

## طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش دانشجویی: مطالعه موردی داوطلبان ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران

معصومه کلاته سیفری<sup>۱</sup>، هاشم کوزه چیان<sup>۲</sup>، محمد احسانی<sup>۳</sup>، سید یعقوب حسینی<sup>۴</sup>

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه مازندران\*

۲. دانشیار تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس

۳. دانشیار تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس

۴. استادیار مدیریت بازرگانی دانشکده علوم انسانی دانشگاه خلیج فارس

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۹/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۰۴

### چکیده

امروزه اهمیت نیروی داوطلبی بر مدیران سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی پوشیده نیست و سازمان‌های مختلف در به خدمت گرفتن نیروهای داوطلبی با یکدیگر رقابت می‌نمایند. از این رو، مدیران سازمان‌ها با چالش‌های مهمی در خصوص حفظ و نگهداری داوطلبان روبرو هستند. هدف از این تحقیق، طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش دانشجویی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. این تحقیق از نوع همبستگی بوده و به صورت میدانی اجرا شد. جامعه‌ی تحقیق، کلیه دانشجویانی بودند که با اداره‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران همکاری داشتند ( $N=338$ ). به منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد. با توجه به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری ۲۸۶ داوطلب به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات، محقق از پرسش‌نامه‌های توانمندسازی روانی، تعهد سازمانی، پرسش‌نامه‌ی انگیزش داوطلبان ورزشی، رضایت وظیفه‌ای، جامعه‌پذیری سازمانی، پرسش‌نامه‌ی تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی و پرسش‌نامه‌ی خصوصیات جمعیت‌شناختی استفاده نمود. از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد که متغیرهای سازمانی توانمندسازی ( $0/57$ )، تعهد سازمانی ( $0/18$ )، انگیزش ( $0/44$ ) و رضایت وظیفه‌ای ( $0/4$ ) بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبان اثر مثبت و معناداری دارند، اما جامعه‌پذیری تأثیری منفی و معناداری بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبان دارد ( $-0/92$ ). به طور کلی متغیرهای سازمانی نقش مهمی در حفظ داوطلبان دارند. مدیران با تکیه بر متغیرهای سازمانی می‌توانند بازگشت داوطلبان را تقویت کنند.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی روانی، انگیزش، رضایت وظیفه‌ای، جامعه‌پذیری سازمانی

### مقدمه

شواهد نشان می‌دهد کاهش نیروهای داوطلب در برخی کشورها، به‌ویژه در بخش ورزش و سرگرمی که قسمت اعظم فعالیت‌های آن بر عهده‌ی داوطلبان است، موجب نگرانی مدیران این بخش شده است (۱،۲). از مهمترین مشکلات انجمن‌های داوطلبی آمار بالای ترک سازمان است. در حدود ۳۵ درصد افرادی که در یک انجمن داوطلبی ثبت نام می‌کنند، سازمان را قبل از یک سال ترک می‌کنند و به‌طور متوسط حدود یک سال و نیم بیشتر نمی‌مانند (۳). با افزایش رقابت و گسترش روش‌های توسعه‌ی منابع انسانی، سازمان‌ها همواره از این مسأله بی‌بیم دارند که سرمایه‌های انسانی خود را از دست بدهند و زیان ببینند، زیرا هر سازمان برای آموزش، تربیت و آماده‌سازی کارکنان خود تا مرحله‌ی بهره‌وری و کارایی مطلوب، هزینه‌های بسیاری را صرف می‌کند (۴). جدا از صرفه‌جویی هزینه‌ی مالی از جذب و آموزش داوطلبان جدید، حفظ داوطلبان فعلی در تداوم روابط بین ارائه‌دهندگان خدمات و مشتریان سازمان و افزایش کیفیت خدمات مشتریان مؤثر است. بنابراین لازم است پویایی و حفظ داوطلبان ارزیابی و بررسی شود (۵).

از طرفی مدیریت نهضت داوطلبی در سطح ورزش دانشگاه‌های ایران نوپا و نیازمند توجه است. داوطلبان در عرصه‌ی ورزش دانشجویی به دو صورت فعال هستند: دسته‌ی اول داوطلبان مقطعی که در رویدادهای ورزشی نظیر مسابقات، جشنواره‌ها و همایش‌ها حضور دارند. برخی از این رویدادها، سالیانه و برخی گهگاه برگزار می‌شوند که از داوطلبان جهت برگزاری استفاده می‌شود. اما دسته‌ی دوم داوطلبان سازمانی هستند که برخلاف داوطلبان موقتی، عمر فعالیتشان کوتاه نیست و در طول سال تحصیلی با ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها همکاری می‌نمایند. داوطلبان ورزشی دانشگاه‌ها در خصوص برنامه‌های ورزشی در طی سال تحصیلی فعال می‌باشند. از اهداف مستقیم ورزش دانشگاه‌ها، گسترش ورزش همگانی و تعالی ورزش قهرمانی در بین جامعه‌ی دانشجویی، کارکنان و اساتید دانشگاه است. بدیهی است که با برنامه‌های محدود ورزشی و اختیارات ناچیز داوطلبان ورزشی نمی‌توان گامی در راستای این هدف مهم برداشت. وجود این داوطلبان در دانشگاه‌ها برای ترویج تربیت بدنی در بین قشر تحصیل‌کرده ضروری است (۳۶). جامعه‌ی آماری این پژوهش، داوطلبان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی کلان شهر تهران است. با توجه به اینکه پژوهش‌ها در باب داوطلبان موقتی رویدادهای ورزشی بسیار است، اما در خصوص داوطلبان دوره‌ای که مدت زمان طولانی‌تر را نسبت به داوطلبان موقتی در سازمان فعال هستند، در جهان و ایران اندک است و نیازمند

مطالعه‌ی بیشتری است، پژوهشگر بر آن شد تا به مطالعه‌ی عوامل مؤثر بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبان با ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها بپردازد.

از سویی دیگر، هر ساله برنامه‌های ورزشی متعددی در دانشگاه‌ها باید اجرا شوند که از باب بحث تأمین بودجه و نیروی انسانی باید هزینه‌های زیادی بشود. مدیران باید بر به‌کارگیری نیروهای جوان و مستعد در فضای دانشگاهی اصرار ورزند و این فرصت را مغتنم شمارند تا با صرفه‌جویی در منابع انسانی، منابع مالی را برای ساخت و تجهیز سازه‌های ورزشی و ترویج برنامه‌های ورزشی به کار گیرند (۳۶).

در جهت افزایش اثربخشی و رضایت داوطلبان و همچنین صرفه‌جویی زمان و هزینه‌ی به‌کارگیری و آموزش داوطلبان جدید، سازمان‌ها باید افزایش استراتژی‌های حفظ داوطلبان را در نظر داشته باشند و مدیران سازمان‌های ورزشی باید سعی کنند که افرادی را به‌عنوان داوطلب انتخاب کنند که پتانسیل ماندگاری بیشتری در سازمان داشته باشند. این مهم تنها وقتی تحقق می‌یابد که فاکتورهای کلیدی مؤثر بر حفظ داوطلبان را در قالبی کلی شناسایی نمود. بررسی ادبیات پیشینه در حوزه‌ی مطالعات حفظ داوطلبان ورزشی و غیرورزشی نشان می‌دهد که برخی مطالعات متغیرهای مؤثر بر تمایل به ادامه همکاری داوطلبان را به‌طور مستقل آزمون نموده‌اند اما این پژوهش‌ها نتوانسته‌اند در این باب به اتفاق نظر برسند. مثلاً بسیاری از پژوهش‌ها، بارها انگیزش داوطلبان را در موقعیت‌ها و رویدادهای مختلف مطالعه نموده‌اند، اما نتایج یکسان نیست. گستردگی عوامل مؤثر بر تمایل به همکاری داوطلبان، به‌ویژه در عرصه‌ی ورزش می‌تواند دلیل این پیچیدگی‌ها باشد. تنها با مطالعات بیشتر می‌توان به این پیچیدگی‌ها پاسخ گفت. تعدد فاکتورهای درگیر در حفظ داوطلبان، پیچیدگی ارتباطات میان آنها و وجود مطالعات اندک در ایران و جهان محقق را برآن داشت تا با پیشنهاد مدلی، عوامل مؤثر را شناسایی و درصد پیش‌بینی حفظ داوطلبان را افزایش دهد. پس از مطالعات اولیه، فاکتورهای کلیدی شناسایی شدند و در قالب مدل پیشنهادی قرار گرفتند و در بین داوطلبان ورزشی در عرصه‌ی ورزشی دانشجویی به آزمون گذاشته شد. به‌طور خلاصه، انگیزش، تعهد سازمانی، رضایت وظیفه‌ای، توانمندسازی، جامعه‌پذیری سازمانی به‌عنوان متغیرهای مستقل کلیدی شناسایی شدند که احتمال می‌رود با حفظ داوطلبان در ارتباط باشند. یافته‌های حاصل از آزمون مدل پیشنهادی و روابط میان متغیرها، می‌تواند نقش مهمی در چاره‌سازی مدیران ورزشی در جهت حفظ و نگهداری داوطلبان ورزشی داشته‌باشد. همچنین آگاهی از اطلاعات فوق‌الذکر برای اثربخشی و کارآمدی داوطلبان ورزشی بسیار مهم است (۳۶).

بررسی مطالعات محققان دیگر می تواند به تدوین مدل حفظ و نگهداری داوطلبان کمک نماید. در ادامه به برخی از مطالعاتی که در خصوص حفظ داوطلبان ورزشی صورت گرفته، پرداخته شده است. در خصوص تعهد سازمانی داوطلبان، مودای و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۸۲) بیان نمودند که تعهد به یک سازمان، شدت نسبی احساس یگانگی یک فرد به یک سازمان خاص و میزان مداخله‌اش در آن سازمان است (۶). کاسکلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) اظهار نمود که انجمن‌ها و باشگاه‌های ورزشی زمانی در ارائه برنامه‌هایشان موفق می‌شوند که داوطلبانی متعهد به سازمان و اهدافش جذب نمایند (۷). فینکلشتاین<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) دریافت تعهد به ادارات تربیت بدنی به اندازه‌ی رضایت وظیفه‌ای، نقش حساسی را در قصد ادامه‌ی همکاری داوطلبی ایفا می‌کنند (۸). از سوی دیگر، اگلی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی با عنوان تعهد و رضایت شغلی داوطلبان به‌عنوان تعیین‌کننده‌های تمایل به ماندن داوطلبان در باشگاه‌های ورزشی به این نتیجه رسیدند که هر دو متغیر نقش مؤثری را در حفظ داوطلبان ورزشی دارد (۹).

در خصوص حمایت مدیریت و ارتباط آن با حفظ داوطلبان، فارمر و فدور<sup>۵</sup> (۱۹۹۹)، دریافتند که حمایت درک‌شده از مدیریت، (بازشناسی، تصدیق و نظارت) رابطه‌ی منفی با چرخش و تعویض داوطلبان دارد (۱۰).

در مطالعه‌ای دیگر، کیم و همکاران (۲۰۰۷) و فارمر و فدور (۱۹۹۹) نظارت را مؤثر بر حفظ داوطلبان یافتند (۵،۱۰). کیم و همکاران (۲۰۰۷) و فیلیپس و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) گزارش کردند پاداش مناسب داوطلبان بر تمایل به همکاری داوطلبان مؤثر است (۵،۱۲).

در مطالعه‌ای در داخل کشور نیز اندام و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی در حوزه‌ی داوطلبان ورزش شهرداری تهران به این نتیجه دست یافتند که بعد برنامه‌ریزی، انتخاب، آشنایی، جذب، آموزش، قدرشناسی و ارزیابی بر حفظ و نگهداری داوطلبان مؤثر است. همچنین پیشنهاد نمودند که جهت حفظ داوطلبان به فرآیند مدیریت داوطلبان و میزان اثرات هر بعد خصوصاً ارزیابی عملکرد و قدرشناسی از داوطلبان توجه ویژه شود (۱۹).

در ادامه‌ی بررسی ادبیات پیشینه همچنین مشخص شد که متغیرهای سازمانی نقش مؤثرتری از متغیرهای فردی در حفظ داوطلبان دارند. از بین متغیرهای سازمانی، آن هم در عرصه‌ی ورزش که داوطلبان به صورت تیمی یا گروهی سازماندهی می‌شوند، جامعه‌پذیری نقش حائز

1. Mowday et al

2. Cuskelly

3. Finkelstein

4. Egli et al

5. Farmer and Fedor

6. Phillips

اهمیتی دارد. در ادبیات داوطلبی، در خصوص جنبه‌های جامعه‌پذیری سازمانی، از قبیل روابط اجتماعی با اعضای سازمان کمتر مطالعه صورت گرفته است. به هر حال، شبکه‌های اجتماعی توسط داوطلبان در حین اجرای کارهایشان ایجاد می‌شود و انتظار می‌رود که در تمایل به ادامه همکاری داوطلبان نقش داشته باشد. از این رو، در ادامه به چند تحقیقی که در این خصوص صورت گرفته است، اشاره شده است.

از جمله تحقیقات داوطلبی در باب جامعه‌پذیری سازمانی می‌توان به مالانسکا (۱۹۹۶)، بارون و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، لونثال و بارگال (۲۰۰۸)، هیدالگو و مورنو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و هالمن و همکاران (۲۰۱۲) اشاره نمود. آنان در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که حمایت اجتماعی یک تقویت‌کننده است زمانی که داوطلبان احساس کنند که تحت نظارت هستند و سازمان برای آنان ارزش قایل می‌شود، قصدشان برای ماندن در سازمان افزایش می‌یابد. همچنین به این نتیجه رسیدند که یک رابطه مثبت بین حمایت اجتماعی داوطلبان از یکدیگر در سازمان و تمایلشان برای ماندن وجود دارد (۲۰،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴). اما با این وجود، گراب و فیلاوین<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) دریافتند که اثر معناداری از متغیرهای اجتماعی (دوستان یا فعالیت‌های داوطلبی، اهمیت یا بی‌اهمیتی داوطلبان) بر قصد ترک خدمت داوطلبی وجود ندارد. با وجود این ضد و نقیض‌ها، تحقیقات بیشتری برای کمک برای توضیح این روابط مورد نیاز است (۲۵).

پس از کاوش در خصوص متغیرهای سازمانی و مطالعات داوطلبی، در راستای ترسیم مدل پیشنهادی محقق به این نکته رسید که سایر متغیرهای حاضر در مدل، می‌توانند به‌طور غیرمستقیم و به‌واسطه‌ی تعهد سازمانی با تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی مرتبط باشند. از این رو مطالعاتی که مؤید این مطلب می‌باشند در ادامه آورده شده است.

مطالعات متیو و زاجاک<sup>۴</sup> (۱۹۹۰)، هاکت و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۹۴)، کونوسکی و کراپانتزانو<sup>۶</sup> (۱۹۹۱) ارتباط تعهد با رضایت وظیفه‌ای را تأیید نمودند (۲۷،۲۸،۲۹). در خصوص رابطه‌ی میان توانمندسازی و تعهد سازمانی، اسپریتزر (۲۰۰۲) گزارش داد که احساس توانمندی به وفاداری بیشتر منجر می‌شود و بر تعهد مؤثر است و تعویض خدمت افراد را کاهش می‌دهد (۳۰).

- 
1. Barro'n et al
  2. Hidalgo & Moreno
  3. Grube & Piliavin,
  4. Mathieu and Zajac
  5. Hackett et al
  6. Konovsky and Cropanzano

محققان دیگر نیز همچون مک لن و هام<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) و هیش<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در خصوص ارتباط میان انگیزش و تعهد سازمانی داوطلبان، در پژوهش‌های خود دریافتند که انگیزش اثری مثبت بر تعهد سازمانی داوطلبان دارد (۳۱،۳۲).

تحقیقات دیگری در خصوص جامعه‌پذیری و تعهد سازمانی انجام شده بود. جوردن (۲۰۰۹)، موغلی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که برخی از جنبه‌های توانمندسازی با تعهد ارتباط مثبت و معناداری دارد (۳۳ و ۳۴).

به‌طور خلاصه، تحقیقات فوق اذعان می‌کنند که تعهد سازمانی، رضایت شغلی، توانمندسازی، انگیزش و جامعه‌پذیری در داوطلبان، می‌توانند با تمایل به ادامه همکاری داوطلبی ارتباط داشته باشند، اما این مطالعات به‌طور جداگانه به بررسی نقش هر کدام از این متغیرها بر تمایل به همکاری داوطلبی پرداخته‌است و محقق در نظر دارد که در مدلی، چگونگی تأثیر این متغیرهای سازمانی را بر پیشگویی ادامه‌ی همکاری داوطلبان ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بررسی کند تا بتواند به این نتیجه برسد که آیا می‌شود درصد پیشگویی ماندن داوطلبان ورزشی را افزایش داد و نقش هر کدام از خرده مقیاس‌ها در تبیین واریانس متغیرهای پیش‌بین چگونه است. امید است که یافته‌های حاصل از این تحقیق بتواند به مدیران مدیریت تربیت بدنی دانشگاه‌ها و احیاناً مدیران داوطلبان ورزشی در جهت استفاده مفید و مؤثر از نیروی مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها یادآور شود تا با تکیه بر این یافته‌ها بتوانند حداکثر استفاده را از نیروی جوان، مستعد و خلاق داوطلبی داشته باشند.

### روش پژوهش

دانشجویانی که به عنوان داوطلب با مدیریت تربیت بدنی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران همکاری می‌نمودند، به‌عنوان اعضای جامعه‌ی آماری تحقیق حاضر در نظر گرفته شدند (N=۳۳۸). در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی استفاده شد. منظور از طبقات دانشگاه‌های دولتی مختلف شهر تهران بود و بنا به سهمی که هر کدام از دانشگاه‌ها در جامعه‌ی آماری داشتند به‌طور تقریبی در نمونه‌ی آماری نیز این سهم را دارا بودند. برای تعیین حجم نمونه با توجه به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به ازای هر پارامتر، ۵ تا ۱۰ داوطلب را باید در نظر می‌گرفت که با توجه به تعداد پارامترها در مدل مفهومی (۲۸ پارامتر) محقق از ۲۸۶ داوطلب داده جمع‌آوری نمود (۳۵).

1. Hamm and MacLean

2 . Hsieh

برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی برگرفته از پژوهش‌های مرتبط استفاده شد. اطلاعات مربوط به پرسش‌نامه‌ی تحقیق در جدول شماره‌ی ۲ آورده شده است. جهت روایی محتوایی و صوری ابزار تحقیق، پرسش‌نامه در بین دوازده نفر از اساتید و دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی توزیع شد و نظرات آنان مورد بررسی قرار گرفت و پس از اصلاحات صوری، روایی آنها تأیید شد. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه در جامعه‌ی آماری پژوهش، در یک مطالعه‌ی مقدماتی ۴۵ پرسش‌نامه توزیع شد که نتایج آزمون آلفای کرونباخ نیز در جدول شماره ۱ آورده شده است. به منظور تعیین روایی سازه گویه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل عاملی تأییدی و سطح معناداری آزمون بارتلت برای متغیرهای تحقیق در جدول شماره‌ی ۱ آورده شده است.

جدول شماره ۱- اطلاعات مربوط به پرسش‌نامه‌ی تحقیق

| متغیر                           | ابزار پژوهش                  | ابعاد پرسش‌نامه                              | پایایی | شاخص آزمون KMO | سطح معناداری آزمون بارتلت | نتیجه |
|---------------------------------|------------------------------|--|--------|----------------|---------------------------|-------|
| تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی | می‌کیم و همکاران (۲۰۰۷)      | تک بعد                                       | ۰/۷۷   | ۰/۷۷۵          | ۰/۰۰۱                     | تأیید |
| توانمندسازی روانی               | اسپریتزر <sup>۱</sup> (۱۹۹۵) | معناداری شایستگی خود تعیینی تأثیر            | ۰/۷۶   | ۰/۷۰۶          | ۰/۰۰۱                     | تأیید |
| انگیزش                          | کیم (۲۰۰۹)                   | ارزش‌ها ادراک اجتماعی وظیفه محافظت ارتقا     | ۰/۹۰   | ۰/۸۹۶          | ۰/۰۰۱                     | تأیید |
| رضایت وظیفه‌ای                  | سیلوربرگ (۲۰۰۱)              | پاداش نظارت همکاران ماهیت کار ارتباطات شرایط | ۰/۷۹   | ۰/۸۲۱          | ۰/۰۰۱                     | تأیید |

|       |       |       |      |   |                          |                     |
|-------|-------|-------|------|---|--------------------------|---------------------|
| تأیید | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۲۴ | ۰/۸۴ | اجرای عاطفی<br>هنجاری<br>مستمر                      | می بر و آلن (۱۹۹۰)       | تعهد سازمانی        |
| تأیید | ۰/۰۰۱ | ۰/۸۰۱ | ۰/۸۲ | خصوصیات<br>وظیفه‌ای<br>حمایت<br>یکپارچگی<br>سازمانی | هیدالگو و همکاران (۲۰۰۹) | جامعه پذیری سازمانی |

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از آمار توصیفی و همچنین به منظور تعیین برازش مدل معادلات ساختاری از شاخص‌های برازش (مطلق، تطبیقی، مقتصد) به کمک نرم‌افزار SPSS18 و Amos Graphic/18 برای آزمون مدل مفهومی استفاده شد.

## نتایج

۴۵ درصد از داوطلبان را دختران و ۵۵ درصد آنان را پسران تشکیل می‌دادند. دو درصد از داوطلبان کاردانی، ۶۷ درصد کارشناسی و ۲۸ درصد کارشناسی ارشد بودند و تنها ۳ درصد دانشجوی دکترا بودند. ۵۵ درصد از داوطلبان را تربیت بدنی و ۴۵ درصد از آنان را غیر تربیت بدنی تشکیل می‌دادند. میانگین سابقه‌ی داوطلبان ۱۲ ماه بود و به طور میانگین ۲۰ ساعت در ماه به فعالیت‌های داوطلبی ورزشی می‌پرداختند.

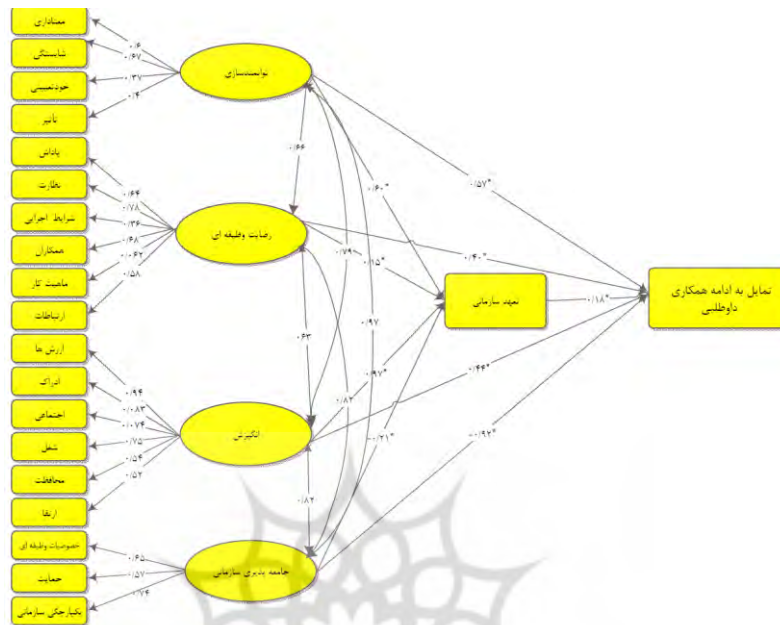
با توجه به هدف پژوهش حاضر (مبنی بر تأثیر مستقیم متغیرهای توانمندسازی، رضایت شغلی، انگیزش و جامعه‌پذیری و تعهد سازمانی بر متغیر ملاک تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی و تأثیر غیرمستقیم متغیرهای مستقل فوق با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی بر متغیر ملاک تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی) مدل پیشنهادی بر روی داده‌های پژوهش اعمال شد، مدل پیشنهادی تحقیق در ابتدا اجرا نشد. پس از آن، برای اجرای مدل، نرم‌افزار روابط همبستگی میان متغیرهای جامعه‌پذیری، انگیزش، رضایت وظیفه‌ای و توانمندسازی را پیشنهاد داد (Modification) که پس از لحاظ نمودن این روابط، مدل اجرا گردید و خروجی مدل مشاهده شد. در ادامه، برای برازش مدل تلاش شد و پس از برازش مدل، شاخص‌های اصلی مدل برگرفته از خروجی نرم‌افزار معادلات ساختاری (Amos) به همراه شاخص‌های ملاک برازش در جدول شماره ۲ آورده شده است.



جدول شماره ۲- جدول شاخص‌های برازش مدل

| شاخص‌ها     | نام شاخص                                 | اختصار    | مدل ۱ | ملاک               | تفسیر       |
|-------------|--|-----------|-------|--------------------|-------------|
|             | سطح پوشش کای اسکور                       | p value   | ۰/۳۱۳ | $P(\chi^2) > 0/05$ | برازش مطلوب |
| شاخص‌های    | شاخص نیکویی برازش                        | GFI       | ۰/۹۶۱ | $GFI > ۰/۹$        | برازش مطلوب |
| برازش مطلق  | شاخص نیکویی برازش اصلاح شده              | AGFI      | ۰/۹۲۲ | $AGFI > ۰/۹$       | برازش مطلوب |
|             | ریشه میانگین مربعات باقیمانده            | RMR       | ۰/۰۴۱ | $RMR < ۰/۰۵$       | برازش مطلوب |
|             | برازش هنجار نشده (توکر-لویس)             | NNFI(TLI) | ۹۹۵۰  | $NNFI > ۰/۹$       | برازش مطلوب |
| شاخص‌های    | شاخص برازش هنجار شده یا شاخص بنتلر- بونت | NFI       | ۰/۹۵۱ | $NFI > ۰/۹$        | برازش مطلوب |
| برازش       | شاخص برازش تطبیقی                        | CFI       | ۰/۹۹۷ | $CFI > ۰/۹$        | برازش مطلوب |
| تطبیقی      | برازش نسبی                               | RFI       | ۰/۹۱۱ | $RFI > ۰/۹$        | برازش مطلوب |
|             | برازش افزایشی                            | IFI       | ۰/۹۹۷ | $IFI > ۰/۹$        | برازش مطلوب |
|             | ریشه میانگین مربعات خطای برآورد          | RMSEA     | ۰/۰۱۴ | $RMSEA < 0/1$      | برازش مطلوب |
| شاخص‌های    | کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی       | CMIN/df   | ۱/۰۵۹ | بین ۱ تا ۳         | برازش مطلوب |
| برازش مقتصد | شاخص برازش مقتصد هنجار شده               | (PNFI)    | ۰/۵۲۵ | بیشتر از ۰/۰۵      | برازش مطلوب |
|             | شاخص هولتر                               | Hoelter   | ۳۳۰   | بیشتر از ۲۰۰       | برازش مطلوب |

مدل تحقیق در شکل شماره ۱ آورده شده است. همانطور که در مدل معادلات ساختاری مشاهده می‌شود، جامعه‌پذیری بیشترین تأثیر مستقیم را با ضریب مسیر (۰/۹۲) بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی دارد. بعد از جامعه‌پذیری، توانمندسازی، انگیزش، رضایت وظیفه‌ای و تعهد سازمانی به ترتیب با ضرایب مسیر (۰/۵۷)، (۰/۴۴)، (۰/۴)، (۰/۱۸) به طور مستقیم بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی مؤثرند.



شکل شماره ۱- مدل تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبان

## بحث و نتیجه‌گیری

در ابتدا به بحث و نتیجه‌گیری در خصوص تأثیر گذاری متغیرهای تعهد سازمانی، رضایت وظیفه‌ای، توانمندسازی، انگیزش، جامعه‌پذیری و توانمندسازی بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی پرداخته خواهد شد.

نتایج نشان داد که تعهد سازمانی بر تمایل به ادامه‌ی خدمت داوطلبی تأثیرگذار است. یافته‌های این تحقیق با یافته‌های محققان دیگر همچون فینکلشتاین (۲۰۰۸)، بنجامین اگلی و همکاران (۲۰۱۱)، کاسکلی و بوگ (۲۰۰۱)، سیکس و ایکس (۱۹۹۱) همخوانی دارد. آنان نیز دریافتند که تعهد در قصد ادامه‌ی همکاری داوطلبی مؤثر است. یافته‌های این تحقیق نشان داد که تعهد سازمانی عامل تفکیک‌کننده‌ی خوبی برای تشخیص داوطلبان ورزشی ماندگار است. یافته‌ی فوق این مفهوم را می‌رساند که اگر داوطلبان به سازمان متعهد شوند، مشکلات سازمان را مشکلات خود می‌دانند، عضو بودن در بخش داوطلبی اداره‌ی تربیت بدنی دانشگاه را افتخار می‌دانند، حاضرند به صورت داوطلبانه در این اداره فعالیت نمایند، از نظر عاطفی و روانی، با اداره و اعضای آن تناسب دارند و سرنوشت اداره برایشان مهم است و حاضر به ترک آن نمی‌شوند.

دیگر نتایج نشان داد رضایت وظیفه‌ای بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی تأثیرگذار است. نتایج این پژوهش با نتایج سیکس و ایکس (۱۹۹۱)، فارمر و فدور (۱۹۹۹)، وسینا (۲۰۰۱)،

فیلیپس و همکاران (۲۰۰۲)، می‌کیم و همکاران (۲۰۰۷)، فینکلشتاین (۲۰۰۸) همخوانی دارد. محققان پیشین دریافته‌اند که داوطلبانی که از تجربه‌ی خود راضی‌اند دوست دارند به همکاری خود ادامه دهند. در متغیر پنهان رضایت وظیفه‌ای، نظارت با ضریب همبستگی ۰/۷۸، بیشترین وزن را در تعریف رضایت وظیفه‌ای دارد. یافته‌های تحقیق نشان داد که نقش ناظران برای داوطلبان حائز اهمیت است و ناظران با درک احساسات داوطلبان و پاسخ‌دهی مناسب به احساسات آنان موجب می‌شوند که داوطلبان روابط دوستانه، ماورای فرآیند اداری و رسمی با ناظران داشته باشند. از سوی دیگر، ارتباطات داوطلبان با کارکنان سازمان و دیگر داوطلبان دارای ضریب همبستگی ۰/۶۸ است داوطلبان دوست دارند با همکاران تعاملات مثبت و سازنده‌ای به دور از هر گونه چالش‌های منفی روانی و مادی داشته باشند. داوطلبان می‌خواهند به آن اندازه‌ای که در اداره‌ی تربیت بدنی خدمت داوطلبی ارائه می‌دهند، مورد تأیید قرار بگیرند و اگر کار درستی در اداره‌ی تربیت بدنی انجام می‌دهند مورد تشویق و تقدیر قرار بگیرند. داوطلبان دوست دارند کاری که انجام می‌دهند معنادار و لذت‌بخش باشد. ارتباطات درون اداره‌ی تربیت بدنی برای داوطلبان مهم است و آنان باید بدانند چه اتفاقاتی درون اداره‌ی تربیت بدنی می‌افتد. شرایط اجرایی با ضریب همبستگی ۰/۳۸ نیز کمترین سهم را در متغیر رضایت وظیفه‌ای دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که قوانین و دستورالعمل‌ها می‌توانند باعث شوند که کارها آسان‌تر پیش روند یا گاهی موجب شوند که کارها به کندی پیش بروند.

توانمندسازی نیز بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی مؤثر است. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های مدل کیم و همکاران (۲۰۰۷) همخوانی دارد. کیم به این نتیجه رسید که تناسب فرد<sup>۰</sup> و وظیفه، تناسب فرد- سازمان و رفتار مدیریتی از طریق متغیر واسطه توانمندسازی بر تمایل به ادامه‌ی همکاری مؤثرند. اگر داوطلبان شایستگی اجرای مسئولیت‌هایشان را داشته باشند، انجام فعالیت‌های داوطلبی برایشان مهم باشد، وظایف‌شان معنادار باشد و برایشان پوچ و بی اهمیت جلوه نکند انگیزه‌ی ماندن را در آنان قوت می‌بخشد. از سوی دیگر تأثیرگذاری داوطلبان در اجرای وظایف‌شان و همچنین استقلال و فرصت تصمیم‌گیری، داوطلبان را توانمند می‌سازد و می‌تواند تصمیم آنان را برای ماندن در سازمان در پی داشته‌باشد.

نتایج نشان داد انگیزش بر تمایل به ادامه‌ی خدمت داوطلبی تأثیرگذار است. نتایج این پژوهش با یافته‌های راسل هوی و همکاران (۲۰۰۴) و هالمن و همکاران (۲۰۱۲) همخوان است. محققان فوق نیز دریافته‌اند که انگیزش رکن مهمی در حفظ داوطلبان است. در بحث مهم‌ترین فاکتور انگیزشی، ارزش‌ها مهم‌ترین فاکتور انگیزشی داوطلبی بود که با نتایج تحقیق می‌کیم و همکاران (۲۰۰۹) و هالمن و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد؛ اما با نتیجه تحقیق محرم زاده و همکاران (۱۳۸۶)، اندام و همکاران (۱۳۸۷) همخوانی ندارد. در تحقیق محرم زاده و همکاران، در دانشجویان تربیت بدنی رسمیت و در بین دانشجویان غیرتربیت بدنی، عامل

اجتماعی، در تحقیق اندام و همکاران نیز عامل شغلی مهم‌ترین عامل شناخته شد. در این پژوهش انگیزه‌های ارزشی بالاترین تأثیر را بر قصد ادامه‌ی ماندن داوطلبان ورزشی دارد. داوطلب‌شدن در مدیریت تربیت بدنی در کنار دیگر دانشجویان و قبول مسئولیت، حس مهم‌بودن را در داوطلبان القا می‌کند و عزت نفس افراد را افزایش می‌دهد؛ به‌طوری که فرد احساس می‌کند سیستم به او نیاز دارد. سازمان‌ها با تلقین حس مهم بودن داوطلبان می‌توانند مدت زمان بیشتری داوطلبان را به خدمت بگیرند.

نتایج نشان داد که جامعه‌پذیری بر تمایل به ادامه‌ی خدمت داوطلبی تأثیرگذار است. نتایج این تحقیق با یافته‌های هیدالگو و مورنو (۲۰۰۹) و بارون، داویلا، وسینا و اریاس (۲۰۰۵)، مالانسکا (۱۹۹۶) و آموتو و اسنیدر (۱۹۹۵) همخوانی ندارد. آنان دریافتند که حمایت و یکپارچگی سازمانی نقش مهمی در حفظ داوطلبان دارد. اما در این تحقیق مشخص شد که تأثیر جامعه‌پذیری سازمانی بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی، منفی و معنادار است. به نظر می‌رسد داوطلبان آنچه را که از داوطلبی و مدیریت داوطلبان در فعالیت‌های ورزشی در ذهن خود به تصویر کشیده بودند در واقعیت، مشاهده نکرده‌اند. در بخش آموزش، یافته‌های این تحقیق با نتایج هاسکی- لونتال و بارگال (۲۰۰۸) همخوانی ندارد. یافته‌های این تحقیق نشان داد که آموزش تأثیری منفی و معنادار بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی دارد. داوطلبان با قبول پست داوطلبی در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه، انتظارات بالاتری از مدیریت در خصوص تفهیم هدف کاری، آموزش‌های مربوط به کار خود در جهت کسب مهارت‌های لازم برای اجرای آن داشته‌اند که به واقع انتظارات آن‌ها به‌طور کل محقق نشده‌است. یافته‌های این تحقیق نشان داد شبکه‌های اجتماعی تأثیری منفی و معنادار بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی دارد این نتیجه با نتایج هاسکی- لونتال و بارگال (۲۰۰۸) همخوان نیست. احتمال می‌رود داوطلبان تصویر ایده‌آلی در خصوص تشکیل تیم‌های داوطلبی ورزشی و چگونگی برقراری ارتباطات کاری رسمی و غیر رسمی داشته‌اند که متأسفانه با محقق نشدن آنها میل به بازگشت در داوطلبان کاهش می‌یابد. عنصر مهم دیگر یکپارچگی سازمانی است که تأثیر مهمی در تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی می‌گذارد. چه بسا اگر دانشجویان داوطلب با وظایف خود آشنا نباشند، به خوبی از عهده‌ی مسئولیت‌شان برنمی‌آیند و به سرخوردگی و قطع همکاری با اداره‌ی تربیت بدنی دانشگاه‌ها مبادرت می‌ورزند. موضوع دیگر، تفهیم و توجیه اهداف داوطلبی ورزشی در دانشگاه در عرصه‌های مختلف ورزشی دانشگاه (همگانی، قهرمانی)، (دانشجویان، کارکنان و اساتید) است که این امر نیز بر عهده‌ی مسئولان مدیریت تربیت بدنی می‌باشد. اگر داوطلبان، کار خود را بی‌هوده بدانند و هدف برایشان توجیه نباشد چه بسا سعی لازم را در ارائه‌ی خدمات ندارند و به ترک سازمان می‌اندیشند.

همچنین نتایج حاضر با یافته‌های وسینا، داویلا و چاکون (۲۰۰۵) و هیدالگو و مورنو (۲۰۰۹) در خصوص ویژگی‌های وظیفه‌ای داوطلبان و ادراک آنان از وظایفشان همخوان نیست. تحقیقات وسینا و همکاران و هیدالگو و مورنو نشان داد که ادراک داوطلبان از اهداف وظایف تأثیری مثبت و معنادار بر تمایل ادامه‌ی همکاری داوطلبان دارد و داوطلبان را برمی‌انگیزاند تا همکاری خود را ادامه دهند. اما به نظر می‌رسد داوطلبان این تحقیق قبل از همکاری، تصویری ایده‌آل از وظایف خود داشته‌اند؛ سودمند بودن و تنوع وظایف، داشتن کاری موافق با علایق داوطلبان، تصویر ایده‌آل آنان را از وظایف داوطلبی تشکیل می‌داده که با توجه به تأثیر منفی جامعه‌پذیری بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبان، گمان می‌رود که خواسته‌های آنان محقق نشده‌است. نمایش مدل برازش یافته‌ی نهایی نشان می‌دهد که نه تنها متغیرهای توانمندسازی، انگیزش، رضایت شغلی و جامعه‌پذیری و تعهد بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی تأثیر دارند. همچنین توانمندسازی، انگیزش، رضایت شغلی و جامعه‌پذیری بر تعهد سازمانی نیز تأثیری مستقیم و معنادار دارند. پس می‌توان نتیجه گرفت که در بحث تمایل داوطلبان به ادامه‌ی همکاری تعهد سازمانی نقشی کلیدی را بازی می‌کند. در ادامه به بررسی تأثیر متغیرهای جامعه‌پذیری، انگیزش، توانمندسازی و رضایت وظیفه‌ای بر تعهد سازمانی پرداخته شده است. این پژوهش مشخص شد که توانمندسازی داوطلبان بر میزان تعهد آنان مؤثر است. احساس توانمندی به وفاداری بیشتر منجر می‌شود و بر تعهد مؤثر است. از سویی دیگر، جامعه‌پذیری سازمانی نیز بر تعهد سازمانی داوطلبان مؤثر است. این نتیجه با نتایج تریسیا آنا جوردن (۲۰۰۹) و اصغری (۱۳۸۹) همخوان است. یافته‌های این تحقیق تأکید نمود که حمایت خانواده، دوستان، دیگر داوطلبان و کارکنان سازمان، آموزش وظایف داوطلبان، در میان گذاشتن رویدادهای اداره‌ی تربیت بدنی با داوطلبان، گسترش همکاری‌های داوطلبان با سابقه با افراد تازه‌وارد و گسترش روابط، وابستگی داوطلبان را به اداره‌ی تربیت بدنی بیشتر می‌کند تا آنجا که مشکلات اداره‌ی تربیت بدنی را مشکلات خود بدانند و احساس تعهد کنند. رضایت وظیفه‌ای داوطلبان بر تعهد سازمانی داوطلبان مؤثر است. یافته‌ی پژوهش حاضر با یافته‌های متیو و زاجاک<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) و هاکت، بایسو و هاوسدورف<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) و هیش (۲۰۰۹) همخوانی دارد. رضایت از ناظران، سیستم پاداش‌دهی، همکاران، ماهیت کار، ارتباطات و شرایط اجرایی مقدمه را برای ماندن داوطلبان در سازمان فراهم می‌کند. متغیر انگیزش نیز بر تعهد سازمانی داوطلبان مؤثر است. سازمان‌هایی که بتوانند به انگیزه‌های مخاطبین خود پاسخ دهند در نهایت تعهد آنان را به حفظ سازمان می‌افزایند. این یافته با

---

1 . Mathieu and Zajac

2 . Hackett, Bycio and Hausdorf

یافته‌های جووان مک لن و شانون‌هام (۲۰۰۷) و هیش (۲۰۰۹) همخوانی دارد. آنان در پژوهش‌های خود دریافتند که انگیزش اثری مثبت بر تعهد سازمانی داوطلبان دارد. سازمان‌هایی که بتوانند به انگیزه‌های مخاطبان خود پاسخ دهند در نهایت تعهد آنان را به حفظ سازمان می‌افزایند. هیش در مطالعه‌ی رگرسیونی به این نتیجه رسید که از میان خرده‌مقیاس‌های انگیزش، انگیزه‌های وظیفه‌ای تنها پیشگویی‌کننده‌ی تعهد سازمانی بود. در این تحقیق نیز انگیزه‌های وظیفه‌ای بیشترین سهم را در انگیزش داوطلبان داشت. همانطور که در شکل ۱ نیز مشهود است، پس از برازش کلی مدل، توانمندسازی با رضایت وظیفه‌ای دارای رابطه‌ی همبستگی مثبت و معناداری با ضریب  $0/65$  می‌باشند. اگر داوطلبان تفویض اختیار شوند و در وظایف‌شان سردرگم نباشند، می‌توانند رضایت وظیفه‌ای‌شان افزایش یابد و در نهایت داوطلبی را فعالیتی با ارزش قلمداد کنند و خواهان ادامه‌ی همکاری شوند. همچنین توانمندسازی با انگیزش همبستگی مثبت و معنادار با ضریب  $0/79$  دارد. تفویض اختیار، فرصت و قدرت تصمیم‌گیری، معناداری کار، به فعالیت‌های داوطلبی معنا می‌دهد، می‌تواند داوطلبان را برانگیزاند. از سویی دیگر توانمندسازی و جامعه‌پذیری نیز همبستگی  $0/97$  دارد. احساس شایستگی و تأثیر در وظایف سازمان، می‌تواند داوطلبان را به درک و فراگیری مهارت‌ها، افزایش ارتباطات درون سازمانی و تفهیم نقش خود سوق می‌دهد.

این پژوهش نشان داد که انگیزش با رضایت همبستگی دارد که این یافته با یافته فارل (۱۹۹۸) همخوانی دارد. وی اظهار داشت که داوطلبان از مقایسه‌ی بین پاداش‌ها و انتظاراتشان، به میزانی از رضایتمندی می‌رسند که در رفتارشان مشهود می‌شود و در صورت ارضای نیازهای انگیزشی داوطلبان، آن‌ها برای داوطلب شدن در رویدادهای آینده برخوانند گشت؛ پس از بحث در خصوص تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای تحقیق بر تمایل به ادامه‌ی همکاری داوطلبی، روابط میان چند متغیر نیز در مدل مشهود گردید.

رضایت وظیفه‌ای با جامعه‌پذیری سازمانی همبستگی مثبت و معناداری با ضریب  $0/82$  دارد. پاداش، نظارت، ارتباطات، معناداری کار، همکاران و شرایط اجرایی می‌توانند حمایت از داوطلبان را افزایش دهد و میل به یادگیری و عهده‌دار شدن وظایف را در آنان افزایش دهد. انگیزش نیز با جامعه‌پذیری سازمانی رابطه‌ی همبستگی دارد که ضریب همبستگی آن  $0/82$  است و این مهم را می‌رساند که انگیزاننده‌های داوطلبی نقش مهمی در یکپارچگی و توسعه‌ی شبکه اجتماعی داوطلبان سازمان دارد.

به‌طور کلی، این پژوهش تمرکز بیشتری بر متغیرهای سازمانی و نه متغیرهای فردی داوطلبان دارد؛ چرا که بر طبق نظر برخی نویسندگان هنوز بیشتر تحقیقات روی داوطلبان تمرکز کرده‌اند و به‌طور گسترده این حقیقت را فراموش کرده‌اند که داوطلب شدن بیشتر به محتوای سازمان برمی‌گردد. نتیجه‌ی این پژوهش نیز نشان داد که متغیرهای سازمانی نقش عظیمی در

حفظ داوطلبان ورزشی دارند. از آن بین سازمان‌های داوطلبی به واسطه‌ی جامعه‌پذیری سازمانی (به واسطه‌ی حمایت، آموزش، ادراک از وظیفه، تشکیل شبکه‌های ارتباطی قوی و تعبیه‌ی خصوصیات ممتاز وظیفه‌ای برای داوطلبان)، تأمین انگیزه‌های داوطلبی، افزایش رضایت وظیفه‌ای (با برقراری سیستم پاداش‌دهی، ارزیابی، بهبود شرایط، ماهیت کار و ارتباطات کارکنان) و تقویت توانمندسازی داوطلبان (به‌واسطه‌ی معناداری وظایف، تفویض اختیار، تقویت حس شایستگی و کنترل امور) را به سازمان‌ها متعهد نمایند. مدیران سازمان‌های ورزشی با در نظر داشتن این مهم، می‌توانند سهم سازمان را از منافع اقتصادی و غیراقتصادی داوطلبان با تجربه افزایش دهند و کمتر در تکاپوی استخدام نیروهای جدید یا جایگزین و صرف هزینه‌های گزاف باشند.

اکثریت نیروهای داوطلب ورزشی در دانشگاه‌ها، نیروهای جوان می‌باشند؛ اما میزان درگیری شدن آنان در فعالیت‌ها کم است. از این رو باید برنامه‌ریزی‌هایی در این خصوص صورت گیرد تا بتوان هر چه بیشتر از نیروهای داوطلبی در جهت پیشبرد اهداف ورزش دانشگاه استفاده نمود. ترتیبی اتخاذ شود که میزان مشارکت داوطلبان زن در فعالیت‌های ورزشی دانشگاه افزایش یابد. نکته‌ی مهم دیگر، خصوصیات وظیفه‌ای داوطلبان بود که اگر بر این مهم تأکید شود و وظایف در خور دانشجویان و با استقلال بیشتر به آنان واگذار شود، امید آن می‌رود که تعهد آنان به سیستم افزایش یابد و هر چه بیشتر بتوانند در امر ورزش دانشگاه همکاری نمایند. به همین دلیل لازم است دوره‌های آموزشی برای وظایف تخصصی‌تر برای داوطلبان برنامه‌ریزی شود.

### منابع

1. Cleave S, Doherty A. Understanding volunteer and no volunteer constraints: a mixed-method approach. Eleventh Canadian Congress on Leisure Research. 2005 May 25; 17-20.
2. Auld C. Behavioral Characteristics of student volunteers. Australian Journal on Volunteering, 2004; 9(2): PP. 8-18.
3. Da'vila ML. Abandono del voluntariado. Tasas de abandono y causas más frecuentes [Turnover of volunteers. Rates and causes]. Comunicació'n e Ciudadan 2008; 5:1° 13.
4. اندام رضا، همتی نژاد مهرعلی، حمیدی مهرزاد، رمضان نژاد رحیم، کاظم نژاد انوشیروان. بررسی انگیزه‌های داوطلبی در ورزش. فصلنامه المپیک. ۱۳۸۸؛ ۳: ۱۱۷-۱۰۵.
5. Kim M, Chelladurai P. Trail GT. A Model of Volunteer Retention in Youth Sport. Journal of Sport Management. 2007; 21: pp. 151-171.
6. Mowday RT, Porter LW, Steers RM. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and Turnover. 1th Ed. New York: Academic Press. 1982.
7. امید علی‌رضا، صفری سمیه، اسکندری اسماعیل. مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های

- ورزشی المپیک. ترجمه. تهران. انتشارات بامداد کتاب. ۱۳۸۸: ۱۲۰-۱۱۸.
8. Finkelstein M A. Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach. *Social behavior and personality journal*. 2008; 36: 9-18.
  9. Egil B, Torsten S, Hasan C, Siegfried N. Commitment and volunteer job satisfaction as determinants for the intention to remain a volunteer in sports clubs. 19th Conference of the European Association for Sport Management. 2012.
  10. Farmer SM, Fedor DB. Volunteer participation and withdrawal: A psychological contract perspective on the role of satisfaction, expectations and organizational support. *Nonprofit Management and Leadership*. 1999; 9: 86-99.
  11. Locke EA. The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed). *Handbook of Industrial and Organizational Behavior*. Chicago: Rand McNally; 1996.
  12. Phillips S, Little BR, Goodie L. Recruiting, retaining, and rewarding volunteers: What volunteers have to say. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy; 2002.
  13. Silverberg KE, Elizabeth KM, Gary DE. Measuring Job Satisfaction of Volunteers in Public Parks and Recreation. *Journal of Park and Recreation Administration*. 2001; 19(1): 79-92.
  14. Barker R, Camarata M. The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and disciplines. *Journal of Business Communication*. 1998; 35:443-467.
  15. Guzzo RA, Noonan KA, Elron E. Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*. 1994; 79: 617-626.
  16. Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*. 1990; 15: 666-681.
  17. Hoy R, Cuskelly G, Taylor T, Darcy S. Volunteer motives and retention in community sport: A study of Australian rugby clubs. *Australian Journal on volunteering*. 2008; 13(2): 40-48.
  18. Kim M, Zhang JJ, Connaughton D. Modification of the volunteer functions inventory for application in youth sports. *Sport Management Review*. 2010; 13(1):25-38.
۱۹. اندام رضا، مهرزاد حمیدی، تسلیمی زهرا. مدیریت داوطلبان در ورزش: مطالعه موردی سازمان ورزش شهرداری تهران. پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. ۱۳۹۱؛ ۲ (۳): ۹۳-۱۰۳.
20. Hallmann K, Gesine H. Determinants of volunteer motivation and their impact on future voluntary engagement: A comparison of volunteer's motivation at sport events in equestrian and handball. *International Journal of Event and Festival Management*. 2012; 3(3): 272 ° 291.
  21. Leventhal HD, Bargal, D. The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations*. 2008; 61(1): 67° 102.
  22. Malanska H. Burnout, social support and AIDS volunteers. *AIDS Care*. 1996; 8(2): 195° 207.
  23. Barron A, Da´vila MC, Vecina ML, Arias A. Apoyo social en voluntaries asistenciales y ambientales [Social support in social and environmental volunteers]. 2th Congreso Hispano-Portugue *Psicolog* 2005.



24. Hidalgo M, Moreno P. Organizational Socialization of volunteers: The effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology*. 2009; 37 (5): 594-601.
25. Grube JA, Piliavin JA. Role identity, organizational experiences and volunteer performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*. (2000); 26(9): 1108° 1119.
26. Vecina ML, Da C. Chaco F. Características y perfil sociodemográfico de los voluntarios que permanecen durante largos periodos de tiempo en las organizaciones [Sociodemographic characteristics of long-term volunteers in organizations]. Madrid: Biblioteca Nueva; 2005. pp. 261° 268
27. Mathieu J, Zajac DA. Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequence of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 1990; 108(2): 171-194.
28. Hackett R, Bycio P, Hausdorf PA. Further assessment of Meyer and Allen s (1991) 3-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*. 1994; 79(1): 15-23.
29. Konovsky MA, Cropanzano R. Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*. 1991; 76: 698-707.
30. Spreitzer GM, Mishra AK. To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*. 2002; 23: 707-729.
31. Hamm Sh, MacLean J. Volunteerism at Sporting Special Events: A Comparative Study. North American Society for Sport Management Conference. Florida; 2007: 90-91.
32. Hsieh C. The organizational commitment of Ohio State adult 4-H volunteers. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University; 2000.
33. Jordan TA. Volunteer entry into hospital culture; relationships among socialization, P-O fit, organizational commitment, and job satisfaction. Unpublished doctoral dissertation. Western Kentucky University; 2009.
۳۴. موغلی علیرضا، حسن پور اکبر، حسن پور محمد. بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی. ۱۳۸۸؛ ۱(۲): ۱۱۹-۱۳۲.
35. Andrew D, Pedersen P, Mc Evoy CH. *Research Methods and Design in Sport Management*. Champaign, IL: Human Kinetics. 2011.
۳۶. کلاته سیفری، معصومه. طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش دانشجویی. رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس. ۱۳۹۲.

### ارجاع مقاله به روش ونگوور

کلاته سیفری معصومه، کوزه‌چیان هاشم، احسانی محمد، حسینی سید یعقوب. طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش دانشجویی: مطالعه موردی داوطلبان ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. پژوهش در ورزش دانشگاهی. ۱۳۹۳؛ ۲ (۶): ۳۳-۵۰.

