

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه شمال

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته تربیت بدنی و علوم ورزشی گرایش
مدیریت ورزشی

طراحی مدل مدیریت داوطلبان ورزش همگانی کشور

استاد راهنما:

دکتر مهرزاد حمیدی

استاد مشاور:

دکتر رضا اندام

نگارش:

زهرا تسلیمی

شهریور 1390

تقدیم به

پدر فداکار

و

مادر مهربانم

تقدیر و تشکر

بدین وسیله مراتب تقدیر و تشکر خود را خدمت اساتید بزرگوار آقایان دکتر مهرزاد حمیدی و دکتر رضا اندام که به سرانجام رسیدن این پژوهش جز با حمایت های دلسوزانه ایشان ممکن نبود، ابراز می دارم.

همچنین از جناب آقای دکتر سید محمد حسین رضوی و سرکار خانم دکتر میترا روحی که صمیمانه اینجانب را مورد تشویق و حمایت قرار دادند بسیار سپاسگزارم.

از کلیه اساتید گرانقدری که وقت ارزشمند خود را صرف تکمیل پرسشنامه تحقیق حاضر نمودند، تشکر و سپاسگزاری می نمایم.

از کلیه مدیران و کارشناسان سازمان تربیت بدنی، اداره کل تربیت بدنی استان ها، فدراسیون ورزش های همگانی ، هیئت های ورزش همگانی استان ها، سازمان ورزش شهرداری تهران خصوصاً خانم ها مرجان صفاری ، ندا شهرزاد، خدیجه ابراهیمی و اشرف اقبال که اینجانب را مورد لطف و عنایت خویش قرار دادند صمیمانه سپاسگزارم.

چکیده:

نیروهای داوطلب یکی از ارکان اصلی خدمات رسان در سازمانهای ورزشی خصوصاً سازمان های ورزش های تفریحی محسوب می شوند. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت داوطلبان ورزش همگانی کشور می باشد. روش تحقیق توصیفی - مقایسه ای بود. جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران فدراسیون ورزش همگانی، کارشناسان ورزش همگانی اداره کل تربیت بدنی مراکز استان های کشور و صاحبانظران در حوزهی ورزش همگانی تشکیل دادند. تعداد نمونه در تحقیق حاضر برابر با جامعه 110 نفر در نظر گرفته شد. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته ای بود که مشتمل بر 151 سؤال و 8 خرده مقیاس برنامه ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی، آموزش، قدرشناسی، حفظ و نگهداری و ارزیابی عملکرد داوطلبان بود که بر اساس طیف پنج ارزشی لیکرت از کاملاً مخالفم (1) تا کاملاً موافقم (5) تنظیم گردید. روایی پرسشنامه به روش نخبگان و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید ($\alpha=0/90$). با توجه به طبیعی بودن توزیع داده ها جهت مقایسه دیدگاه ها از آزمون ANOVA و برای اولویت بندی دیدگاه ها از آزمون فریدمن استفاده شد. از روش تحلیل مسیر نیز برای مدلسازی استفاده گردید. با توجه به نتایج تحقیق دیدگاه سه گروه منتخب در مورد ابعاد مدیریت داوطلبان فقط در بعد جذب تفاوت معنادار داشته و اولویت دیدگاه ها نیز تفاوت معناداری داشته است. در پایان نیز پیشنهادهایی برای مدیران ورزشی ارائه شده است.

واژگان کلیدی: داوطلب، مدیریت داوطلبان ، حفظ و نگهداری

فهرست مطالب

عنوان..... صفحه

فصل اول: طرح تحقیق

- 1-1) مقدمه..... 2
- 2-1) بیان مسئله..... 4
- 3-1) ضرورت و اهمیت انجام تحقیق..... 9
- 4-1) اهداف تحقیق..... 12
- 5-1) فرضیه های تحقیق..... 14
- 6-1) سوالات تحقیق..... 15
- 7-1) محدودیت های تحقیق..... 15
- 8-1) پیش فرض های تحقیق..... 15
- 9-1) تعریف واژه ها و اصطلاحات تحقیق..... 15
- 10-1) تعریف عملیاتی واژه ها و اصطلاحات تحقیق..... 17

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه تحقیق

- مقدمه..... 19
- 1-2) تعریف داوطلب و خدمات داوطلبانه..... 19
- 2-2) ویژگی های دموگرافیک داوطلبان..... 24
- 1-2-2) رابطه ویژگی های دموگرافیک با داوطلب شدن..... 27

28	3-2) انگیزه های داوطلب.....
32	4-2) اهمیت اقتصادی داوطلبان.....
34	5-2) اهمیت غیر اقتصادی داوطلبان.....
36	6-2) خدمات داوطلبان در سازمان های ورزشی.....
37	7-2) نیاز برای داوطلب گرایی.....
38	8-2) مدیریت داوطلبان.....
42	1-8-2) برنامه ریزی.....
47	2-8-2) جذب داوطلبان.....
51	1-2-8-2) ایده های جذب.....
51	3-8-2) انتخاب و گزینش داوطلبان.....
51	4-8-2) آشنایی و آموزش داوطلبان.....
56	1-4-8-2) مزایای آموزش.....
57	2-4-8-2) مراحل مختلف فرآیند آموزش.....
58	5-8-2) قدرشناسی از داوطلبان.....
60	6-8-2) حفظ و نگهداری داوطلبان.....
64	7-8-2) ارزیابی عملکرد.....

66	9-2) ورزش همگانی.....
72	1-9-2) ساختار ورزش همگانی کشور.....
74	1-1-9-2) تشکیلات ورزش همگانی و تفریحی استان ها.....
76	10-2) داوطلبی در ورزش همگانی.....
79	11-2) تحقیقات در زمینه مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی.....
87	12-2) جمع بندی.....

فصل سوم: روش شناسی تحقیق

89	مقدمه.....
89	1-3) روش تحقیق.....
89	2-3) جامعه آماری و نمونه تحقیق.....
89	3-3) ابزار تحقیق.....
91	4-3) روش جمع آوری اطلاعات.....
92	5-3) روش تجزیه و تحلیل داده ها.....

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

94	مقدمه.....
94	1-4) توصیف ویژگی های جمعیت شناختی.....

2-4) بررسی نحوه توزیع داده ها و مقایسه دیدگاه گروه های منتخب در خصوص ابعاد مدیریت

95.....	داوطلبان.....
95.....	1-2-4) بررسی توزیع داده ها بر اساس آزمون کالموگراف – اسمیرنف.....
96.....	2-2-4) آزمون فرضیه های مربوط به مقایسه دیدگاه های گروه های منتخب.....
102.....	3-4) نتایج مربوط به بررسی اولویت بندی دیدگاه های گروه های منتخب.....
104.....	4-4) نتایج مربوط به طراحی فرایند مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی.....

فصل پنجم: خلاصه تحقیق، بحث و نتیجه گیری و پیشنهادات

113.....	مقدمه.....
113.....	1-5) خلاصه تحقیق.....
118.....	2-5) بحث و بررسی.....
124.....	3-5) پیشنهاد ها.....
126.....	فهرست منابع.....
135.....	پیوست.....
144.....	چکیده انگلیسی.....

فهرست جدول ها

23	2-1) شاخص های تعریف داوطلب بودن.....
34	2-2) داوطلبی در المپیک
90	1-3) شماره سؤالات مرتبط با هر خرده مقیاس در پرسشنامه.....
91	2-3) پایایی ابزار.....
95	1-4) ویژگی های جمعیت شناختی افراد داوطلب.....
96	2-4) نتایج آزمون K-S.....
97	3-4) نتایج آزمون ANOVA برای بعد برنامه ریزی.....
98	4-4) نتایج آزمون ANOVA برای بعد جذب.....
98	5-4) نتایج آزمون تعقیبی توکی.....
99	6-4) نتایج آزمون ANOVA برای بعد انتخاب و گزینش.....
100	7-4) نتایج آزمون ANOVA برای بعد آشنایی و توجیه.....
100	8-4) نتایج آزمون ANOVA برای بعد آموزش.....
101	9-4) نتایج آزمون ANOVA برای بعد قدرشناسی.....
101	10-4) نتایج آزمون ANOVA برای بعد حفظ و نگهداری.....
102	11-4) نتایج آزمون ANOVA برای بعد ارزیابی عملکرد.....
103	12-4) نتایج آزمون فریدمن.....

- 103.....رتبه بندی ابعاد مدیریت داوطلبان از دیدگاه سه گروه منتخب.....(13-4)
- 106.....مجموع تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته.....(14-4)
- 107.....اثر بعد برنامه ریزی بر حفظ و نگهداری داوطلبان.....(15-4)
- 107.....اثر بعد جذب بر حفظ و نگهداری داوطلبان.....(16-4)
- 108.....اثر بعد انتخاب و گزینش بر حفظ و نگهداری داوطلبان.....(17-4)
- 108.....اثر بعد قدرشناسی بر حفظ و نگهداری داوطلبان.....(18-4)
- 109.....اثر بعد آشنایی بر حفظ و نگهداری داوطلبان.....(19-4)
- 109.....اثر بعد آموزش بر حفظ و نگهداری داوطلبان.....(20-4)
- 110.....اثر بعد ارزیابی بر حفظ و نگهداری داوطلبان.....(21-4)
- 110.....اثر بعد انتخاب و گزینش بر جذب داوطلبان.....(22-4)
- 111.....اثر بعد آشنایی بر آموزش داوطلبان.....(23-4)

فهرست شکل ها

- 1-1) مدل مدیریت داوطلبان استرالیا.....5
- 2-1) مدل مدیریت داوطلبان امریکا.....5
- 3-1) مدل مدیریت داوطلبان کانادا.....6
- 4-1) فرایند مدیریت داوطلبان.....6
- 2-4) سطوح مشارکت افراد در فعالیت های مختلف ورزشی.....69
- 2-5) ساختار فدراسیون ورزش های همگانی جمهوری اسلامی ایران.....73
- 2-6) نمودار تشکیلات ورزش همگانی و تفریحی استان ها.....76
- 4-1) مدل مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی.....105

فصل اول

طرح تحقیق

1-1) مقدمه

در طی نیم قرن گذشته شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جهان دستخوش تغییر و تحولات زیادی بوده است. تغییرات پر شتاب در تمامی ابعاد زندگی اجتماعی و سازمانی نه تنها امکان هر گونه خام اندیشی را از افراد، سازمان ها و جوامع سلب کرده، بلکه حیات و بقای آنان را نیز تحت الشعاع خود قرار داده است [2]. سازمان ها تشکل های انسانی هستند که برای انجام دادن کارها در راستای اهدافی خاص تشکیل می شوند. اگرچه در جهان امروز، سازمان ها با فناوری های نوین مواجه اند، اما هنوز از نیروی انسانی بی نیاز نیستند و توسط انسان ها برنامه ریزی و اداره می گردند. بنابراین، نیاز روز افزون به کار و فعالیت های انسانی با توجه به منابع مالی محدودی که در دسترس سازمان ها و نهادهای مختلف است، همواره سازمان ها را با مشکلات جدی مواجه می کند. برای حل این مشکل، سازمان ها و به خصوص سازمان های ورزشی می توانند از افراد داوطلب استفاده نمایند. با توجه به تنوع فعالیت های ورزشی در جامعه (ورزش همگانی¹، ورزش پرورشی²، ورزش قهرمانی³ و ورزش حرفه ای⁴) سازمان های ورزشی در انجام دادن وظایف خود به نیروی انسانی مختلف (متخصص، نیمه متخصص و غیر متخصص) نیازمند هستند.

در زمینه ی بکارگیری نیروی انسانی در ورزش در بسیاری از کشورهای پیشرفته مانند استرالیا، انگلستان، امریکا و کانادا کارهای داوطلبانه نقش عمده ای را در ساختار اجرایی بخش های مختلف ورزشی دارند. این موضوع به برخی سازمان ها (خدمات رفاهی و اجتماعی، گروه های حفاظت از محیط زیست و باشگاه های ورزشی) در برآورده ساختن نیازهایشان کمک به سزایی می نماید. بسیاری از باشگاه های ورزشی بدون حمایت داوطلبان پایدار نخواهند ماند، حتی باشگاه هایی که در سطح بالای ورزش قهرمانی به رقابت می پردازند، تا حدی نیز به عملکرد داوطلبانه این افراد وابسته است [7]. مطالعه روی 22 کشور در سال 1998 نشان داد که به طور متوسط 28 درصد جمعیت این کشورها در فعالیت های

¹ Sport For All

² Educational Sport

³ Athletic Sport

⁴ Professional Sport

داوطلبانه مشارکت داشتند. شاید شنیدن و خواندن جملاتی از دولتمردان و مدیران ارشد سازمان ها تأکیدی بر اهمیت استفاده از نیرو های داوطلب باشد ؛ "داوطلبان ستون فقرات جامعه هستند"، "داوطلبان نیروی حیاتی سازمان ها می باشند" و "بدون حضور داوطلبان باشگاه ها تداوم نخواهند داشت" [2].

در کشور ما علی رغم این که همواره مردم حضور داوطلبانه خود را در بسیاری از رویدادهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی نشان داده اند، اما هنوز هیچ سازمانی مسئولیت مدیریت و جذب و حفظ داوطلبان را بر عهده ندارد. این امر خصوصاً در ورزش که تار و پود آن بسته به حضور داوطلبانه ی افراد جامعه است ، بسیار تجلی دارد. در کشور ما اخیراً برگزاری رویدادها در سطح دانشگاه ها با کمک نیروهای داوطلب که تحت مدیریت و نظارت دست اندرکاران رویداد فعالیت می کنند، انجام می شود [13].

ورزش همگانی یک عامل اساسی در تأمین سلامتی و کیفیت زندگی افراد جامعه می باشد [19]. با توجه به اینکه ورزش همگانی ذاتاً درآمدزا نیست، دولت ها باید به سیاست های حمایتی برای گسترش آن اقدام کنند. با توجه به اینکه ورزش همگانی طیف وسیعی از افراد جامعه را تحت پوشش قرار می دهد حضور نیروهای داوطلب در این حوزه می تواند نقش بسزایی در تأمین نیروی انسانی و کاهش هزینه های اجرایی داشته باشد. البته داوطلبان به لحاظ نوع خدماتی که ارائه می دهند، باید به صورت متفاوت مدیریت شوند. امروزه جذب و حفظ نیروهای داوطلب به چالش بزرگی برای مدیران تبدیل شده است [3].

در طی سالهای گذشته مطالعات متعددی در خارج از کشور به تحلیل ابعاد مدیریت داوطلبان سازمان ها و رویدادهای ورزشی پرداخته اند. از این رو پژوهش حاضر سعی دارد ضمن بررسی این مطالعات ، به تحلیل ابعاد مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی کشور بپردازد.

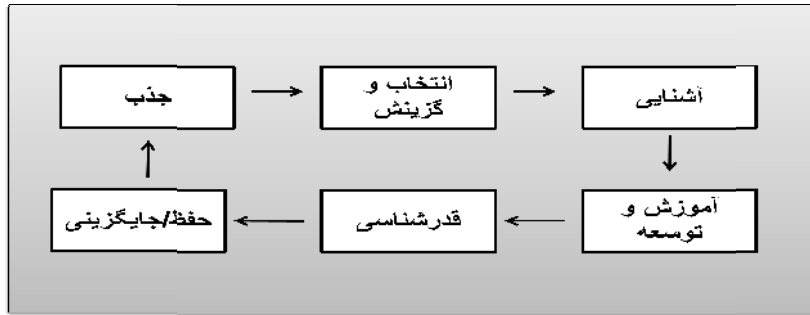
1-2 بیان مسئله

نیروهای داوطلب مجموعه ی بسیار مهمی از منابع انسانی برای سازمان های ورزشی خصوصاً سازمان های ورزش های تفریحی به شمار می آیند. لذا در تحلیل منابع انسانی، توجه مسئولان و برنامه ریزان ورزشی به داوطلبان به منظور توسعه و تعمیم ورزش و اجرای برنامه های ورزشی روز به روز در حال افزایش است [12]. تحقیقات در زمینه ی داوطلبان ورزشی محدود است و اغلب یافته ها و مفاهیم در این بخش از مطالعات صورت گرفته در بخش های غیر ورزشی است [2]. یکی از مشکلات عمده جامعه کنونی از جمله ورزش سوء مدیریت هاست. همان طور که در مدیریت کیفیت

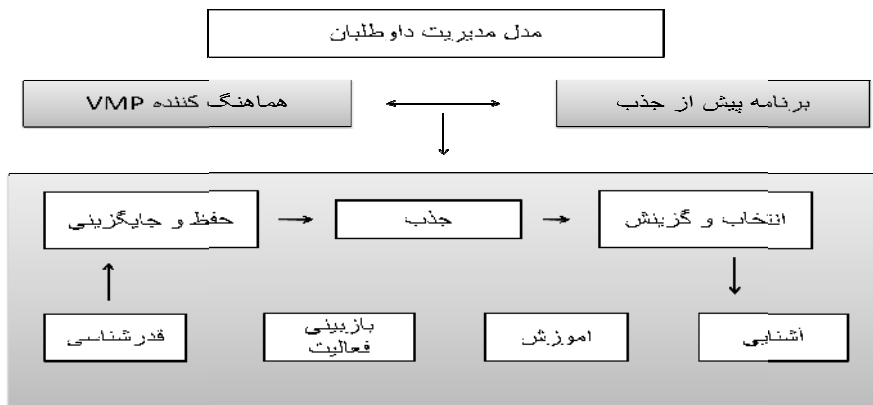
جامع¹ (TQM) نیز تأکید می شود منبع تمام کیفیت‌ها، منبع انسانی درگیر در تولید کالاها و خدمات است. امروزه انسان‌ها مهمترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی محسوب می شوند، پس مدیران بایستی به دنبال ارائه برنامه‌هایی برای ایجاد هماهنگی میان اهداف و نیازهای نیروی انسانی و روش‌های تأمین اهداف سازمانی باشند [5]. داوطلبان نقش بسیار مهمی در سازمان دارند. سازمان و داوطلبان باید به صورت دوطرفه به یکدیگر متعهد باشند و سازمان در جذب داوطلبان، رقابتی سازنده ایجاد نماید. شناخت داوطلبان در مدیریت آنها بسیار ضروری و مهم است [11]. بسیاری از کشورها مانند استرالیا که از فرهنگ ورزشی غنی برخوردارند جهت توسعه بخش ورزش خود خصوصاً ورزش همگانی از نیروهای داوطلب بهره می‌گیرند [3]. داوطلبان ستون فقرات ورزش و تفریحات سالم در استرالیا هستند. این بخش 35/2 درصد از داوطلبان را به خود اختصاص داده که ارزش اقتصادی فعالیت آن‌ها حدود 1/6 میلیارد دلار برآورد شده است [5,9]. تعداد داوطلبان در سال‌های اخیر در استرالیا ثابت مانده ولی روند داوطلب شدن افراد تغییر یافته است. با توجه به مشغله‌های زندگی امروزی افراد ترجیح می‌دهند، فقط در یک برنامه یا برنامه‌های محدود و در دوره‌های زمانی کوتاه تری داوطلب شوند. لذا سازمان تفریحات سالم باید برنامه‌ای جهت مدیریت داوطلبان داشته باشد که قابل انعطاف باشد. شکل (1)، مدل فرایند مدیریت داوطلبان استرالیا را نشان می‌دهد. علاوه بر استرالیا برخی کشورها نظیر آمریکا و کانادا نیز مدلی جهت مدیریت داوطلبان خود طراحی کرده اند (شکل 2 و 3) [74,35,25]. مدیریت داوطلبان² تنظیم‌کننده روابط، نقش‌ها و مسئولیت‌ها بین داوطلبان، سازمان، کارکنان حقوق بگیر و دریافت‌کنندگان خدمات (مصرف‌کنندگان یا مشتریان) می‌باشد. وظایف مدیریت منابع انسانی در حیطه‌ی داوطلبی شامل دو بخش وظایف مدیریتی (تعیین منابع داوطلبان) و وظایف مدیریتی - عملیاتی (پشتیبانی از داوطلبان) می‌باشد. در این خصوص مدیران باید جهت تعیین منابع داوطلبان به برنامه ریزی، جذب، انتخاب و گزینش داوطلبان مبادرت نمایند. همچنین جهت پشتیبانی از داوطلبان باید برنامه‌هایی را جهت آشنایی و راهنمایی، آموزش، قدرشناسی، حفظ و نگهداری و ارزیابی آن‌ها تدوین نمایند (شکل 4) [3,25]. هر چند ممکن است بحث فوق‌الذکر در مورد گام‌های تأمین پرسنل، به طور کلی هم شامل داوطلب‌ها و هم شامل کارکنان حقوق بگیر باشد، با این حال تفاوت‌های مهمی در فرایند تأمین پرسنل برای این دو نوع منبع انسانی وجود دارد.

¹Total Quality Management

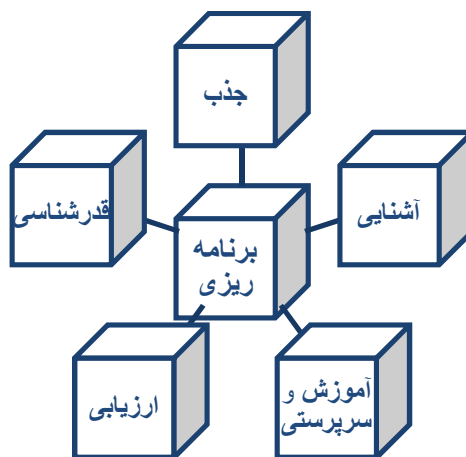
²Volunteer Management



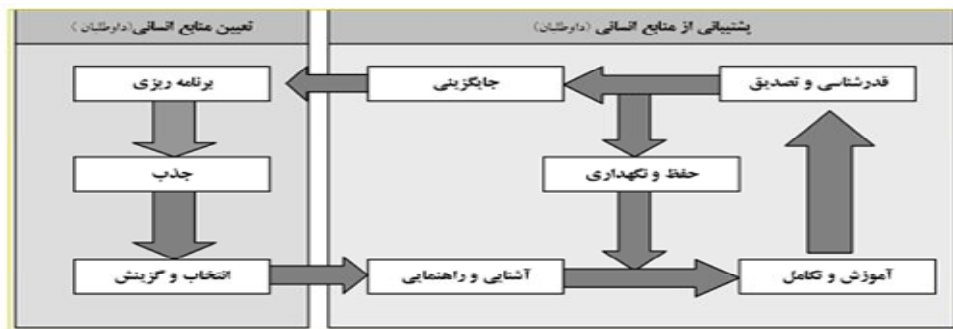
شکل 1. مدل مدیریت داوطلبان استرالیا (2002) Department of sport and recreation



شکل 2. مدل مدیریت داوطلبان امریکا (2006) RIO TINTU



شکل 3. مدل مدیریت داوطلبان کانادا (2003) Parks , Recreation & Community Services Department



شکل 4. فرایند مدیریت داوطلبان (Cuskelly, G & Auld, CJ (1999)

داوطلبان مجموعه‌ی متفاوتی از موضوعات را به وجود می‌آورند و اساساً از این موضوع سرچشمه می‌گیرد که حقوق یا دستمزد نمی‌تواند به عنوان انگیزه‌ای برای جذب یا کنترل آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد و در نتیجه انگیزه‌های آن‌ها برای کار کردن در یک سازمان متفاوت است. افراد داوطلب زمان و تلاش خود را برای یک هیئت ورزشی صرف می‌کنند تا یک یا چند مورد از نیازهای بالقوه‌ی خود را از این طریق ارضا کنند. علاوه بر این، ویژگی‌های فرهنگی نیز در اینجا اهمیت ویژه‌ای دارند، چرا که اهمیت و نقش داوطلب‌گرایی در بین کشورها بسیار متغیر است [67,65]. مسئله دیگر به نگرش سازمان‌ها در مورد فرایند جذب نیروی داوطلب مربوط است؛ این نگرش‌ها گاهی اوقات انفعالی یا فقط در قالب یک واکنش ساده است، به طوری که بسیاری از سازمان‌ها صبر می‌کنند تا یک نفر تمایل خود را برای داوطلب شدن ابراز کند. در صورتی که احتمالاً، داشتن یک دیدگاه فعال در محیط‌های متغیر فعلی، سودمندتر است. مدیران باید ماهیت انگیزه‌هایی را که هم برای جذب و هم برای حفظ داوطلبان مهم هستند، به دقت در نظر بگیرند [4]. مشارکت گهگاهی باید به تعهد پایدار تبدیل شود. همان‌گونه که گرین و چالپ¹ (1998) عنوان کرده‌اند: «حفظ افراد داوطلب اساساً به معنای توسعه شیوه‌های جذب آن‌ها است.» در واقع، حفظ نیروی کار همیشه با برآورده شدن انتظارات فردی افراد داوطلب ارتباط دارد که این خود به چگونگی سیستم‌های ارزیابی و پاداش بستگی دارد. چنین سیستم‌های ارزیابی و پاداش باید با توجه به انتظارات و مزایایی که افراد داوطلب به دنبال آن‌ها هستند، بسیار خاص و ویژه باشند. در هر صورت مسئله‌ای که مدیران باید به آن توجه داشته باشند این است که خود فعالیت‌ها، وقتی توسط افراد داوطلب انجام می‌شود، باید فی‌نفسه پاداش‌دهنده باشد [46]. آشنایی و آموزش هم از اهمیت ویژه‌ای در برنامه‌ی مدیریت داوطلبان برخوردار است [4]. آشنایی اولین مرحله در رسمی‌سازی روابط بین داوطلبان جدید و یک سازمان ورزشی است [13]. مرحله آشنایی باید برای ایجاد جوی مناسب و ایجاد حس مالکیت در افراد داوطلب مورد استفاده قرار گیرد. پس از این مرحله می‌توان آموزش منظم را شروع کرد [4]. داوطلبان جدید و افراد با سابقه در شغلی یکسان یا متفاوت، برای انجام

¹ Green & Chalip (1998)

مؤثر وظایف خود معمولاً به آموزش دانش و مهارت های ویژه و به روز، نیاز دارند. استخدام، آشنایی و آموزش داوطلبان برای کاری که باید انجام دهند، لزوماً کارایی شغلی را تضمین نمی کند. عواملی مثل توانایی ها، انگیزه، تعهد و نیازهای رقابتی داوطلبان همراه با عوامل سازمانی، مثل شیوهی مدیریت و شرایط کاری، بر کارایی شغلی و رضایت داوطلبان تأثیر می گذارد [13]. مدیریت عملکرد، فرایندی است که سازمان ها با استفاده از آن سعی می کنند به اهداف راهبردی خود مرتباً از طریق انگیزش بهتر رسمی و غیر رسمی، نظارت، ارزیابی و پاداش برای عملکرد دست یابند [61]. مدیریت عملکرد داوطلب مشکل است، زیرا داوطلبان مانند کارکنان به سازمان خود وابسته نیستند و عدم وابستگی آن ها به تبعیت کمتر داوطلب از سیستم رفتار سازمانی منجر می شود [59]. شواهدی وجود دارد که نشان می دهد، اتخاذ روش های مدیریت داوطلب بر حفظ داوطلب تأثیر می گذارد. هاگر و برودنی¹ دریافتند که روش های مدیریت داوطلب، با تمرکز بر ایجاد ارزش در تجربهی داوطلبی، به شکل مثبتی بر حفظ داوطلب تأثیر می گذارد؛ به ویژه آموزش و ایجاد فرصت برای داوطلبان، گزینش و شناسایی داوطلبان شایسته و تطبیق داوطلبان با وظایف مناسب آن ها، با نرخ بالای حفظ داوطلب مرتبط است. این یافته ها با مطالعهی محققان کانادایی مطابقت دارد. در مطالعه آن ها مشخص شد که احترام و قدردانی مداوم، تجربیات داوطلبی قابل توجه و ارتباط برقرار کردن و پاسخگو بودن به داوطلبان، از عوامل مهم حفظ داوطلب هستند [62، 13]. بیشتر برنامه های مدیریت داوطلبان، تعیین مدیر یا هماهنگ کننده داوطلب را توصیه می کنند که شرح وظایف آن ها شامل بکارگیری، آموزش و مدیریت داوطلبان و توسعهی راهکارهای حفظ داوطلب است. در هر حال، تحقیقات اصولی اندکی در مورد عواملی که داوطلبان ورزشی را پشتیبانی و حفظ می کنند، وجود دارد. در بیشتر موارد، مطالعات در مورد داوطلبان ورزشی به دقت روی شرح تجربیات یا خصوصیات داوطلبان متمرکز بوده اند (کلمن² 2002) و کمتر به چگونگی تحت تأثیر قرار گرفتن این تجربیات از سوی روش های مدیریت داوطلب توجه شده است (دورس³ و همکاران 2002). در حالی که چند تحقیق در زمینه ی مدیریت داوطلبی در مورد داوطلبان رویداد های بزرگ ورزشی وجود دارد، انتقال پذیری یافته های این تحقیقات سخت است. همان طور که گروب و پیلیاوین⁴ (2000) ذکر کردند، رفتار داوطلب دارای پیچیدگی های همه جانبه است و تمام رفتارها در یک مفهوم موقعیتی رخ می دهد و ویژگی های آن مفهوم باید در الگوهای رفتار داوطلب مورد توجه قرار گیرد [40، 30، 9]. گروه تحقیقاتی شفیلد⁵ (2003) در پژوهش خود عدم وجود نظام مدیریتی منظم و تعریف شده برای داوطلبان انگلستان را یکی از علل ضعف مدیریت داوطلبان برشمردند. در برخی از نمونه های مورد بررسی که ساختار مدیریتی رسمی تری برای داوطلبان داشتند، نبودن شرح وظایف و برنامه های آموزشی مناسب برای داوطلبان و عدم حضور یک فرد هماهنگ

¹Hager & Brudney(2004)

² Coleman(2002)

³Dorsch(2002)

⁴ Grube & Piliavin(2000)

⁵ Sheffield Research Center(2003)

کننده از مشکلات مدیریت داوطلبان قلمداد شده است [66]. از مطالب عنوان شده چنین بر می آید که مدیریت منابع انسانی در شاخه‌ی داوطلبی بسیار متفاوت از کارکنان حقوق بگیر است. از آنجا که داوطلبی در کشور های در حال توسعه یک پدیده‌ی جدید و نو ظهور است و مشارکت افراد در حوزه‌ی ورزش خصوصاً ورزش همگانی با استقبال زیادی مواجه نیست، داشتن مدلی مناسب جهت مدیریت داوطلبان در ورزش همگانی ضروری به نظر می رسد [16]. امروزه ورزش همگانی بین مردم جایگاه ویژه‌ای دارد و نقش ارزشمند آن در اقتصاد، سلامتی افراد، گذراندن اوقات فراغت سالم و با نشاط و لذت بخش، آموزش و پرورش افراد به ویژه نسل جوان و نوجوان، در ایجاد روابط اجتماعی بین مردم، پیشگیری از ابتلا به بیماری‌ها، پیشگیری از فساد اجتماعی و انحرافات اخلاقی و غیره بر مدیران پوشیده نیست. استقبال مردم از ورزش همگانی یا ورزش برای همه و توجه دولت ها و سازمان های غیر انتفاعی به این موضوع یک تحول اجتماعی مهم بشمار می رود. از این رو ، فراهم آوردن زمینه های لازم برای رشد همه جانبه آن تکلیفی ملی است. ورزش همگانی در کشور ما هنوز از جایگاه واقعی برخوردار نیست و در سایه ورزش قهرمانی قرار دارد. بسیاری از مسئولین نبودن حمایت های مالی و انسانی را چالش بزرگی بر سر راه توسعه ورزش همگانی کشور می دانند. این مسئله در بسیاری از کشورها با بکارگیری نیروهای داوطلب و مدیریت مناسب آن‌ها مرتفع شده است [3].

حال این سؤالات مطرح است که با توجه به موارد ذکر شده آیا بین دیدگاه آزمودنی ها در مورد ابعاد مدیریت داوطلبان تفاوتی مشاهده می شود؟ اولویت بندی دیدگاه‌های صاحب‌نظران، مدیران و کارشناسان ورزش همگانی در خصوص ابعاد مدیریت داوطلبان چیست؟ چه مدلی را می توان جهت مدیریت داوطلبان طراحی کرد؟

3-1) ضرورت و اهمیت تحقیق

در فرایند تشکیل سازمان ها و جامعه، منابع انسانی نقش محوری را ایفا می کنند. بخشی از منابع انسانی را داوطلبان تشکیل می دهند که در پیشبرد اهداف جامعه و سازمان، مؤثر هستند. امروزه ورزش در کشورهای پیشرفته‌ی جهان بر داوطلب گرایی متمرکز است [12]. به کارگیری افراد داوطلب، مزایای اقتصادی زیادی برای سازمان های ورزشی به دنبال دارد، به طوری که در برخی از کشورها، ارزش اقتصادی بخش داوطلبی را بین هفت الی چهارده درصد تولید ناخالص داخلی تخمین زده اند [4، 12، 5]. در اهمیت و نقش نیروهای داوطلب در ارائه‌ی خدمات در ورزش همین بس که بزرگترین و مهمترین رویداد ورزشی جهان (بازی های المپیک) که هر چهار سال یکبار برگزار می شود؛ نیروها، سازمان ها و شرکت های داوطلب، گردانندگان و حامیان اصلی آن هستند [12]. امروزه نیروهای داوطلب به عنوان یکی از مؤلفه های اصلی ارائه ی خدمات در سازمان های ورزشی، نقش مهمی را در موفقیت بسیاری از رویدادهای بزرگ ورزشی ایفا می