

پژوهش‌های مدیریت در ایران  
دوره ۲۷، شماره ۱، بهار ۱۴۰۲، صص ۶۸-۹۰  
نوع مقاله: پژوهشی

## موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی در سازمان‌های ایرانی

احمد افخمی\*

۱. استاد مدعو، گروه مدیریت بازرگانی و اجرایی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۲۱

### چکیده

در سال‌های گذشته فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی در دنیا رشد فزاینده‌ای داشته است. اخیراً در ایران برخی از سازمان‌ها به این فعالیت‌ها روی آورده‌اند. علی‌رغم توسعه این فعالیت‌ها در ایران، هنوز قسمت زیادی از سازمان‌ها در این فعالیت‌ها شرکت نداشته‌اند. هدف اصلی این مطالعه یافتن موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی در سازمان‌های ایرانی است. در این راستا با ۱۶ نفر از مدیران و کارکنان شرکت‌کننده در فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی، خبرگان دانشگاهی و برگزارکنندگان این فعالیت‌ها مصاحبه‌هایی صورت پذیرفت. برای بررسی این مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده گردید. بعد از کدگذاری اولیه مصاحبه و حذف کدهای تکراری در مجموع ۴۴ کد یکتا به دست آمد که در سه مضمون سازمان دهنده موانع فردی، موانع سازمانی و موانع محیطی دسته‌بندی شدند. موانع فردی شامل مضامین موانع شخصیتی، ارزش‌ها و موانع ادراکی؛ موانع سازمانی حاوی مضامین محیط کاری، حمایت مدیران، حمایت سازمان و مدیریت برنامه داوطلبانه؛ و موانع محیطی مضامین موانع قانونی، حمایت دولت، موانع اجتماعی و خانوادگی را دربرمی‌گیرند.

کلیدواژه‌ها: فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی، موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

در دو دهه گذشته موضوع مسئولیت اجتماعی شرکتی مورد توجه بسیاری در سطح کسب‌وکار بوده و همچنین مقالات و کتب بسیاری در این زمینه منتشر گردیده است [۱]. فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی (Corporate Volunteering) یکی از مهم‌ترین و محبوب‌ترین برنامه‌های سازمان‌ها در زمینه مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌هاست. در این فعالیت‌ها کارکنان شرکت در یک فعالیت داوطلبانه برنامه‌ریزی شده با حمایت کارفرما (در زمان کاری یا غیر کاری) که به‌طور معمول با همکاری یک گروه یا سازمان داوطلب خارجی صورت می‌گیرد، به انجام فعالیت‌های خیرخواهانه می‌پردازند [۲]. همچنین گستره برنامه‌های داوطلبانه وسیع بوده و در حوزه‌هایی مانند محیط زیست، فرهنگی، ورزشی، مالی و سرگرمی اجرا می‌گردد [۳].

مطالعات نشان می‌دهند که حدود ۹۰ درصد شرکت‌های بین‌المللی ابتکارات غیررسمی را برای ترویج فعالیت‌های داوطلبانه کارکنان خود انجام داده‌اند [۲]. این برنامه‌ها در کشورهای مختلف مانند آمریکا [۲]، پرتغال [۴]، چین [۵]، روسیه [۶] بسیاری از کشورهای دیگر توسط سازمان‌ها اجرا می‌گردند. در ایران نیز روز ۱۶ اردیبهشت به نام روز کار داوطلبانه کارکنان معرفی و شرکت‌های ایرانی در راستای مسئولیت‌پذیری اجتماعی خود هرچند در سطح محدود ولی با روند رو به رشد این برنامه‌ها را در دستور کار خود قرار داده‌اند [۷]؛ اما با این وجود هنوز تعداد زیادی از سازمان‌های ایرانی و کارکنانشان از این برنامه‌ها به‌عنوان یکی از برنامه‌های حوزه مسئولیت اجتماعی در جامعه بهره نبرده و از مزایای آن بهره‌مند نگردیده‌اند. همچنین در حوزه دانشگاهی تحقیقات اندکی در این زمینه در ایران صورت گرفته است.

برای توسعه فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی افزایش تعداد داوطلبان، انجام پژوهش برای شناسایی موانع اجرای این برنامه‌ها اهمیت پیدا می‌کند. این موانع هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی باید مورد بررسی قرار گیرند و مشخص گردد موانع به‌کارگیری این فعالیت‌ها برای سازمان‌ها چیست و همچنین برای شرکت کارکنان در این فعالیت‌ها چه مشکلات شخصی یا کاری وجود دارد.

بیشتر تحقیقات گذشته به‌صورت غیرمستقیم به موانع اجرای این برنامه‌ها پرداخته‌اند [۲، ۸، ۹، ۱۰] و تنها یک مطالعه به مستقیم به این موضوع پرداخته است [۱۱]. به علاوه این مطالعات به‌طور عمده در کشورهای غربی نظیر آمریکا و کشورهای اروپایی انجام شده‌اند.

نتایج تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که برنامه‌های داوطلبانه شرکتی از کشوری به کشور دیگر متفاوت است. برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که علل این تفاوت قابل تشخیص نیست. اما



تحقیقات دیگر دلایل مختلفی مانند سطح دموکراسی، سطح اعتماد اجتماعی، متغیرهای فرهنگی، سیستم حکومتی و بافت مذهبی و ملی را دلیل این تفاوت می‌دانند [۱۲]. بنابراین با توجه به مختصات خاص فرهنگی و جمعیت شناختی ایرانیان، بررسی این موانع به صورت علمی از دیدگاه آن‌ها در پژوهش‌های داخلی ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به مطالب عنوان شده، هدف اصلی پژوهش حاضر این است که با مصاحبه با مدیران و شرکت کنندگان در برنامه‌های داوطلبانه شرکتی و همچنین متخصصان این حوزه، مهم‌ترین موانع در راه توسعه این فعالیت‌ها در ایران (در سطح فردی و سازمانی) شناسایی و مورد بررسی قرار گیرد.

## ۲- پیشینه و مبانی نظری پژوهش

امروزه مبحث CSR اهمیت قابل توجهی در محیط دانشگاهی و کسب‌وکار پیدا کرده است. CSR اصطلاحی جامع است که سیاست‌ها، فرآیندها و شیوه‌هایی را دربر می‌گیرد که شرکت‌ها برای بهبود وضعیت اجتماعی، محیط زیست و رفاه ذینفعان خود به کار می‌برند. فعالیت‌های شرکت‌ها در حوزه CSR می‌تواند داوطلبانه بوده و یا از اجبار قوانین، هنجارها و یا آداب و رسوم به وجود آمده باشد [۱۳].

برخی تحقیقات نشان می‌دهند که سازمان‌ها در سراسر جهان از مشارکت کارکنان در فعالیت‌های خیرخواهانه به‌عنوان بخشی از استراتژی CSR خود حمایت می‌کنند [۱۴، ۱۵]. [۱۶]. فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی یکی از روش‌های مشارکت کارکنان در برنامه‌های CSR سازمان‌هاست. در واقع، رابطه بین فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی و CSR در وبسایت شرکت‌ها، در صورت‌های مالی سالانه و در گزارش‌های فعالیت‌های اجتماعی آن‌ها افشا و منتشر می‌شود. در این اسناد، شرکت‌ها از یک گفتمان CSR استفاده می‌کنند که داوطلب شدن را به عنوان یک تلاش نوع دوستانه نشان داده و زمان اختصاص داده شده به آن را گزارش می‌کنند [۱۷]. در ادبیات فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی، از این مفهوم با عناوین مختلف یاد می‌گردد: فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی [۴، ۱۱، ۱۸]، فعالیت‌های داوطلبانه کارکنان [۱۹، ۲۰] و فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما [۷، ۱۹]. همچنین تعاریف مختلفی در ادبیات موضوع از آن وجود دارد که اغلب آن‌ها در دو مشخصه اشتراک دارند.

اول اینکه فعالیت‌های داوطلبانه باید با برنامه‌ریزی قبلی و با حمایت سازمان طراحی شده باشند و فعالیت‌های داوطلبانه انفرادی کارکنان در این مفهوم قرار نمی‌گیرد [۲۱]. دوم، فعالیت‌های

داوطلبانه تنها منوط به کمک مالی نیست و در اختیار گذاشتن زمان برای انجام این فعالیت‌ها شرط اصلی است [۲۰]. اما درباره این موضوع که این آیا این برنامه‌ها باید فقط در زمان کاری صورت گیرد و فعالیت در زمانهای غیر کاری در این مفهوم قرار می‌گیرد یا خیر اتفاق نظر وجود ندارد [۷].

فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی را بر اساس اینکه چه مدیریت کنترل این فعالیت‌ها را بر عهده دارد به سه نوع تقسیم می‌نمایند. نوع اول فعالیت‌های داوطلبانه‌ای که سازمان توسط واحد مدیریت منابع انسانی این برنامه‌ها را اجرا می‌کند. در نوع دوم کارکنان خود برگزاری این برنامه‌ها را بر عهده داشته و سازمان تنها نقش حمایتی دارد. سوم، سازمان‌های غیرانتفاعی ثالث این برنامه‌ها را اجرا و مدیریت می‌نمایند [۴].

اولین تفاوت مفهوم فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی و CSR این است که CSR می‌تواند شامل برنامه‌های وسیع‌تری نسبت به فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی مانند توجه به محیط زیست در تولید و قوانین انسانی باشد که در فعالیت‌های داوطلبانه مد نظر نیست. دوم اینکه هسته اصلی فعالیت‌های داوطلبانه مشارکت کارکنان است که در دیگر برنامه‌های مربوط به مسئولیت‌پذیری اجتماعی شرکت لزوماً این گونه نیست [۲۲].

از مفاهیمی که ممکن است با فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما اشتباه گرفته شود، رفتار شهروندی است. فعالیت‌های داوطلبانه از چند منظر با رفتار شهروندی متفاوت است. اول اینکه رفتار شهروندی درون مرزهای سازمان و نسبت به همکاران یا کارفرما صورت می‌پذیرد؛ اما فعالیت‌های داوطلبانه برای کمک به سازمان‌ها و یا گروه‌های داوطلب خارج از سازمان صورت می‌گیرد. اهدای زمان کارمند به کارفرما فعالیت داوطلبانه نمی‌باشد زیرا کارمندان به خاطر این‌گونه فعالیت‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته و ممکن است مورد تقدیر قرار گیرند [۲۳]. تفاوت دیگر این است که رفتار شهروندی خود به خودی و بدون برنامه‌ریزی قبلی و سازمان‌دهی صورت گرفته ولی فعالیت‌های داوطلبانه با برنامه‌ریزی قبلی و با تعداد محدود در بازه زمانی خاص و با سازمان‌دهی صورت می‌گیرد [۲۳].

در سال‌های اخیر برنامه‌های داوطلبانه شرکتی در محیط‌های کاری در سرتاسر جهان اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. گزارش‌ها از کشورهای مختلف حاکی از آن است که کارمندان زمان و تلاش خود را - چه به صورت شخصی یا به عنوان بخشی از برنامه‌های سازمان - به کار داوطلبانه اختصاص می‌دهند [۲۰]. در ایران نیز مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی که یک سازمانی مردم‌نهاد است، به‌منظور ترویج فرهنگ کار داوطلبانه توسط کارکنان شرکت‌ها،

روز ۱۶ اردیبهشت را به عنوان «روز داوطلبی کارکنان» در نظر گرفته است. آمارها نشان می‌دهد در سال ۱۳۹۲ نزدیک به ۲۰ شرکت در این فعالیت‌ها در ایران شرکت کردند که این عدد در سال ۱۳۹۳ به بیش از ۴۰ شرکت در ۵ استان افزایش یافته است. همچنین کارکنان شرکت کننده در این فعالیت‌ها در سال ۱۳۹۲ ۲۸۰ نفر بوده است که در سال ۱۳۹۳ به بیش از ۶۰۰ نفر رسیده است (گزارش کار داوطلبانه در ایران، ۱۳۹۳-۹۲). البته با توجه به منحل شدن این سازمان مردم نهاد، اطلاعاتی از آمار انجام این فعالیت‌ها در سال‌های اخیر وجود ندارد. اگرچه مشاهدات نشان می‌دهد این فعالیت‌ها توسط برخی سازمان‌ها در حال انجام است و همچنین انجام آن تنها منحصر به یک روز خاص نیست و در سراسر سال تکرار می‌گردد [۴۴].

مطالعات گسترده‌ای در مورد فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی انجام شده است. اغلب این مطالعات به عوامل تأثیرگذار بر مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه [۲۴، ۲۵، ۲۶]، پیامدهای آن برای کارکنان [۲، ۶، ۷، ۲۷، ۲۸] و یا پیامدهای مثبت و یا منفی برای سازمانشان [۵، ۹، ۱۸، ۲۲] پرداخته‌اند. برخی از این مطالعات نشان می‌دهند فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی پیامدهای مثبت زیادی برای کارکنان و سازمان‌هایشان دارد. از پیامدهای مثبت این برنامه‌ها برای سازمان‌ها می‌توان به ارتقای تصویر سازمان در نگاه مصرف‌کنندگان [۲۲، ۱۸، ۹]، جذب کارکنان مناسب [۲۹، ۹]، ارتقای تصویر سازمان در نگاه مصرف‌کنندگان و کارکنان سازمان [۲۲، ۱۸، ۹] و همچنین بهبود عملکرد کارکنان در سازمان [۳۰، ۲۹، ۵] اشاره نمود.

علاوه بر کارفرما، این فعالیت‌ها برای خود کارکنان شرکت کننده در این فعالیت‌ها نیز مزایای متعددی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد برنامه‌های داوطلبانه شرکتی می‌تواند باعث بهبود روان‌شناختی کارکنان [۲۹، ۲۴، ۱۸، ۹]، اکتساب مهارت‌های جدید [۹، ۱۸، ۲۸، ۳۱] و افزایش رفتارهای اجتماعی خارج از سازمان کارکنان [۲۸، ۲۷، ۶، ۲] گردد.

موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی را می‌توان در میان مطالعاتی که بر عوامل تأثیرگذار بر مشارکت کارکنان متمرکز هستند، جستجو نمود. برای مثال برخی از مطالعات نحوه حمایت کارفرما را بر میزان مشارکت کارکنان در برنامه‌های داوطلبانه مؤثر دانسته‌اند [۸، ۱۴، ۳۲]؛ بنابراین می‌توان عدم حمایت کارفرما را به عنوان یکی از موانع احتمالی این برنامه‌ها در نظر گرفت. به طور مشابه، زمان غیر کاری در دسترس از عوامل تأثیرگذار بر مشارکت داوطلبانه کارکنان در نظر گرفته شده [۷، ۲۷] بنابراین می‌توان زمان غیرکاری در دسترس اندک را یکی دیگر از موانع احتمالی دانست. اما در هیچکدام از این پژوهش‌ها به‌طور مستقیم به موانع فعالیت‌های داوطلبانه پرداخته نشده است.

در تنها پژوهشی که به‌طور مستقیم به موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی پرداخته شده، گومز سانتوز و فرناندز فرناندز<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) در پیمایشی کیفی، با ایجاد گروه کانونی از کارمندان ۵ شرکت اسپانیایی به بررسی موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی پرداخته‌اند. آن‌ها دریافتند که مهم‌ترین موانع خارجی، عدم حمایت دولت، عدم وجود مشوق‌های مالیاتی و فشار اندک خارجی زینفعان می‌باشد. همچنین مهم‌ترین موانع داخلی عبارتند از: عدم تعهد مدیریت، عدم زمان کافی، درک منفی از CSR، عدم وجود منابع کافی، آگاهی اجتماعی اندک، سطح ضعیف ارتباطات، عدم شناسایی فرد داوطلب، عدم امکان ارتباط‌گیری با دریافت‌کننده کمک، تجربه اندک داوطلب و فقدان آگاهی اجتماعی اندک داوطلب نسبت به فعالیت‌های داوطلبانه.

دسته دیگر از پژوهش‌های مرتبط، به موانع اجرای CSR در سازمان‌ها می‌پردازند. از دیدگاه این مطالعات مهم‌ترین موانع اجرای CSR در سازمان‌ها عبارتند از عدم حمایت دولت [۳۳، ۳۴]، فقدان دانش، آگاهی و تخصص [۳۳، ۳۴، ۳۵، ۳۶، ۳۷]، کافی نبودن منابع [۳۳، ۳۵، ۳۶]، حمایت نکردن مدیران [۳۴، ۳۵]، نگرش منفی در سازمان [۳۳، ۳۵]، عدم اندازه‌گیری مزایای CSR [۳۵، ۳۸]، هزینه و زمان بالا [۳۳، ۳۶، ۳۷]، مناسب نبودن فناوری [۳۴]، عدم آگاهی مشتریان از CSR [۲۸]، جذاب نبودن CSR برای مشتریان [۳۴، ۳۶]، فرهنگ جامعه [۲۸]، فقدان آموزش کافی [۳۷] و عدم وجود قوانین و مقررات [۳۶].

همان‌طور که ملاحظه گردید، مطالعاتی که بر موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی متمرکز باشند اندک می‌باشند. همچنین در تحقیقاتی که به موانع اجرای CSR در سازمان‌ها پرداخته شده تمرکز اصلی بر موانع سازمانی و محیطی می‌باشد؛ زیرا بسیاری از برنامه‌های CSR بر اساس تصمیمات سازمانی گرفته شده و اغلب موارد کارکنان ملزم به اجرای آن می‌باشند. اما با توجه به اینکه هسته اصلی فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی، مشارکت داوطلبانه کارکنان است، انجام پژوهشی با تمرکز بیشتر بر عوامل فردی ضروری به نظر می‌رسد. علاوه بر آن اغلب این مطالعات در کشورهای غربی نظیر آمریکا و کشورهای اروپایی انجام شده است [۲، ۸، ۹، ۱۰]. بنابراین انجام پژوهشی در این زمینه در کشوری مانند ایران که از لحاظ زمینه‌ای در خیلی جهات متفاوت از کشورهای غربی است، می‌تواند مفید واقع گردد.

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

تعداد شرکت‌هایی که سابقه انجام فعالیت‌های داوطلبانه را داشته‌اند، محدود بوده و نمی‌توان آن‌ها را به صنعت خاصی دسته‌بندی کرد. بنابراین جامعه مورد تحقیق ابتدایی، کلیه کارکنان



سازمان‌هایی در نظر گرفته شده بود که در «روز داوطلبی کارکنان» در ۱۶ اردیبهشت در این فعالیت‌ها در سال‌های ۹۲ تا ۹۵ شرکت فعال داشته‌اند و با توجه به برگزار نشدن رسمی این روز (به علت منحل شدن سازمان مردم نهاد مربوطه در سال ۹۵)، در طی سال‌های بعد فعالیت‌های داوطلبانه را در طول سال ادامه داده و همچنین از حمایت سازمان در انجام این برنامه‌ها برخوردار باشند.

برای یافتن سازمان‌هایی که با معیارهای بالا تطابق داشته باشند و تلاش برای از قلم نیفتادن احتمالی سازمان‌های فعال در این حوزه، اقدامات زیر انجام گردید:

- ایجاد ارتباط با مسئولین سازمان مردم نهاد برگزار کننده روز داوطلبی و دریافت لیست سازمان‌های مشارکت کننده در سال‌های برگزاری این کمپین
- ایجاد ارتباط با سازمان‌های مردم نهاد خیریه نظیر محک و بهنام دهش پور
- جستجوهای اینترنتی

پس از به دست آمدن لیست نهایی، با تمامی این سازمان‌ها ارتباط قرار شده و معیارهای مورد نظر مورد سنجش قرار گرفت. ملاحظه گردید برخی از سازمان‌هایی که در روز داوطلبی نام آن‌ها به عنوان مشارکت‌کننده عنوان شده است، صرفاً یک یا دو نفر از کارمندانشان شخصاً در این فعالیت‌ها شرکت داشته و هیچ گونه حمایت سازمانی وجود نداشته است. در نهایت با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده ۳ سازمان به عنوان جامعه نهایی آماری در نظر گرفته شد: گروه مپنا (شرکت مدیریت پروژه نفت و گاز ایران)، چارگون (تولیدکننده نرم‌افزارهای سازمانی)، یونیور (وارد کننده و تولید کننده محصولات آرایشی و بهداشتی). این سازمان‌ها از لحاظ دولتی/خصوصی، تولیدی/خدماتی، مکانیزم‌های انجام فعالیت‌های داوطلبانه و مدت زمان برنامه داوطلبانه متنوع می‌باشند (جدول ۱).

جدول ۱: تنوع جامعه مورد تحقیق

نام سازمان	دولتی یا خصوصی	تولیدی یا خدماتی	مکانیزم‌ها
گروه مپنا	نیمه دولتی	خدماتی	جمع‌آوری و توزیع کالا و پول برای جامعه هدف، فروش کالا به نفع نیازمندان، تعمیرات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری دستگاه‌ها، هم‌صحبتی با نیازمندان، همراهی در درمان بیماران، برگزاری برنامه‌های تفریحی برای کودکان محروم
چارگون	خصوصی	خدماتی	جمع‌آوری و توزیع کالا و پول برای جامعه هدف، جذب کمک افراد و سازمان‌های خارجی، برگزاری مسابقه ورزشی با

نام سازمان	دولتی یا خصوصی	تولیدی یا خدماتی	مکانیزم‌ها
			جامعه هدف، توزیع وسایل بازی بین کودکان محروم، توانمند سازی کارجویان و معلولین
یونیور	خصوصی	تولیدی	جمع‌آوری و توزیع کالا برای جامعه هدف، درختکاری، پاکسازی محیط زیست، آموزش و فرهنگ‌سازی حفظ محیط زیست، توانمندسازی کودکان

برای دستیابی به اهداف تحقیق از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده گردیده است. در این راستا علاوه بر مصاحبه با مدیران و کارکنان شرکت‌کننده در فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی از ۳ شرکت ذکر شده، با خبرگان دانشگاهی که در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی شرکت پژوهش داشته و سابقه شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه را داشته‌اند. همچنین با برگزارکنندگان فعالیت‌های داوطلبانه کارکنان نیز مصاحبه‌هایی صورت پذیرفت.

در این مرحله کفایت نمونه‌گیری با روش نمونه‌گیری نظری محقق انجام شده است. در نمونه‌گیری نظری، مصاحبه‌ها تا جایی پیش می‌رود که به حد اشباع نظری می‌رسد. در این پژوهش با ۱۶ مصاحبه کفایت نظری حاصل گردید. تقریباً نیمی از مصاحبه شونده‌گان مرد و نیمی از مصاحبه‌شونده‌گان زن، نیمی از مصاحبه‌شونده‌گان مجرد و مابقی متأهل بودند. ۷ نفر از مصاحبه‌شونده‌گان دارای مدرک کارشناسی، ۵ نفر کارشناسی ارشد و ۴ نفر دارای مدرک دکترا بودند. همچنین کارکنان مورد مصاحبه قرار گرفته به طور میانگین دارای ۱۱ سال سابقه کار می‌باشند.

همچنین برای تحلیل مصاحبه‌های انجام شده از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. رویکرد کلی تحلیل مضمون از ترکیب دو روش براون و کلارک و اترید- استیرلینگ<sup>۴</sup> ایجاد شده است. مراحل فرایند تحلیل مضمون براون و کلارک عبارت‌اند از: ۱- آماده سازی و آشنایی با داده‌ها ۲- ایجاد کدهای اولیه ۳- جستجوی مضمون‌ها ۴- بازبینی مضمون‌ها ۵- تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها و ۶- تهیه گزارش [۳۹]. به علاوه شبکه مضامین اترید- استیرلینگ از ترکیب سه نوع مضمون پایه، مضمون سازمان دهنده و مضمون فراگیر ایجاد شده است [۴۰]. به علاوه از شاخص‌های گوبا و لینکلن<sup>۵</sup> برای ارزیابی کیفیت پژوهش استفاده شده است. بر همین اساس جهت افزایش اعتبارپذیری داده‌ها، صرف زمان کافی، تأیید داده‌های مصاحبه به وسیله مصاحبه شونده مورد توجه قرار گرفته است. برای افزایش اطمینان‌پذیری تمامی جزئیات پژوهش به‌طور دقیق ثبت و یادداشت برداری به‌طور کامل انجام شد. به‌منظور افزایش





انتقال پذیری پژوهش نیز از توصیف غنی و حداکثری اطلاعات جمع‌آوری شده در مبانی نظری پژوهش و مقایسه یافته‌های پژوهش با ادبیات تحقیق استفاده شد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

با توجه به مفروضات روش تحلیل مضمون، در مرحله نخست مصاحبه‌ها پیاده‌سازی گردیدند. سپس پژوهشگر با متمرکز شدن در متن مصاحبه‌ها با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا گردید. بر همین اساس متن مصاحبه‌ها به دفعات مطالعه و نکات کلیدی مشخص شدند. همچنین تلاش شد تا با مطالعه مصاحبه‌ها به صورت فعال، معانی و الگوهای جستجو شده به رشته تحریر درآیند.

پس از مطالعه عمیق داده‌ها توسط محقق، کدگذاری اولیه از آن‌ها ایجاد گردید. در این مرحله مفهوم سازی داده‌ها انجام شد و داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگر بودند، با نامهای متناسب کدگذاری گردید (جدول ۲).

جدول ۲: استخراج کدهای اولیه (مضمون‌ها) از نکات کلیدی

نکات کلیدی	مضمون استخراجی
وقتی آدم سرش شلوغه، همین‌طور شاید بیشتر از وقت کاری، کارش طول بکشد، تازه بخواهد کار دیگری انجام دهد، منیج کردنش فکر کنم برای خیلی‌ها امکان‌پذیر نیست	بار کاری زیاد
...به عنوان مثال یکی از همکاران وقتی گفتم چرا کمک نمی‌کنی، گفت به نوعی به تیمی که تشکیل داده‌اید نمی‌تونم اعتماد کنم، ترجیح می‌دهم طوری دیگر کمک کنم.	عدم اعتماد به مجریان برنامه‌های داوطلبانه
عده‌ای هستند که کمک مالی می‌کنند ولی وقت نمی‌گذارند... نه اینکه مخالفتی داشته باشند با فعالیت کردن... می‌گویند که ما در طول هفته که اینجاییم یک پنجشنبه جمعه هم می‌خواهم امور خانه را رفع و فتق بکنم؛ اما اگر در زمان کاری امکان برگزاری برنامه‌ها باشد، احتمالاً شرکت می‌کنند.	عدم امکان انجام برنامه‌های داوطلبانه در زمان کاری

در مرحله بعد کدهای مشابه و تکراری حذف و کدهای یکتا (مضمون‌های پایه) به دست می‌آید (۴۴ کد یکتا). سپس در مرحله بعد پژوهشگر سعی می‌نماید آن دسته از کدهایی که به یک مفهوم مشترک اشاره دارند دسته‌بندی و تحت عنوان مقوله‌های مختلف (مضمون‌های فراگیر) نام‌گذاری نماید (جدول ۳). در این مرحله اگر نقشه مضمون به درستی طراحی شده باشد، آنگاه می‌توان به مرحله بعدی رفت. در غیر این صورت، محقق باید برگردد و کدگذاری خود را تا

زمانی که یک نقشه مضمون رضایت بخش ایجاد شود، ادامه دهد. در این پژوهش این کار به دفعات تکرار شد تا نقشه مضمون رضایت بخش به دست آمد.

**جدول ۳: استخراج مقوله از مضمون‌های استخراجی**

محیط کاری	
مضمون‌ها	مقوله
بار کاری زیاد، عدم وجود فرهنگ فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان و تعداد بالای ارباب رجوع روزانه	محیط کاری

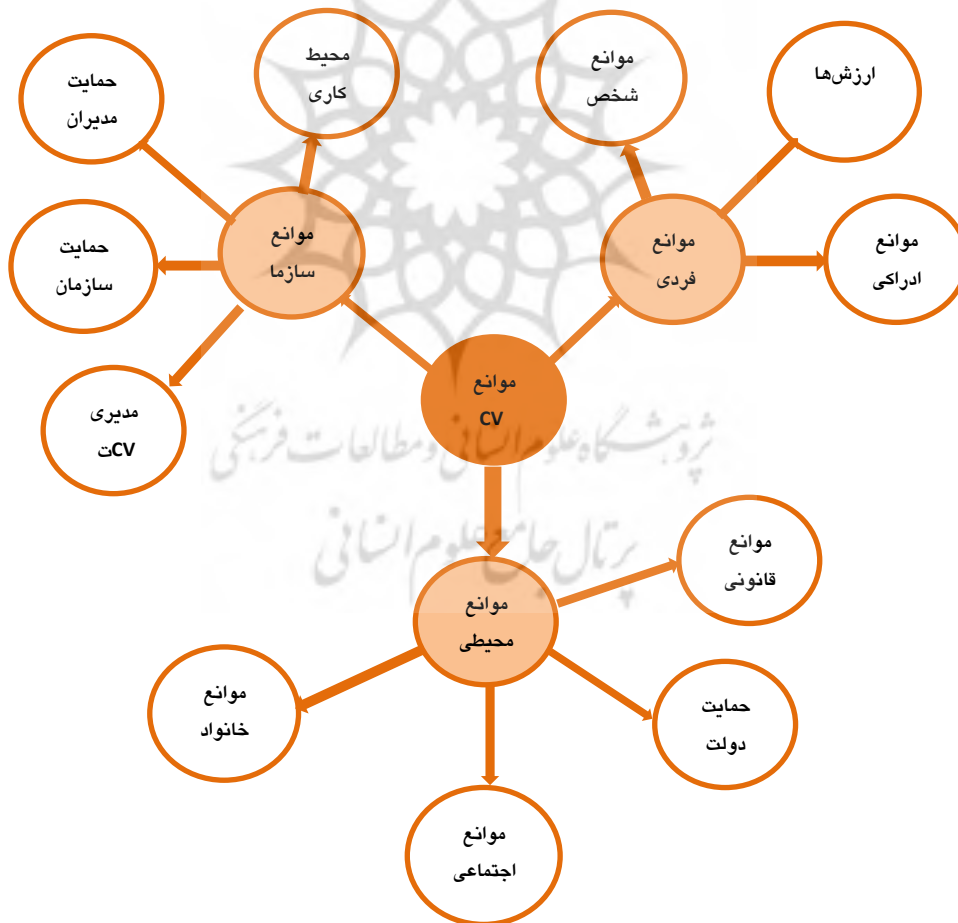
در نهایت ۱۱ مضمون پایه در قالب ۳ مضمون سازمان دهنده دسته بندی شدند (جدول ۴). شبکه مضامین با مضمون‌های این پژوهش در شکل ۱ نمایش داده شده‌اند.

**جدول ۴: مضمون‌ها و مقوله‌های استخراجی**

مقوله‌ها (مضمون پایه)	تم‌های استخراجی و فراوانی	
موانع شخصی	درون‌گرایی (۷)، عاطفی نبودن (۶)، خودخواه بودن (۴)، روحیه ضعیف داشتن هنگام مواجهه با مشکلات دیگران (۲)	موانع فردی
	فعالیت‌های خیرخواهانه را وظیفه دولت دانستن (۴)، با اهمیت ندانستن فعالیت داوطلبانه (۳) و تمایل به ناشناس بودن در فعالیت‌های خیرخواهانه (۲)	
	عدم آگاهی اجتماعی (۲)، تصویر کارکنان از مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان (۳)، عدم رضایت از نتایج برنامه داوطلبانه قبلی (۴)، ریاکارانه دانستن برنامه‌های داوطلبانه شرکتی (۳) و عدم آگاهی از پیامدهای فردی فعالیت‌های داوطلبانه (۲)	
محیط کاری	بار کاری زیاد (۷)، عدم وجود فرهنگ فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان (۷) و تعداد بالای ارباب رجوع روزانه (۲)	موانع سازمانی
حمایت مدیران	عدم حمایت مدیران و سرپرستان از فعالیت‌های داوطلبانه کارکنان (۷)، عدم مشارکت مدیران در برنامه‌های داوطلبانه (۲) و اعتقاد به پیامدهای منفی برنامه‌های داوطلبانه برای سازمان (۳)	
حمایت سازمانی	قدردانی نکردن از مجریان برنامه‌های داوطلبانه (۳)، عدم حمایت مالی سازمان (۷)، به رسمیت شناخته نشدن برنامه‌های داوطلبانه در سازمان (۴)، عدم امکان انجام برنامه‌های داوطلبانه در زمان کاری (۸) و عدم حمایت ذینفعان سازمان از برنامه‌های داوطلبانه (۲)	
مدیریت برنامه داوطلبانه	متنوع نبودن برنامه‌های داوطلبانه (۵)، نحوه نامناسب تعاملات رفتاری تیم اجرایی برنامه داوطلبانه (۵)، عدم تناسب برنامه‌های داوطلبانه با توانایی‌های افراد (۵)، اطلاع رسانی نامناسب نحوه برگزاری برنامه‌های داوطلبانه قبلی (۱۰) و عدم اعتماد به مجریان برنامه‌های داوطلبانه (۷)	



مقوله‌ها (مضمون پایه)	تم‌های استخراجی و فراوانی	
موانع قانونی	فقدان مشوق‌های مالیاتی (۳)، عدم وجود قانون مشخص برای برنامه‌های داوطلبانه شرکتی (۲)، عدم الزام شرکت‌ها به انجام فعالیت‌های داوطلبانه (۶)، نبودن روز کار داوطلبانه در تقویم رسمی کشور (۲)	موانع محیطی
حمایت دولت	عدم حمایت مالی دولت (۴)، عدم قدردانی دولت از سازمان‌های برگزارکننده برنامه‌های داوطلبانه (۳) و عدم ترویج فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی (۶)	
موانع اجتماعی	فقدان فرهنگ فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی (۳)، برنامه‌های جایگزین خیرخواهانه (۵)، امکان سوء استفاده سیاسی از برنامه‌های داوطلبانه (۴) و فشارهای اقتصادی به کارکنان (۳)	
موانع خانوادگی	عدم وجود فرهنگ فعالیت‌های خیرخواهانه در خانواده (۲)، تعداد بالای افراد تحت تکفل (۳) و زمان غیر کاری در دسترس (۸)	



شکل ۱. موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی در ایران

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی در ایران را می‌توان به سه دسته کلی تقسیم نمود. اولین دسته موانع فردی هستند. موانع فردی به طور عمده ناشی از خصوصیات و عقاید فردی داوطلبین شرکت کننده در برنامه‌های داوطلبانه است.

اولین مقوله از موانع فردی، موانع شخصیتی است. از نظر مصاحبه شونده‌گان در این پژوهش، درون‌گرایی، عاطفی نبودن، خودخواه بودن و روحیه ضعیف داشتن هنگام مواجهه با مشکلات دیگران از مهم‌ترین موانعی شخصیتی است که باعث کاهش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی می‌گردد. از دیدگاه مصاحبه شونده‌گان خصوصیت‌های شخصیتی متفاوت افراد، باعث عکس‌العمل‌های مختلفی هنگام مواجهه با مشکلات جامعه می‌گردد: "وقتی یک دست‌فروش را می‌بینی بعضی عادی رد می‌شوند و اصلاً نگاه نمی‌کنند. بعضی حداقل نگاه می‌کنند. برخی به بهانه‌ای چیزی می‌خرند. قطعاً بین اولی و دومی و سومی خیلی فرق است" یا اینکه افراد درون‌گرا تمایل کمتری به شرکت در برخی از فعالیت‌های داوطلبانه نشان می‌دهند: "در برنامه‌های ترویج عدم استفاده از کیسه‌های پلاستیکی چون باید با مردم در این باره صحبت کرده و فرهنگ‌سازی می‌کردیم، احساس می‌کردم برخی از همکاران که درون‌گراتر بودند تمایلی برای شرکت نشان نمی‌دادند"

به طور مرتبط افخمی و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش خود نشان داده‌اند که برونگرایی، خودخواه نبودن، روحیه قوی داشتن، عاطفی بودن و مردم دوستی از مهم‌ترین عوامل شخصیتی است که بر مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه با حمایت کارفرما در ایران تأثیر مثبت دارند [۴۱].

ارزش‌ها دومین مانع فردی در این برنامه‌ها است. از نظر مصاحبه‌شونده‌گان برخی از افراد فعالیت‌های خیرخواهانه را وظیفه دولت دانسته از این رو از مشارکت امتناع می‌نمایند. بعضی از افراد نیز تمایل به ناشناس بودن در فعالیت‌های خیرخواهانه دارند و شرکت در این برنامه‌ها را متعارض با این ارزش شخصی خود می‌پندارند. در تحقیقات مرتبط در ادبیات این تحقیق مفهومی مرتبط با این دو مضمون مشاهده نگردید.

همچنین تعدادی از کارکنان برخی از برنامه‌های داوطلبانه را با اهمیت نمی‌دانند، بنابراین ترجیح می‌دهند در برنامه‌های دیگر مشارکت نمایند. هنگامی که یک پروژه داوطلبانه از لحاظ ارزشمندی وظیفه مهم باشد، کارکنان احساس می‌کنند که مشارکتشان برای دیگران مفید است



که این باعث بر آورده شدن انگیزه دگرخواهانه آن‌ها گردیده و باعث ادامه فعالیت داوطلبانه آن‌ها می‌گردد [۲۵].

سومین مقوله از موانع فردی مرتبط با ادراکات کارکنان می‌باشد. در این پژوهش پنج مانع ادراکی تشخیص داده شد: از دیدگاه مصاحبه شونده‌گان برخی افراد از نزدیک آشنا با مشکلات جامعه نبوده و بنابراین تمایل کمتری به مشارکت داوطلبانه می‌نمایند (عدم آگاهی اجتماعی). به علاوه گاهی کارکنان تصویر مناسبی از مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان نداشته و این برنامه‌ها را ریاکارانه می‌دانند. در نهایت افراد در برخی موارد انتظارات خاصی از این برنامه‌ها دارند که برآورده نمی‌شود و باعث عدم مشارکت آن‌ها در آینده می‌گردد.

در تحقیقات مشابه از مضامین مرتبط با ادراکات کارکنان تنها "تصویر کارکنان از مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان" مورد بررسی قرار گرفته [۱۱، ۷] و دیگر مضامین مرتبط در این پژوهش‌ها مشاهده نگردید.

موانع سازمانی دومین دسته از موانع فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی در ایران است. اولین مقوله از موانع سازمانی، مضامین مرتبط با محیط کاری می‌باشد. از دیدگاه مصاحبه‌شونده‌گان بار کاری زیاد، از جدی‌ترین موانع کارکنان در محیط کاری می‌باشد که در تحقیقات گذشته نیز تأثیر آن‌ها بر این برنامه‌ها تأیید گردیده است [۱۱، ۷]. دو عامل باعث می‌گردد کارکنانی که دارای بار کاری زیاد هستند مشارکت کمتری در برنامه‌های داوطلبانه داشته باشند. اول اینکه مدیران سازمان‌ها امکان کمتری دارد به این دسته از کارکنان مجوز استفاده از زمانهای کاری برای مشارکت داوطلبانه را بدهند. دوم، کارکنانی که بار کاری زیادی دارند نیاز به استراحت بیشتری پس از زمان کاری داشته، بنابراین زمانهای غیر کاری در دسترسشان نیز کاهش می‌یابد.

دومین مضمون مرتبط با محیط کاری، عدم وجود فرهنگ فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان است. با توجه به اینکه در اغلب برنامه‌های داوطلبانه نیاز به مشارکت جمعی کارکنان می‌باشد، هنگامی که فرهنگ این فعالیت‌ها در سازمان وجود نداشته باشد، مجریان برنامه‌های داوطلبانه کار دشوارتری برای توسعه مشارکت داوطلبانه کارکنان دارند. به طور مشابه کیم و کیم<sup>۶</sup> (۲۰۱۶)، وجود فرهنگ بشر دوستانه در سازمان را در انجام فعالیت‌های داوطلبانه مؤثر دانسته است [۱۹]. همچنین رادل و همکاران (۲۰۱۶) با معرفی مفهوم جو فعالیت داوطلبانه، آن را تأثیرگذار بر افتخار سازمانی کارکنان و به دنبال آن به طور غیر مستقیم مؤثر در قصد شرکت در انجام فعالیت‌های داوطلبانه و افزایش تعهد مؤثر کارکنان دانسته شده است [۲].

دیگر مانع ایجاد شده در محیط کاری تعداد بالای ارباب رجوع روزانه است که باعث می‌گردد کارکنان نتوانند در ساعات کاری در فعالیتهای داوطلبانه شرکت نمایند. این مفهوم در تحقیقات مرتبط مشاهده نگردید.

(عدم) حمایت مدیران، دیگر مقوله از موانع سازمانی می‌باشد. از نقطه نظر مصاحبه شوندهگان عدم حمایت مدیران و سرپرستان از فعالیتهای داوطلبانه کارکنان، عدم مشارکت آنها و اعتقاد به پیامدهای منفی برنامه‌های داوطلبانه برای سازمان از موانع مهم برنامه‌های داوطلبانه شرکتی است: "می‌توانست مدیر کل دیگری اینجا باشد یا آدم‌های دیگری اینجا باشند و آدم‌هایش روحیه انسانی نداشته باشند این اتفاق نیافتد... این روحیه یعنی آن آدم بکنه از خودش و برود در آن منطقه فعالیت کند. مثلاً وقتی بخواهم برای این فعالیتهای مرخصی بگیرم شاید اگر مدیر دیگری داشتم می‌گفت به شما این کارها چه ارتباطی دارد. برو کار خودت را بکن. پس سازمان‌ها مهم نیستند. آدم‌های آن سازمان‌ها مهم هستند".

به طور مشابه مک‌فیل و بولز<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود نشان می‌دهند که حمایت کارفرما باعث افزایش ساعات شرکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه می‌گردد [۳۲]. همچنین هو<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود به اثبات می‌رسانند که حمایت مدیریت سازمان از فعالیتهای داوطلبانه باعث افزایش مشارکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه می‌گردد [۳۲]. در مورد مضامین دیگر در مطالعات مرور شده مورد مشابهی ملاحظه نگردید.

مانع سازمانی دیگر، (عدم) حمایت سازمانی می‌باشد. مضامین مرتبط با این مقوله عبارت‌اند از قدردانی نکردن از مجریان برنامه‌های داوطلبانه، عدم حمایت مالی سازمان، به رسمیت شناخته نشدن برنامه‌های داوطلبانه در سازمان، عدم امکان انجام برنامه‌های داوطلبانه در زمان کاری و عدم حمایت ذینفعان سازمان از برنامه‌های داوطلبانه. از دیدگاه برخی مصاحبه شوندهگان آنها به خاطر قدردانی سازمان فعالیتهای داوطلبانه را انجام نمی‌دهند ولی قدردانی و حمایت سازمان باعث گسترش فعالیتهای داوطلبانه می‌گردد و عدم وجود آن باعث دلسردی افراد می‌گردد: "... یکی اینکه تشویقاتی انجام شود. نه اینکه تبعیضی صورت گیرد. مثلاً در مراسم‌ها از افرادی که در برنامه‌ها بودند یاد می‌شود. خوب این تبلیغ معروف می‌شود. ما داریم کار خوب را تقویت می‌کنیم".

به طور مرتبط با سیل<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۹) ثابت نموده‌اند کارکنان سازمان‌هایی که به داوطلبان در زمانهای کاری انعطاف بیشتری داده و اجازه مرخصی برای شرکت در این فعالیت‌ها به آن‌ها می‌دهند، مشارکت بیشتری دارند [۱۴].

کد دیگر به دست آمده در این قسمت عدم قدردانی سازمان از داوطلبین می‌باشد. با سیل و همکاران دریافته‌اند که قدردانی فعالیت‌های داوطلبانه توسط شرکت با روش‌هایی از قبیل ذکر کردن فعالیت افراد در نشریه سازمان و یا تقدیر رسمی از آن‌ها ممکن است بر تکرار این فعالیت‌ها و درونی سازی هویت فعالیت داوطلبانه افراد تأثیر گذار باشد [۱۴]. همچنین گومز و فرناندز (۲۰۱۷) دریافته‌اند که عدم قدردانی از داوطلبین یکی از موانع داخلی فعالیت‌های داوطلبانه است [۱۱]. به طور مشابه مطالعات دیگر، وجود رابطه‌ای را بین قدردانی و شرکت بلند مدت در فعالیت‌های داوطلبانه را نشان می‌دهد [۱۰، ۳۱]. در مورد دیگر مضامین به دست آمده مشابهی در ادبیات مرتبط به دست نیامد

دسته دیگر از موانع سازمانی مرتبط با مقوله مدیریت برنامه داوطلبانه می‌باشد. از نظر مصاحبه شوندگان متنوع نبودن برنامه‌های داوطلبانه، نحوه نامناسب تعاملات رفتاری تیم اجرایی برنامه داوطلبانه، عدم تناسب برنامه‌های داوطلبانه با توانایی‌های افراد، اطلاع رسانی نامناسب نحوه برگزاری برنامه‌های داوطلبانه قبلی و عدم اعتماد به مجریان برنامه‌های داوطلبانه می‌تواند منجر به کاهش یا عدم شرکت داوطلبان گردد. در تحقیق مرتبط، افخمی و همکاران دریافته‌اند که اطلاع رسانی فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان، اعتماد داوطلبین به مجریان فعالیت‌های داوطلبانه و نحوه تعاملات رفتاری گروه اجرایی برنامه‌های داوطلبانه می‌تواند باعث افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی در شرکت‌های ایرانی گردد. در تحقیقات مشابه، مضامین دیگر موجود در این مقوله مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

به جز موانع فردی و سازمانی، موانع محیطی نیز می‌تواند بر مشارکت داوطلبانه کارکنان تأثیر گذار باشد. موانع قانونی اولین مقوله از موانع محیطی به دست آمده در این پژوهش می‌باشد. فقدان مشوق‌های مالیاتی، عدم وجود قانون مشخص برای برنامه‌های داوطلبانه شرکتی، عدم الزام شرکت‌ها به انجام فعالیت‌های داوطلبانه و نبودن روز کار داوطلبانه در تقویم رسمی کشور از جمله موانع قانونی برنامه‌های داوطلبانه در ایران می‌باشد.

عدم حمایت دولت از برنامه‌های داوطلبانه از لحاظ مالی، قدردانی از سازمان‌های برگزارکننده برنامه‌های داوطلبانه و ترویج فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی نیز از دیگر موانع محیطی

برنامه‌های داوطلبانه می‌باشد. این مضامین در تحقیقات مشابه در حوزه CSR وجود دارد [۳۳].

موانع اجتماعی از دیگر موانع محیطی برنامه‌های داوطلبانه در ایران می‌باشد. یکی از موانع اجتماعی در ایران فقدان فرهنگ فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی و همچنین تمایل بیشتر افراد به فعالیت‌های خیرخواهانه فردی است که باعث گردیده این فعالیت‌ها توسعه کمتری داشته باشد. به علاوه وجود برنامه‌های جایگزین خیرخواهانه در کشور مانند فعالیت‌های داوطلبانه مساجد، هلال احمر و برنامه‌های جهادی و تبلیغات رسانه‌ای بیشتر آن‌ها باعث کمتر بودن مشارکت افراد گردیده است. امکان سوء استفاده سیاسی از برنامه‌های داوطلبانه و فشارهای اقتصادی به کارکنان از دیگر موانع اجتماعی به دست آمده است. هیچ‌کدام از این مفاهیم در پژوهش‌های مرتبط مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

در نهایت موانع خانوادگی آخرین مقوله از موانع محیطی است که از نظر مصاحبه‌شوندگان مؤثر می‌باشد. عدم وجود فرهنگ فعالیت‌های خیرخواهانه در خانواده یکی از موانع خانوادگی می‌باشد " از وقتی یادم می‌آید پدر و مادرم در این کارها بوده‌اند. دیدید آدم عادت می‌کند به یک سبکی از زندگی و غیر از آن برایتان ننگه یا برایتان عیب. یکی آدم چادری وقتی چادرش را برمی‌دارد چقدر برایش سخته و یا بی‌چادر بگذارد او ایلش چقدر سخت، شاید این طور تربیت با من عجین شده است."

به‌طور مشابه هو و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیق خود به اثبات می‌رسانند که حمایت اجتماعی خانواده و دوستان از فعالیت‌های داوطلبانه باعث افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه می‌گردد [۲۶].

زمان غیر کاری در دسترس یکی از کدهای به دست آمده در این قسمت است. در مقالات مرور شده، به صورت مستقیم این عامل اشاره نشده است ولی در برخی مقالات به تأثیر مثبت ساعات کاری منعطف بر افزایش مشارکت کارکنان اشاره شده است. بدیهی است که علت این تأثیر ایجاد قابلیت مدیریت زمان به علت داشتن ساعات کاری منعطف می‌باشد که منجر به افزایش ساعات غیر کاری در دسترس می‌گردد. همچنین آریزا<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود به اثبات رسانده‌اند، کارکنانی که دارای ساعت کار منعطف، کار پاره وقت باشند زمان بیشتری را نسبت به سایرین به این فعالیت‌ها اختصاص می‌دهند [۲۷]. تعداد بالای افراد تحت تکفل دیگر مانع خانوادگی است که در ادبیات این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته است.





حرکت به سوی ایجاد برنامه‌های داوطلبانه شرکتی در کشور مستلزم درک یک مدل مفهومی از کلیه موانع موثر و مطرح در برنامه‌های داوطلبانه در سازمان‌های ایرانی است. لذا مدل نهایی این تحقیق که بر اساس ویژگی‌های بومی ایران به دست آمده، می‌تواند آگاهی محققین رفتار سازمانی و منابع انسانی را در خصوص موانع اجرای این برنامه‌ها را افزایش دهد. مدل به دست آمده در این پژوهش نشان می‌دهد که برای گسترش برنامه‌های داوطلبانه شرکتی علاوه بر موانع سازمانی، توجه به موانع فردی نیز باید مورد توجه باشد. در تحقیقات گذشته توجه کمتری به موانع فردی شده است و با توجه به اینکه هسته اصلی برنامه‌های داوطلبانه مشارکت کارکنان است، توجه به ارزش‌ها، خصوصیات و ادراکات افراد نیز نقش مهمی در توسعه برنامه‌های داوطلبانه دارد.

بنابراین پیشنهاد می‌گردد که مدیران منابع انسانی سازمان‌ها قبل از اجرای برنامه‌های داوطلبانه، شناخت بیشتری از ویژگی‌های شخصیتی و ارزش‌های کارکنان خود پیدا کرده و بر اساس آن برنامه‌های داوطلبانه را برنامه‌ریزی کرده و برنامه‌هایی را انتخاب نمایند که با خصوصیات فردی کارکنان و توانایی‌های آن‌ها همخوانی داشته باشد.

از آنجا که (عدم) حمایت مدیران یکی از موانع به دست آمده در این پژوهش می‌باشد، به مدیران سازمان‌ها و مجریان برنامه‌های داوطلبانه توصیه می‌گردد به حمایت‌های معنوی از داوطلبان توجه ویژه داشته باشند. حمایت‌های معنوی سازمان مانند قدردانی سازمان از داوطلبین و مشارکت مدیران در برنامه‌های داوطلبانه می‌تواند از حمایت‌های مادی آن‌ها اثرگذارتر باشد. بر اساس نتایج این پژوهش عدم اعتماد داوطلبین به مجریان برنامه‌های داوطلبانه یکی از پرتکرارترین مضامین تکرار شده توسط مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش می‌باشد. بنابراین به مجریان این برنامه‌ها توصیه می‌گردد با اطلاع‌رسانی مناسب (اطلاع‌رسانی نامناسب نحوه برگزاری برنامه‌های داوطلبانه قبلی پر تکرارترین مضمون می‌باشد)، مراحل مختلف برنامه‌های داوطلبانه شفاف‌سازی نمایند. این شفاف‌سازی علاوه بر کسب اعتماد داوطلبان، آن‌ها را به مشارکت بیشتر ترغیب می‌نماید.

یکی از دیگر از پرتکرارترین مضمون‌های تکرار شده، بار کاری زیاد است. این مطلب می‌تواند ناشی از این باشد که بسیاری از برنامه‌های داوطلبانه در سازمان‌های ایرانی در ساعات غیرکاری برگزار می‌گردد. بنابراین به مدیران سازمان‌ها توصیه می‌گردد تا در مقاطعی از سال با صدور مجوز استفاده از زمانهای کاری برای انجام برنامه‌های داوطلبانه، کارکنان را به مشارکت بیشتر ترغیب نمایند.

به نظر می‌رسد به علت کمتر شناخته شدن برنامه‌های داوطلبانه شرکتی موانع محیطی زیادی برای اجرای این برنامه‌ها در ایران وجود دارد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد دولت مشوق‌های مالیاتی برای سازمان‌هایی که برنامه‌های داوطلبانه را اجرا می‌کنند در نظر گیرند. به علاوه با توجه به اینکه سازمان‌های بسیاری علاقه به این‌گونه فعالیت‌ها داشته ولی به علت مشغله زیاد فرصت برنامه‌ریزی این‌گونه فعالیت‌ها را ندارند، مرکزی با حمایت دولت برای ترویج و برنامه‌ریزی این برنامه‌ها شکل گیرد.

بخشی از محدودیت‌های تحقیق حاضر به روش‌شناسی آن مربوط می‌شود. در این خصوص می‌توان به محدودیت تأکید بیش از اندازه بر مصاحبه اشاره کرد بنابراین به محققان آتی توصیه می‌شود مدل به دست آمده در این پژوهش را با ابزارهای کمی مانند پرسشنامه مورد سنجش قرار دهند. همچنین با توجه به اینکه در این تحقیق بر تفاوت موانع در صنایع مختلف و یا خصوصی/دولتی بودن کمتر توجه شده است، توصیه می‌گردد در تحقیقات آتی به شناخت موانع با تمرکز بر این جنبه‌ها، پرداخته شود.

#### ۶- پی‌نوشت‌ها

- |                                    |                        |
|------------------------------------|------------------------|
| ۱. Employee Volunteering           | ۶. Kim and Kim         |
| ۲. Employer-Supported volunteering | ۷. MacPhail and Bowles |
| ۳. Gómez Santos and Fernández      | ۸. Hu                  |
| Fernández                          | ۹. Basil               |
| ۴. Attridge-Stirling               | ۱۰. Ariza              |
| ۵. Guba and Lincoln                |                        |

#### ۷- منابع

- [۱] Malik, M., Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*, ۲۰۱۵. ۱۲۷(۲): p. ۴۱۹-۴۳۸.
- [۲] Rodell, J.B., J.E. Booth, J.W. Lynch, and K.P. Zipay, Corporate volunteering climate: mobilizing employee passion for societal causes and inspiring future charitable action. *Academy of Management Journal*, ۲۰۱۷. ۶۰(۵): p. ۱۶۶۲-۱۶۸۱.
- [۳] Lor-Serrano, A. and L. Esteban-Salvador, An Approach to Corporate Volunteering in Spain. *Social Sciences*, ۲۰۲۱. ۱۰(۳): p. ۸۰.
- [۴] Oliveira, M., T. Proença, and M.R. Ferreira, Do corporate volunteering programs and perceptions of corporate morality impact perceived employer attractiveness? *Social Responsibility Journal*, ۲۰۲۲. ۱۸(۷): p. ۱۲۲۹-۱۲۵۰.



- [۵] Zhang, Z., J. Wang, and M. Jia, Integrating the bright and dark sides of corporate volunteering climate: Is corporate volunteering climate a burden or boost to employees? *British Journal of Management*, ۲۰۲۱. ۳۲(۲): p. ۴۹۴-۵۱۱.
- [۶] Krasnopolskaya, I., L. Roza, and L.C. Meijs, The relationship between corporate volunteering and employee civic engagement outside the workplace in Russia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, ۲۰۱۶. ۲۷(۲): p. ۶۴۰-۶۷۲.
- [۷] Afkhami, A., A. Nasr Isfahani, M. Abzari, and H. Teimouri, Toward a deep insight into employee participation in employer-supported volunteering in Iranian organizations: A grounded theory. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, ۲۰۱۹. ۳۰(۵): p. ۱۰۳۶-۱۰۵۳.
- [۸] Grant, A., Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *Academy of Management Review*, ۲۰۱۲: p. amr. ۲۰۱۰, ۰۲۸۰.
- [۹] Loosemore, M. and J. Bridgeman, Corporate volunteering in the construction industry: motivations, costs and benefits. *Construction Management and Economics*, ۲۰۱۷: p. ۱-۱۳.
- [۱۰] van Schie, S., A. Gautier, A.-C. Pache, and S.T. Güntert, What keeps corporate volunteers engaged: Extending the volunteer work design model with self-determination theory insights. *Journal of Business Ethics*, ۲۰۱۹. ۱۶۰(۳): p. ۶۹۳-۷۱۲.
- [۱۱] Gómez Santos, P. and J.L. Fernández Fernández, Brakes and barriers of Corporate Volunteering. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, ۲۰۱۷(۹۰).
- [۱۲] Veal, A. and G. Nichols, Volunteering and income inequality: Cross-national relationships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, ۲۰۱۷. ۲۸: p. ۳۷۹-۳۹۹.
- [۱۳] Zaman, R., T. Jain, G. Samara, and D. Jamali, Corporate governance meets corporate social responsibility: Mapping the interface. *Business & Society*, ۲۰۲۲. ۶۱(۳): p. ۶۹۰-۷۵۲.
- [۱۴] Basil, D.Z., M.S. Runte, M. Easwaramoorthy, and C. Barr, Company support for employee volunteering: a national survey of companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, ۲۰۰۹. ۸۵(۲): p. ۳۸۷-۳۹۸.
- [۱۵] masoodipoor, s., Segmentation of generosity behavior within the framework of charity social marketing. Vol. ۲۳. ۲۰۲۱: *Management research in Iran*. ۱۰۲-۱۲۹.
- [۱۶] Sherafati, m. and S. Najafi Ghobadi, Provide a novel model for designing a sustainable supply chain network considering development and multi-level environmental decisions. *New researches in decision making*, ۲۰۲۲. ۷(۴): p. ۱۰۴-۱۲۴.
- [۱۷] Saz-Gil, M.I., J.P. Cosenza, A. Zardoya-Alegría, and A.I. Gil-Lacruz, Exploring corporate social responsibility under the background of sustainable development

goals: A proposal to corporate volunteering. *Sustainability*, ۲۰۲۰. ۱۲(۱۲): p. ۴۸۱۱.

- [۱۸] Bartsch, G., Emotional learning: managerial development by corporate volunteering. *Journal of Management Development*, ۲۰۱۲. ۳۱(۳): p. ۲۵۳-۲۶۲.
- [۱۹] Kim, J. and T. Kim, Multi-level Antecedents of Company Support for Employee Volunteering. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ۲۰۱۶. ۲۳(۱): p. ۳۷-۴۹.
- [۲۰] Rodell, J.B., H. Breitsohl, M. Schröder, and D.J. Keating, Employee volunteering: A review and framework for future research. *Journal of management*, ۲۰۱۶. ۴۲(۱): p. ۵۵-۸۴.
- [۲۱] Dreesbach-Bundy, S. and B. Scheck, Corporate volunteering: A bibliometric analysis from ۱۹۹۰ to ۲۰۱۵. *Business Ethics: A European Review*, ۲۰۱۷. ۲۶(۳): p. ۲۴۰-۲۵۶.
- [۲۲] Plewa, C., J. Conduit, P.G. Quester, and C. Johnson, The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: A Consumer Perspective. *Journal of Business Ethics*, ۲۰۱۵. ۱۲۷(۳): p. ۶۴۳-۶۵۹.
- [۲۳] Im, S. and Y.W. Chung, Employee volunteering meaningfulness and organizational citizenship behavior: Exploring the effects of organizational support, pride, and trust. *Sustainability*, ۲۰۱۸. ۱۰(۱۲): p. ۴۸۳۵.
- [۲۴] Do Paço, A., D. Agostinho, and A. Nave, Corporate versus non-profit volunteering—do the volunteers' motivations significantly differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, ۲۰۱۳. ۱۰(۳): p. ۲۲۱-۲۳۳.
- [۲۵] Pajo, K. and L. Lee, Corporate-sponsored volunteering: A work design perspective. *Journal of Business Ethics*, ۲۰۱۱. ۹۹(۳): p. ۴۶۷-۴۸۲.
- [۲۶] Hu, J., K. Jiang, S. Mo, H. Chen, and J. Shi, The motivational antecedents and performance consequences of corporate volunteering: When do employees volunteer and when does volunteering help versus harm work performance? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۲۰۱۶. ۱۳۷: p. ۹۹-۱۱۱.
- [۲۷] Ariza-Montes, A., J.L. Roldán-Salgueiro, and A. Leal-Rodríguez, Employee and volunteer. *Nonprofit Management and Leadership*, ۲۰۱۵. ۲۵(۳): p. ۲۵۵-۲۶۸.
- [۲۸] Bart, C., M.C. Baetz, and S.M. Pancer, Leveraging human capital through an employee volunteer program: The case of Ford Motor Company of Canada. *Journal of Intellectual Capital*, ۲۰۰۹. ۱۰(۱): p. ۱۲۱-۱۳۴.
- [۲۹] Veleva, V., S. Parker, A. Lee, and C. Pinney, Measuring the business impacts of community involvement: The case of employee volunteering at UL. *Business and Society Review*, ۲۰۱۲. ۱۱۷(۱): p. ۱۲۳-۱۴۲.
- [۳۰] Mir mohammadi, S.m., M. Rahimian, and M. Abedini, Perception of Corporate Social Responsibility and In-Role and Extra-Role Performance: Mediating Role of Work Attitude. Vol. ۲۱. ۲۰۲۱: *Management research in Iran*. ۱۳۷-۱۵۵.
- [۳۱] Booth, J.E., K.W. Park, and T.M. Glomb, Employer-supported volunteering benefits: Gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management*, ۲۰۰۹. ۴۸(۲): p. ۲۲۷-۲۴۹.



- [۳۲] MacPhail, F. and P. Bowles, Corporate social responsibility as support for employee volunteers: impacts, gender puzzles and policy implications in Canada. *Journal of Business Ethics*, ۲۰۰۹, ۸۴(۳): p. ۴۰۵-۴۱۶.
- [۳۳] Liao, P.-C., Y.-N. Shih, C.-L. Wu, X.-L. Zhang, and Y. Wang, Does corporate social performance pay back quickly? A longitudinal content analysis on international contractors. *Journal of Cleaner Production*, ۲۰۱۸, ۱۷۰: p. ۱۳۲۸-۱۳۳۷.
- [۳۴] Loosemore, M. and B.T.H. Lim, Linking corporate social responsibility and organizational performance in the construction industry. *Construction management and economics*, ۲۰۱۷, ۳۵(۳): p. ۹۰-۱۰۵.
- [۳۵] Bevan, E.A. and P. Yung, Implementation of corporate social responsibility in Australian construction SMEs. *Engineering, Construction and Architectural Management*, ۲۰۱۵.
- [۳۶] Bux, H., Z. Zhang, and N. Ahmad, Promoting sustainability through corporate social responsibility implementation in the manufacturing industry: An empirical analysis of barriers using the ISM-MICMAC approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, ۲۰۲۰, ۲۷(۴): p. ۱۷۲۹-۱۷۴۸.
- [۳۷] Alotaibi, A., F. Edum-Fotwe, and A.D. Price, Critical barriers to social responsibility implementation within mega-construction projects: The case of the Kingdom of Saudi Arabia. *Sustainability*, ۲۰۱۹, ۱۱(۶): p. ۱۷۵۵.
- [۳۸] Zhang, Q., B.L. Oo, and B.T.H. Lim, Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of cleaner production*, ۲۰۱۹, ۲۱۰: p. ۵۶۳-۵۸۴.
- [۳۹] Braun, V. and V. Clarke, Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, ۲۰۰۶, ۳(۲): p. ۷۷-۱۰۱.
- [۴۰] Attride-Stirling, J., Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, ۲۰۰۱, ۱(۳): p. ۳۸۵-۴۰۵.
- [۴۱] Afkhami, A., A. Nasr Isfahani, M. Abzari, and H. Teimouri, Antecedents of Employee Participation in Employer-Supported Volunteering Activities: A Systematic Literature Review. *Journal for Management and Development Process*, ۲۰۱۸, ۳۱(۳): p. ۱۱۱-۱۵۰.