطه بهداشت و ایمنی به ایجاد محیط کار بهداشتی و به دور از حوادث و آلودگی و اهمیت دادن مؤسسه به ایجاد محیط کار بهداشتی و به دور از حوادث و آلودگی اشاره کرد. مدیران باید با توجه به مقوله‌های فرعی عامل مدیریت منابع انسانی از دید میانسالان به مواردی توجه کنند و آن‌ها را اجرا نمایند به‌طور مثال در حیطه ارزشیابی به بررسی عملکرد داوطلبان به صورت دوره‌ای و

همکاران (۲۰۱۳) و دوپاکو و ناو^۱ (۲۰۱۳) عامل ارزش‌ها و اهداف را که از ابعاد فرهنگ‌سازمانی در پژوهش حاضر محسوب می‌شود در ماندگاری داوطلبان مهم دانستند. همچنین نتایج پژوهش اسدی‌نیا و همکاران (۱۳۹۴) نشان می‌دهد که نیاز به کسب و مهارت و ایجاد ارتباطات بیشتر و صمیمانه‌تر با دیگران از عوامل مؤثر در ماندگاری داوطلبان محسوب می‌شود که تمامی این پژوهش‌های با نتایج پژوهش حاضر در یک راستا و جهت قرار دارند. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، عدم قابلیت تعمیم نتایج است زیرا که تنها بر روی داوطلبان مؤسسات شهر شیراز و کشور ایران انجام شده است ممکن است نتایج پژوهش در دیگر داوطلبان دیگر شهرها و کشورها متفاوت باشد. همچنین در این پژوهش تنها عوامل ماندگاری در مؤسسه از دیدگاه داوطلبان سنجیده شده است و دیدگاه مدیران مؤسسه مورد بررسی قرار نگرفته است. مفاهیم شناسایی شده با تحلیل‌های کمی و با تکنیک تحلیل عامل اکتشافی پالایش و ساده‌سازی نشده است و نیز تأثیر عوامل شخصیتی، فردی و اجتماعی در مدل کنترل نشده است. بنابراین، احتمال دارد که نتایج تحت‌تأثیر این ویژگی‌ها قرار گرفته باشد.

پیشنهادها

به‌طور کلی نتایج به دست آمده از یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که به‌منظور حفظ و ماندگاری داوطلبان بین نسلی در مؤسسات خیریه و استفاده از پتانسیل و تجربیات آنان لازم است که فعالیت‌ها و اقداماتی از سوی مؤسسه و مدیران جهت حفظ و ماندگاری آنان انجام شود. از آنجا که میزان اهمیت عامل انگیزش در داوطلبان نسل جوان بیشتر از داوطلبان نسل میانسال شده است در نتیجه می‌توان پیشنهاد کرد که این عامل را در نسل جوان زنده نگه داشته و در نسل میانسال تقویت کرد. در نسل جوان نیاز به خود شکوفایی و نیاز به تعلق اجتماعی بیشتر از نیاز به احترام که از عوامل انگیزش محسوب می‌شوند، دیده شد در نتیجه به مدیران مؤسسات پیشنهاد می‌شود که بیشتر به این دو عامل جهت ماندگاری نسل جوان استفاده کنند مثلاً پیشنهاد می‌شود با برقراری تناسب بین توانایی داوطلبان با کارهای داده شده به وی، استفاده از استعدادهای پنهان داوطلبان برای مسئولیت‌های جدید و پرچالش، ایجاد ارتباط داوطلبان به نقش و توانایی‌شان در مشارکت با مؤسسه در حفظ و ماندگاری آنان در

سازمان و توجه به عوامل داخلی و خارجی و راهنمایی کردن اعضا به‌جای دستور دادن به آن‌ها و مهم دانستن دغدغه داوطلبان باشد.

طبق نتایج پژوهش حاضر فرهنگ‌سازی از دید نسل جوان عامل مهم‌تری در ماندگاری داوطلبان محسوب شد و برای نسل میانسال هم حائز اهمیت بود. در نتیجه به مدیران پیشنهاد می‌شود که فرهنگ مؤسسه را به سمتی ببرند که پذیرای داوطلبان جدید و کمک به حفظ آنان باشد. در نتیجه برای حفظ داوطلبان نسل جوان پیشنهاد می‌شود در حیطه مشارکت و کار تیمی به انجام برنامه‌هایی جهت حفظ روحیه تیمی داوطلبان، دادن آزادی عمل به اعضای گروه و مشارکت در رویه‌ها و شیوه‌های انجام کار، در حیطه یکپارچگی انجام فعالیت‌های لازم برای تقویت و حفظ یکپارچگی اعضا، در حیطه پشتیبانی به حمایت سازمان از ارزش‌ها و فرهنگ‌های درست، در حیطه اهداف و ارزش‌ها به مشخص بودن اهداف و ارزش‌ها در سازمان و تلاش برای حفظ ارزش‌ها و تقویت آن‌ها، مشخص کردن اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، در حیطه فضای نوآوری به جذب نظرات و ایده‌های ابتکاری، ایجاد انگیزه برای بروز خلاقیت در اعضا و برای حفظ داوطلبان نسل میانسال در حیطه مشارکت و کار تیمی داشتن روحیه مشارکتی و دور بودن از انفرادی انجام دادن برخی کارها، در نظر گرفتن فعالیت‌هایی به صورت گروهی برای داوطلبان، در حیطه یکپارچگی به بررسی فعالیت‌های گذشته و تمرکز بر روی اقدامات صورت گرفته، احساس مسئولیت کل داوطلبان نسبت به رشد مجموعه، در حیطه پشتیبانی به حمایت مؤسسه و مدیران از داوطلبان خود در ابعاد غیرمادی، حمایت و تشویق مؤسسه از فرهنگ داوطلبی، داشتن مسئولانی جهت پشتیبانی و حمایت امور داوطلبان، در حیطه اهداف و ارزش‌ها به شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران با توجه به سابقه آن‌ها، تشکیل گروه‌های متفاوت از داوطلبان برای اهداف متفاوت مؤسسه، در حیطه فضای نوآوری به تأکید فرهنگ‌سازمانی بر مقوله نوآوری و کردن از نوآوری و ابتکار داوطلبان جدید و تجربه داوطلبان قدیمی در انجام امور توجه شود.

سپاسگزاری

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه ارشد با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر در ماندگاری داوطلبان بین نسلی در مؤسسات خیریه (مطالعه موردی: مؤسسات خیریه در شهر شیراز)» است از کلیه استادان و کسانی که در تدوین این پژوهش کمک کردند تقدیر و تشکر می‌نمایم.

بهبود مشکلات اجرایی، داشتن معیاری برای ارزشیابی فعالیت‌های داوطلبان، در حیطه پاداش به تشویق داوطلبان فعال، در حیطه آموزش به حذف آموزش‌های غیرضروری به داوطلبان و دریافت نیازهای آموزشی از آنان، در حیطه انضباط به منظم بودن مدیران، کارکنان و داوطلبان در اجرای برنامه‌ها و وظایف‌شان، اهمیت دادن مدیران به اصولی و قانونی انجام شدن امور، در حیطه تجزیه و تحلیل شغل به مشخص بودن کارها برای داوطلبان به منظور انتخاب کار مناسب با روحیاتش، در حیطه گردش شغلی به قرار دادن داوطلبان جدید در کنار داوطلبان قدیمی در پست‌های مختلف و در حیطه بهداشت و ایمنی به ایجاد محیطی بهداشتی در دوران بیماری کرونا و فراهم کردن لوازم بهداشتی لازم و فراهم کردن لوازم بهداشتی و اهمیت دادن به بهداشت محیط توجه نمایند تا بتوانند سبب ماندگاری نسل‌های قدیمی‌تر در مؤسسه شوند.

طبق یافته‌های این پژوهش میزان اهمیت ارتباطات برای هر دو نسل یکسان است. در نتیجه به مدیران پیشنهاد می‌شود برای نسل جوان و میانسال در حیطه روابط عمومی به استفاده از افرادی با روابط عمومی بالا برای عضوگیری داوطلبان، برقراری رابطه دوستانه و صمیمانه با داوطلبان، توسعه ارتباطات و راه‌های ارتباطی بین سازمان و افراد، تسهیل در ارتباطات بین مدیران مؤسسه و داوطلبان، شناخت اهداف داوطلبان و نفوذ در آن‌ها برای جلب و جذب آنان برای همکاری با مؤسسه، نحوه پاسخگویی به داوطلبان و برقراری ارتباط مناسب با آن‌ها، تعیین نمایندگانی از بین داوطلبان قدیمی برای بیان مشکلات داوطلبان به مدیران و در نهایت شرکت در نمایشگاه‌های خیریه و معرفی کارها و وظایف مؤسسه جهت جذب نیروی داوطلب توجه نمایند.

در بین دو نسل اهمیت عامل مدیریت و رهبری با اختلاف بسیار کمی مطرح شده‌اند در نتیجه می‌توان با راضی نگه داشتن هر دو نسل در افزایش تمایل به ماندگاری در مؤسسه می‌توانند قدم مهمی بردارند؛ بنابراین به مدیران مؤسسات خیریه پیشنهاد می‌شود که این عامل را هرچه بیشتر تقویت نمایند تا درصد افزایش ماندگاری را در مؤسسات‌شان افزایش دهند. برای این امر باید توجه مدیران در حیطه سازمان‌دهی به تقسیم کاری مشخص بین اعضا، استفاده از روش‌های نوین در جذب داوطلبان متعهد و با انگیزه، تخصیص بودجه مناسب برای فعالیت‌های داوطلبان، استفاده از پیشنهادها داوطلبان برای سازمان‌دهی امور محوله به آنان، برنامه‌ریزی و اعمال دستورالعمل‌های مناسب و متناسب با شرایط زندگی داوطلبان، تعیین استراتژی‌ها در چارچوب مأموریت و رسالت

References

- Abdi, M., & Abbasnia, S.M. (2017). Future studies Environmental NGOs Management in Iran 1404. *Environmental law*, 1(2), 16-29. (In Persian)
- Afzali, R., Zarei, B., Ahmadi, A., & Mohseni, S. Z. (2019). Explaining the Effects of Generation Gap on Social-Political Identity of Students in Tehran. *Majlis and Rahbord*, 26(98), 330-335. (In Persian)
- Amayah, A. T., & Gedro, J. (2014). Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational “divide”. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 26(2), 36-48.
- Amin, A., & Budlaci, H. (2017). HRM practices in benchmark institution. *4th National Conference on Construction and Project Management*. Tehran: Alaoddoleh Semnani Institute of Higher Education. (In Persian)
- Andam, R., Montazeri, A., & Feizi, S. (2014). The Investigation of the Role of Satisfaction in Predicting Commitment of Volunteers in Sport. *Journal of Sport Management*, 5(4), 29-45. (In Persian)
- Asadinia, A., Rahim Ramezanejad, R., & Asadinia, A. (2015). Motivational Motivations of physical Education Students in Scientific-Sports Events. *Human Resources Management in Sports*, 3(1), 13-23. (In Persian)
- Baetzgen, A., & Tropp, J. (2015). How can brand-owned media be managed? Exploring the managerial success factors of the new interrelation between brands and media. *International Journal on Media Management*, 17(3), 135-155.
- Costa, C. A., Chalip, L., Christine Green, B., & Simes, C. (2006). Reconsidering the role of training in event volunteers' satisfaction. *Sport Management Review*, 9(2), 165-182.
- Cuskelly, G; Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport*. London: Routledge.
- Damari, B., Heidarnia, M.A., & Rahbari Bonab, M. (2014). Role and performance of Iranian NGOs in community health promotion. *Payesh*, 13(5), 541-550. (In Persian)
- Davari Moghadam, S. (2017). Educational Needs Assessment of Charitable Centers; a Qualitative Study. *The First National Conference on Lasting Good (Study and Evaluation of Good Deeds in Iran)*, Tehran, the Leadership Ala Foundation. (In Persian)
- Do paco, A., & Nave, A.C. (2013). Corporate volunteering: A case study centered on the motivations, satisfaction and happiness of company employees. *Employee Relations*, 35 (5), 547-559.
- Ellerich-Groppe, N., Pfaller, L., & Schweda, M. (2021). Young for old-old for young? Ethical perspectives on intergenerational solidarity and responsibility in public discourses on COVID-19. *European Journal of Ageing*, 18, 159-171.
- Farasatkah, m. (2019). Emerging Developments in Culture and Class Space of University and its Impact on Teaching; Reflection on Five Generations of Students and Teachers. *Journal of Teaching Research*, 4(2), 1-29. (In Persian)
- Farrell, J. M., Johnston, M. E., & Twynam, G. D. (1998). Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition. *Journal of sport Management*, 12(4), 288-300.
- Fathi, S., & Motlagh, M. (2011). Globalization and Generation Gap (A social study of generation gap by focusing on information and communication technologies). *Strategic Studies of public policy*, 2(5), 145-177. (In Persian)
- Fountain, J. M. (2014). *Differences in generational work values in america and their implications for educational leadership: a longitudinal test of twenge's model*. University of Louisiana at Lafayette.
- Ganji, M., Niazi, M., & Ehsanirad, F. (2015). Participation in charity work and dedication, a prelude to sustainable development. *Scds*, 3(4), 25-45. (In Persian)

- Gholipour, R. (2013). *Organizational Decision Making and Public Policy Making*. Tehran: Position: The Organization for Researching and Composing University textbooks in the Humanities (SAMT). (In Persian)
- Haghdadi, A., Shah Mansouri, E., & Khosravizadeh, E. (2014). Relationship between human resource management measures and retention of candidates for sports delegations in Markazi province. *Human Resource Management In Sports Journal*, 4(2), 263-274. (In Persian)
- Hamidi, M., Taslimi, Z., & Andam, R. (2016). Identifying and Prioritizing Effective Factors on Recruiting Volunteers in Sport for All. *JRSM*, 5(10), 47-55. (In Persian)
- Hasangholipour, H., Amiry, M., & Pourezat, A.A. (2017). Developing a Model for the Evaluation of Effective Retention Policy for Faculty Members in Higher Education. *Journal of Public Administration (JPA)*, 9(3), 489-516
- Hashemi. S.H., Ekradi. E., & Yousefi, M. (2016). The Effect of Knowledge Management on Human Resource Management and Organizational Innovation. *Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 2(8)1-20. (In Persian)
- horbanizadeh,V., Asadi, M., Seyed Naghavi, M.A., & HosseinpourProvide, D. (2015). A Theoretical Model of a Systemic Approach to Knowledge Management and Human Resource Management. *International Conference on New Research in Industrial Management and Engineering*. (In Persian)
- Hosseini, M., Talebpour, A., Emamalizadeh, H. (2014). Investigating Altruistic Behavior Affecting Factors among Hamadan Citizens in 2013. *Social Development of Shahid Chamran University of Ahvaz*, 9(1), 135-160. (In Persian)
- Hoy, R., Cuskelly, G., Taylor, T., & Darcy, S. (2008). *Volunteer motives and retention in community sport: A study of Australian rugby clubs*, Volunteering Australian Inc.
- Inanlou, M. (2019). NGO; Beyond national borders. Islamic Republic News Agency, www.irna.ir/news/83632059/. (In Persian)
- Inglehart, R. (2016). *Cultural transformation in an advanced industrial society*.
- Jardim, C., & Marques da Silva, S. (2018). Young people engaging in volunteering: Questioning a generational trend in an individualized society. *Societies*, 8(1), 8.
- Javadi, S.N. (2018). *Identifying and Prioritizing Factors Facilitating the Retention of Volunteers in the Supporters Foundation of the University of Tehran*. Msc. Thesis, University of Tehran, Faculty of Management. (In Persian)
- Javani, Kh., Bozarjmehri, Kh., Shayan, H., & Ghasemi, M. (2018). Appropriate strategies to strengthen green ethics in the consumption behavior of rural households: A case study of the central district in Khaf County. *Journal of Rural Research (JRUR)*, 8(1), 152-166. (In Persian)
- Karns, M. P. (2016). Nongovernmental organization. *Encyclopedia Britannica*.
- Kerwin, S., Warner, S., Walker, M., & Stevens, J. (2015). Exploring sense of community among small-scale sport event volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 77-92.
- Lee, Y., Kim, Y. M., Bronstein, L., & Fox, V. (2021). Older adult volunteers in intergenerational programs in educational settings across the globe. *Educational Gerontology*, 47(6), 247-256.
- Licciardello, O., Di Marco, G., & Mauceri, M. (2013). Motivations and Perceived Organizational Climate Among Volunteers of Italian Red Cross. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 584-588.
- Margir, A., & Beigirad, E. (2016). Modeling the Effective Factors on Attracting And Retaining Volunteer Forces In Charitable Organizations in Bushehr Province. *1st International conference on lasting good (Study And Evaluation of Good Deeds in Iran)*. Tehran: Ala Rahbari Charitable Foundation. (In Persian)

- Moeidfar, S. (2013). *Conference on Social Injuries in Iran*. Tasnim News Agency. (In Persian)
- Mosaferi Qomi, M., Rastgar, A., Azar, A., & Damghanian, H. (2018). Identification of Generations in the Workplace in Iran. *Organizational Culture Management*, 15(4), 945-975. (In Persian)
- Nekoui Moghadam, M., Khanjani, N., Sepehrian, R., & Sharifi, T. (2017). Recruitment and Retention of Health Volunteers in Health Care Centers in Kerman. *A Qualitative Study. Payavard*, 10(5), 379-392. (In Persian)
- Pegg, S. (2002). Satisfaction of volunteer involved in community events: implication for the event manager. Business event research conference, Australian center for event management. *Sydney university of technology*, 253-274.
- Pinkowski, J. (2013). *Disaster Management Handbook*. Translated by Behrbar S. 1st ed. Tehran: Nedaye Karafarin.
- Pouladi Reishahri, A., Afsharpour, S., Golestaneh, S. M., Rostami, S., Mozafari, M., Shabanzadeh, A., & Rastegarpour, M. (2013). Studying the effective factors of attracting and maintaining volunteers, youth and relief groups in Red Cre. *Jorar*, 5(1), 39-31. (In Persian)
- Principles of Human Resource Management. (2017). "Edu-Note". Retrieved January 01, 2020 from iedunote.com.
- Rastegar, A., Mosaferi Ghomi, M., Azar, A., & Damghanian, H. (2017). Identify the variety of Work Values Based on Generational Differences in Workplace. *Journal of Executive Management (JEM)*, 8(16), 163-188. (In Persian)
- Sarboland, Kh., Ghorbani, M., & Ghorbani, H. A. (2017), Investigating the Relationship Between Human Resource Management and Intellectual Capital of Education Employees Ardabil Province, *5th International Conference on Research Approaches in Humanities and Management*. (In Persian)
- Seyedfar, A., Jamiani, K., Seyed Ameri, M. H., & Fathi, F. (2014). Factors Affecting the Recruitment and Retention of Volunteer Groups Providing Voluntary Services in the Sports Sector. *8th International Conference on Physical Education and Sports*.
- Shalchi, V., & Ziachi, M. (2014). Generational Differences in Lifestyle: A Case Study in 1st Zone of Tehran. *Scds*, 3(1), 69-91. (In Persian)
- Shirvani, A.R., & Farzaneh, H. (2017). Non-Governmental Organizations and Urban Security (Case Study: Isfahan). *Studies Socio-Cognitive Urban*, 7(28), 91-132. (In Persian)
- Sleahitchi, M., & Neacsu, M. G. (2013). Patterns of recognition of the competences acquired through volunteering. Romania-Republic of Moldova Cooperative study. *Social and behavioral Sciences*, 76: 765-769.
- TahmasebiPoor, M., Ashraf Ganguie, F., & Sajadi, H. (2018). Presentation Of Pattern Management Information System Requirements Analysis For Recruiting Sport Vullunteers. *JRSM*, 8(16), 139-151. (In Persian)
- Taleban, M., & Askdree, E., (2017). An Attitude to the Political Values of the Islamic Revolution: A Generational Gap or Difference?. *Political Thought Islam*, 3(12), 113-137. (In Persian)
- Translator: Maryam Wetter, Tehran: Kavir. (In Persian)
- Veingerl Čič, Ž., & Šarotar Žižek, S. (2017). Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 63(3), 47-59.
- Yang, Y., Shi, Y., & Zhang, D. (2020). Intergenerational effects on individual charitable donation: an innovative study on philanthropy in China. *The Journal of Chinese Sociology*, 7(1), 1-23.
- Zahiri, A.R. (2019). A generational transition in the Islamic Republic of Iran experience. islamic republic of iran. *Islamic Evolution Research*, 8(28), 97-119.