



## رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان هیات‌های ورزشی استان مرکزی

عابد حقدادی<sup>۱</sup>، عزت الله شاه منصور<sup>۲</sup> و اسفندیار خسروی زاده<sup>۳\*</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد

۲- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک

۳- استادیار مدیریت ورزشی دانشگاه اراک

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲

### چکیده

**هدف:** هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان هیات‌های ورزشی استان مرکزی بود.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نوع همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش شامل، تمامی رؤساء، نایب رؤساء و دبیران هیات‌های ورزشی استان مرکزی (۱۴۶ نفر) بودند. نمونه‌گیری به صورت تمام شمار انجام شد. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. داده‌ها از طریق رگرسیون تجزیه و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان هیات‌های ورزشی استان مرکزی، ارتباط آماری معناداری وجود دارد. در این خصوص، واگذاری کار، آشناسازی و آموزش، جذب و همچنین قدردانی و ایجاد انگیزش به ترتیب به میزان، ۰/۴۹، ۰/۲۷، ۰/۲۳ و ۰/۱۸ توانستند، حفظ و نگهداری داوطلبان هیات‌های ورزشی استان مرکزی را پیش بینی نمایند.

**نتیجه‌گیری:** اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ و نگهداری داوطلبان هیات‌های ورزشی موثر است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود، مسولین ذیربط از این اقدامات بویژه واگذاری کار، آشناسازی و آموزش، جذب و قدردانی و ایجاد انگیزش برای حفظ و نگهداری داوطلبان هیات‌های ورزشی استان مرکزی استفاده نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، حفظ و نگهداری، داوطلبان، هیات‌های ورزشی.

## مقدمه

در بین تمام منابع هر سازمان ورزشی، منابع انسانی مهمترین منبع است، چون آن‌ها عوامل دیگر را به منابع عینی و کاربردی تبدیل می‌کنند (چلادورای و مادالا، ۲۰۰۶). از منابع انسانی بسیار مهم در حوزه ورزش، افراد داوطلب هستند. داوطلب به فردی گفته می‌شود که بخشی از وقت و تخصص خود را برای انجام دادن فعالیت‌های، خیرخواهانه، انسان دوستانه و غیره، به طور رایگان یا نیم رایگان در اختیار مؤسسه‌های غیر انتفاعی قرار می‌دهد (رمضانی نژاد، ۱۳۸۸). داوطلبان خدمات متنوعی از قبیل، آموزش، مربیگری، سازماندهی مسابقات و رویدادهای ورزشی فراهم می‌آورند. در واقع، مشارکت آن‌ها به روش‌های گوناگون صورت می‌پذیرد، آن‌ها به عنوان اعضای هیأتی هستند که سیاست‌ها را وضع کرده و یا حتی تصمیم‌های راهبردی را برای سازمان می‌گیرند. در همین رابطه، در بسیاری از کشورها داوطلبان به عنوان نمایندگان فدراسیون‌های ملی و یا کمیته‌های اجرایی کنفدراسیون‌های ورزشی و کمیته‌های ملی المپیک حضور دارند و سیاست‌های کلی ورزش را تحت تأثیر قرار می‌دهند (چلادورای و مادالا، ۲۰۰۶: ۶۸). در ورزش استرالیا نزدیک به ۱/۵ میلیون داوطلب، بیش از ۱۶۵ میلیون ساعت فعالیت‌های داوطلبانه در باشگاه‌های ورزشی و تفریحی به انجام می‌رسانند (تیلور و گراو، ۲۰۰۶)؛ همچنین، در کشور انگلستان نزدیک به ۲ میلیون داوطلب وجود دارد که حداقل یک ساعت در هفته فعالیت ورزشی دارند (مارک، ۲۰۱۰: ۱۲). ارزش اقتصادی کار داوطلبان در ورزش آمریکا، نزدیک به ۲۰ میلیارد دلار برآورد شده است. در اروپا نیز بیش از ۱۰۰ میلیون یورو سود مالی از طریق مشارکت آن‌ها بدست آمده است (چلادورای و مادالا، ۲۰۰۶: ۶۴). با توجه به شواهد فوق، می‌توان ادعان کرد که مدیریت این دسته از منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، نقشی بسیار مهم و در برخی موارد حتی تعیین کننده دارد. بر این اساس، نیاز روزافزونی به حضور داوطلبان در کمک به توسعه ورزش وجود دارد (جکسون و پالمر، ۱۹۹۸: ۲۴۷). در این خصوص، برای مدیریت نیروهای داوطلب الگوهای مختلفی مطرح شده است که این الگوها، دارای ابعاد مختلفی هستند (حمیدی و همکاران، ۱۳۹۲). در الگوی کمیسیون ورزش استرالیا<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) مواردی همچون، برنامه‌ریزی<sup>۶</sup>، جذب<sup>۷</sup>، گزینش<sup>۸</sup>، شناسایی<sup>۹</sup>، ارزیابی عملکرد<sup>۱۰</sup>، قردادانی<sup>۱۱</sup> و حفظ و نگهداری<sup>۱۲</sup> ارائه شده است. در الگوی کاسکلی و کریس<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۶) مواردی همچون، برنامه‌ریزی، جذب، گزینش، شناسایی، آموزش و حمایت، مدیریت عملکرد، قردادانی و حفظ و نگهداری ارائه شده است. در الگوی چرخه مدیریت داوطلبان کیپ<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۲) مواردی همچون، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، ارزیابی، قردادانی و جو انگیزی ارائه شده است. در الگوی دوپویس<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۲) مواردی همچون، برنامه‌ریزی، جذب، شناسایی و آموزش، نظارت و ارزیابی، قردادانی، بکارگیری، رهبری، برقراری ارتباط و بهبود توانایی‌ها ارائه شده است. برنامه‌ریزی عبارت است از: تجسم و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم آورد (حمیدی، ۱۳۸۷، ۹). برنامه‌ریزی به داوطلبان کمک می‌کند تا بدانند چگونه می‌توانند ماموریت خود را در سازمان مربوطه انجام دهند و خود را در سازمان هماهنگ‌تر ببینند. مواردی از قبیل، لزوم بکارگیری داوطلبان در سازمان، نحوه استفاده از

1. Chelladurai and madella
2. Taylor and Graw
3. Mark
4. Jackson and Palmer
5. Australian Sports Commission
6. Planning
7. Recruitment
8. Selection
9. Orientation
10. Performance appraisal
11. Appreciation
12. Maintaining
13. Cuskelly and Chris
14. Keip
15. Dupuis

آن‌ها، نوع داوطلبان، حمایت از آن‌ها و شرح وظایف در این مرحله مشخص می‌شود (رمضانی نژاد، ۱۳۸۸). جذب داوطلبان باید بخش اساسی و مستمر برنامه‌های یک سازمان ورزشی باشد (حمیدی، ۱۳۸۷: ۶۸). در جذب نیرو، مجموعه‌ای از کاندیداهای واجد شرایط برای یک شغل فراهم آورده می‌شوند و به درخواست برای آن شغل ترغیب می‌شوند (چلادورای و مادلا، ۲۰۰۶: ۹۳). اطلاع یافتن از طریق کارکنان یا سایر داوطلبان یک سازمان، معرفی از طریق گروه‌های حرفه‌ای و اجتماعی، معرفی از طریق وابستگان و دوستان، تبلیغات از روش‌های جذب داوطلبان است (رمضانی نژاد، ۱۳۸۸: ۲۲۱). گزینش و انتخاب عبارت است از: بکارگیری داوطلبان در سازمان است. این کار می‌تواند با ارایه پیشنهاد یک شغل به داوطلب و سپس انتخاب او صورت گیرد یا اینکه افراد داوطلب انتخاب شده برای مشاغل خاص در هیات‌ها، کمیته‌ها و باشگاه‌ها منتظر می‌مانند تا از آن‌ها در مواقع لزوم استفاده شود (رمضانی نژاد، ۱۳۸۸: ۲۲۴). گزینش بر اساس اهداف مدیریت منابع انسانی متفاوت است. اگر چه به طور معمول شامل، اقدامات تجربیات حقیقی، اعتبارگذاری و بررسی پیش زمینه جهت اطمینان از سلامت شرکت‌کنندگان است که هدف آن، انتخاب بهترین کاندیدا برای یک نقش یا موقعیت است (مارک، ۲۰۱۰: ۳۷). آشناسازی و آموزش، یکی از فرایندهای کلیدی مدیریت است (چلادورای و مادلا، ۲۰۰۶: ۱۲۹) که در آن تلاش می‌شود، برای شرکت‌کنندگان آگاهی علمی و تجربه عملی در زمینه‌های مورد نظر ایجاد شود، بینش و طرز تفکر آنان نسبت به شغل و سازمان وسعت یابد و اعتماد به نفس و حس مسولیت‌پذیری در آنان تقویت و برای تصدی مشاغل آماده شوند (الوانی، ۱۳۸۴: ۹۱). داوطلبان نیازمند آموزش هستند که باید بر اساس قوانین و خط مشی‌های سازمان‌های مربوطه باشد (رمضانی نژاد، ۱۳۸۸: ۲۲۵). جلسات آشنایی و آموزش، اغلب اوقات فرصتی برای مشاهده افراد داوطلب در محیطی متفاوت است. این جلسات اجازه می‌دهند، سازمان‌ها در مورد سیاست‌ها و رویه‌های کاری، اطلاعاتی را به افراد داوطلب بدهند و باعث می‌شود که سازمان و داوطلبان بیشتر در مورد یکدیگر بدانند (چلادورای و مادلا، ۲۰۰۶: ۱۱۰). پس از طی شدن مراحل فوق، بر اساس نیازهای از قبل تعیین شده کارهای مورد نظر در حوزه‌های مختلف از قبیل، امور اداری، امور فنی و خدمات غیر مدیریتی به داوطلبان واگذار می‌شود (جکسون و پالمر، ۱۹۹۸). ارزیابی، عبارت است از تلاش برای تعیین اینکه تا چه اندازه فرد قادر به اجرای وظایف خود است و تا چه اندازه پذیرای مسولیت‌ها و چالش‌های مربوط به شغل خود است (چلادورای و مادلا، ۲۰۰۶: ۱۱۹). بعلاوه، داوطلبان باید به صورت متفاوتی کنترل شوند، چون این احتمال در مورد آن‌ها نسبت به کارکنان حقوق بگیر بیشتر است که به طور ناگهانی سازمان را ترک نماید (تیلور و گراو، ۲۰۰۶: ۲۴۹). انگیزش حالتی در افراد است که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل می‌سازد (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۵۲). مدیریت هر سازمان ورزشی، باید علل انگیزه‌ها و نیازهای داوطلبان را بشناسد تا آنها را با توجه به مقتضیات برنامه‌های خود ارزیابی کند و آنها را در شرایطی قرار دهد که هم برای خود و هم برای برنامه مفید باشند (حمیدی، ۱۳۸۷: ۶۴). علاوه بر این، روش‌های مدیریت داوطلبان با تمرکز بر ایجاد ارزش در تجربه داوطلبی، به شکل مثبتی بر حفظ داوطلبان تأثیر می‌گذارد (هاگر و برودنی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۱۲۰). از این رو، سازمان‌های ورزشی باید شیوه‌هایی را به منظور نگهداری داوطلبان کارآمد به کار گیرند (حمیدی، ۱۳۸۷: ۷۱). این موضوع، یکی از مسولیت‌های مهم و اساسی مدیران ورزشی است (صفانیا و دوستی، ۱۳۸۸)؛ زیرا مدیریت مؤثر و صحیح داوطلب با حفظ طولانی مدت افراد، رابطه‌ای نزدیک دارد (رمضانی نژاد، ۱۳۸۸: ۲۲۸). با وجود این، کاهش قابل توجه نیروهای داوطلب در برخی کشورها به ویژه در بخش ورزش و سرگرمی که قسمت اعظم فعالیت‌های آن بر عهده داوطلبان است، موجب نگرانی مدیران این بخش شده است (اندام و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۶). به عنوان نمونه، کاسکلی و همکاران (۲۰۰۶) از پژوهش خود دریافتند، باشگاه‌هایی که استفاده بیشتری از اقدامات برنامه‌ریزی، آموزش و حمایت داشتند، با مسایل و مشکلات کمتری در رابطه با حفظ و نگهداری داوطلبان مواجه بودند. ترنر<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) در

1. Hager and Brudney  
2. Turner

پژوهش خود، مشکلات فرا روی داوطلبان ورزشی استرالیا را فقدان شرح وظایف معین، نبود آموزش کافی، نداشتن ساختار مدیریتی مناسب و نداشتن یک برنامه نظام‌مند جذب و حمایت از داوطلبان بر شمرد. نتایج پژوهش ماچین<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۸)، حاکی از آن بود که نداشتن مدیریت واحد، فقدان برنامه آشناسازی و فقدان قدرشناسی مناسب از مشکلات داوطلبان در انگلستان بوده است. ویکر و بروئر<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نیز، در پژوهش خود دریافتند که مشکلات در زمینه استخدام و حفظ داوطلبان، مهمترین مشکل باشگاه‌های ورزشی آلمان بود؛ بطوریکه تعداد داوطلبان بطور معنی داری بین سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۷ کمیاب شد. برای رفع این مشکلات، پژوهش‌هایی از حیث مدیریت داوطلبان نیز گزارش شده است. در این خصوص، نتایج پژوهش مارک (۲۰۱۰) در مورد مدیریت داوطلبان در سازمان‌های ورزشی عمومی کانادا، حاکی از آن بود که درجات مختلفی در استفاده از اقدامات مدیریت منابع انسانی توسط فدراسیون‌های المپیک در سراسر کانادا وجود دارد؛ همچنین بین استفاده از اقدامات مدیریت منابع انسانی (برنامه‌ریزی، جذب، گزینش، آشناسازی، آموزش و حمایت، مدیریت عملکرد و قدردانی) با حفظ داوطلبان رابطه معناداری وجود دارد و به حضور طولانی‌تر آن‌ها در سازمان کمک می‌کند. نتایج پژوهش اسدی و همکاران (۲۰۱۳)، نشان داد که ارتباطات، تشویق و خط مشی‌های سازمانی بر افزایش جذب داوطلبان نقش دارند. نتایج پژوهش الموتاوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) نشان داد که برنامه‌ریزی، جذب، آموزش و حمایت، مدیریت عملکرد و قدردانی روی حفظ و نگهداری داوطلبان تاثیر داشتند. ملایی و همکاران (۱۳۸۹)، از پژوهش خود نتیجه گرفتند که مواردی از قبیل، ساختار منسجم، حمایت و تشویق و آموزش برای حفظ و نگهداری داوطلبان نقش دارند. پورسلطانی زرنندی و همکاران (۱۳۸۹)، از پژوهش خود نتیجه گرفتند که سازمان‌های ورزشی و مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها باید وقت بیشتری را برای شناخت انگیزه‌های داوطلبان، به عنوان اصلی‌ترین متغیر تأثیرگذار در مشارکت داوطلبان و فوایدی صرف کنند که این قشر مهم از منابع انسانی می‌تواند برای جامعه داشته باشد. نتایج پژوهش اندام و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد که تمامی ابعاد مدیریت داوطلبان یعنی برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی، آموزش، قدرشناسی و ارزیابی بر حفظ و نگهداری این افراد در سازمان ورزش شهرداری تهران اثر دارد؛ همچنین، نتایج پژوهش حمیدی و همکاران (۱۳۹۲)، نشان داد که آشنایی، آموزش، قدرشناسی، جذب، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی و انتخاب و گزینش به ترتیب جزو ابعاد مدیریت داوطلبان ورزش همگانی بودند.

مدیریت منابع انسانی هم می‌تواند سازمان را به سمت موفقیت پیش ببرد و هم اینکه خود نتیجه برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب باشد. این کار مستلزم داشتن فرآیندی پیوسته است و بهتر است آن را به عنوان بخشی از چرخه دستیابی به اهداف راهبردی سازمان دانست (هوی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶: ۱۴۰). با وجود این، توجه به منابع انسانی هنوز بسیار کمتر از حد انتظار است (چلادورای و مادلا<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). نتایج پژوهش‌های فوق نیز، حاکی از آن است که ضمن پیچیدگی امور داوطلبان و لزوم شناخت بیشتر حوزه مدیریت منابع انسانی داوطلبان باید تلاش نمود، اقدامات مناسبی برای مدیریت آن‌ها انجام داد و با بررسی عوامل مؤثر، زمینه حفظ و نگهداری و استفاده بهینه از خدمات آن‌ها را فراهم ساخت. این موضوع می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد سازمان‌های ورزشی مختلف، از جمله هیات‌های ورزشی داشته باشد. با توجه به اینکه امروزه بکارگیری داوطلبان یکی از مهمترین اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی محسوب می‌شود، استنباط بر این است که مدیریت منابع انسانی داوطلب در ورزش به‌ویژه در هیات‌های ورزشی، به عنوان یکی از موضوعات مهم در این زمینه قابل بررسی باشد. به نظر می‌رسد، استفاده از اقدامات مدیریت منابع انسانی بتواند به حفظ و نگهداری داوطلبان و در نهایت بهره‌برداری هرچه بهتر از

1. Machin
2. Breuer and wicker
3. Almutawa
4. Hoy
5. Chelladurai and madella

خدمات آنها کمک نماید؛ لذا، این پژوهش به دنبال یافتن پاسخ این پرسش بود که آیا بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری نیروهای داوطلب در هیأت‌های ورزشی استان مرکزی رابطه وجود دارد؟

### روش‌شناسی

این پژوهش از نوع پژوهش‌های توصیفی و همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل، رؤسا، نایب رؤسا و دبیران هیأت‌های ورزشی استان مرکزی (در مجموع ۱۴۶ نفر شامل ۱۰۸ نفر مرد و ۳۸ نفر زن) بودند که بصورت داوطلبانه در این هیأت‌ها فعالیت می‌کردند. با توجه به محدودیت جامعه پژوهش، کل جامعه به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. از پرسشنامه محقق ساخته برای جمع آوری داده‌ها استفاده شد که شامل، ۳ بخش بود. بخش اول شامل، ویژگی‌های جمعیت شناختی؛ بخش دوم شامل، پرسشنامه ۴۵ سوالی اقدامات مدیریت منابع انسانی متشکل از ۷ مؤلفه برنامه‌ریزی (۷ سوال)، جذب (۶ سوال)، گزینش (۷ سوال)، آشناسازی و آموزش (۵ سوال)، واگذاری کار (۵ سوال)، ارزیابی عملکرد (۸ سوال)، قدردانی و ایجاد انگیزش (۷ سوال) و بخش سوم شامل، پرسشنامه ۱۴ سوالی حفظ و نگهداری داوطلبان بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط ۱۰ نفر از اساتید دانشگاهی تأیید گردید. برای بررسی روایی سازه ابزار پژوهش، از تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که تمامی گویه‌ها، دارای بار عاملی بالاتر از ۰/۴ بودند و تایید شدند. بعلاوه، آزمون کفایت اندازه گیری<sup>۱</sup> نشان داد که حجم نمونه برای انجام آزمون از کفایت لازم برخوردار است. آزمون کرویت بارلت<sup>۲</sup> نیز، حاکی از آن بود که ماتریس همبستگی یک ماتریس واحد است. در این مورد، برای پرسشنامه اقدامات مدیریت منابع انسانی شاخص  $KMO=0/851$  با  $75/17$  درصد واریانس پوشش داده‌ها و برای پرسشنامه حفظ و نگهداری داوطلبان، شاخص  $KMO=0/797$  با  $77/06$  درصد واریانس پوشش داده‌ها حاصل شد؛ همچنین، با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ<sup>۳</sup>، پایایی پرسشنامه اقدامات مدیریت منابع انسانی برابر  $0/934$  و پایایی پرسشنامه حفظ و نگهداری داوطلبان، برابر  $0/864$  بدست آمد. برای کمی کردن وضعیت پاسخ‌ها، از مقیاس ۵ ارزشی «لیکرت»<sup>۴</sup> استفاده شد. پرسشنامه‌های پژوهش به صورت حضوری بین نمونه آماری توزیع شدند. در نهایت، از بین پرسشنامه‌های ارسالی تعداد ۱۱۱ پرسشنامه (۷۶/۰۳ درصد) قابل استفاده بود. برای بررسی توزیع داده‌ها، از آزمون کلموگروف - اسمیرونوف<sup>۵</sup> استفاده شد. داده‌های پژوهش با استفاده از آمار توصیفی شامل، فراوانی و درصد، میانگین و انحراف استاندارد و آمار استنباطی شامل، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون در بسته نرم افزار اسپاس<sup>۶</sup> نسخه ۲۲ تجزیه و تحلیل شدند.

### یافته‌ها

از لحاظ جمعیت شناختی، ۷۳ درصد پاسخ دهندگان مرد و ۲۷ درصد زن بودند؛ ۸۰/۲ درصد متأهل و ۱۹/۸ درصد مجرد بودند؛ ۷۳/۶۱ درصد تحصیلات غیر تربیت بدنی و ۲۶/۳۹ درصد تحصیلات تربیت بدنی داشتند؛ ۲/۷ درصد در دامنه سنی زیر ۲۵ سال و ۴۱/۴ درصد در دامنه سنی ۳۵-۴۴ سال قرار داشتند؛ ۱۴/۴ درصد دارای مدرک تحصیلی دیپلم و ۵۴/۲۹ درصد دارای مدرک کارشناسی بودند؛ ۲۳/۴ درصد، دارای ۱۱-۱۵ سال و ۵/۴ درصد، دارای ۲۱-۲۵ سال سابقه کار داشتند. نتایج آزمون کلموگروف - اسمیرونوف برای بررسی وضعیت توزیع داده‌ها، در جدول (۱) نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می‌شود، نتایج این آزمون حاکی از طبیعی بودن توزیع داده‌های ابزار پژوهش است.

1. Kaiser- Meyer- Olkin Measure of sampling Adequacy (KMO)
2. Bartlett's Test of sphericity
3. Cronbach
4. Likert
5. Kolmogrov-Smirnov
6. SPSS v.22

جدول ۱- نتایج آزمون کلموگروف اسمیرونوف برای بررسی وضعیت توزیع داده‌ها

| متغیرها                | تعداد | میانگین | انحراف معیار | آماره آزمون | سطح معناداری |
|------------------------|-------|---------|--------------|-------------|--------------|
| برنامه‌ریزی            | ۱۱۱   | ۳/۱۰    | ۰/۹۸         | ۱/۰۷۶       | ۰/۱۹۷        |
| جذب                    | ۱۱۱   | ۲/۹۰    | ۱/۰۷         | ۱/۳۸۱       | ۰/۰۵۴        |
| گزینش و انتخاب         | ۱۱۱   | ۳/۲۵    | ۱/۰۲         | ۲/۲۰۴       | ۰/۱۱۰        |
| آشناسازی و آموزش       | ۱۱۱   | ۳/۳۱    | ۱/۰۲         | ۱/۸۸۵       | ۰/۰۶۰        |
| واگذاری کار            | ۱۱۱   | ۲/۹۵    | ۰/۹۹         | ۱/۳۰۲       | ۰/۰۶۷        |
| ارزیابی عملکرد         | ۱۱۱   | ۳/۳۲    | ۱/۰۱         | ۱/۱۹۱       | ۰/۱۱۷        |
| قدردانی و ایجاد انگیزش | ۱۱۱   | ۲/۶۷    | ۰/۹۸         | ۱/۰۶۳       | ۰/۲۰۹        |
| حفظ و نگهداری داوطلبان | ۱۱۱   | ۲/۸۹    | ۰/۹۹         | ۱/۴۴۷       | ۰/۱۳۰        |

ارتباط بین متغیرهای پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می‌شود، نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین تمامی متغیرهای مستقل یعنی، برنامه‌ریزی، جذب، گزینش و انتخاب، آشناسازی و آموزش، واگذاری کار، ارزیابی عملکرد و قدردانی و ایجاد انگیزش با متغیر وابسته یعنی، حفظ و نگهداری داوطلبان ارتباط معناداری وجود دارد.

جدول ۲ - نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در مورد ارتباط متغیرهای پژوهش

|                                   | ۱       | ۲       | ۳       | ۴       | ۵       | ۶       | ۷       | ۸       | ۹ |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| برنامه‌ریزی                       |         |         |         |         |         |         |         |         |   |
| جذب                               | *.۰/۵۸۷ |         |         |         |         |         |         |         |   |
| گزینش و انتخاب                    | *.۰/۷۳۹ | *.۰/۵۴۰ |         |         |         |         |         |         |   |
| آشناسازی و آموزش                  | *.۰/۵۶۷ | *.۰/۵۲۱ | *.۰/۶۱۱ |         |         |         |         |         |   |
| واگذاری کار                       | *.۰/۶۱۸ | *.۰/۳۸۵ | *.۰/۶۹۴ | *.۰/۳۸۵ |         |         |         |         |   |
| ارزیابی عملکرد                    | *.۰/۶۶۲ | *.۰/۴۷۴ | *.۰/۷۲۷ | *.۰/۶۶۴ | *.۰/۴۴۹ |         |         |         |   |
| قدردانی و ایجاد انگیزش            | *.۰/۵۰۹ | *.۰/۵۶۱ | *.۰/۴۹۶ | *.۰/۴۷۷ | *.۰/۴۹۱ | *.۰/۳۸۲ |         |         |   |
| مجموع اقدامات مدیریت منابع انسانی | *.۰/۸۷۳ | *.۰/۶۹۷ | *.۰/۹۰۴ | *.۰/۷۵۹ | *.۰/۷۲۶ | *.۰/۸۵۰ | *.۰/۵۸۷ |         |   |
| حفظ و نگهداری داوطلبان            | *.۰/۵۹۸ | *.۰/۶۱۵ | *.۰/۶۶۲ | *.۰/۶۱۴ | *.۰/۷۲۵ | *.۰/۵۱۴ | *.۰/۶۳۹ | *.۰/۷۵۴ |   |

(P < 0.01)\*

نتایج آزمون دوربین- واتسون در جدول ۳ نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می‌شود، نتایج حاکی از آن است که می‌توان از رگرسیون استفاده کرد؛ زیرا آماره دوربین- واتسون برابر با ۱/۹۴ است که بین ۱/۵ تا ۲/۵ است. بعلاوه، ضریب همبستگی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان، برابر با ۰/۸۵۵ و معنادار است و می‌تواند ۷۳ درصد حفظ و نگهداری را تبیین نماید.

جدول ۳- نتایج آزمون دوربین- واتسون

| مدل | ضریب همبستگی | ضریب تعیین | ضریب تعیین تعدیل شده | دوربین- واتسون | F     | سطح معناداری |
|-----|--------------|------------|----------------------|----------------|-------|--------------|
| ۱   | ۰/۸۵۵        | ۰/۷۳۲      | ۰/۷۱۳                | ۱/۹۴           | ۴۰/۰۹ | ۰/۰۰۱        |

نتایج آزمون وضعیت هم خطی (در این پژوهش در قالب وضعیت چند خطی) متغیرهای مستقل پژوهش، در جدول ۴ نشان داده شده است. به عنوان یک قاعده کلی، ضریب ضریب تحمل<sup>۱</sup> از ۰/۱ و عامل تورم واریانس<sup>۲</sup> بزرگتر از ۱۰، نشان دهنده مشکل ساز بودن هم خطی هستند (طغرایبی، ۱۳۸۶). بر این اساس، چون ضرایب تحمل و تورم های واریانس متغیرهای مستقل پژوهش با این قاعده مطابقت دارند، لذا می توان از رگرسیون استفاده کرد.

جدول ۴ - نتایج آزمون هم خطی متغیرهای مستقل پژوهش

| متغیرها                | ضریب تحمل | تورم واریانس |
|------------------------|-----------|--------------|
| برنامه ریزی            | ۰/۳۵۳     | ۲/۸۳۷        |
| جذب                    | ۰/۵۳۰     | ۱/۸۸۵        |
| گزینش و انتخاب         | ۰/۲۶۳     | ۳/۸۰۲        |
| آشناسازی و آموزش       | ۰/۴۷۰     | ۲/۱۲۸        |
| واگذاری کار            | ۰/۴۵۰     | ۲/۲۲۸        |
| ارزیابی عملکرد         | ۰/۳۶۷     | ۲/۷۲۷        |
| قدردانی و ایجاد انگیزش | ۰/۵۶۸     | ۱/۷۵۹        |

در جدول ۵ نتایج تحلیل ضرایب همبستگی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان نشان داده شده است. همانگونه که ملاحظه می شود، نتایج آزمون تحلیل رگرسیون حاکی از آن است که مولفه های جذب به میزان ۰/۲۳۶ (P=۰/۰۰۱)، آشناسازی و آموزش به میزان ۰/۲۶۹ (P=۰/۰۰۱)، واگذاری کار به میزان ۰/۴۹۲ (P=۰/۰۰۱) و قدردانی و ایجاد انگیزش به میزان ۰/۱۸۰ (P=۰/۰۰۹) توانسته اند، وضعیت حفظ و نگهداری داوطلبان هیأت های ورزشی استان را پیش بینی نمایند. بر این اساس، معادله رگرسیون را می توان به صورت زیر برای آن در نظر گرفت:

حفظ و نگهداری داوطلبان = ۰/۴۹۲ (واگذاری کار) + ۰/۲۶۹ (آشناسازی و آموزش) + ۰/۲۳۶ (جذب) + ۰/۱۸۰ (قدردانی و ایجاد انگیزش)

جدول ۵ - تحلیل ضرایب همبستگی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان

| مدل                    | ضرایب غیر استاندارد |                | ضرایب استاندارد |       | سطح معناداری |
|------------------------|---------------------|----------------|-----------------|-------|--------------|
|                        | B                   | خطای استاندارد | ضریب بتا        | t     |              |
| مقدار ثابت             | ۲/۶۶                | ۲/۸۴           | -               | -۰/۹۴ | ۰/۳۵۱        |
| برنامه ریزی            | -۰/۱۶               | ۰/۱۵           | -۰/۰۹۱          | -۱/۰۵ | ۰/۲۹۳        |
| جذب                    | ۰/۶۱                | ۰/۱۸           | ۰/۲۳۶           | ۳/۳۶  | ۰/۰۰۱        |
| گزینش و انتخاب         | ۰/۰۴                | ۰/۱۷           | ۰/۰۲۳           | ۰/۲۳  | ۰/۸۱۴        |
| آشناسازی و آموزش       | ۰/۷۰                | ۰/۱۹           | ۰/۲۶۹           | ۳/۶۰  | ۰/۰۰۱        |
| واگذاری کار            | ۱/۱۰                | ۰/۱۷           | ۰/۴۹۲           | ۶/۴۷  | ۰/۰۰۱        |
| ارزیابی عملکرد         | -۰/۰۳               | ۰/۱۲           | -۰/۰۲۳          | -۰/۲۸ | ۰/۷۸۷        |
| قدردانی و ایجاد انگیزش | ۰/۴۵                | ۰/۱۶           | ۰/۱۸۰           | ۲/۶۵  | ۰/۰۰۹        |

1. Tolerance  
2. VIF (variance inflation factor)

### بحث و نتیجه‌گیری

در عرصه ورزش، نقش مدیریت منابع انسانی برای انجام رسالت و دستیابی به اهداف سازمان‌ها، نقشی بسیار ارزنده و تعیین کننده است. بر این اساس، در این پژوهش تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ و نگهداری داوطلبان در هیات‌های ورزشی استان مرکزی بررسی شد. نتایج پژوهش نشان داد که بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان هیات‌های ورزشی استان مرکزی، ارتباط وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های مارک (۲۰۱۰)، الموتوا (۲۰۱۵)، اندام و همکاران (۱۳۹۱) و حمیدی و همکاران (۱۳۹۲)، همخوانی دارد. بطور کلی مدیریت مؤثر و صحیح داوطلبان با نگهداری طولانی مدت آن‌ها رابطه‌ای نزدیک دارد (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۴۳). به نظر می‌رسد، اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند باعث حفظ داوطلبان شود؛ بطوریکه کمتر هیأت‌ها را ترک و رها کنند. بدیهی است، این موضوع می‌تواند مزایای زیادی را نیز نصیب هیات‌ها نماید. از این رو و بر اساس نتایج پژوهش، برای حفظ و نگهداری داوطلبان، مسئولان ذیربط باید توجه ویژه‌ای به اقدامات مدیریت منابع انسانی برای حفظ و نگهداری این دسته از نیروها در هیات‌های ورزشی داشته باشند.

در این خصوص، نتایج پژوهش نشان داد که جذب داوطلبان به میزان ۳۶/۳ درصد بر حفظ و نگهداری آن‌ها در هیأت‌های ورزشی استان مرکزی تاثیر داشته است. این نتیجه نیز با یافته‌های پژوهش مارک (۲۰۱۰)، الموتوا (۲۰۱۵)، اندام و همکاران (۱۳۹۱) و حمیدی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. جهت دستیابی به افراد داوطلب رقابت شدیدی بین سازمان‌ها وجود دارد. داوطلبان برخلاف کارکنان حقوق بگیر باید توسط روش‌های مناسب جذب شوند (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۲۱). در این رابطه، مدیران باید با آگاهی کامل از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، تأثیر موانع فردی را کاهش دهند که موجب عدم جذب داوطلبان می‌شود (اندام و همکاران، ۱۳۸۸: ۴۶). بدیهی است، برای تامین نیروهای داوطلب، باید اقدامات لازم برای جذب این دسته از منابع انسانی برای هیات‌های ورزشی استان صورت گیرد. با اینکه نحوه جذب منابع انسانی بر حسب نوع نیرو و نیز نوع سازمان می‌تواند متفاوت باشد، لیکن به نظر می‌رسد، انجام اقداماتی از قبیل، تبلیغات مناسب در جشنواره‌ها و مسابقات ورزشی، استفاده از فرم‌های تقاضای داوطلبی و تبلیغات مناسب در رسانه‌های جمعی بتواند به بهبود وضعیت جذب داوطلبان هیات‌های ورزشی استان و در نهایت حفظ و نگهداری بهتر آنها کمک نماید.

نتایج پژوهش نشان داد که آشناسازی و آموزش داوطلبان به میزان ۳۷/۳ درصد بر حفظ و نگهداری آنها در هیات‌های ورزشی استان مرکزی تاثیر داشته است. این نتیجه با یافته‌های پژوهش مارک (۲۰۱۰)، الموتوا (۲۰۱۵)، ملائی و همکاران (۱۳۸۹)، اندام و همکاران (۱۳۹۱) و حمیدی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد. داوطلبان نیازمند آموزش هستند. گاهی کارکنان حقوق بگیر از آنها انتظار دارند که واقع بین باشند و بدانند چه کاری را چگونه انجام دهند و یا مراحل استاندارد و عملکرد فعالیت را تشخیص دهند. محققان بر این باورند که سازمان‌های دارای رسمی‌ترین برنامه‌های آشنایی و آموزشی، از کم‌ترین تعداد ترک خدمت داوطلب برخوردارند (رمضانی نژاد، ۱۳۸۸: ۲۲۵). پس از آنکه فرد مراحل جذب، گزینش را طی کرد، در بدو ورود به هیات‌های ورزشی نیازمند آشنا سازی و آموزش است. با اینکه انتخاب و گزینش نیروهای داوطلب توانمند و شایسته بسیار تعیین کننده است، لیکن فقدان آشنایی آن‌ها با محیط درونی یک هیات ورزشی می‌تواند موجب بروز مشکلاتی در هماهنگی آن‌ها با سایر کارکنان، ایجاد تعارض‌های احتمالی و بعضا کاهش انگیزه و تعهد سازمانی و خروج آن‌ها از هیات‌های ورزشی گردد و هیات ورزشی نتواند به خوبی از مهارت‌های آن‌ها بهره‌مند گردد. از این رو، به نظر می‌رسد، انجام اقداماتی از قبیل، آموزش‌های توجیهی مشتمل بر شرحی از اهداف و خطی مشی‌ها و قوانین و مقررات، آموزش مستمر جهت افزایش کیفیت خدمات و تدوین برنامه‌های آموزشی بر اساس نیازهای داوطلبان، بتواند به آشنایی بیشتر آن‌ها با هیات و بهبود وضعیت آموزش و در نهایت حفظ و نگهداری آنها کمک نماید.



نتایج پژوهش نشان داد که واگذاری کار به داوطلبان به میزان ۷۱/۳ درصد، بر حفظ و نگهداری آن‌ها در هیأت‌های ورزشی استان مرکزی تاثیر داشته است. در این خصوص، پژوهشی گزارش نشده است. با وجود این، پژوهشگران دریافته‌اند، داوطلبانی که از تجربه خود راضی‌اند دوست دارند، به همکاری خود ادامه دهند (کلاته سیفری و همکاران، ۱۳۹۳). این موضوع مستلزم آن است که کار، وظیفه و مسوولیتی به داوطلبان واگذار شود که توانمندی‌های لازم برای پذیرش و اجرای آن را داشته باشند. تمامی تلاش‌های قبل از این مرحله یعنی، مراحل برنامه ریزی، جذب، گزینش و انتخاب و آشنا سازی و آموزش برای این است که در نهایت آن‌ها برای کار مناسب بکار گرفته شوند و شغل و مسوولیت به آن‌ها واگذار شود. در غیر این صورت، آنها نه تنها برای هیأت مثمر ثمر نخواهند بود، بلکه ممکن است هیأت را رها کنند و تمام تلاش‌های قبلی برای ورود آن‌ها به هیأت بی نتیجه خواهد شد. به نظر می‌رسد، انجام اقداماتی از قبیل، تدارک شرایط مناسب کار، تقسیم مناسب کار، تعیین شرح وظایف مشخص و روشن، واگذاری کار بر حسب توانایی و نیز دادن حجم مناسب کار به داوطلبان بتواند به بهبود وضعیت آموزش و در نهایت حفظ و نگهداری آنها کمک نماید.

نتایج پژوهش نشان داد که قدردانی و ایجاد انگیزش در داوطلبان به میزان ۱۸ درصد بر حفظ و نگهداری آن‌ها در هیأت‌های ورزشی استان مرکزی تاثیر داشته است. این نتیجه از لحاظ تاثیر داشتن با یافته‌های پژوهش داپرانو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷)، مارک (۲۰۱۰)، اسدی و همکاران (۲۰۱۳)، الموتوا (۲۰۱۵)، ملایی و همکاران (۱۳۸۹)، اندام و همکاران (۱۳۹۱) و حمیدی و همکاران (۱۳۹۲) همخوانی دارد؛ لیکن از نظر میزان تاثیر آن بر حفظ و نگهداری داوطلبان با نتایج این پژوهش‌ها متفاوت است که به نظر می‌رسد، نوع جامعه آماری مورد بررسی و ابزار بررسی در پژوهش‌های مذکور از علل این تفاوت باشد. مدیران ورزشی باید از انگیزه‌های گوناگون داوطلبان آگاهی داشته باشند. انگیزه‌های سود گرایانه، عاطفی و هنجاری به عنوان انواع انگیزه‌های داوطلبان ورزشی معرفی شده‌اند (چلادورای و مادلا، ۲۰۰۶). با شروع به کار داوطلبان و به صورت مستمر باید عملکرد آن‌ها از ابعاد مختلف به صورت رسمی یا غیر رسمی ارزیابی شود. در غیر این صورت، ممکن است، نیروهای موثر و پویا در مقایسه با نیروهای غیر موثر، انگیزه‌های مشارکت خود در هیأت را از دست بدهند و نسبت به آن بی تفاوت شوند. تشویق و ترغیب افرادی که انتظارات را برآورده کرده‌اند و موثر و فعال بوده‌اند، می‌تواند انگیزه‌های آن‌ها را مضاعف نماید و این احساس را در آن‌ها به وجود آورد که برای هیأت حایز اهمیت و ارزشمند هستند. به نظر می‌رسد، انجام اقداماتی از قبیل، توجه به انگیزه‌های مادی داوطلبان، تقدیر و تشکر شایسته از خدمات داوطلبان و رفتار مبتنی با صداقت بتواند به بهبود انگیزش و در نهایت حفظ و نگهداری آنها کمک نماید. با وجود این، شناسایی عوامل انگیزشی داوطلبان هیأت‌های ورزشی نیازمند یک بررسی دقیق است که پس از آن با توجه به امکانات و شرایط موجود می‌بایست آن‌ها را اولویت بندی کرده، در حد توان به آن‌ها توجه لازم را معطوف داشت.

در مجموع، هیأت ورزشی تشکیلاتی است که به منظور فراهم کردن زمینه مساعد در جهت گسترش رشته ورزشی مربوطه و ایجاد انگیزه و نیز جذب آحاد مردم به امر ورزش و کشف استعدادها و بالا بردن سطح مهارت‌های ورزشی بر اساس اصول و مبانی پیش‌بینی شده در اهداف فدراسیون و وزرات ورزش و جوانان ایجاد می‌شود. این هیأت نماینده و جانشین فدراسیون ورزشی مربوطه در استان است که فعالیت‌های مرتبط در سطح استان را با هماهنگی اداره کل ورزش و جوانان استان و با رعایت کامل قوانین و مقررات مربوطه، اجرا و نظارت می‌کند (صفانیا و دوستی، ۱۳۸۸: ۲۳۶). با توجه به غیر دولتی بودن هیأت‌های ورزشی، مدیریت نیروهای داوطلب نقش ارزنده‌ای در بقا و تحقق رسالت، اهداف و برنامه‌های آن دارند. یافته‌های پژوهش حاضر، حاکی از ارتباط و همچنین تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ و نگهداری داوطلبان هیأت‌های ورزشی استان مرکزی بود. به عبارتی، بکارگیری صحیح اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند در حفظ و نگهداری داوطلبان آنها

1. Daprano

اثرگذار باشد. در این خصوص، اثرگذاری مؤلفه‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی به ترتیب شامل، واگذاری کار، آشنا سازی و آموزش، جذب و قدردانی و ایجاد انگیزش بود. به نظر می‌رسد، نیروهای داوطلب شاغل و علاقمند به فعالیت در هیات‌های ورزشی استان‌ها نیز، خواستار بکارگیری مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها هستند. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود به مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی توجه شود که به نوبه خود می‌تواند به حفظ و نگهداری بهتر داوطلبان هیات‌های ورزشی منجر گردد که در نهایت مزایای مختلف مادی و معنوی این کار هم عاید هیات‌ها می‌شود و هم رشد و توسعه ورزش استان را به دنبال خواهد داشت. بعلاوه، از یک طرف مبانی نظری و پیشینه حاکی از بکارگیری اقدامات مدیریت منابع انسانی برای حفظ و نگهداری داوطلبان به‌ویژه در سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی مهم و عظیم است. از طرف دیگر، نتایج این پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌تواند بر حفظ و نگهداری داوطلبان در سازمان‌های ورزشی کوچک یعنی، هیات‌های ورزشی نیز اثرگذار باشد که امید است، مورد توجه مسولان ذیربط قرار گیرد.

## منابع

- الوانی، مهدی. (۱۳۸۴). مدیریت عمومی. چاپ بیست و سوم، تهران، انتشارات نی.
- اندام، رضا؛ حمیدی، مهرزاد و تسلیمی، زهرا. (۱۳۹۱). مدیریت داوطلبان در ورزش: مطالعه موردی سازمان ورزش شهرداری تهران. پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی، ۲(۳)، ۹۳-۱۰۳.
- اندام، رضا؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ رضانی‌نژاد، رحیم و کاظم‌نژاد، انوشیروان. (۱۳۸۸). بررسی موانع داوطلبی در انجمن ورزشی دانشگاه‌ها. مدیریت ورزشی، ۱(۲)، ۳۵-۴۹.
- پورسلطانی زرنندی، حسین؛ قنبرپور نصرتی، امیر؛ دوستی، مرتضی؛ بای، ناصر و سیاووشی، محمد. (۱۳۸۹). تعیین رابطه بین انگیزش و تعهد داوطلبان در نهمین دوره المپیاد ورزشی دانشجویان ایران. مدیریت ورزشی، ۲(۵)، ۳۵-۴۹.
- جکسون، راجر و پالمر، ریچارد. (۱۹۹۸). راهنمای مدیریت ورزشی. ترجمه دکتر محمد خبیری و همکاران (۱۳۸۳)، چاپ چهارم، تهران، انتشارات کمیته ملی المپیک.
- چلادورای، پاکیناتان و مادلا، آلبرتو. (۲۰۰۶). مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی المپیک. ترجمه علیرضا، امید؛ سمیه، صفری و اسماعیل، اسکندری. (۱۳۸۸)، چاپ اول، تهران، بامداد کتاب.
- حمیدی، مهرزاد؛ اندام، رضا و تسلیمی، زهرا. (۱۳۹۲). بررسی ابعاد مدیریت داوطلبان ورزش همگانی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۶)، ۶۷-۷۸.
- حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۷). مدیریت و طرز اجرای مسابقات ورزشی. چاپ چهارم، تهران، بامداد کتاب.
- رضانی‌نژاد، رحیم. (۱۳۸۸). مدیریت پیشرفته در ورزش. چاپ اول، رشت، انتشارات دانشگاه گیلان.
- صفانیا، علی محمد و دوستی، مرتضی. (۱۳۸۸). مدیریت سازمان‌های ورزشی. چاپ اول، تهران، بامداد کتاب.
- طغرای، زهره. (۱۳۸۶). بررسی اثرات هم خطی در مدل‌های رگرسیون چندگانه، ندا (نشریه دانشجویی آمار)، ۵(۱): ۳۹-۳۱.
- کلاته سیفری، معصومه؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ احسانی، محمد و حسینی، سید یعقوب. (۱۳۹۳). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش دانشجویی: مطالعه موردی داوطلبان ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. پژوهش در ورزش دانشگاهی، ۲(۶)، ۳۳-۵۰.
- ملایی، مینا. (۱۳۸۹). بررسی عوامل بازدارنده مشارکت داوطلبان در رویدادهای ورزشی. خلاصه مقالات دومین همایش ملی توسعه ورزش شهروندی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۱۵-۱۱۷.

هوی، راسل؛ اسمیت، آرون؛ وستریک، هنس؛ استوارت، باب و نیکولسون، متیو. (۲۰۰۶). مدیریت ورزشی (اصول و کاربردها). ترجمه مینودخت، میرحیدر؛ سارا، کشکر؛ حمید، قاسمی و خسرو، رضایی نیا. (۱۳۹۰)، چاپ اول، تهران، نشر علم و حرکت.

- AlMutawa, O. S. (2015). Impact of volunteer management practice on volunteer motivation and satisfaction to enhance volunteer retention. A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Brunel Business School, Brunel University.
- Asadi, N., Ashraf Ganjoui, F., & Nikaien, Z. (2013). Compare and prioritize factors increase recruiting volunteers from the perspective of middle managers and specialists in physical education and sports ministry's strategic. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 7(6), 382-386.
- Australian Sports Commission. (2000). Volunteer Management Program: The Volunteer Coordinator. Australian Sports Commission, 20/12/2014, Available at: [www.ausport.gov.au/clubs](http://www.ausport.gov.au/clubs)
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). Working with volunteers in sport: theory and practices. 1<sup>st</sup> Ed., New York, Routledge.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141-163.
- Daprano, C. M., Costa, C. A., & Titlebaum, P. T. (2007). Building on success: Volunteer management at the Midwest Tennis Classic. *Sport Management Review*, 10(1), 97-123.
- Dupuis, N. (2012). Initiating a new Volunteer program. *Canadian Journal of Volunteer Resources Management*, 20(1), 16-20.
- Hager, M. A., & Brudney, J. (2004). Volunteer Management practices and Retention of volunteers. Washington, The urban institute.
- Keip, E. (2012). The board's role in the volunteer management cycle. *Canadian Journal of Volunteer Resources Management*, 20(1), 12-13.
- Machin, E., & Angela, J. (2008). Management matters: a national survey of volunteer management capacity. London: Institute for Volunteering Research.
- Mark, J. (2010). Managing Volunteers in Canadian Community sport organization. M. A. thesis, Faculty of Applied Health Sciences, Brock University.
- Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251.
- Turner, K. (2008). Volunteers in sport: Issues and innovation: A report prepared for NSW Sport and Recreation. Griffith Business School.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, 14(2), 188-207.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

حقدادی، عابد؛ شاه منصوری، عزت الله و خسروی زاده، اسفندیار. (۱۳۹۶). رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان هیات‌های ورزشی استان مرکزی. نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۴(۲)، ۲۶۳-۲۷۴.



## Relationship between Human Resource Management Practices on Maintenance of Volunteers' Sport Boards in Markazi Province

Abed Haghdati<sup>1</sup>, Ezatollah Shahmansouri<sup>2</sup>, and Esfandiar Khosravizadeh<sup>3</sup>

1- M.A. in sport management, Islamic Azad University, Broujerd Branch

2- Assistance professor in sport management, Islamic Azad University, Arak Branch

3- Assistance professor in sport management, Arak University

Received: 21 January 2017

Accepted: 24 May 2017

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to investigate the relationship between the human resource management practices on maintenance of sport board volunteers' in the Markazi Province.

**Methodology:** The research method was of a correlation kind. The statistical population consisted of all directors, vice presidents, and secretaries of sport boards of the Markazi Province (146 persons). The census sampling method was used. Data collecting was done by a researcher-made questionnaire. The data was analyzed by the regression method.

**Results:** The results obtained showed that there was a statistical significant relationship between the human resource management practices and the maintenance of sport board volunteers in the Markazi Province. In this regard, the effects of appointment, orientation and instruction, recruitment, and also appreciation and motivation upon maintenance of volunteers were 0.49, 0.27, 0.23, and 0.18, respectively.

**Conclusion:** Human resource management practices have influences on volunteers maintaining in sport boards. Therefore, it is suggested that human resource management practices, especially appointment, orientation and instruction, recruitment, and also appreciation and motivation is used to maintain sport board volunteers in the Markazi Province.

**Keywords:** Human resource management, Maintenance, Volunteers, Sport Boards.

### To cite this article:

Haghdati, A., Shahmansouri, E., & Khosravizadeh, E. (2017). Relationship between Human Resource Management Practices on Maintenance of Volunteers' Sport Boards in Markazi Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 4(2), 263-274.