

## **ORIGINAL ARTICLE**

# Drivers of Human Resources Architecture Model for Managing Volunteers in University Sport Events

Mahdieh Seraji<sup>1\*</sup>, Sara Keshkar<sup>2</sup>, Gholam Ali Kargar<sup>2</sup>, Gholamreza Shabanibahar<sup>3</sup>,  
Mir Ali Seyed Naghavi<sup>4</sup>

1 PhD Candidate in Sport Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2 Associate Professor in Sport Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3 Professor in Sport Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

4 Professor in Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Correspondence:

Mahdieh Seraji

Email: [Mahdie\\_seraji@yahoo.com](mailto:Mahdie_seraji@yahoo.com)

Received: 08 Feb 2022

Accepted: 30 Aug 2023

### How to cite

Seraji, M., Keshkar, S., Kargar, G.A., Shabanibahar, G. & Seyed Naghavi, M.A. (2024). Drivers of Human Resources Architecture Model for Managing Volunteers in University Sport Events. *Applied Research of Sport Management*, 13(1), 25-40.

([DOI:10.30473/arsm.2023.62940.3639](https://doi.org/10.30473/arsm.2023.62940.3639))

## ABSTRACT

The study aims to identify the drivers of human resources architecture model for managing volunteers in university sport events. The method was mixed exploratory in which thematic analysis method in the qualitative phase and structural equation modeling in the quantitative phase were used. The Statistical population in the qualitative part includes experts in the field of human resources management, volunteering and university sports and 19 interviewees were selected as the research sample using snowball sampling method. In the quantitative part, 278 volunteers with experience of volunteering in national and international university sports events were selected as the statistical sample. The research method in the qualitative part included a semi-structured interview, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire, that its face and construct validity was confirmed and its reliability was determined by Cronbach's alpha test. Data analysis was done using version 24 of Spss and Amos software. The main components of drivers of human resources architecture include volunteer competency, training, encouraging participation, empowerment, leadership, managers competency, implementation and feedback, recognizing participation motivations, job description, job setting and job ladder that were classified into six main categories includes knowledge and information, psychological empowerment, managerial ability, career path, recruiting, maintaining and supporting volunteers.

## KEY WORDS

driver, volunteering, sporting events, volunteer management, human resources architecture.



«مقاله پژوهشی»

## پیش‌رانه‌های مدل معماری منابع انسانی در مدیریت داوطلبان رویدادهای ورزش دانشگاهی

مهديه سراجي<sup>\*</sup>، سارا كشكر<sup>۱</sup>، غلامعلي كارگر<sup>۲</sup>، غلامرضا شعباني بهار<sup>۳</sup>، ميرعلي سيدنقوي<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیش‌رانه‌های مدل معماری منابع انسانی در مدیریت داوطلبان رویدادهای ورزش دانشگاهی انجام شد. روش پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی بود که در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش تحلیل معادلات ساختاری استفاده گردید. جامعه آماری در بخش کیفی شامل متخصصین حوزه مدیریت منابع انسانی، داوطلبی و ورزش دانشگاهی بود و ۱۹ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. در بخش کمی نیز ۲۷۸ نفر از نیروهای دارای سابقه داوطلبی در رویدادهای ملی و بین‌المللی ورزش دانشگاهی به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که روایی صوری و سازه آن تایید و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تعیین شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Spss و Amos و رزن ۲۴ انجام گرفت. براساس نتایج به دست آمده، مؤلفه‌های اصلی پیش‌رانه معماری مدیریت منابع انسانی شامل شایستگی داوطلبان، آموزش، ترغیب به مشارکت، توانمندسازی، رهبری، شایستگی مدیران، اجرا و بازخورد، شناخت انگیزه‌های مشارکت، تشریح شغلی، تنظیم شغلی، نردبان شغلی، شناسایی و بهسازی داوطلبان، جبران خدمات و تأمین و حمایت است که در قالب شش مقوله اصلی دانش و اطلاعات، توانمندسازی روان‌شناختی، توانایی مدیریتی، کارراهه شغلی، جذب و نگهداری و حمایت از داوطلبان دسته‌بندی شدند.

**واژگان کلیدی:** پیش‌رانه، داوطلبی، رویدادهای ورزشی، مدیریت داوطلبان، معماری منابع انسانی.

۱ دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.  
۲ دانشیار مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.  
۳ استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.  
۴ استاد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

مهديه سراجي

رایانامه: Mahdie\_seraji@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

### استناد به این مقاله:

سراجي، مهديه؛ كشكر، سارا؛ كارگر، غلامعلي؛ شعباني بهار، غلامرضا و سيدنقوي، ميرعلي (۱۴۰۳). پیش‌رانه‌های مدل معماری منابع انسانی در مدیریت داوطلبان رویدادهای ورزش دانشگاهی. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۳(۱)، ۲۵-۴۰. (DOI: 10.30473/arism.2023.62940.3639)



## مقدمه

از میان رویدادهای ورزشی که در سطح ملی برگزار می‌شوند، رویدادهای ورزش دانشگاهی، به لحاظ اهمیت قابل توجه ورزش تربیتی در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی در سطح جامعه، ارتقای سلامتی، افزایش فعالیت بدنی و ارائه سبک زندگی فعال به دانشجویان همواره مورد توجه سیاست‌گذاران و متولیان ورزش بوده است. مدیریت داوطلبان در رویدادهای ورزش دانشگاهی، به واسطه ماهیت ویژه رویداد و گروه هدف خاصی که در این رویداد مشارکت دارند، لازم است ویژگی‌های خاصی داشته و نیازهای ویژه‌ای را پاسخگو باشد.

کاهش قابل توجه مشارکت دانشجویان داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی کشور و تسریع این روند در سال‌های اخیر، نشان‌دهنده فقدان مدل مدیریتی مطلوب در کار با داوطلبان می‌باشد تا جایی که حاجی حسنی و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی این موانع در مشارکت داوطلبانه پرداخته و موانع متعددی را در حوزه‌های مختلف جذب، گزینش و انتخاب، آشنایی و توجیه، به‌کارگیری و پاداش، حفظ یا جایگزینی دانشجویان داوطلب، شناسایی نمودند. آنگوستو، دیاز سوارز و لویزگولون<sup>۷</sup>، (۲۰۲۱). با توجه به فقدان برنامه مدون برای حضور و بهره‌گیری از نیروهای داوطلب در برگزاری این رویدادها، به نظر می‌رسد استفاده از روش‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی مناسب که با ساختار منسجمی از راهبردها، سیاست‌ها، شیوه‌ها، رویه‌ها و سیستم‌ها می‌توانند دیدگاهی جامع و همه‌جانبه به مدیریت داوطلبان ارائه دهند (کاسکلی، فردلین، کیم، باری و کاپلندس<sup>۸</sup>، (۲۰۲۱)، در جهت جذب و مدیریت هرچه بهتر نیروهای داوطلبی و در پی آن بهره‌مندی از مزایای آن کمک‌کننده خواهد بود.

نظر به اهمیت قابل توجه داوطلبان در رویدادها و سازمان‌های ورزشی، این گروه از منابع انسانی در پژوهش‌های مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند تا با دستیابی به شناخت بهتر و جامع‌تر نسبت به آنها، فواید داوطلبی برای داوطلبان، رویداد و سازمان برگزارکننده به حداکثر ممکن برسد. با بررسی پژوهش‌های متعددی که در سطح ملی و بین‌المللی در حوزه داوطلبی ورزشی انجام شده‌اند، مشخص می‌شود که بخش وسیعی از پژوهش‌های حوزه داوطلبی به چهار سازه مفهومی انگیزه، رضایت، تعهد و

مدیریت و برگزاری رویدادهای ورزشی، به عنوان یکی از مطرح‌ترین و چالش برانگیزترین حوزه‌های مدیریت ورزشی در سطح جهان در نظر گرفته می‌شود. در برگزاری مطلوب رویداد ورزشی، یک مدیر باید از تمامی امکانات و منابع در اختیار خود شامل منابع انسانی و مادی برای تحقق اهداف سازمانی که همانا برگزاری مطلوب رویداد است، استفاده کند. از این میان، منابع مادی تنها در صورتی منابع اثربخشی برای رویداد ورزشی خواهند بود که افرادی با دانش و تخصص لازم در سازمان وجود داشته باشند و از این منابع مادی در جهت مرتفع نمودن نیازهای سازمانی و افراد استفاده نمایند (چلادورای و کروین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

برای انجام امور متفاوت و متنوع در برگزاری رویدادهای ورزشی، حضور تعداد قابل توجهی نیروی انسانی در جایگاه‌های اجرایی مختلف در ساختار رویداد ضروری است و از آنجا که استخدام و به‌کارگیری رسمی این تعداد نیرو می‌تواند برای سازمان برگزارکننده بسیار هزینه‌بر بوده و محدودیت‌های سازمانی و حقوقی متعددی را در پی داشته باشد، سازمان‌های برگزارکننده رویدادهای ورزشی نیازمند بهره‌گیری از مشارکت نیروهای داوطلب<sup>۲</sup> برای برگزاری رویداد هستند (هوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). موقتی بودن ساختار سازمانی برگزارکننده رویدادهای ورزشی، حضور گروه‌های مختلف نیروهای انسانی با ویژگی‌ها، شرایط، انتظارات و نیازهای متفاوت، و همچنین غیردائمی بودن مشارکت‌های داوطلبی، نوع ویژه‌ای از محیط را ایجاد می‌کند که بر پیچیدگی مدیریت داوطلبان در رویدادهای ورزشی می‌افزاید. این در حالی است که داوطلبان به خودی خود، گروهی از منابع انسانی هستند که توافق بر نحوه مدیریت آنها همچنان منشا اختلاف نظر میان مدیران ورزشی است. از سوی دیگر، پژوهش‌های متعددی در بررسی‌های خود به این نتیجه رسیده‌اند که تجربه داوطلبی در هر رویداد منحصر به فرد بوده و از رویدادی به رویداد دیگر متفاوت است (لچنز و پرن<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰)، بنابراین مدیران داوطلبی در هر رویداد، باید متناسب با ماهیت و جنبه‌های ویژه آن، برنامه مدیریت داوطلبان را طراحی و اجرا نمایند (دیکسون، بنسون و ترویل<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ مسترمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

1. Chelladurai, & Kerwin
2. Volunteer
3. Howes
4. Lachance, & Parent
5. Dickson, Benson, & Terwiel
6. Masterman

7. Angosto; Díaz-Suárez; & López-Gullón

8. Cuskelly, Fredline, Kim, Barry, & Kappelides

رفتارهای داوطلبی آنها موثر هستند و می‌توانند در موفقیت استراتژی‌های مدیریت داوطلبان نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا نمایند، لازم است مدیران سازمان‌های ورزشی و برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی، شیوه‌های مدیریت داوطلبان را از سطح عوامل فردی داوطلبان (نظیر انگیزه‌ها و رضایت) فراتر برده و عوامل محیطی مختلفی که تحت تاثیر منحصر به فرد بودن هر رویداد یا سازمان، می‌توانند بر عملکرد آنها تاثیرگذار باشند را نیز در نظر بگیرند (هوی و کاسکلی، ۲۰۰۹). این عوامل محیطی موثر بر استقرار مدل مدیریتی، به عنوان پیش‌رانه‌های مدل مدیریتی در نظر گرفته می‌شوند.

از میان روش‌ها و رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، اتخاذ رویکردی منبع‌محور<sup>۱۳</sup> نظیر معماری منابع انسانی<sup>۱۴</sup>، که هدف آن ترسیم جنبه انسانی و برجسته نمودن نقش کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمانی بوده (احمدی، ۲۰۱۶) و تأکید سازمان را از عوامل بیرونی به سمت منابع داخلی سازمان به عنوان منشأ مزیت رقابتی تغییر دهد، می‌تواند راهگشا باشد (قاسمی، ۲۰۱۰). استفاده از چارچوب معماری منابع انسانی، یکی از راه‌هایی است که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند به ترکیب مناسبی از سرمایه انسانی دست یابند (سلیمی‌فرد، جاویدفر و محمدی‌زاده، ۲۰۱۸). منظور از معماری سازمانی، تعیین وظایف منابع انسانی، طراحی سیستم منابع انسانی و عرضه منابع انسانی به سازمان است. طبق چارچوب معماری منابع انسانی، ویژگی‌های گونه‌های مختلف منابع انسانی، نیاز به استفاده از ترکیب متفاوتی از نظام‌های مدیریت منابع انسانی مانند جذب، آموزش، مدیریت و ارزیابی عملکرد و رویه‌های جبران خدمات را برای هر یک از انواع نیروهای انسانی نمایان می‌سازد (لپاک و اسنل<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۲). به‌کارگیری چنین مدل مدیریتی مستلزم شناخت تمامی مولفه‌ها و عواملی از آن سازمان منحصر به فرد است که می‌توانند بر این مدل موثر باشند و اثربخشی آن را تعیین کنند. از این‌رو و با توجه به فقدان پژوهش‌های جامع در حوزه مدیریت مطلوب داوطلبان در رویدادهای ورزش دانشگاهی، این پژوهش درصدد بوده است تا با شناسایی پیش‌رانه‌های موثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب،

حضور مجدد پرداخته‌اند: نظیر کاسکلی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ بارون و ریهاوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱؛ هوی و کاسکلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹. شیلزینگر و گوبلر<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، چاو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) و رنجان و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) بر تفاوت‌های فردی داوطلبان که می‌توانند زمینه‌ساز انگیزه‌های متفاوت آنها باشند متمرکز شده‌اند؛ بنگ، براوو، ملو و مژادری<sup>۷</sup> (۲۰۱۸)، نشان دادند که انگیزه‌ها تاثیر مستقیم و غیرمستقیم (از طریق رضایت) بر قصد ادامه فعالیت داوطلبی دارند. در نهایت کیم<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی جامع به مرور نقش انگیزه‌ها و انتظارات داوطلبان رویدادهای ورزشی در برگزاری رویدادهای ورزشی اشاره داشته و انگیزه‌ها را متغیر اصلی در مدیریت داوطلبان در نظر گرفته‌اند، چرا که می‌تواند تعیین‌کننده میزان رضایت، تعهد و تمایل به حضور مجدد در داوطلبان باشد. پژوهش‌هایی نظیر وارنر و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) بر اهمیت انگیزه‌های مختلف داوطلبان بر برداشتی که از تجربه داوطلبانه خواهند داشت تاکید داشته و بیان می‌کنند که مدیران داوطلبی باید با آگاهی از انگیزه‌های هر داوطلب، راهبردهای مدیریتی را متناسب با آن تدوین نموده و در سیستم مدیریتی خود به کار گیرند. در برخی از پژوهش‌های حوزه داوطلبی ورزشی نیز، محققین بر تفاوت‌های شخصیتی و عملکردی، تمایل به تکرار مشارکت و سایر ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبان (نظیر سن و جنسیت) توجه نموده‌اند (روزمیارک، پوکزتا و مالکروبیچ<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱؛ بنگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۵؛ و کیم، چالادورای و تریل<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷). به نظر می‌رسد اگر تحقیقات در حوزه داوطلبی رویدادهای ورزشی فراتر از مطالعات توصیفی انگیزه‌های داوطلبانه و رضایت باشد، دانش و درک ما نسبت به داوطلبان، چه به عنوان محقق و چه به عنوان مدیر رویداد، توسعه بیشتری یافته و دستیابی به مزایای حداکثری مشارکت نیروهای داوطلب را محقق خواهد نمود (هوی و کاسکلی، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر، علاوه بر لزوم شناخت ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبان ورزشی که بر

1. Cuskelly
2. Barron, & Rihova
3. Hoye, & Cuskelly
4. Schlesinger, & Gubler
5. Cho
6. Ranjan
7. Bang
8. Kim
9. Warner
10. Rozmiarek; Poczta, & Malchrowicz
11. Bang
12. Kim; Chelladurai, & Trail

13. Resource-Based view (RBV)

14. Human Resources Architecture (HRA)

15. Lepak, & Snell

پژوهش مورد تایید قرار گرفت. پایایی داده‌ها نیز از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات پژوهش‌گران و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید و با بررسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تایید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی باز آزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه برای نمونه انتخاب شد. هر یک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخصی دو بار کدگذاری شده؛ سپس کدهای مشخص شده با یکدیگر مقایسه شدند. در پژوهش حاضر سه مصاحبه از میان مصاحبه‌ها انتخاب شد و یکی از پژوهش‌گران در فاصله یک ماه آن را کدگذاری کرد. نتایج نشان داد که تعداد کل کدها در این سه مصاحبه برابر با ۲۵ مورد و تعداد توافق برابر ۱۱ است. بنابراین رابطه درصد توافق درون موضوعی برابر است با ۰/۸۸ که نشان‌دهنده پایایی مناسب کدگذاری می‌باشد.

ابزار پژوهش در بخش کیفی این پژوهش شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته بوده و از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، به عنوان روش نمونه‌گیری هدفمند برای دستیابی محقق به افرادی دارای ویژگی‌های مورد نیاز پژوهش استفاده شده است؛ بدین ترتیب که نخست طبق شناخت پژوهشگر و در نظر گرفتن اهداف پژوهش با خبرگان منتخبی که به لحاظ تجارب و سوابق اجرایی و علمی در حوزه پژوهش، شایستگی پاسخ به پرسش‌های مطرح شده را داشتند، مصاحبه به عمل آمد، سپس آن‌ها خبرگان دیگری را معرفی کردند تا نمونه‌گیری تا رسیدن به تکرار در یافته‌ها ادامه یابد. برای انجام این پژوهش، مصاحبه‌شوندگان به پنج گروه زیر تقسیم شدند: ۱. متخصصان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت ورزشی و منابع انسانی (دارای سوابق آموزشی و یا پژوهشی در حوزه پژوهش)؛ ۲. بخش ستادی ورزش دانشگاهی، شامل سیاست‌گذاران، ناظران و برنامه‌ریزان و مدیران ارشد ورزش دانشگاهی؛ ۳. داوطلبان دارای تجارب برجسته در رویدادهای ورزش دانشگاهی ملی و یا بین‌المللی؛ ۴. مدیران بخش داوطلبی؛ شامل نیروهای انسانی دارای سوابق مدیریت داوطلبان در ادارات تربیت بدنی و یا رویدادهای ورزش دانشگاهی؛ و ۵. مدیران اجرایی ورزش دانشگاهی؛ شامل مدیران ادارات تربیت بدنی دارای سوابق برگزاری مسابقات و رویدادها و دبیران اجرایی رویدادهای ورزش دانشگاهی. در این پژوهش در مصاحبه ۱۵ به بعد تکرار در داده‌های دریافتی مشاهده شد و در مصاحبه ۱۷ میزان داده‌های دریافتی از مصاحبه‌شونده‌ها به اشباع رسید؛ اما با هدف کسب

به افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت داوطلبان در این رویدادها و حداکثرسازی کارکردهای حاصل از برگزاری این رویدادها برای تمامی ذینفعان پردازد. پیش‌رانه‌های معماری منابع انسانی، نیروی انسانی و مؤثری هستند که از محیط سازمان و عوامل راهبردی شکل‌دهنده آن ایجاد شده و سازمان را به پیش می‌برند. در واقع، پیش‌رانه‌های معماری، اثرپذیری مدل معماری منابع انسانی از محیط را تبیین می‌کنند (سلیمی فرد، جاویدفر و محمدی‌زاده، ۲۰۱۸). با توجه به رویکرد جامع و همه‌جانبه، روش نوین و کاربردی بودن پژوهش پیش‌رو، به نظر می‌رسد نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند ضمن تغییر نگاه به داوطلبان، به عنوان گروهی از منابع انسانی رویداد و مرتفع نمودن نیازهای تخصصی به نیروی انسانی داوطلب در سازمان‌های متولی ورزش دانشگاهی، زمینه تداوم مشارکت، تعهد و رضایت داوطلبان از تجربه مشارکت داوطلبانه را در پی داشته باشد و برگزارکنندگان رویداد را در برنامه‌ریزی هرچه بهتر و جلب همکاری بهتر داوطلبان در رویداد دانشگاهی حمایت کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر استفاده، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشی میدانی است. روش پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) می‌باشد؛ در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش تحلیل معادلات ساختاری استفاده گردید. در بخش کیفی این پژوهش، از روش کیفی تحلیل تماتیک، به عنوان رویکردی مناسب برای پژوهش‌هایی است که در صدد فهم دیدگاه‌ها، عقاید، دانش، تجارب و ارزش‌های ذهنی افراد از طریق مجموعه‌ای از داده‌های کیفی هستند، استفاده شد. بر این اساس، با اجرای مصاحبه و طرح پرسش‌های باز و نیمه ساختار یافته برای اکتشاف و توصیف نگرش مصاحبه‌شوندگان، انبوهی از متغیرها جمع‌آوری شده و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش کدگذاری کیفی استفاده شد. در نهایت یافته‌های تحقیق دسته‌بندی شده و متغیرها تبیین شدند. روایی پژوهش از طریق نمایش روند تحلیل مصاحبه‌ها به متخصصین مورد تایید قرار گرفت و در خصوص پایایی به لحاظ روش‌شناختی و محتوایی نیز، از دو متخصص این حوزه که هیچ رابطه‌ای با پژوهش نداشتند، درباره درستی جنبه‌های مختلف پژوهش از گردآوری تا تحلیل داده‌ها نظرخواهی شد. از طریق تأیید آنها بر رویه‌ها و شیوه‌های گردآوری و تفسیر داده‌ها، ممیزی

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با هدف شناسایی پیشترانه‌های موثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی، در مجموع با ۱۹ نفر از خبرگان در زمینه ورزش دانشگاهی، مدیریت داوطلبان و مدیریت منابع انسانی مصاحبه‌های عمیق انجام شد که مشخصات آن‌ها در جدول زیر ارائه شده است.

اطمینان از داده‌های دریافتی تا مصاحبه ۱۹ ادامه یافت. در بخش کمی پژوهش نیز ۲۷۸ نفر از نیروهای داوطلب دارای سابقه داوطلبی در رویدادهای ملی و بین‌المللی ورزش دانشگاهی به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی صوری و سازه آن تایید و پایایی آن با آزمون آلفای کرونباخ تعیین شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با استفاده از نرم‌افزار Spss و Amos ورژن ۲۴ انجام گرفت.

جدول ۱. ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان در مرحله کیفی

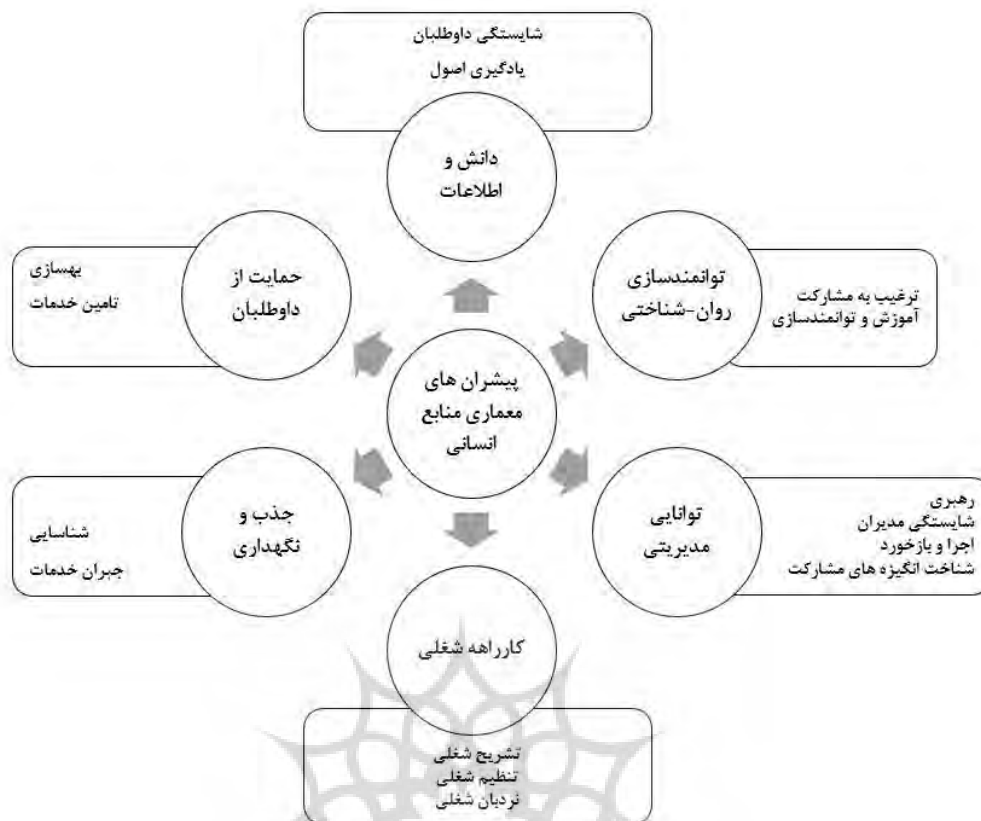
نشانیگر	جنسیت	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی
مصاحبه شونده ۱	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۲	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۳	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۴	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۵	مرد	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۶	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۷	زن	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۸	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۹	زن	دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۱۰	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۱۱	مرد	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۱۲	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۱۳	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۱۴	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۱۵	مرد	دکتری	رفتار حرکتی
مصاحبه شونده ۱۶	مرد	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۱۸	مرد	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی
مصاحبه شونده ۱۹	زن	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی

به صورت نهایی مکتوب شد. کدها در ۶ دسته اصلی دسته‌بندی شدند در بخش تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، داده‌های جمع‌آوری شده در قالب جدول ۲ به نمایش گذاشته شده است.

کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه، به‌گونه‌ای انجام شد که کدها تغییرپذیر و یا تکراری نباشند. در نهایت ۵۹ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء شد که پس از حذف موارد مشابه، ۴۶ کد اولیه

## جدول ۲. نتایج حاصل از کدبندی مصاحبه‌ها

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز
دانش و اطلاعات	شایستگی داوطلبان	تفویض مدیریت عملکرد به داوطلبین با تجربه استفاده از ورزشکاران نخبه در فعالیت‌های اجرایی فنی به کارگیری داوطلبان با تجربه و ماهر متناسب بودن آموزش هر سطح داوطلبی
	آموزش	توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبین استفاده از روش‌های نوین آموزش به داوطلبان
توانمندسازی روان‌شناختی	ترغیب به مشارکت	بهبود دیدگاه مدیران به مسئله داوطلبی ارتقای سطوح داوطلبی با افزایش تخصص و مهارت تفویض اختیار بیشتر به داوطلبین با تجربه
	توانمندسازی	توانمندسازی داوطلبان متناسب با سطوح داوطلبی و وظایف محوله توانمندسازی داوطلبین بر اساس نیازهای رویداد و اصول بین‌المللی توسعه نیروی انسانی داوطلب با استفاده از آموزش‌های کاربردی آموزش نحوه کار با داوطلبین به مدیران و نیروهای رسمی برخوردار از قدرت کاریزماتیک در جذب و حفظ داوطلبین
توانایی مدیریتی	رهبری	نظارت مستمر و ارزیابی مطلوب بر سازمان برقراری ارتباطات کلامی و عاطفی موثر با داوطلبین
	شایستگی مدیران	شایستگی شناسایی و جذب داوطلبین متناسب با نیازهای رویداد خلاقیت در به کارگیری و مدیریت اثربخش داوطلبین شناسایی و توجه به انگیزه افراد از داوطلب شدن مدیریت ابتکار عمل‌ها در اجرای راهبردها اجرای استراتژی دستیابی به اهداف بازخورد در زمینه اثربخشی استراتژی و اهداف
کارراه شغلی	شناخت انگیزه‌های مشارکت	ایجاد امکان درخشش در داوطلبی و دیده شدن در جهت کسب شغل تمرکز بر مسئولیت اجتماعی و تمرکز بر اهداف گروهی و سازمانی ایجاد فرصت یادگیری گروهی در بستری تعاملی و فرصت کسب تجربه از خبرگان
	تنظیم شغلی	تبیین و تعریف اهداف شغلی داوطلبین تشریح محتویات و مندرجات شغل و تبیین دقیق نحوه انجام امور محوله جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با محیط رویداد و سازمان تعیین نیازهای آموزشی و توسعه داوطلبین تدوین طرح و برنامه توسعه داوطلبین تنظیم اساسنامه توسعه مسیر شغلی داوطلبین ارتباط یافتن سمت هر داوطلب با سمت‌های دیگر نشان دادن جانشین‌های مسیر پیشرفت داوطلبی
جذب و نگهداری	جبران خدمات	نمایش دانش و تجربه مورد نیاز برای تغییر مسیر پیشرفت جبران خدمات متناسب با انگیزه‌ها و انتظارات داوطلبان جبران خدمات بر اساس میزان تلاش، خدمات و ماهیت وظایف محوله تقدیر و قدرشناسی مناسب از فعالیت‌های گروه‌های داوطلبی
	شناسایی	بررسی سوابق و تجارب داوطلبان شناسایی نقاط قوت و ضعف داوطلبان واگذاری وظایف در تناسب با ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبان
حمایت از داوطلبان	بهبودسازی	بازبینی مداوم نیازهای آموزشی داوطلبان تدوین استانداردهایی ارزیابی عملکرد داوطلبان هدایت عملکرد داوطلبان در جهت بهبود کار
	تامین و حمایت	تامین بودجه موردنیاز کمیته داوطلبان رویداد ارائه حمایت و خدمات رفاهی و سازمانی مناسب به داوطلبین حمایت بیمه‌ای و کاهش ریسک‌های همکاری داوطلبان



شکل ۱. پیشران‌های مدل معماری منابع انسانی در مدیریت داوطلبان

جدول ۳. نتایج مربوط به تحلیل‌های روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

مؤلفه	سؤالات تعداد	میانگین واریانس	مربوب پایایی	Rho	کرونباخ آلفای
حمایت از داوطلبان	۹	۰/۷۸۸	۰/۹۵۷	۰/۹۴۷	۰/۹۴۶
جذب و نگهداری	۹	۰/۷۶۷	۰/۹۵۲	۰/۹۳۹	۰/۹۳۹
کارراهه شغلی	۹	۰/۷۴۴	۰/۹۶۴	۰/۹۵۷	۰/۹۵۷
توانایی مدیریتی	۱۲	۰/۶۸۹	۰/۹۶۴	۰/۹۶۰	۰/۹۵۹
توانمندسازی روان-شناختی	۹	۰/۶۴۵	۰/۹۱۶	۰/۸۹۰	۰/۸۹۰
دانش و اطلاعات	۹	۶۹۴	۰/۹۳۱	۰/۹۱۴	۰/۹۱۱
پیشران‌های معماری منابع انسانی	۴۵	۰/۵۹۴	۰/۹۸۵	۰/۹۸۵	۰/۹۸۴



دیلون و گلدستین متغیرها نیز بیشتر از ۰/۷ می‌باشد که این مقادیر، اعتبار همگرایی نسبتاً بالایی را نشان می‌دهند. با توجه به نامناسب بودن اعتبار یک مورد از گویه‌های پرسشنامه، گویه مذکور در تحلیل مدل نهایی تحقیق حذف شد. بنابراین در ادامه با اطمینان کامل می‌توان نسبت به گزارش نتایج مربوط به مدل نهایی پژوهش پرداخت. بررسی شاخص‌های مدل نهایی پژوهش نیز نشان از از اعتبار بالای مدل دارد. در نتیجه با توجه به تایید مدل به گزارش نتایج تحلیل مسیر می‌پردازیم.

در این تحقیق برای تفسیر مقادیر بارهای عاملی، نگرش فورنل و لاکر (۱۹۸۱) مورد استفاده قرار گرفت. نتایج نشان داد نشان داد بار عاملی گویه اول بعد توانمندسازی از مولفه توانمندسازی روان‌شناختی کمتر از ۰/۷ است، بنابراین گویه مذکور از اعتبار مناسبی برخوردار نیست. اما بارهای عاملی سایر گویه‌ها بیشتر از ۰/۷ می‌باشند و بنابراین اعتبار مناسبی دارند. از سوی دیگر، داده‌های جدول مذکور نشان می‌دهد که پایایی مرکب برای همه متغیرها بزرگتر از ۰/۸ و میانگین واریانس برای تمام متغیرها بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد همچنین میزان آلفای کرونباخ و Rho ی

جدول ۴. مقادیر ضریب مسیر و آماره t فرضیه‌های مرتبط با مسیرهای مدل تحقیق

رابطه	ضریب مسیر	آماره t	معناداری	نتیجه
حمایت از داوطلبان ←	۰/۷۸۱	۱۹/۶۳۲	۰/۰۰۱	تایید
جذب و نگهداری ←	۰/۹۷۱	۵۲/۲۶۵	۰/۰۰۱	تایید
کارراهه شغلی ←	۰/۷۳۶	۸۹/۳۰۱	۰/۰۰۱	تایید
توانایی مدیریتی ←	۰/۹۵۶	۱۷۰/۲۸۶	۰/۰۰۱	تایید
توانمندسازی روان-شناختی ←	۰/۹۱۴	۷۳/۸۷۳	۰/۰۰۱	تایید
دانش و اطلاعات ←	۰/۹۱۷	۷۹/۲۶۰	۰/۰۰۱	تایید

نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی‌توان با آن سنجید. برای فهمیدن شدت رابطه و مقایسه آن با دیگر رابطه‌ها (رابطه‌های موجود در مدل) از ضریب استاندارد شده می‌توان استفاده کرد. با توجه به الگوی تفسیری در مدل‌سازی معادلات ساختاری و از آنجایی که مقدار آماره t مربوط به تمامی مسیرها از ۱/۹۶ بزرگتر باشد می‌توان گفت که مسیر مربوطه در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشد بنابراین تمامی مسیرهای مورد بررسی در تحقیق حاضر تأیید می‌گردد.

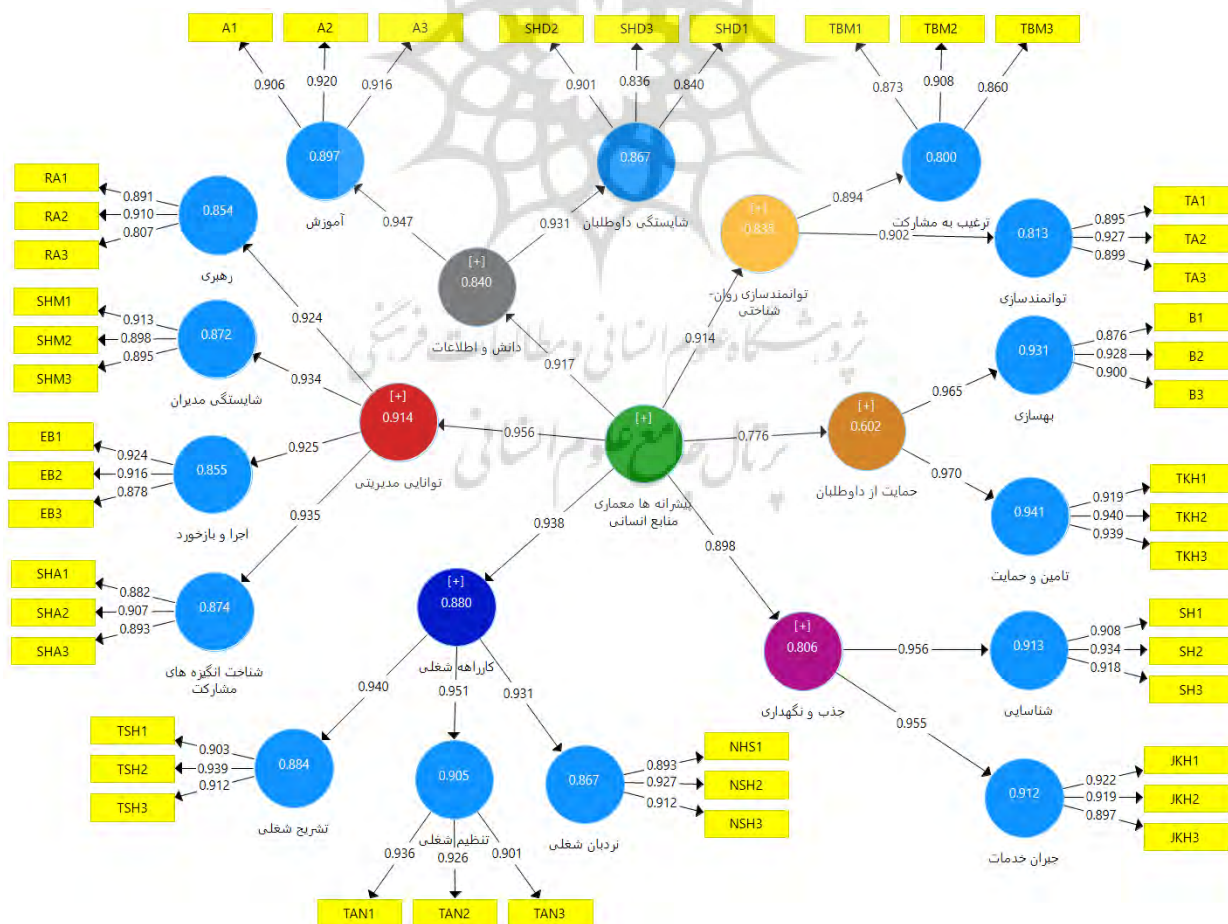
برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، آماره t می‌باشد. ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین متغیر در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معنی‌داری t است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه ی بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه‌ها پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ است همچنین مقدار معناداری نیز به همان موضوع اشاره می‌کند و اگر کمتر از ۰/۰۵ باشد رابطه بین متغیرها را در سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌پذیرد. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را

جدول ۵. مقادیر شاخص‌های برازش برای متغیرهای مدل تحقیق

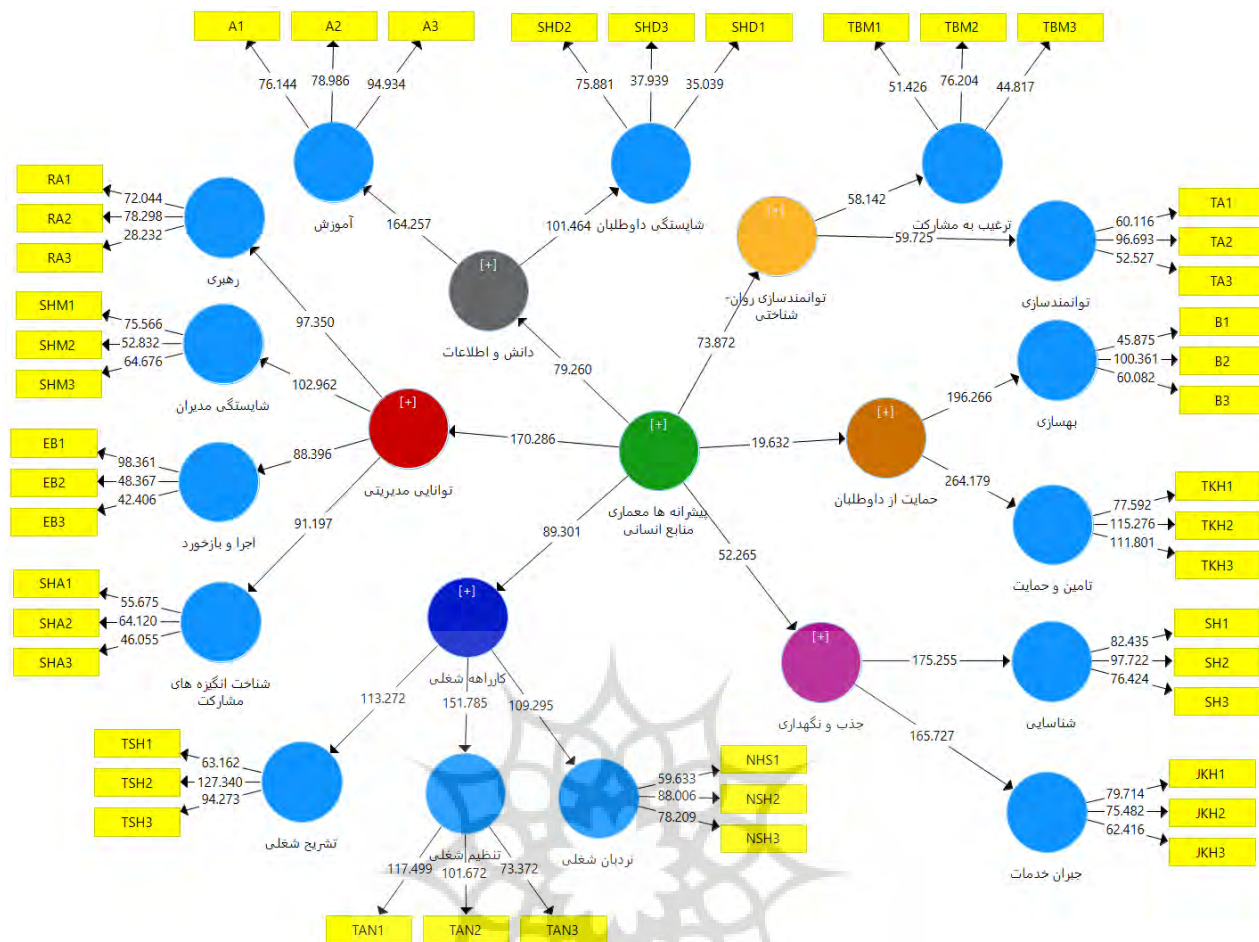
مؤلفه	Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	SRMR
حمایت از داوطلبان	۰/۴۹۳	۰/۸۴۰	۰/۰۸۰
جذب و نگهداری	۰/۵۷۶	۰/۸۰۶	
کارراهه شغلی	۰/۶۱۰	۰/۸۰۰	
توانایی مدیریتی	۰/۵۸۶	۰/۹۱۴	
توانمندسازی روان-شناختی	۰/۵۰۳	۰/۸۲۵	
دانش و اطلاعات	۰/۵۲۱	۰/۸۴۰	

SRMR نیز کمتر از ۰/۱ می‌باشد که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده است. در ادامه تصویر مدل آزمون شده تحقیق به همراه ضریب مسیر بدست آمده برای تمامی مسیرهای مدل در قالب شکل ۱ و ۲، مشخص گردیده است.

با توجه به اطلاعات جدول ۴-۱۱، مقادیر به دست آمده برای شاخص Q<sup>2</sup> در برای تمامی مؤلفه‌ها در محدوده قوی قرار دارد (بیشتر از ۰/۳۵). همچنین مقادیر R<sup>2</sup> برای تمامی مؤلفه‌ها به جز مؤلفه موانع در محدوده قوی قرار دارد (بیشتر از ۰/۶۷) و مقدار



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش در حالت ضریب مسیر و بارهای عاملی



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش در حالت مقادیر معناداری

شغلی، تنظیم شغلی، نردبان شغلی، شناسایی و بهسازی داوطلبان، جبران خدمات و تأمین و حمایت هستند که در قالب ۶ مقوله اصلی دانش و اطلاعات، توانمندسازی روان‌شناختی، توانایی مدیریتی، کارراهه شغلی، جذب و نگهداری و حمایت از داوطلبان دسته‌بندی شدند که در ادامه به تفکیک مورد بحث و بررسی قرار خواهند گرفت.

مفهوم شایستگی داوطلبان به عنوان یکی از مهمترین پیش‌رانه‌های مدل معماری منابع انسانی داوطلب، به لزوم توجه به به‌کارگیری داوطلبان باتجربه و ماهر اشاره دارد، به‌ویژه داوطلبانی که در رویدادهای ورزش دانشگاهی تجربه حضور داشته و با ساختار و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن آشنا هستند که به معنی کاهش نیاز آموزشی آن‌ها در خصوص فرآیندهای کاری و شرایط حاکم بر رویداد است. با توجه به اینکه آموزش مداوم نیروهای داوطلب جدید برای سازمان برگزارکننده هزینه‌بر است، سازمان‌های برگزارکننده رویدادهای ورزشی ترجیح می‌دهند از

## بحث و نتیجه‌گیری

تأکید روزافزون بر لزوم مدیریت حرفه‌ای داوطلبان، در عمل با روند رو به رشدی در پژوهش‌های این حوزه همراه شده است که بیان می‌کنند به‌کارگیری شیوه‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر مشارکت داوطلبانه تأثیرات مثبتی داشته باشد (آلفس، آنتونس و شانتز، ۲۰۱۷). در همین راستا پژوهش حاضر تلاش نمود تا با شناسایی پیش‌رانه‌های موثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب، استفاده مطلوب این مدل را در مدیریت داوطلبان مشارکت‌کننده در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی میسر نماید. براساس یافته‌های پژوهش، مولفه‌های اصلی پیش‌رانه معماری مدیریت منابع انسانی شامل مفاهیم شایستگی داوطلبان، آموزش، ترغیب به مشارکت، توانمندسازی، رهبری، شایستگی مدیران، اجرا و بازخورد، شناخت انگیزه‌های مشارکت، تشریح

سازمان بسیار قابل توجه است. اجتماعی شدن و جامعه‌پذیری سازمانی، فرآیندی حیاتی هم برای سازمان و هم برای افراد تازه‌وارد محسوب می‌شود، زیرا پایداری ارزش‌ها، فرهنگ و هنجارهای سازمان را تضمین می‌کند، به تازه‌وارد کمک می‌کند تا با شغل جدید تطابق یابد و تعهد بیشتری به تامین اهداف سازمان و رویداد داشته باشد و احتمال حضور مجدد او را افزایش می‌دهد. از این رو نقش نیروهای رسمی همکار با داوطلبان در رویدادهای ورزشی، در آشناسازی داوطلبین با راهبردهای سازمان، توجیه مناسب داوطلبین در خصوص ساختار و اصول سازمان و مسئولیت‌های محوله قابل بررسی بوده و باعث ایجاد حس همدلی و نزدیکی میان گروه‌های مختلف منابع انسانی مشارکت‌کننده در برگزاری رویداد شده و برای داوطلبان، حس تعلق بیشتر به رویداد و حمایت دوجانبه از سوی نیروهای رسمی سازمان را در پی خواهد داشت (دارسی، ماکسول، ادواردز، اونیکس و شرکر، ۲۰۱۴). ایفای این نقش بدون برخورداری از آموزش مناسب و جامع برای نیروهای رسمی، نمی‌تواند به درستی صورت پذیرد.

شایستگی مدیران و برخورداری از ویژگی‌های یک رهبر، از دیگر پیشران‌های معماری منابع انسانی داوطلب محسوب می‌شوند. برخورداری مدیر داوطلبان از ویژگی‌های یک رهبر کارزماتیک و برقراری ارتباط موثر و سازنده، می‌تواند بر ایجاد حس تعلق به رویداد در داوطلبان، زمینه جذب و حفظ آن‌ها را فراهم نماید، از سوی دیگر، ضمن افزایش کارایی رویداد با کاهش هزینه‌های برگزاری، اثربخشی و کیفیت رویداد را نیز افزایش دهند. برای اینکه سازمان‌ها و رویدادها بتوانند از مزایای حضور داوطلبان بهره‌مند شوند، لازم است توجه کافی را به حفظ و نگهداری داوطلبان معطوف نمایند، زیرا ترک خدمت داوطلبان و یا عدم حضور مجدد داوطلبان می‌تواند برای سازمان‌ها و رویدادها بسیار پرهزینه باشد. مدیران باید شایستگی شناسایی و جذب داوطلبین متناسب با نیازهای وظیفه‌ای را داشته باشند و متناسب با الزامات رویداد، و با بررسی سوابق و تجارب داوطلبان، شناسایی نقاط قوت و ضعف داوطلبان و واگذاری وظایف در تناسب با ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبان، باید بهترین داوطلبین را متناسب با هر وظیفه محوله تعیین کرد. در این مرحله بر لزوم تناسب وظیفه و فرد تاکید می‌شود؛ صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی معتقد هستند که مدیران سازمانی می‌توانند با

نیروهای داوطلب سابق خود استفاده کنند (هوس، ۲۰۱۶). همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیریت داوطلبان به داوطلبان باسابقه و باتجربه تفویض شده و از آن‌ها برای هدایت و نظارت بر عملکرد داوطلبان کم‌تجربه‌تر استفاده شود. آموزش و توانمندسازی داوطلبان، بخشی مهم و ناملموس از ارتباط میان داوطلبان و سازمان ورزشی است و حمایتی است که داوطلبان برای توسعه مهارت‌های خود و انجام اثربخش وظایف محوله نیاز دارند و مزایای آن از منافع سازمانی فراتر می‌رود (ساکسیدا، آلفس و شانتز، ۲۰۱۶؛ کاسکی و همکاران، ۲۰۲۱). بدون آموزش و ارزیابی و اصلاح عملکرد منابع انسانی موفقیت هیچ برنامه‌ استراتژیک و عملیاتی تضمین شده نیست (خوشدل، خدایاری، کهندل و قربانی، ۲۰۲۰). نظر به اهمیت آموزش در حسن انجام امور محوله به داوطلبان، لازم است به اصل منحصر به فرد بودن داوطلبین توجه شود و آموزش‌ها متناسب با سطوح داوطلبی (مانند داوطلب تازه‌وارد، داوطلب باتجربه و...) و وظایف محوله و از سوی دیگر، نیازهای رویداد و اصول بین‌المللی برنامه‌ریزی شده و با استفاده از آموزش‌های کاربردی و روش‌های نوین آموزشی به داوطلبان ارائه شود. از سوی دیگر، با توجه به نقش شناخته شده مدیران داوطلبی در ارتقای کیفیت تجربه مشارکت داوطلبانه و تسهیل فعالیت داوطلبان در رویداد، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی ویژه‌ای نیز برای دانش‌افزایی تخصصی مدیران برای کار با داوطلبان تدوین و اجرا شوند تا ارتباطات موثری میان مدیران رویدادی و داوطلبان شکل گیرد. تحقق این امر می‌تواند به بهبود دیدگاه مدیران نسبت به داوطلبان، اعتماد و تفویض اختیار بیشتر به داوطلبین منجر شود که در نهایت منجر به ترغیب مشارکت داوطلبانه خواهد شد.

در کنار نقش مدیران داوطلبی در تسهیل مشارکت داوطلبانه، این واقعیت که برگزاری رویدادهای ورزشی به وسیله ترکیبی از نیروهای رسمی و داوطلب در امور مختلف انجام می‌پذیرد، لزوم آموزش مناسب به نیروهای رسمی را برای آگاهی از سازوکار همکاری با داوطلبان متذکر می‌شود (آیسبت و هوی، ۲۰۱۴؛ چلادورای و کروین، ۲۰۱۷). نقش نیروهای رسمی رویداد، در جامعه‌پذیری سازمانی<sup>۳</sup> داوطلبان و آشنایی با نگرش‌ها، ارزش‌ها، دانش و رفتارهای موردانتظار برای مشارکت به عنوان عضو

1. Saksida; Alfes; & Shantz  
2. Aisbett, & Hoye  
3. organizational socialization

4. Darcy; Maxwell; Edwards; Onyx; & Sherker

طراحی برنامه‌ها و استراتژی‌های اثربخش برای به‌کارگیری و حفظ داوطلبان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. برخلاف رویکرد سنتی که داوطلبان را افرادی بشردوست و از خودگذشته می‌دانست، رویکرد مدرن داوطلبان را در پیوستاری میان خود گذشته و خودمحور در نظر می‌گیرد و بر فواید دوجانبه مشارکت داوطلبانه هم برای آن‌ها و هم برای دیگرانی که به ورزش می‌پردازند تاکید دارد. با این رویکرد، بهترین راه برای جلب مشارکت داوطلبان این است که بر منحصر به فرد بودن فرصت داوطلبی برای دستیابی به مزایای فردی که قابل ارائه هستند، در کنار مزایایی که داوطلب برای رویداد به همراه دارد، تاکید شود (نیکولز، هاگ، نایت و استور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). رسیدن به درک مناسبی از انگیزه‌های داوطلبان برای مشارکت در برگزاری رویدادهای ورزشی و همچنین تمایل آن‌ها به ادامه فعالیت داوطلبی بعد از رویداد، به مدیران رویداد در به‌کارگیری، آموزش، کاربایی و تقسیم وظایف و حفظ داوطلبان کمک خواهد نمود (دیکسون و همکاران، ۲۰۱۳). در این راستا طبق یافته‌های این پژوهش، باید با ایجاد امکان تحقق انگیزه‌های داوطلبان برای مشارکت شامل فرصت درخشش در داوطلبی و دیده شدن در جهت کسب شغل، تمرکز بر مسئولیت اجتماعی، تمرکز بر اهداف گروهی و سازمانی، ایجاد فرصت یادگیری گروهی در بستری تعاملی و فرصت کسب تجربه از خبرگان، راه را برای توسعه مشارکت و اثربخشی بیشتر داوطلبین هموار کرد (آیسبت و هوی، ۲۰۱۵؛ چالادورای، ۲۰۰۶). تاکید این پژوهش بر اهداف و انگیزه‌های فردی داوطلبان به عنوان عاملی برای افزایش مشارکت داوطلبانه، در پژوهش‌های متعدد دیگری نظیر رنجان و همکاران (۲۰۲۱)، چاو و همکاران (۲۰۱۹)، کیم، فردلین و کاسکلی (۲۰۱۸)، نیکولز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، شیلزینگر و گوبلر (۲۰۱۶) نیز مورد تایید و تاکید قرار گرفته است.

بعد از شناسایی و شناخت مطلوب از داوطلبان، باید از طریق بهسازی آن‌ها سعی در تقویت نیروی داوطلبی نموده و از طریق حمایت آن‌ها در حفظ و نگهداری داوطلبین کوشید. در خصوص بهسازی می‌توان سیاست‌هایی مانند تعیین نیازهای آموزشی داوطلبان، تدوین استانداردهایی ارزیابی عملکرد داوطلبان و ارائه بازخوردهای مستمر به داوطلبان در جهت بهبود کار را در دستور کار قرار داد. مدیران داوطلبی باید به این امر توجه داشته باشند که

همانگ نمودن ملزومات وظیفه‌ای با ویژگی‌های فردی منابع انسانی، از تفاوت‌های میان نیروهای انسانی استفاده عملکردی داشته باشند، بدیهی است این امر در خصوص داوطلبان مشارکت‌کننده در رویدادهای ورزشی نیز صدق می‌کند. هر فرد می‌تواند با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد خود در نوع خاصی از وظیفه مفیدتر بوده و عملکرد بهتری در تحقق اهداف سازمانی داشته باشد، از این رو می‌توان عملکرد بهینه فرد و در کل، اثربخشی و بهره‌وری رویداد را به تناسب میان ویژگی‌های فردی و از سوی دیگر، ویژگی‌های وظیفه‌ای که برعهده دارد، نسبت داد (چالادورای و کروین، ۲۰۱۷). این تناسب هم به لحاظ فردی و هم به لحاظ سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است: از نگاه سازمانی، اگر داوطلبان دارای ویژگی‌های لازم برای انجام وظیفه مربوطه خود باشند، رویدادها می‌توانند انتظار تحقق بهره‌وری بیشتری را داشته باشند و از دید شخصی، داوطلبانی که با ملزومات شغلی خود در تناسب باشد، احساس اعتماد به نفس، شایستگی و رضایت بیشتری را انجام شغل محوله تجربه خواهند نمود و همان‌طور که توسط بوپوتا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نشان داده شد، در نهایت این تناسب می‌تواند بر ادراک مثبت داوطلبان از توانمندی‌ها و قابلیت‌های عملکرد خود اثرگذار باشد. همچنین مدیران باید در زمان جذب، انگیزه‌های افراد برای داوطلب شدن را نیز شناسایی نموده و در هنگام کار کردن با آن‌ها، این انگیزه‌ها را مورد توجه قرار دهند. از آنجایی که انگیزه‌های داوطلبان در طی مدت فعالیت دائم در حال تغییر خواهد بود، این بررسی انگیزه‌های داوطلبان باید در زمان به‌کارگیری نیز به‌طور مستمر مورد توجه مدیران قرار بگیرد. تغییر مداوم اولویت‌های انگیزه‌ای داوطلبان در هر مرحله از فرآیند مشارکت داوطلبی، می‌تواند به چالشی مداوم برای مدیران داوطلبی در رویدادهای ورزشی تبدیل شود که باید در یک فرآیند مداوم، انگیزه‌های داوطلبان را مورد بررسی قرار داده و امکان تغییر وظایف داوطلبانه را متناسب با این تغییرات انگیزشی فراهم نمایند تا رضایت داوطلبان و حضور مداوم آن‌ها حاصل شود (اسلاتر و هوم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

الیسون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در خصوص اهمیت شناخت انگیزه‌های داوطلبی از سوی مدیران رویداد، بیان می‌کنند که درک دلیلی که افراد اقدام به مشارکت داوطلبانه می‌نمایند، برای

4. Nichols; Hogg; Knight; & Storr  
5. Nichols

1. Bopota  
2. Slaughter, & Home  
3. Allison

داوطلبان چگونه به کل رویداد یا سازمان مربوط شده و در تحقق هدف والای آن موثر هستند را شامل شده و می‌تواند تعهد بیشتر آن‌ها را در پی داشته باشد (گارنر و گارنر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). به نظر می‌رسد در صورتی که تشریح شغلی به درستی صورت پذیرد و تنظیم شغلی براساس آن شکل بگیرد، در خصوص نردبان شغلی به عنوان مسیر پیشرفت داوطلبین، می‌توان داوطلبان را با کسب درک مناسبی از مسیر پیشرفت داوطلبی، از طریق نشان دادن مسیرهای جانبینی و نمایش دانش و تجربه مورد نیاز برای تغییر مسیر پیشرفت و ارتباط یافتن سمت هر داوطلب با سمت‌های دیگر برای تداوم مشارکت ترغیب کرد. همچنین در جهت تامین و حمایت داوطلبین می‌توان برنامه‌های تامین بودجه مورد نیاز کمیته داوطلبان رویداد، ارائه خدمات رفاهی و سازمانی مناسب به داوطلبین و حمایت بیمه‌ای و کاهش ریسک‌های همکاری داوطلبان را تدوین و اجرا کرد. آیسیت، رندل و کاپلیدی<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۵</sup> و حمایت درک شده از ناظر مستقیم<sup>۶</sup>، به عنوان عوامل اصلی برای رضایت‌مندی داوطلبان در زمان مشارکت و به عنوان عاملی برای پیش‌بینی مشارکت داوطلبان در رویدادهای ورزشی آینده شناسایی شدند. بنابراین تامین و حمایت داوطلبان پیش، در حین و پس از مشارکت داوطلبانه از اهمیت بسیار زیادی در ارائه یک تجربه موفق مشارکت برخوردار هستند. همچنین جبران خدمات داوطلبان نیز باید متناسب با انگیزه‌ها و انتظارات داوطلبان باشد و به میزان تلاش، خدمات و ماهیت وظایف محوله را در جبران خدمات توجه داشت. بنابراین تقدیر و قدرشناسی مناسب از فعالیت‌های گروه‌های داوطلبی باید در اولویت برنامه‌های تشویقی قرار گیرد، همان‌طور که در پژوهش‌های چو و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) و هولمز و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۲۱)، نقش قدرشناسی و پاداش و ادراک داوطلبان از این امر مورد تاکید قرار گرفته و اثر آن بر تجربه مثبت داوطلبان از رویداد مورد بحث قرار گرفته است.

عواملی که به عنوان پیشرانه‌های مدل معماری در این پژوهش شناسایی شده و مورد بحث قرار گرفتند، عوامل موثری هستند که می‌توانند بر سطح توانایی، آمادگی و عملکرد داوطلبانی که در

داوطلبان با سطوح عملکردی و توانایی‌های متفاوتی در برگزاری رویداد مشارکت می‌کنند، بدیهی است که این تفاوت سطوح، نیازمند الزامات آموزشی متفاوتی هستند و لازم است هریک از آن‌ها برنامه آموزشی منحصر به فردی در تناسب با نیازهای وظیفه‌ای دریافت نموده و در حین اجرای وظایف نیز از بازخورد مناسبی بهره‌مند شوند. علاوه بر اهمیتی که اجرای صحیح استراتژی‌های دستیابی به اهداف در تحقق مزایای داوطلبی دارد، ارائه بازخورد مناسب به داوطلبان در خصوص عملکرد آن‌ها در اجرای وظایف محوله و درک آن‌ها از نقشی که در تحقق استراتژی و اهداف رویداد داشته‌اند، می‌تواند در کیفیت تجربه داوطلبی بسیار اثربخش باشد. آلن و بارتل<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) و فارل و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) در پژوهش‌های مجزایی به این نتیجه رسیدند که میزان تعهد و مشارکت داوطلبان در امور مربوط به برگزاری رویدادهای ورزشی، بیش از هر چیز تحت تاثیر فهم کامل وظایف محوله و ادراک آن‌ها از ارزشمندی امور محوله در فعالیت داوطلبی و انگیزه‌های اولیه‌ای است که اقدام به داوطلبی نموده‌اند، قرار دارد. بنابراین، اقدامات مدیریتی که توسط مدیران رویداد نسبت به داوطلبان اتخاذ می‌شود، در کنار جو کاری حمایت‌کننده، می‌تواند میزان رضایت آن‌ها از تجربه مشارکت داوطلبانه، تعهد داوطلبان به انجام درست وظایف و امور محوله و حضور مجدد در رویدادهای آتی را پیش‌بینی نماید.

براساس یافته‌های پژوهش مولفه‌های اصلی پیشرانه دیگری که بر معماری مدیریت منابع انسانی اثر دارد کارراهه شغلی، شامل تشریح شغلی، تنظیم شغلی، نردبان شغلی است. عوامل کارراهه شغلی بر این نکته تاکید دارند که ابهام نقش و امور محوله به داوطلبان می‌تواند باعث کاهش رضایت‌مندی و کاهش احتمال و قصد حضور مجدد داوطلبان در رویدادهای ورزشی شود. در این راستا تبیین و تعریف اهداف شغلی داوطلبین، تشریح محتویات و مندرجات شغل و تبیین دقیق نحوه انجام امور محوله، جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با محیط رویداد و سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. آموزش‌های داوطلبان باید شامل اطلاعاتی جامع و کامل برای معرفی سازمان و رویداد به داوطلبان، اهداف و ماموریت‌های سازمان، وظایف و امور اجرایی که آن‌ها باید برعهده داشته باشند و نحوه اجرای امور محوله و همچنین این نکته که این وظایف

3. Garner, & Garner

4. Aisbett

5. Perceived organizational support (POS)

6. perceived supervisor support (PSS)

7. Cho

8. Holmes

1. Allen, & Bartle

2. Farrell



از این مولفه‌ها در موفقیت مدل مدیریت داوطلبان به صورت میدانی مورد ارزیابی و بررسی قرار بگیرد.

### سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

رویداد مشارکت می‌کنند و در نهایت کیفیت عملکرد آن‌ها اثرگذار باشند. از این‌رو، توجه مناسب به پیشرانه‌های مدل معماری منابع انسانی به عنوان نیروی رانشی و مؤثری که از سوی محیط سازمان اعمال می‌شود، به استقرار موفق این مدل در مدیریت داوطلبان رویدادهای ورزش دانشگاهی و بهره‌مندی ذی‌نفعان رویداد از مزایای این مدل منجر خواهد شد و باید در برنامه‌ریزی داوطلبان رویداد مورد توجه قرار بگیرند. در واقع این عوامل با تبیین اثرپذیری مدل معماری منابع انسانی از محیط، به مثابه زیرساخت‌های کاربرد موفق مدل معماری منابع انسانی در نظر گرفته می‌شوند. در پایان پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های تکمیلی، میزان اثرگذاری هر یک

### References

- Ahmadi M. (2016). "Investigating the Impact of Human Resource Architecture on the Productivity of Bushehr Tax Administration Staff" [Master's thesis]. *Payame Noor University of Shiraz*. (In Persian).
- Aisbett L, Hoye R. (2015). "Human resource management practices to support sport event volunteers". *Asia pacific Journal of Human Resources*. 53(3): 351-369.
- Aisbett L, Randle E, Kappelides P. (2015). "Future volunteer intentions at a major sport event". *Annals of Leisure Research*. 18(4): 491-509.
- Alfes K, Antunes B, Shantz AD. (2017). "The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda". *The International Journal of Human Resource Management*. 28(1): 62-97.
- Allen JB, Bartle M. (2014). "Sport event volunteers' engagement: management matters". *Journal of Managing Leisure*. 19(1): 36-50.
- Allison L, Okun M, Dutridge K. (2002). "Assessing volunteer motives: A comparison of an open-ended probe and Likert rating scales". *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 12(4):243-255.
- Angosto S, Díaz-Suárez A, López-Gullón J.M. (2021). "Motivation and satisfaction in university sports volunteering". *Journal of Human Sport and Exercise*. 18(1):1-13.
- Bang H. (2015). "Volunteer age, job satisfaction, and intention to stay: A case of non-profit sport organizations". *Leadership & Organization Development Journal*. 36(2):161-176.
- Bang H, Bravo GA, Mello FK, Mezzadri FM. (2018). "The impact of volunteer experience at sport mega- events on intention to continue volunteering: Multi group path analysis". *Journal of Community Psychology*. 7(4):727-742.
- Barron P, Rihova I. (2011). "Motivation to volunteer: A case study of the Edinburgh International Magic Festival". *International Journal of Event and Festival Management*.; 2(3):202-217.
- Bopota O, Loukovitis A, Politi V, Barkoukis V. (2020). "Beliefs of Greek Sport Volunteers about Their Competencies in Volunteering". *Physical Education, Sport and Kinesiotherapy Journal*. 59(3):312-321.
- Chelladurai P. (2006). "Human resource management in sport and recreation". *Illinois: Human Kinetics*.
- Chelladurai P, Kerwin S. (2017). "Human Resource Management in Sport and Recreation". *Third edition, Human Kinetics*.
- Cho H, Li C, Wu Y. (2019). "Understanding sport event volunteers' continuance intention: An environmental psychology approach". *Sport Management Review*. 23(4): 615-625.
- Cho H, Wong Z, Chiu W. (2020). "The Effect of Volunteer Management on Intention to Continue Volunteering: A Mediating Role of Job Satisfaction of Volunteers". *SAGE Open. Psychological Reports - Original Research*.
- Cuskelly G. (2011). "Sport Volunteers Literature Review". *Australian Sports Commission*.
- Cuskelly G, Taylor T, Hoye R, Darcy S. (2006). "Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach.. *Sport Management Review*. 9(2):141-163.
- Darcy S, Maxwell H, Edwards M, Onyx J, Sherker S. (2014). "More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organization". *Sport Management Review*. 17(4):395-406.
- Dickson T, Benson A, Terweil A. (2014). "Mega-Event Volunteers, Similar or Different? Vancouver 2010 vs London 2012". *International Journal of Event and Festival Management*. 5(2):164-179.
- Farrell JM, Johnston ME, Twynam GD. (1998). "Volunteer motivation, satisfaction, and management at an elite sporting competition.. *Journal of Sport Management*. 12(4): 288-300.
- Garner JT, Garner LT. (2011). "Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations". *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. 40(5):813-828.

- Ghasemi H. (2010). "Designing the human resources architectural model of Jihad Keshavarzi" [dissertation]. *Faculty of Management and Accounting: Allameh Tabataba'i University*. (In Persian).
- Hajihassani, M; Goodarzi, M; Dehghan Ghahfarokhi, A. (2020). "Identifying Barriers in volunteer management in Iran university sports event". *Contemporary researches in sports management*. 10 (20):165-180. (In Persian).
- Holmes K, Lockstone-Binney L, Smith KA, Shipway R. (2021). "The Routledge Handbook of Volunteering in Events, Sport and Tourism". First Edition. London (GB): *Routledge Taylor & Francis Group*.
- Howes J. (2016). "Qualitative Study of Sport Event Volunteer Management" [dissertation]. *University of Northern Colorado*.
- Hoye R, Cuskelly G. (2019). "The psychology of sport event volunteerism: A review of volunteer motives, involvement and behaviour". In *People and Work in Events and Conventions: A Research Perspective*, Baum, T, Deery, M, Hanlon, C, Lockstone, L, Smith, K, Eds, CABI: Wallingford, CT, UK: 171-180. 2009.
- Kim E. (2018). "A systematic review of motivation of sport event volunteers", *World Leisure Journal*; 60(4):306-329.
- Kim E, Chelladurai P, Trail G. (2007). "A model of volunteer retention in youth sport". *Journal of Sport Management*; 21:151-171.
- Khoshdel, I., Khodayari, A., Kohandel, M., & Ghorbani, M.H. (2020). "Formulating the Components Model of Human Resources Management Function in Sport and Youth Ministration: Content Analysis Approach". *Journal of Sport Management Studies*. 12(62): 17-38. (In Persian).
- Lachance EL, Parent MM. (2020). "The volunteer experience in a para-sport event: an autoethnography". *Journal of sport management*; 34(2):93-102.
- Lepak D. Snell A. (1999). "Managing the Architecture of intellectual Capital: implications for Human Resource Management", Stanford, CA and London: JAI Press.
- Masterman G. (2014). "Strategic Sports Event Management: An International Approach". Third edition. London (GB): Routledge.
- Nichols G, Hogg E, Knight C, Mirfin-Boukouris H, Storr R, Uri C. (2016). "Understanding Motivations of Sport Volunteers in England: A review for Sport England", London: Sport England.
- Nichols G, Hogg E, Knight C, Storr R. (2019). "Selling volunteering or developing volunteers? Approaches to promoting sports volunteering". *Voluntary Sector Review*. 10(1):3-18.
- Ranjan W, Abeysinghe C, Vitharane S. (2021). "Sport Voluntarism: Indicators of Sport Volunteers' Satisfaction and Motivation". *European Journal of Business and Management*. 13(6):195-216.
- Rozmiarek M, Poczta J, Malchrowicz E. (2021). "Motivations of Sports Volunteers at the 2023 European Games in Poland". *Journal of Sustainability*. 13(11):1-14.
37. Saksida T, Alfes K, Shantz A. (2016). "Volunteer role mastery and commitment: Can HRM make a difference?.. *The International Journal of Human Resource Management*. 1-23.
- Salimifard K, Javidkaram M, Mohammadzade Z. (2018). "An analytical model for measuring the factors affecting the organization's human resource architecture". *Journal of Human resource management research*. 10(4):133-158. (In Persian).
- Schlesinger T, Gubler R. (2016). "Motivational profiles of sporting event volunteers.. *Sport in Society*. 19(10):1419-1439.
- Shilbury D, Ferkins L, Smythe L. (2013). "Sport governance encounters: Insights from lived experiences". *Journal of Sport Management Review*. 16(3):349-363.
- Slaughter L, Home R. (2004). "Motivations of long-term volunteers: human services vs. events.. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*. 2:1-12.
- Warner S, Newland BL, Green BC. (2011). "More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools". *Journal of Sport Management*. 25(5):291-407.