



## طراحی و تبیین مدل داوطلبی در ورزش دانش آموزی ایران

الهام پیلهور مؤخر<sup>۱\*</sup>، مهرزاد حمیدی<sup>۲</sup>، حبیب هنری<sup>۳</sup> و محمد خبیری<sup>۴</sup>

۱. مدرس دانشگاه فرهنگیان شهید هاشمی نژاد

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه علامه طباطبائی

۴. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۴/۱۶

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر، طراحی و تبیین مدل داوطلبی در ورزش دانش آموزی ایران بود.  
**روش‌شناسی:** روش تحقیق توصیفی-پیمایشی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری آن را کلیه مدیران، کارشناسان ارشد، کارشناس مسئولان و اعضای شورای راهبردی تربیت بدنی آموزش و پرورش و اساتید و نخبگان مدیریت ورزشی تشکیل دادند. تعداد نمونه‌های تحقیق، ۳۸۹ نفر به روش تصادفی تعیین گردید. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد ( $\alpha=0/88$ ). داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی، آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.  
**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های پژوهش، ۸ عامل در حوزه مدیریت داوطلبان در ورزش دانش آموزی شناسایی شدند که شامل، برنامه‌ریزی، سازماندهی، جذب، آشنایی و آموزش، انتخاب و گزینش، حفظ و نگهداری، قدرشناسی و ارزیابی عملکرد بودند.  
**نتیجه‌گیری:** با توجه به ماهیت اجرای برنامه‌های ورزشی در آموزش و پرورش از نظر نیاز به نیروی انسانی و صرف هزینه و بودجه اندک این سازمان، استفاده از نیروهای داوطلب و مدیریت بهینه آنان، می‌تواند گامی مؤثر در ارتقای برنامه‌های ورزشی آموزش و پرورش ایفا نماید.

**واژه‌های کلیدی:** ورزش دانش‌آموزی، داوطلبان، منابع انسانی، مدل سازی، مدیریت.

## مقدمه

توسعه فعالیت‌های ورزشی در سال‌های اخیر و افزایش میزان تقاضای افراد جهت شرکت در برنامه‌های ورزشی و عدم توان دولت‌ها در پاسخ‌گویی به همه نیازهای جامعه به ورزش، سبب ایجاد و گسترش نهضت داوطلبی و قرار گرفتن آن در اولویت مدیریت سازمان‌های ورزشی شده است (کیم، ۲۰۱۰). از طرفی برای بهره‌گیری از این نیروی عظیم بالقوه، وجود نظام هدفمند مدیریت داوطلبان برای هدایت افراد به سمت سازمان‌ها و بهره‌گرفتن از آنها، امری انکارناپذیر است. مدیریت داوطلبان<sup>۱</sup>، تنظیم‌کننده روابط، نقش‌ها و مسئولیت‌ها بین داوطلبان، سازمان، کارکنان حقوق‌بگیر و دریافت‌کنندگان خدمات (مصرف‌کنندگان یا مشتریان) است. وظایف مدیریت منابع انسانی در حیطه داوطلبی شامل، دو بخش وظایف مدیریتی (تعیین منابع داوطلبان) و وظایف مدیریتی \_ عملیاتی (پشتیبانی از داوطلبان) است. در این خصوص مدیران باید جهت تعیین منابع داوطلبان به برنامه‌ریزی، 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 (رمضانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۸).

در کشور استرالیا داوطلبان دارای نقش‌های پشتیبانی، سازماندهی و اداره‌کردن سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی و نیز تفریحات سالم هستند و به عنوان مربی، داور، کمک داور، وقت نگهدار، حسابدار، امدادگر و غیره فعالیت می‌کنند (دوهرتی و همکاران، ۲۰۱۳).

همچنین شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد، اتخاذ روش‌های مدیریت داوطلب بر حفظ داوطلب تأثیر می‌گذارد. هاگر و برودنی (۲۰۰۴) دریافتند که روش‌های مدیریت داوطلب، با تمرکز بر ایجاد ارزش در تجربه داوطلبی، به شکل مثبتی بر حفظ داوطلب تأثیر می‌گذارد؛ به ویژه آموزش و ایجاد فرصت برای داوطلبان، گزینش و شناسایی داوطلبان شایسته و تطبیق داوطلبان با وظایف مناسب آن‌ها، با نرخ بالای حفظ داوطلب مرتبط است. این یافته‌ها با مطالعه محققان کانادایی مطابقت دارد. در مطالعه آن‌ها 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 (اندام، ۱۳۹۱).

یافته‌های تحقیق با عنوان بررسی تطبیقی نظام داوطلبی ورزش کشورهای منتخب و مقایسه آن با کشور ایران نشان داد که در کشورهای پیشرو در امر داوطلبی و بخصوص داوطلبی ورزش، در سطح ملی اقدامات بسیاری انجام می‌گیرد. این اقدامات در چهار دسته اقدامات ساختاری، مدیریتی، فرهنگی، آموزش و پژوهش دسته‌بندی شدند. بررسی وضعیت داوطلبی ورزش ایران نیز، حاکی از ضعف بزرگ در این حیطه بخصوص در سطح کلان داشت (هادوی، ۱۳۹۲). گروه تحقیقاتی شفیلد<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود عدم وجود نظام مدیریتی تعریف شده برای داوطلبان انگلستان را یکی از علل ضعف مدیریت داوطلبان قلمداد کردند. در برخی نمونه‌های مورد بررسی در این پژوهش که ساختار مدیریتی رسمی‌تری برای داوطلبان داشتند، فقدان شرح وظایف و برنامه‌های آموزشی مناسب برای داوطلبان و عدم حضور یک فرد هماهنگ‌کننده را از مشکلات مدیریت داوطلبان برشمردند؛ همچنین، این پژوهشگران نداشتن مدیریت واحد، عدم برنامه آشنایی مناسب و فقدان قدرشناسی مناسب و کافی را از مشکلات پیش روی داوطلبان قلمداد کردند. ترنر<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود مشکلات پیش روی داوطلبان ورزشی استرالیا را فقدان شرح وظایف مشخص، فقدان آموزش کافی، نداشتن یک ساختار مدیریتی مناسب، نداشتن برنامه سیستماتیک جهت جذب و قدرشناسی و حمایت از داوطلبان برشمردند. از سوی دیگر اندام و همکاران (۱۳۹۱) نیز، مدیریت داوطلبان در ورزش

1. Volunteer Management
2. Dherty
3. Hager and Brudney
4. Sheffield Research Group
5. Terner

(مطالعه موردی سازمان ورزش شهرداری تهران) را مورد بررسی قرار دادند و مدل مدیریت داوطلبان در ورزش را طراحی نموده و به این نتیجه رسیدند که ابعاد برنامه‌ریزی، انتخاب، آشنایی، جذب، آموزش، قدرشناسی و ارزیابی بر حفظ و نگهداری داوطلبان مؤثر بود.

با توجه به موارد فوق استدلال می‌شود که توسعه ورزش از طریق فعالیت‌های داوطلبانه، یکی از ویژگی‌هایی است که جامعه ایران در گذشته داشته و هم‌اکنون مسئولان بر آن تأکید می‌ورزند. مرور تاریخی نشان می‌دهد که از ابتدای شکل‌گیری رشته‌های ورزشی در ایران، چه در بعد قهرمانی و چه در حوزه ورزش همگانی، داوطلب‌گرایی به صورت فرهنگ ارزشمند و امری رایج وجود داشته است (کلانتری، ۱۳۸۲). سازمان‌های ورزشی همواره نیازمند چنین فرهنگی بوده و در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها و مسابقات ورزشی داوطلبان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند؛ اما این فرهنگ ارزشمند، خصوصاً در ورزش، با توجه به ویژگی‌های زندگی امروزی در سایه قرار گرفته است و مطالعات اندکی در جهت احیای آن در کشور صورت گرفته است. در بین تمامی نهادها و سازمان‌های دولتی، یکی از سازمان‌هایی که سهم زیادی را در به حرکت درآوردن چرخ ورزش در سطح جامعه به عهده دارد، وزارت آموزش و پرورش است. حال با توجه به کمبود منابع و امکانات مورد نیاز به ویژه در بخش ورزش آموزش و پرورش، به عنوان سازمانی با درآمدهای مالی محدود، این نیاز احساس می‌شود که مدیریت داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی کشور، امری لازم و ضروری است. در این راستا، پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش است که داوطلبان همکاری با ورزش دانش‌آموزی را چگونه می‌توان مدیریت کرد و به طور کلی، چه مدلی را جهت داوطلبان در ورزش دانش‌آموزی می‌توان ارائه نمود؟

### روش‌شناسی

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، میدانی و از نظر روش، از نوع توصیفی همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری آن را کلیه مدیران، کارشناسان ارشد، کارشناس مسئولان و اعضای شورای راهبردی تربیت بدنی آموزش و پرورش و اساتید و نخبگان مدیریت ورزشی تشکیل دادند. تعداد نمونه‌های تحقیق، ۳۸۹ نفر بر اساس فرمول کوکران به روش تصادفی شامل، ۳۲ نفر از مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش، ۲۰ نفر از کارشناسان ارشد، ۱۱ نفر از اعضای شورای راهبردی، ۲۶۷ نفر از کارشناس مسئولان تربیت بدنی مناطق و ۵۹ نفر از اساتید و نخبگان مدیریت ورزشی تعیین گردید.

به دلیل نبود پرسش‌نامه متناسب با موضوع پژوهش، از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شد. برای این منظور در پژوهش حاضر، ابتدا بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و مطالعه مقالات داخلی و خارجی، به بررسی مبانی نظری پژوهش داخل و خارج اقدام گردید. سپس با استفاده از نتایج حاصل از بررسی مبانی نظری مربوط به پژوهش، مجموعه‌ای از مفاهیم، تعاریف و نظریه‌های مربوط به موضوع مورد بررسی تدوین شد؛ لذا پس از کسب شناخت کافی از موضوع مذکور، پرسشنامه‌ای بر اساس مصاحبه‌های از متخصصان حوزه مدیریت ورزشی استخراج و تدوین شد. در این پرسشنامه، از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۵، موافقم = ۴، بینابین = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱) استفاده شد. برای اطمینان از پایایی پرسشنامه، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد ( $\alpha = 0/88$ ). این داده‌ها با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی، آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزارهای اس پی اس نسخه ۲۱ و لیزرل نسخه ۸/۸، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

1. Spss
2. Lisrel

جدول ۱. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیریت داوطلبان ورزش دانش‌آموزی و مولفه‌های آن

متغیرها	تعداد سوال	آلفای کرونباخ
برنامه‌ریزی	۴	۰/۸۵
سازماندهی	۴	۰/۸۶
جذب	۳	۰/۸۳
آشنایی و آموزش	۲	۰/۷۸
انتخاب و گزینش	۵	۰/۷۶
حفظ و نگهداری	۳	۰/۹۰
قدرشناسی	۳	۰/۸۰
ارزیابی عملکرد	۲	۰/۷۸
کل پرسشنامه	۲۶	۰/۸۸

## یافته‌ها

از ۳۸۹ نفر آزمودنی که در این پژوهش حضور داشتند، ۸۳/۵ درصد پاسخگویان مرد و ۱۶/۵ درصد پاسخگویان را زن تشکیل دادند. در این میان ۵/۷ درصد پاسخگویان، دارای مدرک تحصیلی کاردانی، ۵۷/۶ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی، ۳۲/۱ درصد پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۴/۶ درصد پاسخگویان دارای مدرک دکتری بودند. سن ۱۳/۹ درصد پاسخگویان بین ۲۰-۳۰ سال، ۴۰/۱ درصد بین ۳۱-۴۰ سال، ۳۰/۶ درصد بین ۴۱-۵۰ سال و ۱۵/۴ درصد بالای ۵۰ سال دارند؛ همچنین تجربه کاری ۴/۴ درصد پاسخگویان، کمتر از ۵ سال، ۱۴/۴ درصد تجربه پاسخگویان، بین ۶-۱۰ سال، ۱۸/۳ درصد بین ۱۶-۲۰ سال، ۲۰/۶ درصد تجربه پاسخگویان بین ۲۱-۲۵ سال، ۲۲/۹ درصد تجربه پاسخگویان، بین ۳۰-۳۶ سال و ۴۰/۱ درصد پاسخگویان بالای ۳۰ سال تجربه کاری داشتند.

به منظور دسته‌بندی کردن گویه‌های مربوط به برآورد مدیریت داوطلبی ورزش دانش‌آموزی و انجام تحلیل عاملی اکتشافی، از آزمون‌های کایسیر-مایر-اولکین و آزمون کرویت بارتلت استفاده گردید. همان‌طور که نتایج جدول ۲ نشان داد، مقدار معیار کایسیر-مایر-اولکین، برابر ۰/۹۰۱ است که این مقدار بیانگر کفایت حجم نمونه برای اجرای تحلیل عاملی اکتشافی است. به عبارتی دیگر، داده‌های تحقیق قابل تقلیل به تعدادی عامل‌های زیربنایی و بنیادی است؛ همچنین نتیجه آزمون بارتلت (۶۴۷۶/۸۹۳) که در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است؛ نشان می‌دهد که از یک طرف بین گویه‌های داخل عامل همبستگی بالایی وجود دارد و از طرف دیگر، بین گویه‌های یک عامل با گویه‌های عامل دیگر، هیچ‌گونه همبستگی مشاهده نمی‌شود. به بیان دیگر، مقدار آزمون بارتلت بیانگر تفکیک درست عامل‌ها بر اساس ضرایب بار عاملی است.

جدول ۲. نتایج آزمون کایسیر-مایر-اولکین و آزمون بارتلت

آزمون کایسیر-مایر-اولکین	۰/۹۰۱
آزمون کرویت بارتلت	۶۴۷۶/۸۹۳
ضریب خی دو:	۹۰۳
درجه آزادی:	۰/۰۰۱
سطح معنی داری:	

در ابتدا ۲۸ سوال برای پرسشنامه مدیریت داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی بر اساس صاحب‌های عمقی با نظر متخصصین استخراج گردید. بر اساس بار عاملی مبنا که ۰/۵ بود و استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی ۲ سوال را حذف و ۲۶ سؤال را در هشت عامل طبقه‌بندی کردیم. سپس بر اساس ماهیت درون سوالات هر عامل نام‌گذاری شد.

در مرحله بعد می‌بایست به شناسایی تعداد عوامل پنهان پردازیم. نتایج نشان می‌دهد، عامل برنامه‌ریزی بیشترین مقدار ویژه (۵/۳۹۵) را دارد که بیشترین واریانس (۱۲/۵۴۷)، متغیرها را تبیین می‌کند و عامل ارزیابی عملکرد، کمترین مقدار ویژه را دارد (۲/۳۷۰) که کمترین واریانس (۵/۵۱۱) متغیرها را تبیین می‌کند؛ همچنین با عامل بندی گویه‌ها، ۶۹/۵۴ درصد از واریانس کل را بر اساس ۸ عامل متفاوتی تبیین شده است.

### جدول ۳. نتایج تحلیل عوامل پرسشنامه مدیریت داوطلبی ورزش دانش آموزی با روش مولفه‌های اصلی

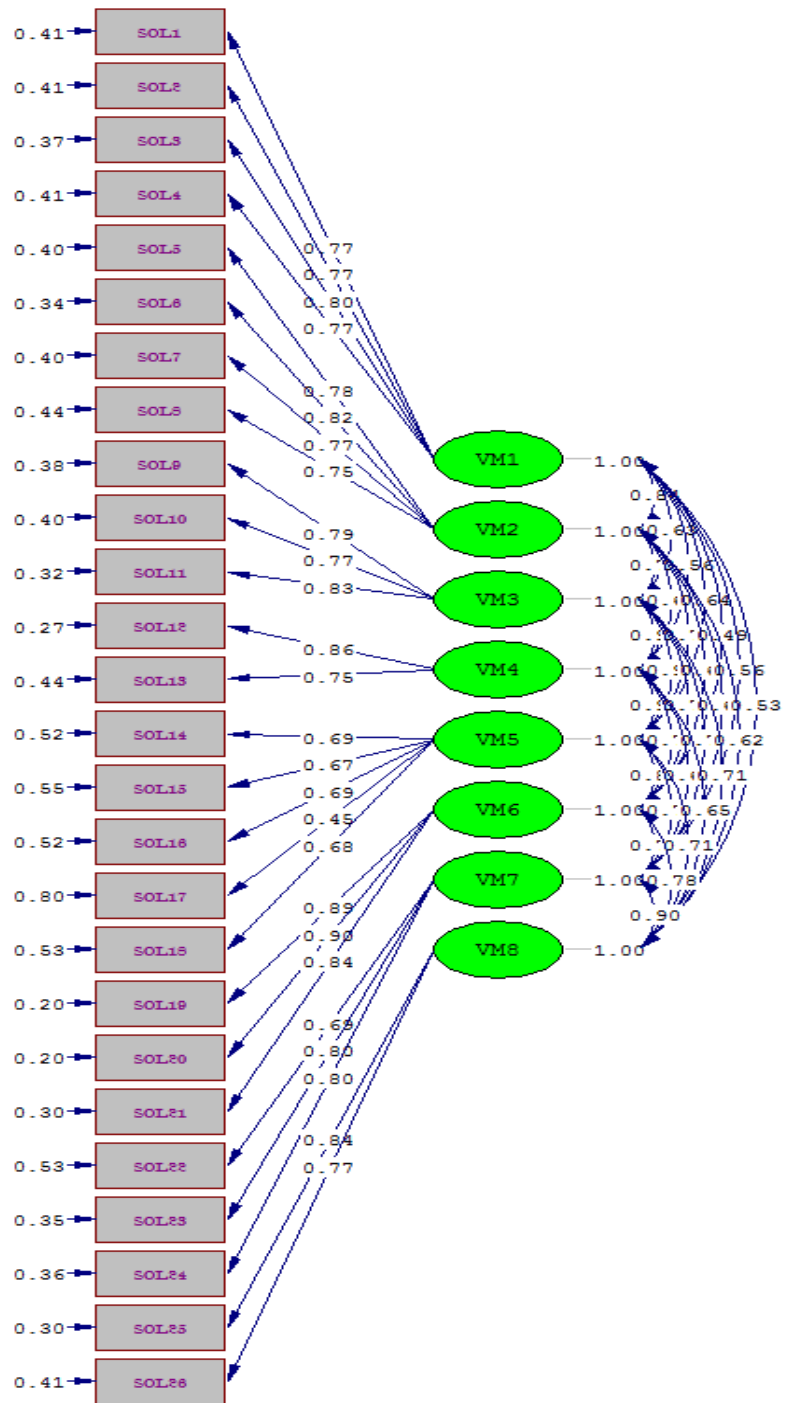
عوامل و گویه‌ها	بار عاملی	ارزش ویژه	درصد واریانس تبیین شده	درصد واریانس تجمعی تبیین شده
<b>عامل ۱: برنامه‌ریزی</b>				
تدوین دستوالعمل کاری معین برای داوطلبان	۰/۸۰۲	۵/۳۹۵	۱۲/۵۴۷	۱۲/۵۴۷
حمایت بیمه‌ای و کاهش خطر پذیری داوطلبان	۰/۷۸۴			
آماده‌سازی فضای فکری کارکنان سازمان جهت کار با داوطلبان	۰/۷۶۱			
تامین بودجه مورد نیاز نهضت داوطلبی	۰/۷۴۱			
<b>عامل ۲: سازماندهی</b>				
ایجاد یک واحد سازمانی خاص برای داوطلبان در ساختار سازمان آموزش و پرورش	۰/۸۰۸	۴/۸۹۵	۱۱/۳۸۴	۲۳/۹۳۲
تعیین نوع همکاری داوطلبان مورد نیاز	۰/۷۴۱			
طبقه بندی داوطلبان بر اساس مهارت و تخصص	۰/۶۹۹			
انتخاب یک فرد به عنوان هماهنگ کننده امور داوطلبان	۰/۶۴۶			
<b>عامل ۳: جذب</b>				
انجام تبلیغات و اطلاع رسانی برای جذب داوطلبان	۰/۶۳۲	۴/۸۷۲	۱۱/۳۳۱	۳۵/۲۶۲
شناسایی داوطلبان بالقوه	۰/۶۲۸			
ایجاد بانک داوطلبی	۰/۶۰۰			
<b>عامل ۴: آشنایی و آموزش</b>				
آگاهی دادن به داوطلبان در مورد اهداف، اقدامات و برنامه‌های سازمان در حوزه ورزش دانش آموزی	۰/۸۶۱	۳/۵۰۸	۸/۱۵۹	۴۳/۴۲۱
ایجاد یک فضای دوستانه در محیط کار	۰/۸۶۰			
<b>عامل ۵: انتخاب و گزینش</b>				
بررسی سوابق داوطلبان	۰/۷۶۳	۳/۱۶۳	۷/۳۵۷	۵۰/۷۷۸
بررسی معرف داوطلبان	۰/۶۵۱			
شناسایی نقاط قوت و ضعف داوطلبان	۰/۶۱۴			
شناسایی انگیزه افراد از داوطلب شدن	۰/۶۰۸			
تعیین نیازهای آموزشی داوطلبان	۰/۶۰۲			
<b>عامل ۶: حفظ و نگه داری</b>				
ایجاد حس تعلق به سازمان در داوطلبان	۰/۸۵۵	۳/۰۶۵	۷/۱۲۸	۵۷/۹۰۷
برآورده ساختن انگیزش و انتظارات داوطلبان	۰/۷۸۶			
داشتن ارتباط مداوم با داوطلبان	۰/۷۸۵			
<b>عامل ۷: قدرشناسی</b>				
قدرشناسی از داوطلبان به شکل‌های مختلف با توجه به انگیزه آنها	۰/۷۲۲	۲/۶۳۵	۶/۱۲۸	۶۴/۰۳۴
قدرشناسی از داوطلبان به شکل‌های مختلف با توجه به طول مدت ارائه خدمات داوطلبان	۰/۶۳۹			

۰/۵۷۸	قدرشناسی از داوطلبان به شکل‌های مختلف با توجه به انگیزه آنها		
۰/۷۳۹	تدوین شاخص‌ها و استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد داوطلبان		
۰/۶۶۱	ارائه بازخوردهای لازم به داوطلبان		
۲/۳۷۰	۵/۵۱۱	۶۹/۵۴۵	<b>عامل ۸: ارزیابی عملکرد</b>

پس از آن که تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد و رابطه سئوالات با متغیرهای پنهان شناخته شد، در این مرحله از تجزیه داده‌ها باید روایی سازه صورت بپذیرد. متداول‌ترین نوع روایی سازه، تحلیل عاملی تاییدی است که نشان می‌دهد، عامل‌های مستخرج از تحلیل عاملی تاییدی دارای روایی بالایی هستند یا خیر. از این رو، در این مرحله تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول و دوم به اجرا درآمد. نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم به منظور اطمینان از عامل‌های مستخرج نشان داد که عامل‌ها، مدیریت داوطلبان در ورزش دانش‌آموزی را به مثابه یک مقیاس، انعکاس می‌دهند. بر اساس نتایج آزمون تحلیل عاملی مرتبه دوم در شکل ۳، شاخص‌های مهم برازش مدل از قبیل کای دو، سطح معناداری و مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب نشان می‌دهد که مقدار کای دو به درجه آزادی، کوچکتر از ۳ و سطح معناداری ۰/۰۰۱ است که حاکی از برازش قابل قبول مدل است. نتایج شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه اول در جدول ۴، نشان‌دهنده این است که تمامی شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه اول مدیریت داوطلبان در ورزش دانش‌آموزی تایید گردیدند.

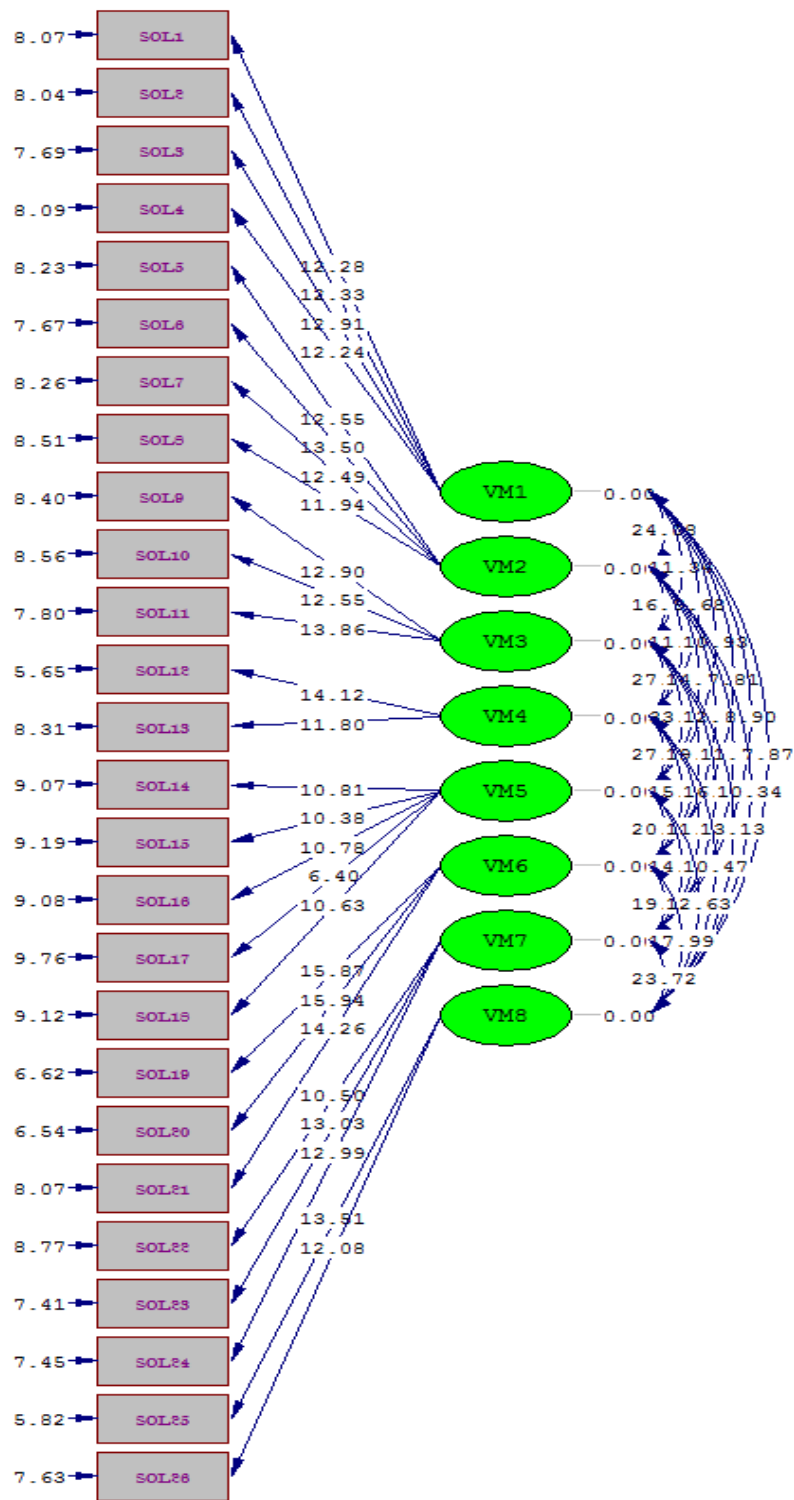
#### جدول ۴. نتایج شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول (مدیریت داوطلبی)

شاخص‌های برازش	دامنه پذیرش شاخص	میزان شاخص به دست آمده
RMSEA	مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشان دهنده دامنه برازش خوب مدل و مقادیر بالای ۰/۱ نشان دهنده برازش ضعیف مدل (هومن، ۱۳۸۴)	۰/۰۵۶
P-Value	مقادیر بالای ۰/۰۵	۰/۰۰۱
$\chi^2/d$	مقادیر کمتر از ۳	۲/۲۳
GFI	مقادیر بالای ۰/۸	۰/۸۴
AGFI	مقادیر بالای ۰/۸	۰/۸۶
CFI	مقادیر ۰/۸۰ یا بالاتر	۰/۹۲
IFI	مقادیر ۰/۸۰ یا بالاتر	۰/۹۵
NFI	مقادیر ۰/۸۰ یا بالاتر	۰/۹۰
NNFI	مقادیر ۰/۸۰ یا بالاتر	۰/۹۲



Chi-Square=604.38, df=271, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

شکل ۱. تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول (تخمین استاندارد)



Chi-Square=604.38, df=271, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

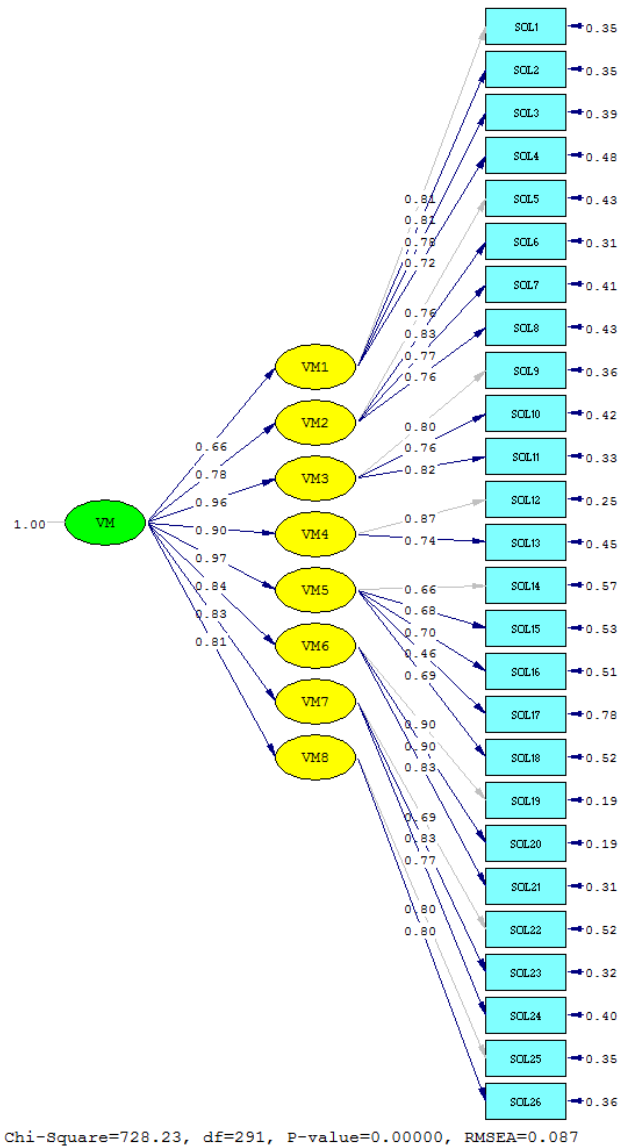
شکل ۲. تحلیل عاملی تاییدی مرتبه اول (آزمون معنی داری تی)

نتایج شاخص‌های برازش مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم در جدول ۵، نشان‌دهنده این است که تمامی شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه دوم مدیریت داوطلبی تایید گردیدند.

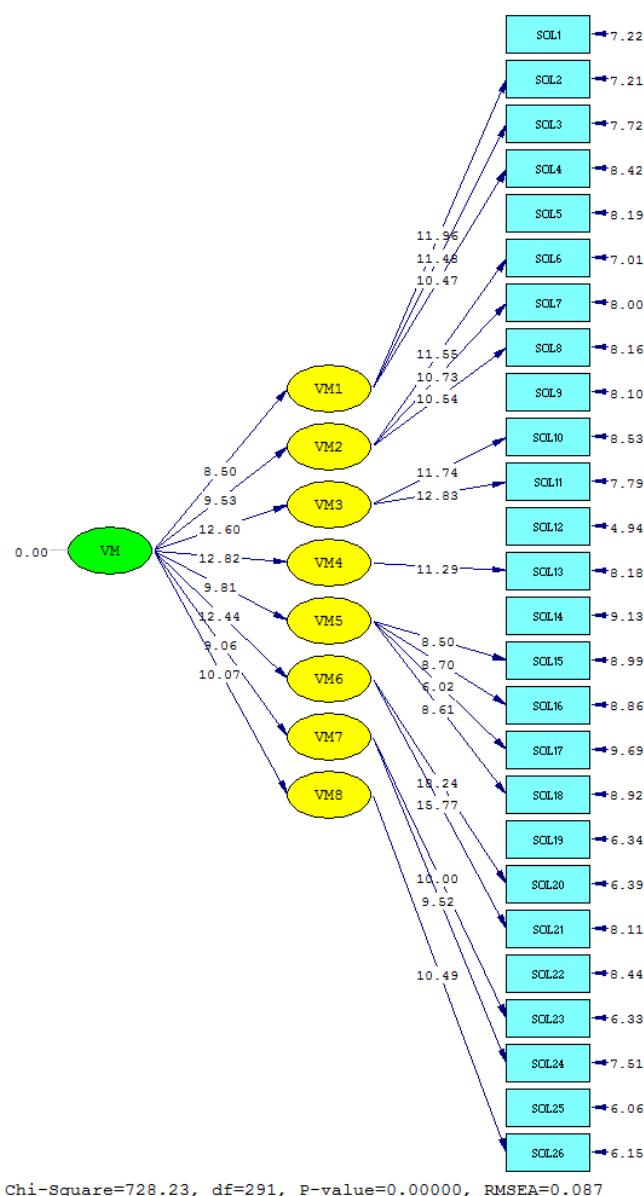


جدول ۵. نتایج شاخص‌های برازش تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم (مدیریت داوطلبی)

شاخص های برازش مطلق	دامنه پذیرش شاخص	میزان شاخص به دست آمده
RMSEA	مقادیر کمتر از ۰/۰۸ نشان دهنده دامنه برازش خوب مدل و مقادیر بالای ۰/۱ نشان دهنده برازش ضعیف مدل. (هومن، ۱۳۸۴)	۰/۰۸۷
P-Value	مقادیر بالای ۰/۰۵	۰/۰۰۱
$\chi^2/d$	مقادیر کمتر از ۳	۲/۵۰
GFI	مقادیر بالای ۰/۸	۰/۸۵
AGFI	مقادیر بالای ۰/۸	۰/۸۶
CFI	مقادیر ۰/۸۰ یا بالاتر	۰/۹۲
IFI	مقادیر ۰/۸۰ یا بالاتر	۰/۹۴
NFI	مقادیر ۰/۸۰ یا بالاتر	۰/۹۱
NNFI	مقادیر ۰/۸۰ یا بالاتر	۰/۹۲



شکل ۳. تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم (تخمین استاندارد)



شکل ۴. تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم (آزمون معنی داری تی)

### بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های پژوهش، هشت حوزه (عامل) به عنوان عامل‌های مدیریت داوطلبان در ورزش دانش‌آموزی شناسایی شدند که تحت عنوان، برنامه‌ریزی، سازماندهی، جذب، آشنایی و آموزش، انتخاب و گزینش، حفظ و نگهداری، قدرشناسی و ارزیابی عملکرد نام‌گذاری شدند. عامل شناسایی شده اول به بعد برنامه‌ریزی اختصاص داشت که با مطالعات لیرک<sup>۱</sup>(۲۰۰۳)، میلر و همکاران<sup>۲</sup>(۱۹۹۰)، دورش<sup>۳</sup>(۲۰۰۲)، کلمن<sup>۴</sup>(۲۰۰۲)، گروه تحقیقاتی شفیلد<sup>۵</sup>(۲۰۰۳)، فیلیپس و همکاران<sup>۶</sup>(۲۰۰۲)، ماچین و همکاران<sup>۷</sup>

1. Lirc
2. Nler
3. Dorsch
4. Cleman
5. Sheffield Research Center
6. Hlips
7. Mthin

(۲۰۰۸)، اندام و همکاران (۱۳۹۱) و رضوی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد. با توجه به ماهیت اجرای برنامه‌های ورزشی در آموزش و پرورش که هم از نظر نیروی انسانی و هم از نظر هزینه‌ها در سطح بالایی انجام می‌شود و بودجه اندک این سازمان، برنامه‌ریزی در جهت جذب نیروهای داوطلب امری مهم و ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا وجود برنامه‌ریزی در مدیریت داوطلبان، خصوصاً برای مدیران آموزش و پرورش که در جستجوی حمایت‌های بیرونی هستند، پلی برای رسیدن به رشد و اهداف سازمان است. برنامه‌ریزی می‌تواند، نقش مهمی در کمک به جلوگیری از اشتباهات یا تشخیص فرصت‌های پنهان بازی کند. برنامه‌ریزی به پیش‌بینی آینده و ساختن آینده تا حدودی قابل تصور کمک می‌کند. نیروهای داوطلب بالقوه در جامعه باید طی فرایند برنامه‌ریزی شناسایی و در صورت نیاز از آنها استفاده شود.

عامل شناسایی شده دوم، سازماندهی بود که با مطالعات ماچین و همکاران (۲۰۰۸) و رضوی و همکاران (۱۳۹۴)، هم‌خوانی داشت. همان‌طور که مبرهن است، برای مدیریت منابع انسانی تدوین شرح وظایف و مسئولیت‌ها امر بسیار مهمی است؛ زیرا تقسیم کار میان داوطلبان و ایجاد هماهنگی بین آنها، ما را جهت رسیدن به اهداف تربیت بدنی آموزش و پرورش یاری می‌کند. طبق یافته‌های تحقیق حاضر، عامل بعدی جذب بود. با توجه به مشغله‌های زندگی امروز و کاهش نرخ داوطلبی افراد، فرایند جذب داوطلبان برای مدیران موضوعی بسیار جدی تلقی می‌شود و یکی از چالش‌های بزرگ بازاریابی داوطلبان است؛ لذا نوعی رقابت بین سازمان‌ها جهت جذب ایجاد شده است که این مسئله با تحقیقات اندام و همکاران (۱۳۹۱) و رضوی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد. پیشنهادهایی که در این زمینه مطرح می‌شود مانند، ایجاد بسته‌های اطلاعاتی داوطلبان، بررسی فهرست‌های عضویت گذشته تاکنون، کسب اطلاعات در خصوص مهارت‌های داوطلب، تبلیغات، ایجاد پوسترها، جزوه‌ها یا آگهی‌هایی که سازمان و انواع کارهایی که داوطلبان می‌توانند انجام دهد، را به تصویر بکشند، درخواست از افراد بازنشسته و غیره می‌تواند ما را در جهت این امر مهم یاری دهد، پس سازمان آموزش و پرورش ضروری است، جهت جذب داوطلبان استراتژی مناسبی را اتخاذ نماید.

طبق یافته‌های تحقیق، بعد آشنایی و آموزش عامل بعدی است، آشنایی و آموزش داوطلبان، به عنوان عوامل مهمی در رشد داوطلبان بود؛ زیرا ارائه یک برنامه آشنایی برای داوطلبان جدید به آنها کمک می‌کند تا بهتر در آن سازمان ایفای نقش کنند و این امر موجب تداوم همکاری آنها با سازمان خواهد شد. یک جلسه آشنایی برنامه‌ریزی شده فشار روانی را بین داوطلبان جدید کاهش داده و باعث می‌شود، آنها احساس خوشایندی داشته باشند و ممکن است، احتمال نقل و انتقال افراد را نیز کاهش دهد که با نتایج تحقیقات کاسکلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، کلمن (۲۰۰۲)، گروه تحقیقاتی شفیلد (۲۰۰۳)، هاگر و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۴)، فیلیپس و همکاران (۲۰۰۲)، ماچین و همکاران (۲۰۰۸)، ملائی و همکاران (۱۳۸۹)، اندام و همکاران (۱۳۹۱) و رضوی و همکاران (۱۳۹۴) هم‌خوانی دارد. داوطلبان جدید و افراد با سابقه در شغلی یکسان یا متفاوت، برای انجام مؤثر وظایف خود معمولاً به آموزش دانش و مهارت‌های ویژه و به روز نیاز دارند. طبق یافته‌های این تحقیق، آموزش مناسب می‌تواند به عنوان یک عامل مهم در مدیریت داوطلبان تأثیرگذار باشد که با نتایج تحقیقات پیرس (۱۹۹۳)، کاسکلی (۱۹۹۵)، گروه تحقیقاتی شفیلد (۲۰۰۳)، هاگر و همکاران (۲۰۰۴)، ترنر (۲۰۰۸) و ملائی و همکاران (۱۳۸۹) و رضوی و همکاران (۱۳۹۴) مطابقت دارد.

انتخاب و گزینش نیز گام بزرگی در رویکرد مدیریت منابع انسانی است. فرآیند انتخاب و گزینش داوطلبان، کاملاً با گزینش کارمندان حقوق‌بگیر فرق می‌کند. از آنجائی که هیچ موقع آموزش خوب نمی‌تواند جایگزین گزینش خوب باشد، پس می‌بایستی هنگام انتخاب و گزینش افراد داوطلب برای مشاغل مختلف دقت شود. انتخاب و گزینش داوطلب باید رویکردی رسمی و مستلزم تعریف شغل، بیان وظایف، مصاحبه انتخابی، بررسی سوابق فرد و معرفی، بررسی نقاط قوت داوطلبان، دوره‌های آموزشی و غیره

1. Gskelly  
2. Hager

باشد، اگرچه رویکرد گزینش بسیار رسمی به کناره‌گیری داوطلب منجر می‌شود. براساس یافته‌های تحقیق حاضر، فرایند انتخاب و گزینش بهینه و مناسب می‌تواند در مدیریت داوطلبان در آموزش و پرورش نقش بهینه‌ای ایفا کند که این امر با مطالعات هاگر و همکاران (۲۰۰۴)، فیلیپس و همکاران (۲۰۰۲)، اندام و همکاران (۱۳۹۱) و رضوی و همکاران (۱۳۹۴) همسو است.

براساس یافته‌های تحقیق حاضر، قدرشناسی عامل بعدی بود، این یافته با تحقیقات فیلیپس و همکاران (۲۰۰۲)، پیرس<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، گروه تحقیقات شفیلد (۲۰۰۳)، ماچین و همکاران (۲۰۰۸)، ترنر (۲۰۰۸)، هاگر و همکاران (۲۰۰۴) ملای و همکاران (۱۳۸۹)، اندام و همکاران (۱۳۹۱) و رضوی و همکاران (۱۳۹۴) همسو است. فرایند قدرشناسی از داوطلبان، از عوامل بسیار مهم در حفظ و نگهداری آنها محسوب شده و ارتباط مستقیم با انگیزه افراد برای ارائه خدمات داوطلبانه دارد؛ لذا مدیران باید با شناخت انگیزه داوطلبان قدرشناسی مناسبی از آنها به صورت مداوم عمل آورند، ولی اگر به عامل انگیزه در فرایند قدرشناسی توجه کافی نشود، بعد قدرشناسی می‌تواند به صورت عاملی بازدارنده در حفظ داوطلبان پدیدار شود. داوطلبانی که هوشیارانه تصمیم گرفته‌اند زمان فراغت خود را به فعالیت‌های داوطلبانه اختصاص دهند و سعی در تغییر شرایط دارند، اگر متوجه شوند که به عملکردشان توجهی نمی‌شود، نا امید می‌گردند.

طبق یافته‌های تحقیق حاضر، بعد ارزیابی عملکرد نیز پس از ابعاد فوق یکی از ابعاد مهم تلقی می‌شود. سازمان‌ها تمایل دارند بر اساس مکانیزم‌های نظارتی غیر رسمی، بین فردی و مبتنی بر ارزش عمل کنند و نظارت دیوان‌سالارانه به کار نبندند. این امر به ویژه وقتی اتفاق می‌افتد که فرهنگ سازمان قوی و مطلوب باشد. سازمان‌ها می‌توانند عملکرد داوطلب را از طریق کنترل‌های اجتماعی (غیررسمی) یا نظارت‌های دیوان‌سالارانه آشکار و یا با استفاده از هر دو روش مدیریت کنند؛ ولی هیچ‌سازمانی نمی‌تواند با یکی از این دو روش کارآمد باشد. داوطلبانی که احساس می‌کنند عملکرد آنها مورد حمایت و تصدیق دیگران قرار می‌گیرد، در مقایسه با گروهی که احساس بی‌ارزش بودن می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که اهدای زمان و تلاش خود را ادامه دهند. این نتایج با مطالعات ترنر (۲۰۰۸)، اندام و همکاران (۱۳۹۱) و رضوی و همکاران (۱۳۹۴) همسو است. باید توجه داشت که ارزیابی‌ها مربوط به کار داوطلب باشد. سرپرستان و داوطلبان باید از انتظارات یکدیگر آگاه باشند و اهداف خاصی را به مثابه استانداردهای ارزیابی ارائه دهند؛ همچنین، ارزیابی عملکرد باید طی فواصل زمانی مشخص صورت پذیرد.

استفاده از نیروهای داوطلب می‌تواند نقش مؤثری در کاهش مشکلات و در نتیجه برگزاری هر چه بهتر رویدادهای ورزشی در مدارس کشور داشته باشد؛ همچنین تدوین مدل یکپارچه مدیریتی و هم‌سو نمودن تلاش‌های افراد در سطوح مختلف و ارائه راهبردهای مشخص به مدیران و گردانندگان سازمان آموزش و پرورش و ادارات تربیت بدنی تابعه آنان و در سطح خرد مدیران مدارس 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 است، 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 طولانی مدت‌تر آنها می‌شود.

در پایان شایان ذکر است که با توجه به جمعیت زیاد افراد مرتبط با سازمان آموزش و پرورش و نیروهای داوطلب مشتاق ورزشی باید برنامه‌ریزی‌هایی در این خصوص صورت گیرد تا بتوان هر چه بیشتر از نیروهای داوطلبی در جهت پیشبرد اهداف ورزش دانش‌آموزی استفاده نمود. به‌علاوه ترتیبی اتخاذ شود که میزان مشارکت داوطلبان در مدارس افزایش یابد. نکته مهم دیگر، خصوصیات وظیفه‌ای داوطلبان بود که اگر بر این مهم تأکید شود و وظایف در حیطه افراد و با استقلال بیشتر به آنان واگذار شود، امید آن می‌رود که تعهد آنان به سیستم افزایش یابد و هر چه بیشتر بتوانند در امر ورزش دانش‌آموزی همکاری نمایند. به همین دلیل لازم است، دوره‌های آموزشی برای وظایف تخصصی‌تر برای داوطلبان برنامه‌ریزی شود.

## منابع

- اندام، رضا. (۱۳۷۸). جزوه کارگاه آموزشی نهضت داوطلبی در ورزش قهرمانی، اکادمی ملی المپیک، تهران.
- اندام، رضا. (۱۳۷۸). تحلیل و مدلسازی انگیزه‌ها و موانع داوطلبی در ورزش. رساله دکتری، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان.
- اندام، رضا؛ همتی نژاد، مهر علی؛ حمیدی، مهرزاد؛ رضانی نژاد، رحیم و کاظم‌نژاد، انوشیروان. (۱۳۸۸). بررسی انگیزه‌های داوطلبی در ورزش. فصلنامه المپیک، ۳، ۱۰۴-۱۱۶.
- 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)، ۹۲-۱۰۳.
- حمیدی، مهرزاد؛ اندام، رضا و تسلیمی، زهرا. (۱۳۹۲). بررسی ابعاد مدیریت داوطلبان ورزش همگانی. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲، ۶۷-۷۸.
- رضوی، سید محمد حسین؛ پاسوار، محمد حسن و تسلیمی، زهرا. (۱۳۹۴). حوزه‌های به کارگیری داوطلبان در ورزش شهروندی. مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۳، ۱۶۹-۱۸۲.
- رضانی‌نژاد، رحیم؛ اندام، رضا و ملائی، مینا. (۱۳۸۹). اولویت بندی انگیزه‌های داوطلبان شرکت کننده در نهمین المپیاد ورزشی دانشجویان ایران. فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، ۷(۸)، ۴۵-۵۷.
- رضانی نژاد، رحیم؛ اندام، رضا؛ بنار، نوشین و میرکاظمی، سیده عدرا. (۱۳۸۸). مدیریت پیشرفته در ورزش. چاپ اول، رشت: انتشارات دانشگاه گیلان.
- ژانت بی پارکز، بیور لی آر، کی زنگر و کوارترمن. (۱۳۸۲). مدیریت معاصر ورزشی. ترجمه محمد احسانی. دانشگاه تربیت مدرس. کلانتری، خلیل. (۱۳۸۲). پردازش در تحقیقات اقتصادی و اجتماعی، تهران: شریف.
- هادوی، سید فریده. (۱۳۹۲). مطالعه تطبیقی مدیریت کلان داوطلبان ورزشی در ایران و کشورهای منتخب. مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۱، ۱۵-۳۶.
- هومن، حیدر علی. (۱۳۸۲). مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.
- Barcelona, R. J. & Young, S. J. (2010). The role of municipal park and recreation agencies in enacting coach and parent training in a loosely coupled youth sport system. *Managing Leisure*, 15(3):181-197.
- Carla. A. (2009). Reconsidering the role of training in event volunteers' satisfaction. *Sport management review*. 9, 165-182.
- Chelladurai, P. (2006). Human resource management in Olympic sport organizations, *Human kinetics*.
- Chelladurai, P. (1999). Human resource management in sport & recreation, *Human kinetics*,
- Coleman, R. (2002). Characteristics of volunteering in UK sport: Lessons from cricket. *Managing Leisure*, 7(4):220-238.
- Cramer, K. (2010). Volunteering in America. Bureau of labor statistics. U.S department of labor 11: 2-12.
- Cuskelly, G., Hoyer, R., & Auld, C. (2006). working with volunteers in sport.
- Doherty, A., Misener, K., & Cuskelly, G., (2013). Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs. *Nonprofit Voluntary Sector Quarterly*, XX(X), pp. 1-19.
- Dorsch, k., Riemer, H., & Paskevish, D. (2002). Differences in volunteer motives based on organization type and level of involvement. 17th Annual North American Society for Sport Management conference, NASSM Abstracts, Canmore, Alberta: North American Society for Sport Management, May 29-June 1, 28.

- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*, Washington, DC: The Urban Institute.
- Kim, M., Chelladurai, P., & Trial, G. (2007). A model of volunteer retention in youth sport. *Journal of sport management*, 21, 151-171
- Kim, M. (2010). Modification of the volunteer functions inventory for application in youth sports. *Sport Management Journal*, 3(3): 25-38.
- Kirsten B., & Roslyn, J. (2004). *Club management program*, AFL Publishing, Australian.
- LIRC, 2003. *Sports Volunteering in England*. London: Sport England.
- Machin, E., & Angela, J. (2008). *management matters: a national survey of volunteer management capacity*, Institute for Volunteering Research.
- Miller, L. E., Powell, G. N. & Seltzer, J. (1990). Determinants of turnover among volunteers. *Human Relations*, 43, 901-917.
- Pearce, J. L. (1993). *Volunteers: The Organizational Behavior of Unpaid Workers*, London: Routledge.
- Philips, S., Little, B., & Goodine, L. (2002). *Recruiting, Retaining, and Rewarding Volunteers: What Volunteers Have to Say*, Ontario: Canadian centre for Philanthropy.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26-41.
- Robinson, L., & Palmer, D. (2011). *Managing volunteer sport organizations*. first edition, Routledge. New York.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & List, R. (2003). *Global civil society: An overview*. Center for civil society studies, Institute for Policy Studies, The John's Hopkins University.
- Sheffield Research Center. (2003). *Summary Report of the findings of the sport volunteering study commissioned by sport England from the Leisure industries*.
- Shibli, S. (1999). The characteristics of volunteers in UK sport clubs. *European Journal for Sport Management*, Special Issue, June, 10-27.
- Sakins. J. (2009). *Role clears in volunteer sport organizations*. Institute for volunteering sport.
- Sport & Recreation New Zealand. (2006). *Finding and keeping volunteers*. www.sparc.org.nz.
- Sport & Recreation New Zealand (2007). *Volunteers the heart of sport*. www.sparc.org.nz.
- Storey, J. (2001). *Human resource management: A critical text (2nd ed.)*. London: Thomson Learning.
- Taylor, T. (2008). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organizations. *Sport Management Journal*, 9(3), 229-251.
- Turner, B., & Pastore, D. L. (2008). Effective public service advertisements to attract volunteers for the Special Olympics: An elaboration likelihood perspective. *Sports Management Review*, 11(2), 165-192.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

پيله‌ور مؤخر، الهام؛ حمیدی، مهرزاد؛ هنری، حبیب و خبیری، محمد. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین مدل داوطلبی در ورزش دانش آموزی ایران. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۶(۱)، ۱-۱۵.

---



## Designing and Defining a Volunteering Model for Sport Students in Iran

Elham Pilevar Moakher<sup>1</sup>, Mehrzad Hamidi<sup>2</sup>, Habib Honari<sup>3</sup>, and Mohammad Khabiri<sup>4</sup>

1. Lecturer in Shahid Hasheminejad Farhangian University

2. Associate Professor in Sport Management, University of Tehran

3. Associate Professor in Sport Management, Allameh Tabataba'i University

4. Associate Professor in Sport Management, University of Tehran

Received: 27 June 2018

Accepted: 6 January 2019

### Abstract

**Objective:** The purpose of this research work was to design and define a volunteering model for sport students in Iran.

**Methodology:** The research method used was of descriptive-correlation type, and was based upon the structural equation modeling. This statistical research work included all the physical educational managers, MSc students and experts in the physical education department, professors and elites in sport management, strategic council of physical education and sport activities, and the ministry of physical education. The number of research samples in the random sampling method was determined to be 389 people. In order to ensure the reliability of the questionnaires through Cronbach's alpha, the reliability of the sport student volunteering management questionnaire was estimated to be 0.88. The data was analyzed using descriptive and inferential statistics, exploratory factor analysis test, and confirmatory factor analysis.

**Results:** Based on the findings of this study, eight areas were identified in the field of volunteering management in sport students, which included planning, organizing, recruiting, knowing and teaching, choosing and selecting, preservation and maintenance, and appreciating and performance evaluation.

**Conclusion:** According to the nature of sport program performance in physical education that is done in a high level in terms of human force and costs, the low budget of this organization in protracted years and use of volunteer force in studying student sport seem to be very important.

**Keywords:** Sport students, Volunteers, Human resources, Modeling, Management.

### To cite this article:

Pilevar Moakher, E., Hamidi, M., Honari, H., & Khabiri, M. (2019). Designing and Defining a Volunteering Model for Sport Students in Iran. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 6(1), 1-15.

Corresponding Author: **Elham Pilevar Moakher**

E - mail: elham.pilevar@yahoo.com