

## تدوین الگوی مدیریت نظام داوطلبی ورزش ایران

مهدی رسولی<sup>۱</sup>، سیده فریده هادوی<sup>۲</sup>، وحید ساعتیان<sup>۳</sup>

۱- دکترای مدیریت ورزشی

۲- دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلام شهر

۳- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت: ۹۱/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۹۱/۱۲/۰۲

### چکیده

برگزاری بسیاری از رویدادهای مهم ورزشی و بقای بسیاری از سازمان‌ها در حیطه ورزش بستگی به حضور داوطلبان دارد. بسیاری از کشورها برای توسعه برنامه‌های بنیادی و رسمی خود و بسیاری از سازمان‌های ورزشی برای برگزاری رویدادهایی مانند المپیک و بازی‌های جهانی به داوطلبان وابسته هستند؛ از این رو هدف از انجام این پژوهش، تدوین الگوی نظام مدیریت داوطلبی ورزش ایران می‌باشد. بدین منظور روش پژوهش کیفی از طریق فرایند مصاحبه دلفی با متخصصان و خبرگان حیطه مدیریت داوطلبی ورزش مورد استفاده قرار گرفت. در این راستا به وسیله نمونه برداری نظری و براساس کفایت نظری پژوهش، تعداد ۱۲ مصاحبه انجام شد. در ادامه طبق روش نظریه پردازی داده بنیاد و از طریق فرایند کدگذاری باز، نشانه‌های متعدد مؤثر در مدیریت داوطلبی ورزش ایران شناسایی گردیدند و این نشانه‌ها در ۶ مقوله جایابی شدند که شامل عوامل مدیریتی، ساختاری، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، نوع رویداد و نوع داوطلبان می‌باشند. در ادامه، طی فرایند کدگذاری محوری و انتخابی مقوله‌های شناسایی شده در پارادایم حاصل از کدگذاری محوری قرار گرفته و روابط بین آن‌ها تعیین گردید. این پارادایم شامل پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها می‌باشد. بدین طریق الگوی نظام مدیریت داوطلبی ورزش ایران تدوین گردید.

**واژگان کلیدی:** داوطلب ورزشی، مدیریت داوطلبی، الگو، گراند تئوری

Email: mehdyrasooli@yahoo.com

\*نویسنده مسئول:

#### مقدمه

افراد داوطلب بخش مهمی از منابع انسانی بسیاری از سازمان‌های ورزشی و تفریحی جهان را تشکیل می‌دهند. امروزه ورزش در کشورهای پیشرفته جهان بر داوطلب‌گرایی متمرکز می‌باشد که توسط افراد زیادی از داوطلبان، هدایت شده و پیش برده می‌شود (اندام، همتی‌نژاد، حمیدی، رضانی‌نژاد و کاظم‌نژاد، ۱۳۸۸). داوطلبان یکی از ارکان اصلی خدمات‌رسان در سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌آیند و نقش عمده‌ای در موفقیت بسیاری از مسابقات و رویدادهای ورزشی ایفا می‌کنند (بریونقی، ۱۹۹۴؛ استریکس و جکسون، ۲۰۰۳؛ کاسکولی و آلدريا، ۲۰۰۶). ویلسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) داوطلبی را به‌عنوان فعالیتی برای کمک به دیگران بدون توقع و کاملاً آزادانه تعریف می‌کند (ویلسون، ۲۰۰۰). به‌کارگیری داوطلب مزایای اقتصادی زیادی برای سازمان‌های ورزشی به‌دنبال دارد؛ به‌طوری‌که در برخی کشورها ارزش اقتصادی بخش داوطلب را بین ۷ الی ۱۴٪ تولید ناخالص تخمین زده‌اند (مونگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). مونگر (۲۰۰۵) به این نکته اذعان دارد که پدیده داوطلبی علاوه بر ارتقای سطح اقتصادی، به‌بالابردن سطح ارزش‌های اجتماعی نیز منجر می‌گردد (ویلسون، ۲۰۰۷). در ارتباط با نقش تأثیرگذار داوطلبان اظهارات مختلفی صورت گرفته است مانند: "داوطلبان ستون فقرات جامعه هستند"، "داوطلبان خون حیاتی سازمان‌ها هستند" و "بدون داوطلبان این مؤسسه نمی‌تواند دوام داشته باشد". در همین راستا سازمان ملل<sup>۳</sup> سال ۲۰۰۱ را به‌عنوان "سال بین‌المللی داوطلب" نام‌گذاری کرد (احسانی، ۱۳۸۲). وجود افراد داوطلب منجر به موفقیت بسیاری از سازمان‌ها و جوامع گردیده است؛ زیرا هزینه‌هایی که افراد به سازمان تحمیل می‌کنند نه تنها بسیار کم و ناچیز است، بلکه درمقابل، تخصص‌ها و مهارت‌هایی را به‌همراه می‌آورند که موردنیاز سازمان‌ها است؛ بنابراین استفاده از داوطلبان علاوه‌براین که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا بدون محدودیت‌های بودجه‌ای فعالیت‌های خود را گسترش دهند، فواید اقتصادی سرشاری را عاید سازمان خواهد کرد (انجمن ورزش استرالیا، ۲۰۰۴؛ اسکینز، ۲۰۰۹).

منافع فعالیت‌های داوطلبی برای سازمان‌ها بدین ترتیب عنوان شده است:

الف) تأمین منافع مالی در استفاده از داوطلبان آموزش‌دیده به‌جای کارکنان موظف سازمان‌ها

- 
1. wilsan
  2. Monger
  3. United Nation
  4. Australian sport commission

در کشور نیوزلند سهم صرفه‌جویی حاصل از کار داوطلبان ورزشی، ۵۸۳/۸ میلیون دلار است و سهم نیروهای داوطلب بر درآمد ناخالص ملی برابر با ۰.۶٪ است (کاسکلی و آلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

(ب) صرفه‌جویی در زمان براساس بهره‌گیری از نیروی انسانی بیشتر در موارد خاص (ج) استفاده از نیروهای داوطلب متخصص در مناصب و مسئولیت‌های مختلف (د) کسب تجارب خاص توسط داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی، ب دیدگاه بهره‌جویی از آن‌ها در فعالیت‌های آتی (کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹).

داوطلبان در تمامی جنبه‌های توسعه ورزش مشارکت دارند. از انجام وظیفه در بخش‌های سیاست‌گذار جهت توسعه ورزش و کمیته‌های مدیریتی جهت افزایش فرصت‌ها با جذب سرمایه و توسعه امکانات تا انجام وظایف عملیاتی مانند مربیگری، داوری و مدیریت تیم در حیطه کار داوطلبی قرار می‌گیرد که به تدریج این نقش‌ها به وظایف ویژه توسعه ورزش تعمیم می‌یابد که عبارتند از:

- تسهیل مشارکت در ورزش همگانی و فرصت‌های رقابت
- توسعه و ترویج ورزش گروه‌های خاص مانند ورزشکاران معلول، زنان، گروه‌های بومی و شرکت‌کنندگان مسن‌تر
- شناسایی استعدادهای ورزشی و کمک به پیشرفت افراد در سطوح مشخص ورزش شامل رقابت‌های حرفه‌ای و قهرمانی
- حمایت از رقابت‌های حرفه‌ای و قهرمانی از طریق ارتقای سطح توانایی ورزشکاران و بازیکنان، داوران و مربیان (کیم، ۲۰۰۹).

داوطلبان با ویژگی‌های متفاوت، انگیزه‌های مختلفی برای انجام فعالیت‌های داوطلبان دارند. در این راستا رضانی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) نشان دادند که از میان انگیزه‌های مختلف به ترتیب انگیزه‌های هدفمند، تعهد و شغلی مهم‌ترین و انگیزه مادی کم‌اهمیت‌ترین عوامل انگیزشی دانشجویان داوطلب بود. همچنین در دختران، انگیزه‌های شغلی و پیشرفت بیشتر از پسران بود (رضانی‌نژاد، اندام و ملائی، ۱۳۸۹). خسروی و همکاران (۱۳۹۰) نتیجه گرفتند افراد با تحصیلات بیشتر و افراد جوان‌تر، تمایل بیشتری به داوطلب شدن در رویدادهای ورزشی دارند (خسروی لاریجانی، بیرق‌دار، خلیلی و قدمی، ۱۳۹۰). در کانادا کارهای داوطلبانه و عضویت در انجمن‌های دانشجویی، یک شاخص

---

1. Cuskelly, Auld

2. Kim

استخدام آتی افراد محسوب می‌شود. در این کشور حدود ۵ میلیون نفر در بخش ورزش فعالیت دارند (سجادی، ۱۳۸۲).

برای درک ویژگی‌های مختلف داوطلبان و توانایی جذب، به‌کارگیری و حفظ و نگهداری داوطلبان برای مدت طولانی، نیاز به نظام یکپارچه و جامع مدیریتی و برنامه‌های بلندمدت می‌باشد. سازمان داوطلبی استرالیا (۲۰۰۹) با انجام یک مطالعه تطبیقی، استانداردهای ملی مدیریت داوطلبان را تدوین نمودند. در این مطالعه استانداردهای ملی کشورهای کانادا و انگلستان به‌عنوان نمونه مورد استناد قرار گرفته بود (سازمان داوطلبی استرالیا، ۲۰۰۹). پی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) دلایل داوطلب‌نشدن افراد دانشجو را در رویدادهای بین‌المللی از لحاظ اهمیت در موارد ذیل خلاصه نموده است (پی، ۲۰۰۱):

عدم برنامه‌ریزی مناسب رویدادها، ارجح‌دانستن مسئولیت‌های کاری و تحصیلی از فعالیت‌های داوطلبانه، مشکلات ایاب و ذهاب برای عزیمت به شهرهای میزبان مسابقات، مشکلات مالی، وقت‌گیر بودن فعالیت‌های داوطلبانه، مسئولیت‌های خانوادگی، عدم ارتباط فعالیت‌های داوطلبانه با شغل و رشته تحصیلی آن‌ها، عدم جذابیت رقابت‌های ورزشی بین‌المللی و عدم حضور رشته مورد علاقه در این رویدادها.

طالب‌پور (۱۳۸۴) توجه به این نهضت را مستلزم ایجاد فرهنگ کار داوطلبانه در ورزش می‌داند و به‌منظور تثبیت موقعیت این نهضت در سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌کند در نمودار تشکیلاتی هر رویداد ورزشی و حتی فراتر از آن، کمیونی به نام نهضت داوطلبی ورزشی در کمیته ملی المپیک یا سازمان تربیت‌بدنی ایجاد گردد (طالب‌پور، ۱۳۸۴). هادوی، رسولی و ساعتچیان (۱۳۹۱) نیز با مطالعه تطبیقی نظام‌های داوطلبی کشورهای منتخب، عوامل مؤثر در موفقیت این نظام‌ها را بدین‌گونه شناسایی نمودند (هادوی، رسولی و ساعتچیان، ۱۳۹۱):

---

1. Pie

جدول ۱- خلاصه شیوه‌های کلان مدیریت داوطلبان کشورهای منتخب

کشور	انگلستان	اسکانلند	استرالیا	نیوزلند	کانادا
سازمان ملی داوطلبی	سازمان ملی داوطلبی	سازمان ملی داوطلبی	سازمان ملی داوطلبی	تدوین قوانین شبکه گسترده ملی	پایگاه ملی و منطقه‌ای
مراکز متعدد جوائز ملی	۳۲ مؤسسه منطقه‌ای	مراکز متعدد برنامه ملی	سایت و مراکز متعدد	حمایت رهبران مذهبی	حمایت رهبران مذهبی
برنامه داوطلبی مدارس	برنامه ملی داوطلبی	استاندارد ملی داوطلبی	تهیه تقویم رویدادها	حمایت رسانه‌ها	حمایت رسانه‌ها
برنامه و استاندارد ملی	داوطلبی	داوطلبی	جایزه ملی	برنامه مدارس استاندارد ملی	برنامه مدارس استاندارد ملی

از آن جاکه در نظام مدیریتی ورزش ایران و به‌ویژه در برگزاری رویدادهای ورزشی، تأمین بودجه و منابع انسانی یکی از مشکلات و دغدغه‌های اصلی مدیران است، استفاده از نیروهای داوطلب می‌تواند نقش مؤثری در کاهش مشکلات و در نتیجه برگزاری هرچه بهتر رویدادهای ورزشی داشته باشد. با توجه به مواردی که ذکر شد، تدوین نظام یکپارچه مدیریتی و هم‌سوم‌مودن تلاش‌های افراد در سطوح مختلف و ارائه راهبردهای مشخص به مدیران و گردانندگان سازمان‌های ورزشی و برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی کمک می‌کند تا شیوه‌های برخورد مناسب با داوطلبان را بشناسند و در چهارچوبی مشخص و اصولی عمل نمایند. این موضوع برای داوطلبان نیز دارای اهمیت می‌باشد؛ زیرا طبق یک روند علمی و مشخص و با توجه به علایق و توانایی‌هایشان جذب سازمان‌ها شده و فرصت‌های رشد برایشان فراهم می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا نیازهایشان که منابع انگیزه برای داوطلبی بوده است برآورده گردد و منجر به ماندگاری طولانی‌مدت‌تر آن‌ها می‌شود؛ لذا فعال نبودن بخش داوطلبی ورزش ایران با توجه به مزایای بسیاری که برای آن برشمرده شد و تعیین موانع و چالش‌های پیش‌رو و ارائه راه‌کارهای مناسب بدین منظور، هدف اصلی این پژوهش بود که منجر به تدوین الگوی مدیریت نظام داوطلبی ورزش ایران گردید.

### روش‌شناسی

برای دستیابی به هدف اصلی پژوهش از روش پژوهش کیفی<sup>۱</sup> استفاده شد. به‌منظور شناسایی شیوه‌های مدیریت داوطلبی، با مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش و همچنین رجوع به

1. Qualitative Research

سایت‌های تخصصی داوطلبی ورزشی کشورهای منتخب که متولی امر ساماندهی داوطلبان هستند و بررسی کتابچه‌های راهنمای مدیریت داوطلبی در سازمان‌های ورزشی این کشورها، فهرستی مقدماتی از جنبه‌های مختلف و شیوه‌های مدیریتی استخراج شد و براین اساس، سؤالات اولیهٔ مصاحبه تدوین گردید. در مرحلهٔ بعد با استفاده از سؤالات طراحی شده به مصاحبه با نخبگان آگاه (صاحب‌نظران و پژوهشگران در حیطهٔ کار داوطلبی) در زمینهٔ موضوع پژوهش پرداخته شد. با عنایت به مبانی نظری پژوهش‌های کیفی، هم‌زمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری آن‌ها نیز انجام گرفت؛ به‌گونه‌ای که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی به‌عنوان راهنمای گردآوری داده‌ها و نیز معیاری برای داده‌های بعدی قرار گرفت (رابینسون و پالمر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). انجام مصاحبه‌های کیفی تا حد رسیدن به اشباع نظری<sup>۲</sup> ادامه یافت. تعداد افراد مصاحبه‌شونده ۱۲ نفر بود. درنهایت با استفاده از تحلیل داده‌پردازی بنیادی داده‌ها به استخراج، دسته‌بندی و نتیجه‌گیری از یافته‌ها پرداخته شد. هنگامی از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده می‌شود که یک نظریه یا تبیین کلی از یک فرایند نیاز می‌باشد. این نظریه تبیین بهتری از موضوع ارائه می‌دهد، با موقعیت تناسب دارد، در عمل کارآمد است، افراد موجود در یک محیط را در نظر گرفته و احساسات آن‌ها را درک می‌کند و ممکن است همهٔ پیچیدگی‌هایی را که واقعاً در فرایند یافت می‌شود نشان دهد (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶). در این روش، تصمیمات خاص نمونه‌برداری در خلال پژوهش شکل می‌گیرد (استراوس و کوربین، ۱۳۸۵) و مستلزم جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان و زنجیروار داده‌ها است. معیار قضاوت درمورد زمان توقف نمونه‌برداری نظری، کفایت نظری مقوله‌ها یا نظریه است؛ بدین معنی که اطمینان حاصل می‌شود که هیچ چیز در یک مقوله باقی نمانده و به کفایت رسیده است. (تیلور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

## نتایج

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به‌صورت فن کدگذاری تحلیل می‌شوند. کدگذاری باز، محوری و انتخابی (تیلور، ۲۰۰۸). در کدگذاری باز، مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن در داده‌ها کشف می‌شوند (تیلور، ۲۰۰۸). در این مرحله، مقوله‌های اولیهٔ اطلاعات درخصوص پدیدهٔ در حال مطالعه به‌وسیلهٔ بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌یابد (کرسلول، ۲۰۰۵). سپس در کدگذاری محوری، فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و پیوند دادن آن‌ها انجام می‌شود

- 
1. Robinson, Palmer
  2. Theoretical Saturation
  3. Taylor

(تیلور، ۲۰۰۸). در این مرحله یک مقوله مرحله کدگذاری باز انتخاب شده و در مرکز فرایند قرار می‌گیرد. سپس دیگر مقوله‌ها به آن ربط داده می‌شوند. مقوله‌های دیگر شامل: شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه و مداخله‌گر و پیامدها است. این مرحله مشتمل بر ترسیم یک نمودار است که الگوی کدگذاری نامیده می‌شود. (کرسول، ۲۰۰۵). در مرحله کدگذاری انتخابی، یک نظریه از روابط بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری به نگارش درمی‌آید. این نظریه شرحی انتزاعی برای فرایندی است که در پژوهش مطالعه می‌شود. فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه از طریق نگارش خط داستان انجام می‌شود. (کرسول، ۲۰۰۵).

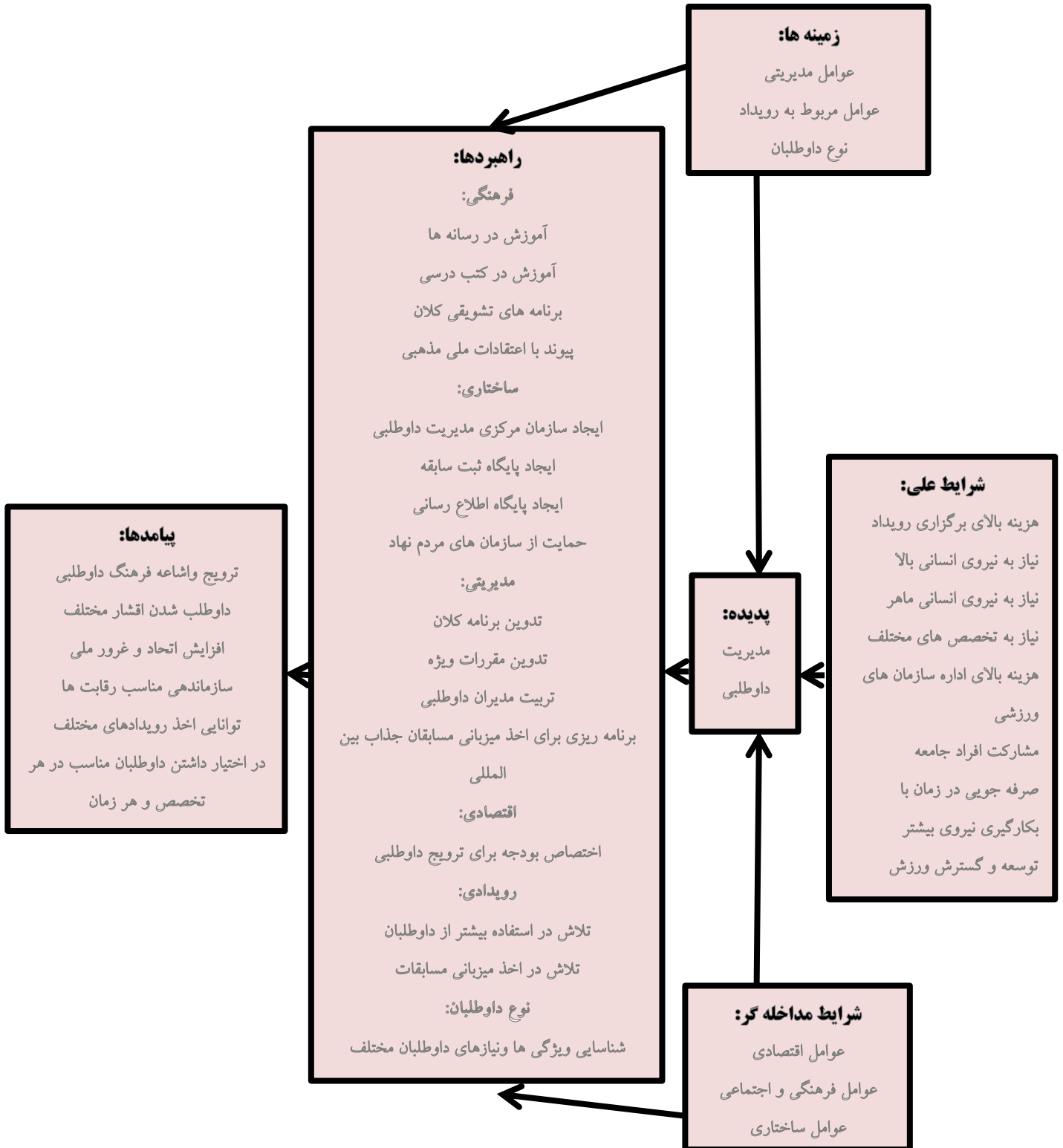
جدول ۲- نتایج حاصل از کدگذاری باز (مقوله‌ها و نشانه‌ها)

مقوله‌ها	نشانه‌ها
۱. عوامل مدیریتی	کلان: قوانین و مقررات، فلسفه شخصی مدیران، رویدادهای بزرگ و متعدد، تربیت مدیر داوطلبی، انگیزش مدیران، بودجه، برنامه‌های کلان ملی سازمانی: دستورالعمل‌ها، نیروی انسانی، توانایی‌ها و مهارت‌های موردنیاز، فرایند مدیریت، جذب، به‌کارگیری، حفظ و نگهداری، نظارت و ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی جانشینی، بازخورد آموزش
۲. نوع رویداد	سطح، جذابیت
۳. عوامل فرهنگی و اجتماعی	آموزش همگانی، رسانه‌ها، پذیرش داوطلبان، ارزش‌گذاری مقام داوطلبی، مشارکت اجتماعی افراد، افزایش سطح مهارت شغلی، محدودیت‌های مذهبی
۴. عوامل اقتصادی	بودجه، تسهیلات دولتی، وضعیت معیشتی جامعه
۵. عوامل ساختاری و سازماندهی	مراکز داوطلبی، نظام یکپارچه ملی، دولت، مدارس و دانشگاه‌ها، سایر سازمان‌های داوطلب گذشته و کنونی، نبود پایگاه ثبت سوابق داوطلبان، نبود سایت‌ها و مجلات اطلاع‌رسانی
۶. نوع داوطلبان	مشکلات فردی، انگیزش، سن، تحصیلات، مهارت، جنسیت، وضعیت تأهل

جدول ۳- زمینه‌ها و شرایط مداخله‌گر

<p>کلان: وجود قوانین و مقررات، دیدگاه‌های متفاوت مدیران به داوطلبی، رویدادهای بزرگ و متعدد، سیستم تربیت مدیر داوطلبی، عوامل انگیزاننده مدیران، بودجه سازمان‌های ورزشی، وجود برنامه‌های کلان ملی سازمانی: نبود دستورالعمل، کم و مقطعی بودن فرایندهای مدیریت داوطلبی</p> <p>جذابیت و سطح رویدادهای منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی</p> <p>شرایط ویژه گروه‌های مختلف</p>	<p>عوامل مدیریتی</p> <p>عوامل مربوط به رویداد</p> <p>نوع داوطلبان</p>	زمینه‌ها
<p>میزان آموزش همگانی، میزان پرداختن رسانه‌ها، میزان پذیرش داوطلبان، ارزش‌گذاری مقام داوطلبی، وجود مسائل ملی و مذهبی</p> <p>میزان بودجه، میزان تسهیلات دولتی، وضعیت معیشتی جامعه</p> <p>وجود مراکز داوطلبی، نظام یکپارچه ملی، حمایت دولت، ساختار در مدارس و دانشگاه‌ها، میزان هماهنگی سایر سازمان‌های داوطلب گذشته و کنونی</p>	<p>عوامل فرهنگی - اجتماعی</p> <p>عوامل اقتصادی</p> <p>عوامل ساختاری و سازماندهی</p>	شرایط مداخله‌گر





شکل شماره ۱. پارادایم نظام داوطلبی ورزش ایران

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه با خبرگان با استفاده از کدگذاری باز، گویه‌های (نشانه‌ها) متعددی را نمایان ساخت که با ترکیب و تطبیق این نشانه‌ها شش مقوله کلی حاصل شد که در مدیریت نظام داوطلبی ورزشی مؤثر می‌باشند. این مقوله‌ها شامل: ۱. عوامل مدیریتی در دو سطح کلان و سازمانی، ۲. عوامل مربوط به رویداد، ۳. عوامل فرهنگی و اجتماعی، ۴. عوامل اقتصادی، ۵. عوامل ساختاری و سازمانی و ۶. نوع داوطلبان می‌باشند (جدول ۲).

در ادامه، مدیریت نظام داوطلبی ورزشی به‌عنوان پدیده مورد بررسی در نظر گرفته شد و پارادایم حاصل از کدگذاری محوری به‌دست آمد. بدین‌طریق که نشانه‌ها و مقوله‌های حاصل از مرحله قبل در پارادایم مورد نظر جایابی شد و روابط بین آن‌ها مشخص گردید (جدول ۳). در نهایت، جدول ۴ به‌عنوان الگوی نهایی مدیریت نظام داوطلبی تدوین گردید. در این الگو، شرایط علی به‌عنوان عواملی که بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند بدین ترتیب به‌دست آمد.

شرایط علی: هزینه بالای برگزاری رویدادها و انجام امور سازمان‌های ورزشی که مهارت‌ها و نیروی انسانی زیادی را طلب می‌کند و در نتیجه، جهت صرفه‌جویی در این هزینه نیاز به نیروی داوطلبی وجود دارد که به‌طور رایگان وقت و مهارت خود را در اختیار سازمان قرار دهد. فرایند این خدمات داوطلبانه، افراد جامعه از قشرهای مختلف در کنار یکدیگر مشغول به فعالیت می‌شوند و حس جامعه‌پذیری و تعلق به جامعه شکل می‌گیرد. مشارکت نیروهای داوطلب منجر به توسعه ورزش در قشرهای مختلف اعم از بانوان، سالمندان و افراد معلول در جامعه می‌شود؛ لذا شرایط علی، نشان‌دهنده اهمیت مدیریت یک نظام جامع مدیریت داوطلبی در ورزش هر جامعه می‌باشد.

در صورت شکل‌گیری نظام فوق‌الذکر، عوامل بسیاری از داخل نظام و از خارج آن بر مدیریت و فرایندهای نظام تأثیر می‌گذارند. زمینه‌ها یا عوامل تأثیرگذار داخلی شامل موارد زیر می‌باشد:

۱. عوامل مدیریتی: این عوامل به دو سطح کلان و سازمانی تقسیم می‌شوند. در سطح کلان در ورزش ایران می‌توان به این موارد اشاره نمود: نبود قوانین و مقررات ویژه مرتبط با مدیریت داوطلبان، دیدگاه‌های متفاوت مدیران نسبت به داوطلبان و به‌خدمت‌گرفتن نیروهای داوطلب، میزبانی اندک رویدادهای بزرگ و جذاب بین‌المللی برای جذب داوطلبان، عدم تربیت مدیران ویژه داوطلبی، عدم وجود محرک‌های انگیزاننده مدیران برای استفاده از داوطلبان و عدم وجود برنامه‌های کلان ملی در راستای استفاده از نیروهای داوطلب.

در سطح سازمانی: عدم وجود دستورالعمل‌های دربردارنده مسئولیت‌ها و حقوق داوطلبان، نبود مدیر ویژه داوطلبی و عدم وجود الگوی مدیریت داوطلبان جهت جذب، به‌کارگیری، حفظ و نگهداری و ارزیابی نیروهای داوطلب.

در بررسی کشورهای منتخب مشاهده گردید که اکثر کشورها مانند انگلستان، نیوزلند و اسکاتلند برنامه‌های کلان ملی برای مدیریت داوطلبان خود تدوین نموده‌اند. در انگلستان برنامه ملی داوطلبی ورزشی در مدارس پیاده‌سازی می‌شد تا فرهنگ کار داوطلبی را نیز در افراد جامعه از سطوح پایین ایجاد نماید. در کشور نیوزلند قوانین دولتی برای داوطلبی تعیین شده است که چهارچوب‌ها و راه‌کارها را نشان می‌دهد. وجود برنامه‌های کلان ملی منجر به تدوین آیین‌نامه‌ها، قوانین و مقررات و راه‌کارهای مختلف جذب و به‌کارگیری داوطلبان می‌شود. با روشن شدن راه‌کارها برای مدیران سازمانی و رویدادی، آن‌ها را برای استفاده مؤثر از داوطلبان راهنمایی می‌کند. پی (۲۰۰۱)، گروه مطالعاتی شفیلد (۲۰۰۳)، تیلور (۲۰۰۸)، اندام (۱۳۷۸) و ملاتی (۱۳۸۹) به این نکته اشاره کرده‌اند. عدم پیش‌بینی امتیاز ویژه و عوامل انگیزاننده مدیران برای استفاده از داوطلبان نیز از موانع پیش روی داوطلبی ورزشی در ایران عنوان شد. به‌نحوی که نشان داده شد در کشور انگلستان یکی از ملاک‌های انتخاب مدیر ورزشی نمونه سال در سطوح مختلف، استفاده از داوطلبان و استفاده مطلوب از راه‌کارهای مدیریت داوطلبی می‌باشد. علاوه بر آن، برای اهمیت‌گذاردن 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 می‌شود.

۲. عوامل مرتبط به رویداد: این عوامل شامل سطح و جذابیت رویداد می‌باشند. هرچه سطح رویداد بالاتر باشد، سازمان‌های مختلف و دولت درگیر شده، سازماندهی مناسب‌تر صورت می‌گیرد، بودجه‌های بیشتر تعلق گرفته و رسانه‌ها توجه بیشتری به رویداد خواهند کرد. این مطلب در مورد میزبانی رویدادهای جذاب مانند ورزش‌های پرطرفدار نیز صدق می‌کند که منجر به جذب هرچه بیشتر داوطلبان می‌گردد.

یکی از مشکلات عمده نظام داوطلبی ایران، میزبانی محدود رویدادهای جذاب و بزرگ بین‌المللی می‌باشد. همان‌طور که پی (۲۰۰۱) و فایرلی و همکاران (۲۰۰۷) اشاره نمودند در صورت برگزاری رویدادهای بزرگ بین‌المللی، افراد برای نشان‌دادن غرور ملی خود و جهت بزرگ‌نمودن اسم کشور خود در سطح بین‌المللی داوطلب می‌شوند. این موضوع به‌عنوان یکی از انگیزه‌های اصلی داوطلب شدن برای المپیک ۲۰۰۸ چین عنوان شد. از طرف دیگر، برگزاری رویدادهای بین‌المللی باید جذابیت ویژه نیز داشته باشد تا بتوان افراد مختلف را برای

داوطلب شدن جذب نمود و آن‌ها را تشویق کرد تا در رویدادهای آتی نیز مشارکت داشته باشند. حضور افراد در کنار چهره‌های سرشناس ورزشی مانند فوتبالیست‌های مطرح و حضور در مراسم افتتاحیه و اختتامیه رویدادهایی مثل المپیک، بازی‌های آسیایی و جام جهانی فوتبال می‌تواند عامل انگیزاننده بزرگی برای داوطلب شدن افراد باشد.

۳. نوع داوطلبان: داوطلبان با توجه به ویژگی‌های خاص خود نیازهای متفاوتی دارند و با انگیزه‌های مختلفی به فعالیت‌های داوطلبانه می‌پردازند. این ویژگی‌ها شامل سن، جنسیت، میزان تأهل، سطح تحصیلات و غیره می‌باشد. رضوانی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۹) و خسروی و همکاران (۱۳۹۰) به این عوامل اشاره نمودند.

جهت دستیابی به نظام مطلوب داوطلبی در ورزش، با توجه به زمینه‌ها و مشکلات داخلی راهکارهای زیر ارائه گردید: تدوین برنامه کلان، تدوین مقررات ویژه، تربیت مدیران داوطلبی، برنامه‌ریزی برای اخذ میزبانی مسابقات جذاب بین‌المللی.

شرایط مداخله‌گر که از خارج بر نظام داوطلبی تأثیرگذار هستند شامل موارد زیر می‌باشند:

۱. عوامل اقتصادی: میزان بودجه اندک اکثر فدراسیون‌های ورزشی، عدم وجود تسهیلات دولتی برای حمایت از ایجاد و راهبری مراکز داوطلبی و وضعیت معیشتی مردم در جامعه که بر داوطلب شدن افراد تأثیرگذار است. در این راستا اندام و همکاران (۱۳۸۸) و نیکولز و همکاران (۱۹۹۸) دغدغه‌های شغلی و خانوادگی را از جمله مشکلات افراد برای شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه عنوان نمودند.

۲. عوامل فرهنگی و اجتماعی: عدم پرداختن رسانه‌های گروهی به مبحث داوطلبی و به‌طور کلی عدم وجود آموزش همگانی، عدم وجود فرهنگ پذیرش داوطلبان از طرف نیروهای رسمی، مربیان و بازیکنان، عدم ارزش‌گذاری مقام داوطلبی در جامعه و استفاده نکردن از مسائل و نمادهای ملی و مذهبی برای ارتقای امر داوطلبی.

از بزرگترین موانع فعالیت‌های داوطلبی همان‌گونه که ماچین و آلیس (۲۰۰۸)، نیز اشاره کرده‌اند، عدم وجود فرهنگ داوطلبی نه‌تنها در میان افراد جامعه، بلکه در میان مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی می‌باشد. برای ایجاد هرگونه نظام یا به‌وجود آوردن هرگونه تغییر در افراد جامعه باید ابتدا فرهنگ آن را ایجاد نمود تا پذیرش آن برای افراد آسان شود و انجام آن عمل را به‌صورت یک هنجار اجتماعی درآورد. با توجه به این که فعالیت‌های داوطلبانه اکثراً در سنین جوانی و میان‌سالی روی می‌دهند، بهتر است فرایند پذیرش آن در دوره‌های کودکی و نوجوانی به افراد جامعه آموزش داده شود. این موضوع توسط نظام پیشاهنگی در گذشته انجام می‌شده است و همان‌طور که بیان شد در کشور انگلستان از مدرسه و در کشور چین در

دانشکده‌ها روی این قضیه به‌طور جدی کار می‌شود. این امر را می‌توان در ایران با تدوین برنامه‌های جامع برای دانش‌آموزان پیاده نمود تا در فرایند تحصیل خود با امور داوطلبی آشنا شوند. بدین‌منظور باید اطلاع‌رسانی مناسب در ارتباط با مزایا و جایگاه امور داوطلبی انجام داد. البته این امر را می‌توان با آمیخته‌نمودن مبحث داوطلبی با مسائل ملی و یا مذهبی عمیق‌تر کرد. اختصاص برنامه‌های تلویزیونی، انتشار مطالب مرتبط با داوطلبی در روزنامه‌ها و مجلات و مهم‌تر از همه امتیازگذشتن برای فعالیت‌های داوطلبانه می‌تواند افراد را به این‌گونه فعالیت‌ها جذب نماید. به‌خصوص در حیطة تربیت‌بدنی برای انتخاب افراد یا ارتقای آن‌ها در حیطة آموزشی (کارشناسی به کارشناسی ارشد یا ورود به دوره دکتری) و یا در حیطة کاری و سازمانی می‌توان انجام فعالیت‌های داوطلبانه را دارای امتیازی ویژه دانست. طالب‌پور (۱۳۸۴) و رهنورد و همکاران (۱۳۸۸) به این نکته اشاره کرده‌اند. همچنین با نگاه به گذشته می‌توان مشاهده کرد که نهضت پیشاهنگی موجود در ایران، قدم‌های بسیار مثبتی برای بسط فرهنگ و نظام داوطلبی در کشور برداشته بود که در حال حاضر این قضیه بسیار کم‌رنگ شده و به‌علت عدم توجه به فراموشی سپرده شده است. این مورد را در ارتباط با زورخانه‌ها که به‌صورت داوطلبانه امور اجتماعی را نیز انجام می‌دادند و امروزه فرهنگ آن از بین رفته است هم می‌توان اشاره نمود.

۳. عوامل ساختاری: عدم وجود مراکز داوطلبی منطقه‌ای، عدم وجود نظام یکپارچه ملی داوطلبی و مشخص‌بودن متولی امر داوطلبی در ورزش کشور، عدم حمایت دولت از سازمان‌های داوطلب، وجود ساختار محدود داوطلبانه در مدارس و دانشگاه‌ها، عدم وجود هماهنگی میان سایر سازمان‌های داوطلب کنونی مانند هلال احمر، بسیج و هیأت‌های مذهبی و همچنین عدم توجه به سازمان‌های داوطلبی پیشین مانند نظام پیشاهنگی و زورخانه‌ها و درنهایت، عدم وجود پایگاه اطلاع‌رسانی امور داوطلبی و ثبت سوابق.

همانگونه که طالب‌پور (۱۳۸۴) و گروه پژوهشی شفیلد (۲۰۰۳) اشاره داشتند، وجود یک نظام یکپارچه ملی به‌عنوان راهبردی برای مدیریت داوطلبان در سطوح مختلف ضروری به‌نظر می‌رسد. در این حیطة احساس می‌شود سازمانی که اصول راهنما را برای مدیریت داوطلبان در سطوح مختلف ارائه دهد، برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌هایی را برای داوطلبان سازمان‌های مختلف ورزشی ارائه دهد. مدیران داوطلبی (هماهنگ‌کننده داوطلبان) را تربیت کند و درنهایت، امور داوطلبی ورزش را سر و سامان بخشد. مطالعه تطبیقی پژوهش بر این صحنه گذاشت و همان‌طور که مشاهده می‌شود در تمامی کشورهای مورد بررسی، یک سازمان واحد مسئولیت کلی امور داوطلبی را عهده‌دار است. در کشور ایران بیشتر امور دولتی می‌باشند و با وجود این که بر خصوصی‌سازی در سال‌های اخیر تأکید شده است، باز هم بخش اعظم امور بر عهده دولت

است. با توجه به ذات فعالیت داوطلبی که فعالیتی مردمی می‌باشد، باید با ارائه تسهیلاتی ایجاد مؤسسات داوطلبی را تسهیل نمود تا علاوه بر این که باری از دوش دولت برداشته شود، در هزینه‌های مختلف صرفه‌جویی شده و افراد جامعه بتوانند نقش خود را ایفا نمایند. به‌عنوان راه‌کارهایی برای رفع مشکلات خارجی می‌توان موارد زیر را مدنظر قرار داد: ایجاد سازمان مرکزی مدیریت داوطلبی، ایجاد پایگاه ثبت سابقه، ایجاد پایگاه اطلاع‌رسانی، حمایت از سازمان‌های مردم‌نهاد، آموزش در رسانه‌ها، آموزش در کتب درسی، برنامه‌های تشویقی کلان، پیوند با اعتقادات ملی - مذهبی و اختصاص بودجه برای ترویج داوطلبی. در نهایت می‌توان با استقرار نظام یکپارچه داوطلبی در ورزش کشور به پیامدهای زیر دست یافت:

ترویج و اشاعه فرهنگ داوطلبی، داوطلب‌شدن اقشار مختلف، افزایش اتحاد و غرور ملی، سازماندهی مناسب رقابت‌ها، توانایی اخذ رویدادهای مختلف بین‌المللی و در اختیار داشتن داوطلبان مناسب در هر تخصص و هر زمان.

از آنجاکه در نظام مدیریتی ورزش ایران و به‌ویژه در برگزاری رویدادهای ورزشی همواره کمبود بودجه و منابع انسانی یکی از مشکلات و دغدغه‌های اصلی مدیران است، استفاده از نیروهای داوطلب می‌تواند نقش مؤثری در کاهش مشکلات و در نتیجه برگزاری هرچه بهتر رویدادهای ورزشی داشته باشد. با توجه به مواردی که ذکر شد، تدوین نظام یکپارچه مدیریتی، هم‌سوم نمودن تلاش‌های افراد در سطوح مختلف و ارائه راهبردهای مشخص به مدیران و گردانندگان سازمان‌های ورزشی و برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی کمک می‌کند تا شیوه‌های برخورد مناسب با داوطلبان را بشناسند و در چهارچوبی مشخص و اصولی عمل نمایند. این موضوع برای داوطلبان نیز دارای اهمیت می‌باشد؛ زیرا طبق یک روند علمی و مشخص و با توجه به علائق و توانایی‌هایشان جذب سازمان‌ها شده و فرصت‌های رشد برایشان فراهم می‌شود و به آن‌ها کمک می‌کند تا نیازهایشان که منابع انگیزه برای داوطلبی بوده است، برآورده گردد و منجر به ماندگاری طولانی‌مدت‌تر آن‌ها می‌گردد.

### منابع

1. Andam, R. (1999). Analysis and modeling of motivations and barriers of sport volunteery. Physical education. Gillan: Gillan university. (Persian)
2. Andam, R., Hemati Nejad, M., Ramezani Nejad, R., & Kazem Nejad, A. (2009). Exploring volunteer motivations in sport. Olympic, 3(47), 55-67. (Persian)
3. Berionghi, A. (1994). The special event risk management manual. Calif: Dana Point.
4. Commision, A. s. (2000). Recruiting volunteers. Belconnen: Austrailian sport

commision.

5. Creswell, J. W. (2005). Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (2th ed.). New York: University of Nebraska-Lincoln.
6. Cuskelly, G., & Auld, C. (2006). Working with volunteers in sport: Theory and practice. London: Routledge.
7. Danaee Far, H., & Emami, M. (2007). Qualitative research strategies: thinking about grounded theory. *Management Thinking*, 2, 69-97.
8. Fairley, s., Kellet, P., & Green, B. C. (2007). Volunteering abroad: motives for travel to volunteer at the Athens Olympic games. *Journal of sport Management*, 21(1), 41-57.
9. Hadavi, F., Rasooli, M., & Saatchian, V. (2012). Developing sport volunteering model of Iran. Tehran: Sport science research institute. (Persian)
10. Hamidi, M. (2005). Management and implementation of sport events. Tehran: Bamdad. [In Persian]
11. Khosravi Larijani, A., Beyraghdar, M., Khalili, R., & Ghadami, M. (2011). Effect of personal diference factors on volnteer enthusiasm in sport events and organizations. *fisrt National sport congress*. Amol: Azad university. (In Persian)
12. Kim, M. (2009). Modification of the volunteer functions inventory for application in youth sports. *Sport Management Review*, 13, 25-38.
13. Monger, D. (2002). The economic value of volunteering in South Australia. Melbourne: University of Melbourne.
14. National Volunteer Skills Center Project. (2009). Review of the national standards for involving volunteers in not for profit organizations. . Everton: National Volunteer Skills Center.
15. Nichols, G., Gratton, C., Shibli, S., & Taylor, P. (1998). Local authority support to volunteers in sports clubs. *Managing Leisure*, 3, 119-127.
16. Parks, J., Pedersen, P. M., Quarterman, J., & Thibault, L. (2002). Contemporary sport management. New York: Human Kinetics.
17. Pi, L. L. (2001). Factors affecting volunteerism for international sport events in Taiwan. Daphne: United State Spors Academy.
18. Ramezani Nejad, R., Andam, R., & Molae, M. (2009). Priorization of volunteer motivations in 9th university sport Olympiad. *Research in sport scinces*, 8(7), 45-57. (Persian)
19. Robinson, L., & Palmer, D. (2011). Managing volunteer sport organizations. New York: Routledge.
20. Sajadi, N. (2003). 100 years of Olympic movement (1896-1996). Tehran: Noor publication and research institute. (Persian)
21. Sakins, J. (2009). Role clears in volunteer sport organizations. London: Institute for volunteering sport.
22. Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Ground theory procedures and techniques, New bury Park, CA: Sage. Calif: New bury Park, Sage.
23. Striges, A. D., & Jackson, E. N. (2003). Motivational factors in sport volunteerism. *International sport Journal*, 7(7), 111-123.

24. Talebpoor, M. (2005). Volunteer and volunteerism in Irans sport. National sport management congress (pp. 34-36). Esfehan: Esfehan University. (Persian)
25. Taylor, T. (2008). Exploring human sport management practices in nonprofit sport organization. Sport management review, 7, 229-251.
26. Volunteering. (2008). Retrieved from Beijing 2008 Olympic games official web site: [http:// en.Beijing2008/volunteering](http://en.Beijing2008/volunteering).
27. wilsan, J. (2000). Volunteering. Annual review of sociology, 26, 215-240.



**Developing the sport volunteer management patent for Iran sport****Mehdi Rasooli<sup>1</sup>, Syedeh Farideh Hadavi<sup>2</sup>, Vahid Saatchian<sup>3</sup>**

1- Ph.D Student, Sport management

2- Associate Professor, Islamic Azad University, Eslam shahr branch

3- Ph.D student, Kharazmi Univesity

**Received Date: 27/01/2013****Accepted Date: 20/02/2013****Abstract**

Happening of lots of major sport event and survival of many sport organizations depends on volunteers. Many countries use volunteers for improvement of their official plans as well as lots of sport organizations for organizing their major events like Olympic and universal games. So, the aim of this research is developing a patent for sport volunteering management of Iran. To this extent, qualitative research method was conducted through Delphi interviews with experts of sport volunteering management. Theoretical sampling method was used and 12 experts were interviewed. Through Grounded theory and with open coding process, different elements of sport volunteer management were found. Then, these elements formed 6 categories which were managerial, organizational, cultural-social and economic factors, type of event and type of volunteers. Eventually these categories placed in coding paradigm and relation between them was connected. This paradigm includes core phenomena, casual condition, context condition, strategies and consequences. So sport volunteering management patent of Iran was developed.

**Keywords:** Sport volunteer, Volunteer Management, Patent, Grounded Theory

---

**\*(Corresponding Author)****Email: mehdyrasooli@yahoo.com**