

مطالعه تطبیقی مدیریت کلان داوطلبان ورزشی در ایران و کشورهای منتخب

سیده فریده هادوی^۱

۱- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۲/۱۳ تاریخ پذیرش: ۹۲/۰۷/۰۸

پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

چکیده

هدف از انجام این تحقیق بررسی تطبیقی نظام داوطلبی ورزش کشورهای منتخب و مقایسه آن با کشور ایران بود. لذا روش پژوهش حاضر توصیفی - تحلیلی است که با توجه به ماهیت و نوع مطالعه که بررسی تطبیقی است از روش مطالعه تطبیقی جرج بردی استفاده شد. کشورهای بررسی شده در بخش تطبیقی پژوهش شامل کانادا، استرالیا، اسکاتلند، نیوزلند و انگلستان می باشد. علت انتخاب کشورهای مذکور فعالیت های مستمر و سازمандهی مناسب آن ها در امر داوطلبی و به خصوص داوطلبی ورزش بوده است. اطلاعات مورد نظر پژوهش از وب سایت های داوطلبی، آیین نامه ها، کتابچه ها راهنما و آمار رسمی کشورهای منتخب جمع آوری گردیده است. همچنین وضعیت کنونی نظام داوطلبی ورزش ایران نیز از طریق مصاحبه با نخبگان آگاه صاحب نظران و پژوهشگران در حیطه کار داوطلبی، از موضوع پژوهش جمع آوری شد. جامعه آماری پژوهش در بخش، نخبگان آگاه به موضوع داوطلبی ورزشی در حیطه علمی و یا تجربی بودند. نمونه آماری نیز ۱۲ نفر از نخبگان و به صورت نمونه گیری دردسترس و به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. یافته های تحقیق نشان داد که در کشورهای پیشرو در امر داوطلبی و به خصوص داوطلبی ورزش، در سطح ملی اقدامات بسیاری انجام می گیرد. این اقدامات در چهار دسته اقدامات ساختاری، مدیریتی، فرهنگی، آموزش و پژوهش دسته بندی شدند. بررسی وضعیت داوطلبی ورزش ایران نیز حاکی از ضعف بزرگ در این حیطه به خصوص در سطح کلان داشت. لذا برای استفاده از این نیروهای عظیم، باید عزم ملی و زیر بناهای لازم برای جذب، نگه داری و راهبری داوطلبان ورزشی ایجاد گردد.

واژگان کلیدی: داوطلب ورزشی، مدیریت داوطلبان، مطالعه داوطلبی.

مقدمه

منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه یک سازمان به شمار می آیند، زیرا انسان محور اصلی تحول در سازمان هاست. کشورهای توسعه یافته بر منابع انسانی خود تأکید بیشتری می کنند، چرا که منابع انسانی هستند که منابع مادی را به کار برده و به ثروت و محصولات یک سازمان تبدیل می کنند (۲۷). امروزه افراد داوطلب به عنوان یکی از سه گروه تشکیل دهنده ی منابع انسانی (کارمندان رسمی، داوطلبان و مشتریان یا ارباب رجوع) توانسته اند جایگاه ویژه ای برای خود در ساختار سازمان های غیرانتفاعی و دولتی به خصوص سازمان های ورزشی پیدا نمایند (۱). در عصر حاضر ورزش در کشورهای پیشرفته جهان بر داوطلب گرایی^۱ متمرکز می باشد که توسط افراد زیادی از داوطلبان هدایت و به پیش برده می شود (۲۲). داوطلبی یک فرآیند دوسویه میان فرد و سازمان کمک گیرنده است. در این میان هم سازمان و هم فرد داوطلب از این خدمت رسانی سود می برند (۱۹).

افراد مفهوم کلی از داوطلبی دارند، اما داوطلبی را به طور متفاوت تعریف می کنند (۹). ویلسون^۲ (۲۰۰۰) داوطلبی را به عنوان فعالیتی برای کمک به دیگران بدون توقع و کاملاً آزادانه تعریف کرده است (۱۲). منظور از داوطلب^۳ شخصی است که بخشی از وقت و تخصص خود را برای انجام فعالیت های خیر خواهانه، انسان دوستانه و غیره، به طور رایگان در اختیار موسسه های غیر انتفاعی قرار می دهد (۲۷). داوطلبان در ایجاد جوامعی پایدار و منسجم و افزودن ارزش به خدماتی که دولت ها در سرتاسر جهان ارائه می دهند، مشارکت می کنند (۷). هر ساله میلیون ها نفر، زمان و تلاشهای بیشماری را به منظور منفعت رساندن به خود و جوامعشان از طریق کار داوطلبی اختصاص می دهند.

در این بین صنعت ورزش مهمترین بخش داوطلبی است، بطوری که سازمان ها و فعالیت های ورزشی داوطلبان زیادی را جذب می کنند و حجم بیشتر فعالیت ها بر دوش آنها می باشد. سازمانها و رویدادهای ورزشی مکان های حیاتی برای داوطلبان فراهم می کنند و در این حال برای موفقیت خود به داوطلبان وابسته می باشند (۹). ازبازیهای مبتنی بر جامعه گرفته تا رویدادهای بین المللی بزرگ، سازمان های ورزشی برای انجام امور ضروری روزانه خود یا رویدادهای ویژه ورزشی به شدت به داوطلبان متکی می باشند (۱۸). به کارگیری افراد داوطلب، مزایای اقتصادی واجتماعی زیادی را برای جوامع و سازمان های ورزشی به دنبال دارد،

1. Volunteerism

2. Wilson

3 . Volunteer

بطوریکه در برخی از کشورها، ارزش اقتصادی بخش داوطلبی را بین ۷ الی ۱۴ درصد تولید ناخالص داخلی تخمین زده‌اند (۸). اثر اقتصادی آن تقریباً چشمگیر و محسوس است در حالیکه اثر اجتماعی آن بیشتر نا محسوس بوده و توجه کمتری را به خود جلب می‌کند (۱۸). بطور فزاینده در رویدادهای ورزشی، داوطلبان مهمترین بخش از موفقیت کلی رویدادها هستند (۳). بخاطر مزایایی که داوطلبان می‌توانند برای خود و جوامعشان به ارمغان آورند، بطور کلی مردم به داوطلبی به عنوان یک فعالیت مثبت توجه می‌کنند. به هر حال بکارگیری و حفظ داوطلبان خوب کار آسانی نیست و معمولاً برای بسیاری از سازمان‌های ورزشی چالش برانگیز است (۴). از این رو، نیاز روزافزون به مشارکت داوطلبان به منظور توسعه و تعمیم ورزش و اجرای برنامه‌های ورزشی، روز به روز در حال افزایش است (۲۵). در استرالیا و کانادا بیش از ۱ میلیون نفر در سازمان‌های ورزشی داوطلب می‌شوند و در انگلستان این تعداد به ۴٫۵ میلیون نفر می‌رسد. این آمار و ارقام به ترتیب برابر با ۱۰ درصد جمعیت استرالیا، ۵ درصد جمعیت کانادا و ۱۱ درصد جمعیت کل انگلستان است. حدود یک چهارم تمامی داوطلبان در استرالیا (۲۶ درصد) و انگلستان (۲۶٫۵ درصد) و یک پنجم داوطلبان در کانادا (۱۸ درصد) تنها در بخش ورزش مشارکت دارند (۱۷، ۲۱).

با عنایت به آنچه که در فوق به آن اشاره شد، می‌توان با بررسی راه کارهای کاربردی کشورهایی که در زمینه مدیریت داوطلبی ورزشی دارای تجارب فراوان می‌باشند و از این نیروهای عظیم در جهت پیشبرد ورزش کشور خود بهره می‌برند، آموزه‌های بسیاری را فرا گرفت و با توجه به شرایط خاص ورزش ایران آن‌ها را با کار بست. زیرا مطالعات تطبیقی یک راهبرد عقلایی جهت استفاده از تجارب دیگران است و می‌توان با هماهنگ کردن اطلاعات و برنامه‌های مدون با شرایط مالی و ملاحظات بومی - محلی کشورمان از جمله در زمینه داوطلبی و به خصوص داوطلبی ورزش برنامه‌های مطلوبی را تنظیم نمود و از منابع انسانی و مالی موجود استفاده بهینه کرد (۲۴). به عنوان مثال با بررسی نظام داوطلبی در کشور انگلستان مشاهده می‌گردد که موسسات متعدد داوطلبی در سطح ملی وجود دارند که به صورت گسترده خدمات جذب و معرفی داوطلبان را به سایر بخش‌های اجتماعی انجام می‌دهند. این موسسات علاوه بر این، خدمات پژوهشی در حیطه داوطلبی و برگزاری دوره‌های مدیریتی داوطلبی را برگزار می‌کنند. دوره‌های فرايند‌های جذب، شیوه‌های انگیزه دهی به داوطلبان، مدیریت داوطلبان در رویدادهای بزرگ، ارزیابی داوطلبان و تربیت مدیر هماهنگ کننده داوطلبان از جمله این دوره‌ها می‌باشد. از جمله بزرگ‌ترین این موسسات، داوطلبی

ورزشی انگلستان^۱ می باشد (۲۷). همچنین در اسکاتلند، در سطح ملی سازمان ورزش اسکاتلند^۲ و سازمان توسعه داوطلبی اسکاتلند^۳ در بخش داوطلبی ورزش این کشور فعال هستند و همکاری می کنند. پایگاه توسعه داوطلبی اسکاتلند برنامه های آموزشی و دوره های کوتاه و بلند مدت مختلف را برای آموزش داوطلبان و مدیران داوطلبی فراهم می آورد و دولت اسکاتلند ۳۲۵۰۰۰ پوند در سال ۲۰۱۲/۲۰۱۳ برای داوطلبی ورزش هزینه نموده است (۶). در استرالیا نیز بیش از ۵ میلیون نفر در سال ۲۰۱۱ حدود ۷۳۰ میلیون ساعت کار داوطلبانه انجام داده اند که حدود ۱۵ میلیارد دلار به اقتصاد این کشور کمک نموده است. از لحاظ ساختاری در سطح ملی، سازمان "جامعه، ورزش و تفریحات استرالیا"، بخشی ویژه برای داوطلبی ورزشی دارد که برنامه های آموزشی و راهنمایی های بسیاری را فراهم می نماید. وزارت ورزش استرالیا نیز بخشی ویژه برای داوطلبان دارد که پایگاه ملی داوطلبی می باشد. به علاوه همه ساله در ماه می، هفته داوطلبی جشن گرفته می شود (۱۳).

در نیوزلند نیز سازمان امور داوطلبان وظیفه اصلی را در قبال امور داوطلبی ملی عهده دار است. همچنین شبکه گسترده داوطلبی برای رویدادهای ملی و بین المللی در تمامی مناطق نیوزلند به وجود آمده است. تهیه تقویم رویدادهای ورزشی به صورت ملی و منطقه ای و ارائه آن از طریق سایت ها و مراکز داوطلبی از اقدامات مطلوب مدیریتی این کشور می باشد (۱۴). با عنایت به مطالب فوق در بررسی شیوه های مدیریت داوطلبی در کشور های منتخب این پژوهش، شیوه های بسیار متنوعی در سطوح ملی و منطقه ای شناسایی می گردد. بر این اساس راهکارهای به دست آمده در هر حیطه مدیریت داوطلبی وضعیت داوطلبی ایران، و مقایسه تطبیقی با سایر کشورهای مدنظر می تواند با نظر متخصصان امر به تدوین نظامی مطلوب بیانجامد. با توجه به مواردی که ذکر شد، تدوین نظام یکپارچه مدیریتی و همسو نمودن تلاش های افراد در سطوح مختلف و ارائه راهبردهای مشخص به مدیران و گردانندگان سازمان های ورزشی و برگزار کنندگان رویدادهای ورزشی کمک می کند تا در چهارچوبی مشخص و اصولی عمل نمایند. این موضوع برای داوطلبان نیز دارای اهمیت می باشد، زیرا طبق یک روند علمی و مشخص و با توجه به علایق و توانایی هایشان جذب سازمان ها شده و فرصت های رشد برایشان فراهم می شود و به آن ها کمک می کند تا نیازهایشان که منابع انگیزه برای داوطلبی بوده است، برآورده گردد و منجر به ماندگاری طولانی مدت تر آنها می گردد.

-
1. England Sport volunteering
 2. Sport scotland
 3. Volunteer Scotland development

با استفاده از نتایج این تحقیق می توان راهبردی روشن برای مدیران و دست اند کاران به وجود آورد و از این طریق به توسعه ورزش کمک نمود. در صورت فقدان چنین استانداردها و نظامی مشخص، همواره استفاده از این نیروه های با ارزش و عظیم عظیم می ماند.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی- تحلیلی است که با توجه به ماهیت و نوع مطالعه که بررسی تطبیقی است در چهار مرحله توصیف، تفسیر، همجواری و مقایسه انجام شده است. این روش برگرفته از روش مطالعه تطبیقی جرج بردی می باشد. بر اساس این الگو ابتدا اطلاعات مورد نیاز درباره کشورها از منابع گردآوری و تفسیر شده، سپس طبقه بندی گردیده و در مرحله آخر تفاوت ها و تشابهات مورد بررسی و مقایسه قرار می گیرند (۲۴).

جامعه آماری این پژوهش در بخش تطبیقی، نظام داوطلبی و مدیریت داوطلبی ورزشی کشورهای کانادا، استرالیا، اسکاتلند، نیوزلند و انگلستان می باشد. علت انتخاب کشورهای مذکور فعالیت های مستمر و سازماندهی مناسب آن ها در امر داوطلبی و به خصوص داوطلبی ورزش بوده است. اطلاعات مورد نظر پژوهش از طریق چک لیست های متعددی به دست آمده که داده های مختلف را در خصوص ابعاد گوناگون مورد مطالعه در خود جای دادند. این داده ها از وب سایت های داوطلبی، آیین نامه ها، کتابچه ها راهنما و آمار رسمی کشورهای منتخب جمع آوری گردیده است. همچنین وضعیت کنونی نظام داوطلبی ورزش ایران نیز از طریق مصاحبه با نخبگان آگاه (صاحب نظران و پژوهشگران در حیطه کار داوطلبی)، از موضوع پژوهش جمع آوری شد. جامعه آماری این بخش تحقیق شامل کلیه افراد آکادمیک رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی بودند که در حیطه داوطلبی ورزش تجارب و سوابق مدیریتی، اجرایی، پژوهشی داشتند. بدین ترتیب این افراد از هر دو حیطه آشنایی کامل داشتند. نمونه آماری نیز ۱۲ نفر از نخبگان و به صورت نمونه گیری دردسترس و به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند و این مصاحبه ها با زمینه فهرست شده مقدماتی تا حد اشباع نظری ادامه یافت. در شیوه گلوله برفی^۱ هر یک از خبرگان بنا به تجربه و شناخت متخصص دیگری را در حیطه مورد بررسی معرفی می نماید. این روش یک روش غیر احتمالاتی است برای نمونه گیری از جامعه های آماری به کار می رود که اصطلاحاً پنهان هستند و یا محل استقرار مشخصی ندارند (۲۹). همچنین با توجه به تعریف اشباع نظری مصاحبه ها تا آنجا انجام شد که اطلاعات جدیدی به یافته ها اضافه نمی گردید (۲۹).

با عنایت به مبانی نظری پژوهش های کیفی، همزمان با انجام مصاحبه ها، تحلیل و کدگذاری آن ها نیز انجام گرفت، به گونه ای که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته های قبلی به عنوان راهنمای گردآوری داده ها و نیز معیاری برای داده های بعدی قرار گرفت. انجام مصاحبه های کیفی تا حد رسیدن به اشباع نظری^۱ ادامه یافت.

نتایج

مطابق آنچه در روش شناسی پژوهش بیان گردید تعداد ۱۱ نفر خبره در حیطه داوطلبی پیرامون شرایط حاضر و موانع و مشکلات نظام داوطلبی ورزش ایران مورد مصاحبه قرار گرفتند.

جدول ۱. توزیع ویژگی های جمعیت شناختی جامعه تحت بررسی

متغیرها		جنس		سابقه فعالیت‌های مدیریتی		سابقه فعالیت‌های داوطلبی		رشته	
گویه‌ها	♀	♂	۱۰-۱۵ سال	۱۰-۱۵ سال	بالای ۱۰ سال	۱۰-۱۵ سال	۱۰-۱۵ سال	تربیت بدنی	غیر تربیت بدنی
فراوانی	۱۰	۱	۵	۳	۲	۵	۵	۱۰	۱
درصد	۹۰/۹	۹/۱	۴۵/۵	۲۷/۳	۱۸/۲	۴۵/۵	۴۵/۵	۹۰/۹	۹/۱

براساس یافته های این پژوهش، از مجموع ۱۱ متخصص پاسخ دهنده، ۱۰ نفر مرد که معادل ۹۰/۹٪ و ۱ نفر زن که ۹/۱٪ از جامعه مذکور را شامل می شود. همچنین نتایج جدول ۱ گویای این مطلب است که تقریباً ۱۸/۲٪ از متخصصان تحت بررسی در این پژوهش، دارای سابقه فعالیت های مدیریتی بالای ده سال هستند. جدول مذکور که نشان دهنده توزیع درصد فراوانی سابقه فعالیت های داوطلبی متخصصان تحت بررسی است، گویای این مطلب است که ۴۵/۵٪ از متخصصان، دارای سابقه داوطلبی بین ۱۰-۶ سال هستند. باتوجه به اطلاعات برگرفته از ویژگی های جمعیت شناختی متخصصان، ۹۰/۹٪ در رشته تربیت بدنی و ۹/۱٪ در رشته های غیر تربیت بدنی تحصیل کرده اند.

نتایج تحلیل گفتمان مصاحبه نشان داد مشکلات پیش روی نظام داوطلبی ورزش ایران در سه

حیطه کلی تقسیم بندی می گردد که در جدول ۲ به آن ها اشاره شده است.

جدول ۲. تحلیل مشکلات و موانع نظام داوطلبی ورزش ایران

ردیف	موانع و مشکلات
۱	موانع مغز افزاری ^۱ ، موانع مدیریتی و برنامه ریزی در ورزش.
۲	موانع نرم افزاری ^۲ ، موانع فرهنگی، ترویجی و تبلیغی در ورزش
۳	موانع سخت افزاری ^۳ ، موانع ساختاری و سازمانی در ورزش

در ادامه با توجه به هدف تحقیق، یافته های حاصل از مطالعه تطبیقی کشورهای پیش رو در امر داوطلبی ورزش در جدول ۳ خلاصه گردید. در این راستا، فهرست اقدامات کشورهای منتخب در سطح ملی شناسایی و در چهار دسته تقسیم بندی شد.

جدول ۳. فهرست اقدامات کشورهای منتخب پژوهش در ارتباط با نظام داوطلبی ورزش

فهرست اقدامات نظام داوطلبی ورزش			
ساختاری	آموزشی و پژوهشی	مدیریتی	فرهنگی
مرکز ملی داوطلبی	مراکز پژوهشی	برنامه کلان ملی	روز ملی داوطلب
مراکز منطقه ای	برنامه های آموزشی	آیین نامه های ملی	جوایز ملی
پایگاه های ثبت سوابق	تربیت مدیر داوطلبی		

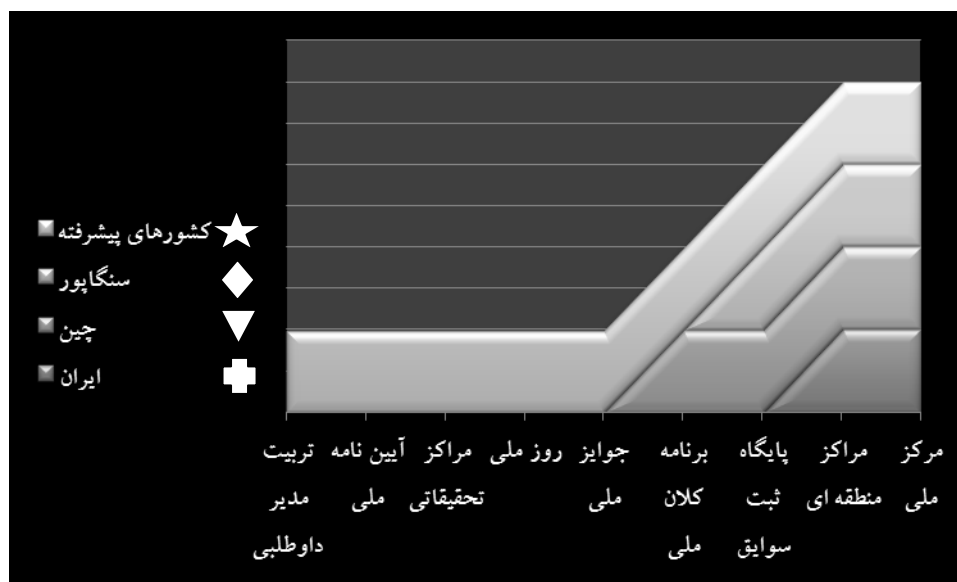
اقدامات مرتبط با مدیریت نظام داوطلبی ورزش مطابق جدول ۴ بر اساس به کار گیری در کشورهای منتخب تحقیق دسته بندی شدند و بر این اساس به مقایسه کشورهای مورد نظر پژوهش پرداخته شد.

1. Brain ware
2. Software
3. Hardware

جدول ۴. مقایسه نظام داوطلبی ورزش کشورهای منتخب در سطح کلان

اقدامات کشور	مرکز ملی	مراکز منطقه‌ای	برنامه کلان ملی	جوایز ملی	روز ملی	مراکز تحقیقاتی	پایگاه‌های ثبت سوابق	آیین‌نامه ملی	تربیت مدیر داوطلبی
انگلستان	۲ مورد	بیش از ۲۰ مرکز در هر شهر	۴ طرح کلان ملی	۲ مورد	یک هفته	۱ موسسه	* در تمام مراکز ملی و منطقه ای	*	*
اسکاتلند	۲ مورد	۳۲ موسسه منطقه‌ای	۲ طرح ملی	۱ مورد	یک هفته	۱ موسسه	*	*	*
استرالیا	۳ مورد	در تمامی شهرها	*	۶ مورد	یک هفته	۱ موسسه	*	*	*
نیوزلند	یک مورد	در تمامی شهرها	*	۱ مورد	یک هفته	۱ موسسه	*	*	*
کانادا	دو مورد	در تمامی مراکز ایالتی	*	۶ مورد	یک هفته	۱ موسسه	*	*	*
چین	۱ مورد	در تمامی مراکز ایالتی	*	۱ مورد	-	-	*	-	-
سنگاپور	۱ مورد	در تمامی مراکز ایالتی	-	-	-	-	*	-	-
ایران	۱ مورد	در دانشگاه‌ها	-	-	-	-	-	-	-

مطابق نتایج به دست آمده در جدول ۴، اکثر کشورهای پیشرو در امر مدیریت داوطلبی در ورزش اقدامات گسترده‌ای را برای توسعه فعالیت‌های داوطلبانه ورزشی انجام می‌دهند. در صورتی که در کشور ایران این اقدامات به ندرت انجام می‌شود.



شکل ۱. مقایسه نظام داوطلبی ورزش کشورهای منتخب در سطح کلان

همانگونه که در شکل ۱ نیز مشاهده می شود، از بین اقدامات گوناگون حیطه داوطلبی ورزش که در کشورهای مختلف پیشرو امر داوطلبی ورزش مورد استفاده قرار می گیرد، در ایران مورد توجه نمی باشند.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به هدف تحقیق سعی شده است وضعیت نظام داوطلبی ورزش کشورهای منتخب بر اساس ویژگی های مشاهده شده با یکدیگر مقایسه شوند و تفاوت ها و شباهات های آن ها مورد بررسی قرار گیرد.

با توجه به هدف تحقیق سعی شده است وضعیت نظام داوطلبی ورزش کشورهای منتخب بر اساس ویژگی های مشاهده شده با یکدیگر مقایسه شوند و تفاوت ها و شباهات های آن ها مورد بررسی قرار گیرد.

نظام داوطلبی ورزش در ایران

تحلیل نهایی نظرات متخصصین امر داوطلبی در خصوص شرایط حال حاضر و موانع ایجاد نظام داوطلبی ورزش ایران به شرح زیر ارائه و این موانع در سه دسته تقسیم بندی شدند: بر اساس نظرات متخصصان در حال حاضر، در ورزش ایران در حال حاضر نظام خاصی بر

داوطلبی ورزش حکمفرما نیست و وضعیت استفاده از داوطلبان مناسب نمی باشد. از طرف دیگر عدم وجود فرهنگ داوطلبی در بین اقشار جامعه از معضلات بزرگ فعالیت های داوطلبی در ایران است. با نگاهی کلی به فعالیت های داوطلبانه ورزشی در ایران مشاهده می شود. در حیطه سازمانی می توان به هیئت های ورزشی اشاره نمود که در ساختارهای رسمی تعریف شده اند. در بعد رویدادی ضعف بسیار بزرگی مشاهده می شود که به کارگیری داوطلبان به صورت جزیره ای و موقتی می باشد. با این وجود وضعیت فعالیت های داوطلبانه در دانشگاه ها وضعیت بهتر می باشد به طوری که انجمن های ورزشی دانشجویی و انجمن های ورزشی خوابگاه ها به صورت ساختاری، وجود پایگاه داوطلبی در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم و مدیریت داوطلبی رویدادی تا حدودی موفق در المپیادهای دانشجویی، نشان دهنده این موضوع می باشد.

در ادامه موانع و مشکلات پیش روی نظام داوطلبی ورزش ایران در سه حیطه مورد تاکید قرار گرفت:

۱. موانع مدیریتی و برنامه ریزی در ورزش (مغز افزار)

یکی از بزرگترین موانع در این بخش عدم توجه به نظام داوطلبی در برنامه های کلان ملی عنوان شده است. بررسی کشورهای منتخب پژوهش که سابقه موفقیت در استفاده از داوطلبان و به خصوص داوطلبان ورزشی در کشور خود دارند، توجه به برنامه های ملی در این حیطه را مشخص ساخت. در انگلستان این قضیه نمود ویژه ای داشت. به طوری که برنامه ملی داوطلبی ورزشی در مدارس پیاده سازی می شد تا فرهنگ کار داوطلبی را نیز در افراد جامعه از سطوح پایین ایجاد نماید. این مورد در اسکاتلند به خوبی مشاهده شد که برای توسعه کار داوطلبی هیئتی به وجود آمد تا برنامه کلان داوطلبی را در این کشور تدوین نماید. در کشور نیوزلند قوانین دولتی برای داوطلبی تعیین شده است که چهارچوب ها و راه کارها را نشان می دهد. وجود برنامه های کلان ملی منجر به تدوین آیین نامه ها، قوانین و مقررات و راه کارهای مختلف جذب و به کارگیری داوطلبان می شود. با روشن شدن راه کارها برای مدیران سازمانی و رویدادی آن ها را برای استفاده موثر از داوطلبان راهنمایی می کند. پی (۲۰۰۱)، گروه تحقیقاتی شفیلد (۲۰۰۳)، ترنر (۲۰۰۸)، اندام (۱۳۸۷) و ملائی (۱۳۸۹) به این نکته اشاره کردند.

عدم پیش بینی امتیاز ویژه و عوامل انگیزاننده مدیران برای استفاده از داوطلبان نیز از موانع پیش روی داوطلبی ورزشی در ایران عنوان شد. به نحوی که نشان داده شد در کشور انگلستان یکی از ملاک های انتخاب مدیر ورزشی نمونه سال در سطوح مختلف استفاده از داوطلبان و

استفاده مطلوب از راه کارهای مدیریت داوطلبی می باشد. علاوه بر آن برای اهمیت گذاردن به مبحث داوطلبی و ایجاد فرهنگ داوطلبی در سطوح ملی، داوطلب شدن خود مدیران در امور مختلف نیز برای تعیین بهترین مدیر ورزشی سال امتیاز محسوب می شود.

یکی از موانع مدیریتی نظام داوطلبی ایران میزبانی محدود رویدادهای جذاب و بزرگ بین المللی می باشد. همانطور که پی (۲۰۰۱)، فایرلی و همکاران (۲۰۰۷) اشاره نمودند. در صورت برگزاری رویدادهای بزرگ بین المللی افراد برای نشان دادن غرور ملی خود و جهت بزرگ نمودن اسم کشور خود در سطح بین المللی داوطلب می شوند. این موضوع به عنوان یکی از انگیزه های اصلی داوطلب شدن برای المپیک ۲۰۰۸ چین عنوان شد. از طرف دیگر برگزاری رویدادهای بین المللی باید جذابیت ویژه نیز داشته باشد تا بتوان افراد مختلف را برای داوطلب شدن جذب نمود و آن ها را تشویق کرد تا در رویدادهای آتی نیز مشارکت داشته باشند. حضور افراد در کنار چهره های سرشناس ورزشی مانند فوتبالیست های مطرح و حضور در مراسم افتتاحیه و اختتامیه رویدادهایی مثل المپیک، بازی های آسیایی و جام جهانی فوتبال می تواند عامل انگیزاننده بزرگی برای داوطلب شدن افراد باشد. با این حال نگاه به گذشته نشان می دهد نهضت پیشاهنگی موجود در ایران قدم های بسیار مثبتی برای بسط فرهنگ و نظام داوطلبی در کشور برداشته بود که در حال حاضر این قضیه بسیار کم رنگ شده و به علت عدم توجه به فراموشی سپرده شده است. این مورد را در ارتباط با زورخانه ها که به صورت داوطلبانه امور اجتماعی را نیز انجام می داد و امروز فرهنگ آن از بین رفته نیز می توان اشاره نمود.

۲. موانع فرهنگی، تبلیغی و ترویجی (نرم افزار):

از بزرگترین موانع فعالیت های داوطلبی همانگونه که ماچین و آلیس (۲۰۰۸)، نیز اشاره کرده اند، عدم وجود فرهنگ داوطلبی نه تنها در میان در افراد جامعه بلکه در بیان مدیران و کارکنان سازمان های ورزشی می باشد.

برای ایجاد هر گونه نظام یا به وجود آوردن هر گونه تغییر در افراد جامعه باید ابتدا فرهنگ آن را ایجاد نمود تا پذیرش آن برای افراد آسان نماید و انجام آن عمل را به صورت یک هنجار اجتماعی در آورد. با توجه به این که فعالیت های داوطلبانه اکثرا در سنین جوانی و میان سالی روی می دهد، بهتر است فرایند پذیرش آن در دوره های کودکی و نوجوانی به افراد جامعه آموزش داده شود. این موضوع توسط نظام پیشاهنگی در گذشته انجام می شده است و همانطور که بیان شد در کشور انگلستان از مدرسه و در کشور چین در دانشکده ها روی این قضیه به طور جدی کار می شود.

این امر را می توان در ایران با تدوین برنامه ای جامع برای دانش آموزان پیاده نمود تا در فرایند

تحصیل خود با امور داوطلبی آشنا شوند. بدین منظور باید اطلاع رسانی مناسب در ارتباط با مزایا و جایگاه امور داوطلبی انجام داد. البته این امر را می توان با آمیخته نمودن مبحث داوطلبی با مسایل ملی و یا مذهبی عمیق تر کرد.

اختصاص برنامه های تلویزیونی، انتشار مطالب مرتبط با داوطلبی در روزنامه ها و مجلات و مهمتر از همه امتیاز گذاشتن برای فعالیت های داوطلبانه می تواند افراد را به این گونه فعالیت ها جذب نماید. به خصوص در حیطه تربیت بدنی برای انتخاب افراد یا ارتقای آن ها در حیطه آموزشی (کارشناسی به کارشناسی ارشد یا ورود به دوره دکتری) و یا در حیطه کاری و سازمانی، می توان انجام فعالیت های داوطلبانه را دارای امتیازی ویژه دانست. طالب پور (۱۳۸۴) و رهنورد و همکاران (۱۳۸۸)، به این نکته اشاره کردند.

۳. موانع ساختاری و سازمانی (سخت افزار):

همانگونه که طالب پور (۱۳۸۴) و گروه تحقیقی شفیلد (۲۰۰۳)، اشاره داشتند، وجود یک نظام یکپارچه ملی به عنوان راهبردی برای مدیریت داوطلبان در سطوح مختلف ضروری به نظر می رسد. در این حیطه احساس می شود. سازمانی که اصول راهنما را برای مدیریت داوطلبان در سطوح مختلف ارائه دهد، برنامه های آموزشی و کارگاه هایی را برای داوطلبان سازمان های مختلف ورزشی ارائه دهد. مدیران داوطلبی (هماهنگ کننده داوطلبان) را تربیت کند و در نهایت امور داوطلبی ورزش را سر و سامان بخشد. مطالعه تطبیقی پژوهش بر این صحنه گذشت و همانطور که مشاهده می شود در تمامی کشورهای مورد بررسی یک سازمان واحد مسئولیت کلی امور داوطلبی را عهده دار است.

در کشور ایران بیشتر امور دولتی می باشد و با وجود این که بر خصوصی سازی در سال های اخیر تاکید شده است، باز هم بخش اعظم امور بر عهده دولت می باشد. با توجه به ذات فعالیت داوطلبی که فعالیتی مردمی می باشد، باید با ارائه تسهیلاتی ایجاد موسسات داوطلبی را تسهیل نمود که باری از دوش دولت برداشته شود و در هزینه های مختلف صرفه جویی گردد و هم این که افراد جامعه بتوانند نقش خود را ایفا نمایند.

نظام داوطلبی ورزش در کشورهای منتخب

بررسی تطبیقی کشورهای منتخب، ویژگی های برتری آن ها و استفاده این کشورها از توان بالقوه نیروهای داوطلب را در پیشبرد ورزش نشان می دهد.

انگلستان^۱

امپراتوری انگلستان ۲ در شمال غربی قاره اروپا قرار دارد و متشکل از ۴ کشور، انگلستان، ایرلند شمالی، اسکاتلند و ویلز می باشد (۱۵).

از لحاظ ساختاری: برای مجموعه امپراتوری انگلستان یک شبکه بزرگ داوطلبی به وجود آمده است که امکان داوطلب شدن و اعلام نیازمندی های داوطلبی را فراهم می کند. این شبکه (به آدرس اینترنتی داوطلبی انگلستان^۳) موقعیت های گوناگون داوطلبی را در بخش های مختلف اجتماعی از جمله ورزش فراهم می کند (۱۷). در سطح ملی، در سازمان ورزش انگلستان بخشی ویژه برای داوطلبی ورزش وجود دارد. در کشور انگلستان موسسات متعدد داوطلبی در سطح ملی وجود دارند که به صورت گسترده خدمات جذب و معرفی داوطلبان را به سایر بخش های اجتماعی انجام می دهند. این موسسات علاوه بر این، خدمات پژوهشی در حیطه داوطلبی و برگزاری دوره های مدیریتی داوطلبی را برگزار می کنند. دوره های فرایند های جذب، شیوه های انگیزه دهی به داوطلبان، مدیریت داوطلبان در رویدادهای بزرگ، ارزیابی داوطلبان و تربیت مدیر هماهنگ کننده داوطلبان از جمله این دوره ها می باشد. از جمله بزرگ ترین این موسسات، داوطلبی ورزشی انگلستان^۴ می باشد (۲۷). همچنین موسسه تحقیقات داوطلبی انگلستان تحقیقات ملی و منطقه ای را در ارتباط داوطلبان و مدیریت داوطلبی انجام می دهد (۱۷). در سطح منطقه ای نیز برای هر یک از شهر های انگلستان، مراکز داوطلبی متعددی وجود دارد که امور داوطلبی مربوط به شهر خود را انجام می دهند. این مراکز اکثراً تمامی حیطه های اجتماعی را پوشش می دهند و آدرس آنها نیز در وب سایت مراکز ملی به تفکیک هر شهر وجود دارد. به طوری که به عنوان مثال در سایت داوطلبی در انگلستان^۵ با انتخاب شهر لندن بیش از ۲۰ مرکز داوطلبی به فرد معرفی می شود که وی می تواند با توجه به منطقه ای که در آن زندگی می کند، نزدیک ترین مکان را انتخاب کند (۱۷).

از لحاظ برنامه های ملی: کشور انگلستان در سال ۲۰۰۵ برنامه جدیدی را برای حمایت از داوطلبان حیطه ورزش تدوین نمود. در این برنامه به نام "راهی برای ورود به ورزش^۶"، نوجوانان انگلیسی در سنین ۱۱ تا ۱۹ سالگی در شرایط مختلف ورزش به عنوان داوطلب

1 England

2. United Kingdom

3. www.Volunteering UK.org

4. England Sport volunteering

5. org www.Volunteering England

6. A way in to sport

فعالیت می کنند. این فعالیت ها در سنین پایینتر در داخل مدرسه و در سنین بالاتر در باشگاه های محلی و سپس در موسسات و باشگاه های بزرگ ورزشی می باشد. این برنامه مقدمات آموزش مدیران ورزشی در سطح ملی و بین المللی را فراهم می کند (۱۵). همچنین پایگاه اینترنتی داوطلبی انگلستان که مسئولیت حمایت از سازمان های داوطلبی را به عهده دارد، طرحی را برای حمایت از سازمان های ورزشی داوطلب تا سال ۲۰۱۳ برنامه ریزی کرده است (۱۵). طرح "راهبری ورزش ۱" نیز برای کمک و حمایت از داوطلبان ورزشی و مدیران داوطلبی طرح ریزی شده است. بر اساس این طرح، روش ها و راهنمایی های مختلف در اختیار مخاطبان قرار می گیرد. به علاوه پایگاه "این کار را انجام بده ۲" یک پایگاه ملی برای ثبت سوابق داوطلبان و معرفی فرصت های داوطلبی ورزشی و تفریحی در سطح انگلستان می باشد. طرح "رهبری و داوطلبی ۳" نیز برای مشارکت دادن کودکان ۵ تا ۱۹ ساله در رویدادهای متخلف ورزشی در داخل و خارج انگلستان می باشد. طرح "بازی سازان ۴" برای نوجوانان بالای ۱۶ سال جهت شرکت در رویدادهای ورزشی طراحی شده است. همچنین طرح هفته داوطلبی دانش آموزی در فوریه سال ۲۰۱۳ در سراسر انگلستان اجرا می گردد (۱۱). به علاوه ۱-۷ جون هر سال هفته داوطلبی در کل بریتانیا جشن گرفته می شود. پایگاه داوطلبی انگلستان جهت ارتقای مدیریت داوطلبی بر اساس نتایج پژوهش های خود، خطی مشی راهنما را برای مدیریت داوطلبان باشگاهی در انگلستان تهیه نموده است (۱۷).

جوایز ملی داوطلبی: جایزه ملی بهترین مدیر ورزشی انگلستان: این جایزه هر ساله از بین مدیران بخش های مختلفی ورزش انگلستان به بهترین مدیران ورزشی اعطا می گردد. از معیارهای انتخاب افراد علاوه بر کار داوطلبی خود مدیر، میزان جذب و به کارگیری داوطلبان در ورزش می باشد (۱۷). جایزه ملی داوطلب سال: این جایزه هر ساله طی مراسم ویژه به بهترین نیروی داوطلب سال انگلستان اعطا می شود (۱۷).

اسکاتلند

در سال ۲۰۱۰ نزدیک به ۲,۵ میلیارد پوند به اقتصاد اسکاتلند کمک نموده اند. ۳۰٪ مردم بزرگسال اسکاتلند در سال ۲۰۱۰ فعالیت داوطلبانه رسمی انجام داده اند. از لحاظ ساختاری: کشور اسکاتلند نیز از شبکه بزرگ داوطلبی انگلستان بزرگ بهره مند

-
1. Running sport
 2. www.do-it.org
 3. Leadership and volunteering
 4. Game makers

می‌گردد و در سطح ملی نیز سازمان ورزش اسکاتلند^۱ و سازمان توسعه داوطلبی اسکاتلند^۲ در بخش داوطلبی ورزش فعال هستند و همکاری می‌کنند. همچنین در حال حاضر ۳۲ موسسه منطقه ای داوطلبی در اسکاتلند وجود دارد که حدود ۶۰ دفتر در سراسر کشور دارند (۵). جوایز داوطلبی: جایزه داوطلبی ملکه برای گروه های داوطلب. جایزه "داوطلب هزاره"^۳ مخصوص داوطلبان جوان بین سنین ۱۵ تا ۲۵ سال می باشد. داوطلبانی که ۵۰ تا ۱۰۰ ساعت کار داوطلبانه رسمی داشته باشند گواهی خود را از وزیر اقتصاد و داوطلبانی که ۲۰۰ ساعت کار داوطلبانه داشته باشند، گواهی خود را از نخست وزیر دریافت می دارند. جایزه ملی سالانه مربیان و کارکنان داوطلب. همچنین هفته داوطلبی در سراسر انگلستان بزرگ برگزار می شود. برنامه های ملی: طرح "مهارت داوطلبی"^۴ یک برنامه ملی برای ارتقای مهارت های فنی افراد از طریق فعالیت های داوطلبانه می باشد. که در نهایت "جایزه مهارت های فنی اسکاتلند"^۵ را به همراه دارد. پایگاه توسعه داوطلبی اسکاتلند برنامه های آموزشی و دوره های کوتاه و بلند مدت مختلف را برای آموزش داوطلبان و مدیران داوطلبی فراهم می آورد. بخش ویژه داوطلبی سازمان ورزش اسکاتلند یک بودجه تحقیقاتی را برای پروژه های تحقیق افراد ۱۵ تا ۲۵ ساله تدارک دیده است (۹). در ژوئن ۲۰۰۳ دولت اسکاتلند توسعه داوطلبی اسکاتلند را، راه اندازی نمود تا با ایجاد یک راهبرد جدید، چارچوبی برای توسعه داوطلبی در کشور اسکاتلند به وجود آورد (۶). دولت اسکاتلند ۳۲۵۰۰۰ پوند در سال ۲۰۱۲/۲۰۱۳ برای داوطلبی ورزش هزینه نموده است. برنامه ملی "بازی های مرتبط با سلامت عمومی" طرحی برای کمک به داوطلب شدن افراد مختلف و حمایت از آن ها در سطح کشور برای سال ۲۰۱۳ و ۲۰۱۴ می باشد (۹). به علاوه ۷-۱ جون هر سال هفته داوطلبی در کل بریتانیا جشن گرفته می شود.

استرالیا^۶

بیش از ۵ میلیون نفر در سال ۲۰۱۱ حدود ۷۳۰ میلیون ساعت کار داوطلبانه در استرالیا انجام داده اند که حدود ۱۵ میلیارد دلار به اقتصاد این کشور کمک نموده است. از لحاظ ساختاری: در سطح ملی، سازمان جامعه، ورزش و تفریحات استرالیا، بخشی ویژه برای داوطلبی ورزشی دارد که برنامه های آموزشی و راهنمایی های بسیاری را فراهم می نماید

-
1. Sport scotland
 2. Volunteer Scotland development
 3. Millennium Volunteer
 4. Vskill(Volunteer skill)
 5. the Scottish Qualifications Authority (SQA) Employability Award
 6. Australia

(۷). وزارت ورزش استرالیا نیز بخشی ویژه برای داوطلبان دارد که پایگاه ملی داوطلبی می باشد (۱۲). پایگاه داوطلبی "استرالیای جنوبی"^۱ در استرالیا کلیه خدمات مربوط به داوطلبی و آموزش های مدیران داوطلبی را ارائه می دهد (۱۲).

جوایز ملی داوطلبی: جایزه داوطلب سال، جایزه داوطلب کوچک (زیر ۱۷ سال)، جایزه داوطلب جوان (۱۸-۲۵ سال)، جایزه داوطلب آموزشی، جایزه داوطلب محیط زیست، جایزه داوطلب متعهد بلند مدت، جایزه داوطلب خلاق از جوایز سالانه داوطلبان استرالیا می باشد. به علاوه همه ساله در ماه می هفته داوطلبی جشن گرفته می شود (۱۳).

نیوزلند

در کشور نیوزلند ۴۱۰۰۰ نفر به طور رسمی در بخش ورزش کار می کنند، در حالی که ۵۰۰۰۰ نفر داوطلب هستند (۱۴).

از لحاظ ساختاری: سازمان امور داوطلبان وظیفه اصلی را در قبال امور داوطلبی ملی عهده دار است. همچنین شبکه گسترده داوطلبی برای رویدادهای ملی و بین المللی در تمامی مناطق نیوزلند به وجود آمده است. پایگاه های متعدد داوطلبی نیوزلند وظیفه آموزش و تربیت داوطلبان و مدیران داوطلبی را عهده دار است.

فرهنگی: تعیین یک هفته داوطلبی و جایزه مربی داوطلب اسپارک از فعالیت های فرهنگی و ترویجی دولت نیوزلند می باشد (۱۴).

مدیریتی: تهیه تقویم رویدادهای ورزشی به صورت ملی و منطقه ای و ارائه آن از طریق سایت ها و مراکز داوطلبی از اقدامات مطلوب مدیریتی این کشور می باشد. به علاوه همه ساله در ماه می، هفته داوطلبی جشن گرفته می شود (۱۴).

کانادا^۲

از لحاظ ساختاری در کانادا وزارت ورزش جامعه و فرهنگ بخش داوطلبی ویژه ای را فراهم نموده و پایگاه داوطلبی کانادا با وجود بخش ویژه داوطلبی ورزشی عهده اصلی امور داوطلبی ورزشی این کشور می باشند. به علاوه در تمامی ایالت های این کشور مراکز ایالتی به انجام امور اطلاع رسانی، آموزش و ثبت فعالیت های داوطلبان می پردازند.

از لحاظ فرهنگی: جوایز متعددی برای داوطلبان در نظر گرفته شده است مانند: جایزه داوطلب نخست وزیر، جایزه ملی داوطلب، جایزه منطقه ای، داوطلب جوان سال، داوطلب گروهی، داوطلبان خانوادگی

1. South Australian
2. Canada

از لحاظ مدیریتی: قانون دولتی افرادی که ۲۵۰ ساعت در سال کار داوطلبانه انجام دهند تا ۱۰۰۰ دلار معافیت مالیاتی دارند مورد تصویب قرار گرفته است. همچنین قوانین حمایت از داوطلبان و استاندارد ملی داوطلبی کانادا نیز در این کشور تهیه گردیده است (۱۰).

مقایسه وضعیت داوطلبی ورزشی ایران و کشورهای منتخب

در ایران حوزه رویدادی، بدلیل عدم برگزاری رویدادهای جذاب بین المللی، نظام داوطلبی خاصی در این حیطه وجود نداشته و یا به صورت فعالیت های محدود و موقتی انجام می شود. تحقیقات طالب پور (۱۳۸۴) و پی (۲۰۰۱) نیز موید این امر است.

در حوزه سازمانی، نیاز به وجود یک سازمان برنامه ریز و هماهنگ کننده در سطح کشوری مشهود بوده و در ایران فقط در سطح هیات های ورزشی استانی در ساختار رسمی ورزش فعالیت های داوطلبانی وجود دارد. تحقیقات ترنر (۲۰۰۸)، ملائی (۱۳۸۹) و تسلیمی (۱۳۹۰) در ایران و جهان نیز با این یافته همخوانی دارد.

در حوزه دانشگاهی، گر چه روند پیش برنده ای دیده می شود و فعالیت های داوطلبی در بخش المپیادهای دانشجویی به عنوان یک بخش حیاتی و ضروری مد نظر قرار می گیرند اما مدیریت منسجمی برای حفظ و نگهداری داوطلبان در خاتمه مسابقات صورت نمی گیرد.

در بخش سازمانی نیز انجمن های ورزشی دانشگاه ها خوابگاه ها، شکل گیری فعالیت های داوطلبی نظام دار را در حوزه ورزش دانشگاهی نوید می دهد. البته در این بخش نیز نیاز به یک سازمان مرکزی برنامه ریز، سیایت گذار و هماهنگ کننده امر داوطلبی در بدنه سازمان ورزش دانشجویی یا اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم احساس می شود. با وجود این که وب سایتی بدین منظور در سازمان مذکور راه اندازی شده است ولی هم اکنون فعالیتی از این پایگاه مشاهده نمی شود. طالب پور (۱۳۸۴)، ترنر (۲۰۰۸)، اندام (۱۳۸۷)، اندام و همکاران (۱۳۸۸)، ملائی (۱۳۸۹) و تسلیمی (۱۳۹۰)، به نتایج مشابهی دست یافتند.

بررسی کشورهای منتخب این پژوهش تاکید نمود که در هر کشوری نیاز به یک سازمان متولی امر داوطلبی احساس می شود. این موضوع در کلیه کشورهایی که نظام سازمان یافته داوطلبی یا داوطلبی ورزشی داشته اند به وضوح نمایان است. این سازمان برنامه ریزی های کلان را انجام داده و امور داوطلبی را سامان می بخشد. در ادامه بررسی ها نشان داد که این سازمان در زمان های گذشته به صورت فعال در ایران وجود داشته است که به عنوان نظام پیشاهنگی کشور شناخته شده و به صورت ملی در سطوح مختلف فعالیت می نموده است که هم اکنون فعالیت بسیار ضعیفی دارد.

در کشور ایران اخیراً بخشی در وزارت کشور راه اندازی گردیده است که وظیفه سامان دهی سازمان های داوطلب و مردم نهاد را عهده دار است. در این سامانه " سمن: سازمان های مردم نهاد" چند مرکز داوطلبی ورزشی اختصاصی ورزش های رزمی ثبت گردیده است ولی مرکزی که وظیفه ساماندهی به داوطلبان ورزشی را به عهده داشته باشد وجود ندارد. در این رابطه در اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نیز مرکز داوطلبی ورزشی تاسیس گردید که به ثبت سوابق داوطلبان ورزشی می پرداخت که فعالیتی از آن در حال حاضر مشاهده نمی شود. همچنین در ادارات تربیت بدنی بعضی از دانشگاه های کشور فعالیت های داوطلبی ساماندهی شده است.

در ایران، مرکزی جهت آموزش مهارت های داوطلبی و تربیت مدیران داوطلب و همچنین امور پژوهشی داوطلبی و به خصوص داوطلبی ورزشی وجود ندارد. همچنین فعالیت های فرهنگی و ترویجی مانند تعیین روز های ویژه داوطلبان و یا جوایز ملی در این رابطه وجود ندارد. به علاوه برنامه ها و طرح های کلان ملی برای به کار گیری داوطلبان در ورزش مشاهده نمی گردد. لذا با توجه به نتایج به دست آمده از بررسی های تطبیقی کشورهای موفق در امر مدیریت داوطلبان و همچنین بررسی وضعیت مدیریت داوطلبی ورزش ایران پیشنهاد های زیر ارائه می گردد:

الف. دولت و ساختار ها: وجود یک ساختار رسمی در سطح ملی می تواند هدایت کننده مدیریت داوطلبی باشد و راه کارهای لازم را در این راستا ارائه دهد، حمایت از تشکل ها و سازمان های داوطلبی در سایه یک ساختار رسمی نقش مهمی در بهبود نظام داوطلبی و مدیریت آن خواهد داشت. در این راستا پیشنهاد می شود:

۱. یک سازمان مرکزی برای پیشبرد امور داوطلبی ورزشی ایجاد شود.
 ۲. برنامه هایی برای حمایت از موسسات داوطلبی و مردم نهاد تدوین شود.
 ۳. یک واحد داوطلبی در ساختار رسمی سازمان های ورزشی کشور ایجاد شود.
 ۴. یک پایگاه رسمی برای ثبت سابقه داوطلبان ورزشی ایجاد شود.
- ب. فرهنگ و ترویج: وجود فرهنگ داوطلبی در جامعه، والا نگه داشتن مقام داوطلبی و همچنین ایجاد فرهنگ داوطلب پذیری در سازمان ها عامل مهمی در تسهیل مدیریت داوطلبی در سطح کلان می باشد. در این راستا پیشنهاد می شود:
۱. روزی به عنوان روز داوطلبی ورزشی تعیین شود.
 ۲. جوایز ملی برای تقدیر از داوطلبان نمونه ورزشی تعیین شود.
 ۳. برنامه های تلویزیونی، کنفرانس ها، سخنرانی ها و برنامه های ویژه برای ایجاد فرهنگ

- داوطلبی ورزشی تهیه شود.
۴. بخشی از سرفصل کتاب های درسی مقاطع تحصیلی مختلف به مبحث داوطلبی بپردازد و در مدارس چنین فعالیت هایی کارورزی شود.
 ۵. برنامه هایی برای تشویق داوطلبان نمونه تدارک دیده شود.
 ۶. برنامه هایی برای پیوند زدن فعالیت های داوطلبان با اعتقادات دینی و ملی تدوین شود.
 - پ. برنامه ریزی و سیاست های کلان: تهیه آیین نامه های ملی استفاده از داوطلبان، تعیین برنامه های راهبردی داوطلبی، برنامه ریزی برای اخذ میزبانی مسابقات، امکان مدیریت منسجم و نظارت بر فعالیت های داوطلبی را فراهم خواهد نمود. در این راستا پیشنهاد می شود:
 ۱. برنامه ای جامع برای مدیریت داوطلبان تدوین شود.
 ۲. آیین نامه حاوی تعهدات و مسئولیت های داوطلبان و سازمان های مقابل، تدوین شود.
 - ت: آموزش و پژوهش: وجود یک مرکز علمی برای توسعه آموزش های داوطلبی، برگزاری دوره های مختلف کوتاه مدت و بلند مدت و انجام امور پژوهشی مربوط به داوطلبی لازم به نظر می رسد. در این راستا پیشنهاد می شود:
 ۱. مرکز مطالعات داوطلبی و داوطلبی ورزش ایجاد شود.
 ۲. جوایز پژوهشی و بودجه های تحقیقاتی برای مطالعات داوطلبی ورزش اختصاص یابد
 ۳. برنامه های آموزشی مختلف برای آموزش داوطلبان و همچنین تربیت مدیران داوطلبی طراحی و اجرا گردد.

منابع

۱. محرم زاده مهرداد، کاشف میرمحمد، افروزه محمد صادق. انگیزش، رضایتمندی و تحلیل رفتگی داوطلبان در ورزش. مدیریت ورزشی. ۱۳۸۸؛ ۱: ۶۵-۵۱.
2. Bang, H. Chelladurai, P. Motivation and satisfaction of volunteering for 2002 World Cup in Korea. Paper presented at the Conference of the North America Society for Sport Management. Ithaca, New York, 2003.
۳. باقری، یوسف، اسدی، حسن، حمیدی، مهرزاد. تحلیل عوامل موثر بر انگیزه داوطلبی در انجمن های ورزشی دانشگاه های شهر تهران. نشریه مدیریت ورزشی. ۱۳۸۹؛ ۶: ۸۵-۱۰۰.
4. Yung-Chou Chen. Sport event volunteer motivation and commitment. A Dissertation for Faculty of the Graduate School of the University of Louisville in Partial Fulfillment of the Requirements, 2010.
5. http://www.sportscotland.org.uk/sportscotland/volunteer/Recognising_volu

nteers/Recognising_volunteers .

6. Wilson, J. Volunteering, *Annual Review of Sociology*. 26, 215-40, 2000.
7. Keunsu, Han. Motivation and Commitment of Volunteers in Marathon running event. Unpublished doctoral dissertation, University of Florida. College of Education, 2007.
8. Xuskelly, G., Harrington, M. Volunteers and leisure: evidences of managerial and career volunteers in sport. *World leisure and recreation*. 1997, 39 (3): PP: 11-18.
9. Meijs, L. C. P. M., Handy, F., Cnaan, J. L., Ascoli, U., Ranade, S. Hustinx, L., Suzanne, W., & Weiss, I. All in the eyes of the beholder? Perspectives of volunteering across eight countries. In P. Dekker, & L. Halman (Eds.), *the values of volunteering: Cross-cultural perspectives* (pp. 19-34). NY: Kluwer Academic / Plenum, 2003.
10. Gentile, D. Volunteering to coaches: An analysis of youth sport coaches. Unpublished doctoral dissertation, Boston University, Boston, 2001.
11. Hodgkinson, V. A. Volunteering in global perspective. In P. Dekker, & L. Halman (Eds.), *the values of volunteering: Cross-cultural perspectives* (pp. 35-54). NY: Kluwer Academic / Plenum, 2003.
۱۲. زندی، بهمن،، فراهانی، ابوالفضل. مطالعه تطبیقی وضعیت تربیت بدنی آموزش و پرورش در ایران با کشورهای منتخب آمریکا و کانادا. نشریه علوم حرکتی و ورزش. ۱۳۸۷. ۱۲: ۹۷-۱۰۹.
13. www.studentvolunteeringweek.org.uk
۱۴. اندام رضا، حمیدی مهرزاد و تسلیمی زهرا، مدیریت داوطلبان در ورزش: مطالعه موردی سازمان ورزش شهرداری تهران، پژوهش های مدیریت ورزشی و علوم ورزشی، ۱۳۹۱، ۲ (۳)، ۹۳-۱۰۳.

ارجاع مقاله به روش ونکوور

هادوی سیده فریده. مطالعه تطبیقی مدیریت کلان داوطلبان ورزشی در ایران و کشورهای منتخب. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۳۹۲؛ ۵ (۲۱): ۳۶-۱۳