



Research Paper

## Identifying Components Affecting Volunteer Human Resource Architecture Model in Organizing University Sport Events

Mahdiah Seraji<sup>1</sup>, Gholam Ali Kargar<sup>2</sup>, Sara Keshkar<sup>2</sup>, Mir Ali Seyed Naghavi<sup>3</sup>, Gholam Reza Shabanibahar<sup>4</sup>

1. PhD Candidate in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Professor in Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Professor in Sport Management, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Received: 13 August 2021

Accepted: 4 January 2022

### Extended Abstract

#### Summary

Considering the special nature of university sport events and specific target group participating in the event, managing the volunteers in such events needs to have certain characteristics and meet special needs. The volunteer managers are encouraged to implement Human Resource (HR) practices and models including Human Resource Architecture (HRA) model in working with the volunteers (1). In order to do so, identifying the components affecting the volunteer HRA model will increase the efficiency and effectiveness of volunteer management in the university sport events.

#### Introduction

Volunteers make up a key component of the human resources, and play a critical role in organizing the university sport events (2). The increasing emphasis on the professional management of volunteers suggests that the human resource management approaches and models have the potential to influence the volunteering outcomes (3). Therefore, implementation of the human resource architecture (HRA) model is recommended in order to help the volunteer managers to achieve the required combination of volunteers with different abilities, interests, and skills (4). Applying such a model for volunteer management requires identifying all the components and factors that can affect the volunteer HRA model, and determine its effectiveness in volunteer management (5).

#### Methodology and Approach

This study was a field-research in terms of the data collection methods, and fundamental and applied according to the application. The studied population was the experts in the field of human resource management, volunteering, and university sports, and 19 people were selected as the research sample participating in the research work. The data was collected through semi-structured in-depth interviews. The validity of the research work was confirmed by showing the process of analyzing the interviews to the experts and research reliability in terms of methodology and content; the accuracy of different aspects of research from collection to data analysis was investigated by asking two experts in the field who had no connection to the research work. By their confirmation on the procedures and methods of

collecting and interpreting the data, the research audit was approved.

### Results and Conclusion

Based on the interviews' findings, 84 initial codes were obtained, and divided into five main categories including human resource management architecture drivers, human resource management architecture elements, human resource architecture development barriers, human resource architecture strategic systems, and human resource management architecture functions. The categories and their respective concepts are shown in the following table:

Categories	Concepts
Human resource management architecture drivers	Volunteer competencies
	Learning the principles
	Encourage to participation
	Training and empowerment
	Leadership
	Manager competencies
Human resource management architecture elements	Implementation and feedback
	Recognizing participation motivations
	Job description
	Job setting
Human resource architecture strategic systems	Job ladder
	Identification
	Improvement
	Supply and support
Human resource architecture development barriers	Service compensation
	Attraction criteria
	Motivators
	Educational support
	Structure management and deployment
	Orientation
Human resource management architecture functions	Job design and development
	Efficiency
	Commitment
	Effectiveness
	Socialization
	Acquisition of specialization
	Value

The results obtained show that implementing the human resource architecture model in managing the volunteers in the university sports events, through the optimal knowledge of the elements and drivers of volunteer human resource architecture, by using the related strategic systems and trying to overcome the barriers in the development of the volunteer HRA model could lead to the achievement of volunteer human resource architecture functions for event stakeholders. Eventually, by maintaining the motivation and commitment of the volunteers, the process of socialization of the volunteers would be facilitated; they would have sufficient expertise and would feel valuable. On the other hand, the findings showed that by improving the performance of the volunteers, the efficiency and effectiveness of the event could be increased, and a more favorable experience of the event would be provided to the participants in the event (including the athletes, coaches, spectators, etc.).

**Keywords:** Human Resource Architecture, Drivers, Strategic Systems, Functions, University Sport.

## References

1. Chelladurai P, Kerwin S. Human Resource Management in Sport and Recreation. Third edition, Human Kinetics. 2017.
2. Kim E, Fredline L, Cuskelly G. Heterogeneity of sport event volunteer motivations: A segmentation approach. *Journal of Tourism Management*. 2018; 68:375-386.
3. Alfes K, Antunes B, Shantz AD. The management of volunteers—what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017; 28(1):62-97.
4. Salimifard K, Javidkaram M, Mohammadizade Z. An analytical model for measuring the factors affecting the organization's human resource architecture. *Journal of Human resource management research*. 2018; 10(4):133-158. (Persian).
5. SeyedNaghavi M, Ghasemi H. Human Resources Architecture Model. Tehran: Allameh Tabataba'i University Jahad Publications; 2011. (Persian).

---

### To cite this article:

Seraji M, Kargar G A, Keshkar S, Seyed Naghavi M A, Shabani Bahar, G R. Identifying Components Affecting Volunteer Human Resource Architecture Model in Organizing University Sport Events. *Mudriyyat-i manābi-i insāni dar varzish (Human Resource Management in Sport)*. 2022; 9(1):119-140.

---

Corresponding Author: **Gholam Ali Kargar**

**E-mail:** gholamali.kargar@gmail.com



دانشگاه صنعتی شاهرود

مقاله پژوهشی

## مدیریت منابع انسانی در ورزش

### شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی

- مهدیه سراجی<sup>۱</sup>، غلامعلی کارگر<sup>۲</sup>، سارا کشکر<sup>۳</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۴</sup>، غلامرضا شعبانی بهار<sup>۴</sup>
۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
  ۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
  ۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
  ۴. استاد تمام گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۲۲

#### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی انجام شد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، میدانی و از نظر استفاده، بنیادی و کاربردی بود. جامعه مورد مطالعه، متخصصین حوزه مدیریت منابع انسانی، داوطلبی و ورزش دانشگاهی بودند و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، ۱۹ نفر به عنوان نمونه مشارکت کننده در تحقیق انتخاب شدند. روش اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختار-یافته بود. روایی پژوهش از طریق نمایش روند تحلیل مصاحبه‌ها به متخصصین مورد تأیید قرار گرفت و در خصوص تأیید پایایی به لحاظ روش‌شناختی و محتوایی، از دو متخصص این حوزه که هیچ ارتباطی با پژوهش نداشتند، درباره‌ی درستی جنبه‌های مختلف پژوهش از گردآوری تا تحلیل داده‌ها نظرخواهی شد. از طریق تأیید آنها بر رویه‌ها و شیوه‌های گردآوری و تفسیر داده‌ها، ممیزی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها، ۸۴ کد اولیه به دست آمد که در پنج دسته اصلی شامل پیش‌رانه‌های معماری منابع انسانی داوطلب، عناصر معماری منابع انسانی داوطلب، موانع توسعه معماری منابع انسانی داوطلب، سیستم‌های راهبردی معماری منابع انسانی داوطلب و کارکردهای معماری منابع انسانی داوطلب طبقه‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های تحقیق، به کارگیری مدل معماری منابع انسانی در مدیریت داوطلبان رویدادهای ورزش دانشگاهی، از طریق شناخت مطلوب از عناصر و پیش‌رانه‌های معماری منابع انسانی داوطلب، با به کارگیری سیستم‌های راهبردی معماری منابع انسانی داوطلب و تلاش برای رفع موانع توسعه معماری منابع انسانی داوطلب، می‌تواند به تحقق کارکردهای معماری منابع انسانی داوطلب برای ذینفعان رویداد منجر شود. در نهایت، با حفظ انگیزه و تعهد داوطلبان، فرآیند اجتماعی شدن داوطلبین تسهیل می‌گردد، صاحب تخصص کافی شده و حس ارزشمندی خواهند داشت. از سوی دیگر، یافته‌ها نشان می‌دهند که با بهبود عملکرد داوطلبان، کارایی و اثربخشی رویداد افزایش می‌یابد و تجربه مطلوب‌تری از رویداد، به شرکت‌کنندگان در رویداد (اعم از ورزشکاران، مربیان و تماشاگران) ارائه می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** معماری منابع انسانی، پیش‌رانه‌ها، سیستم‌های راهبردی، کارکردها، ورزش دانشگاهی.

نویسنده مسئول: غلامعلی کارگر

E - mail: gholamali.kargar@gmail.com

تلفن: ۰۹۱۲۰۱۸۵۴۰۴

## مقدمه

رویدادهای ورزشی به عنوان نمود خارجی عملکرد سازمان‌ها و افراد در سایر بخش‌های ورزش، همواره مورد توجه اهالی ورزش و مردم بوده و مدیریت و برگزاری آنها، به عنوان یکی از مطرح‌ترین و چالش برانگیزترین حوزه‌های مدیریت ورزشی در سطح جهان در نظر گرفته می‌شود. در برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی مدیر باید از حداکثر توان منابع مادی و معنوی خود به نحوی کارا و اثربخش استفاده نماید تا اهداف رویداد را به بهترین شکل ممکن برنامه‌ریزی و محقق سازد. از این میان، منابع مادی تنها در صورتی منابع اثربخشی برای رویداد ورزشی خواهند بود که افرادی با دانش و تخصص لازم در سازمان وجود داشته باشند و از این منابع مادی در جهت مرتفع نمودن نیازهای سازمانی و افراد استفاده نمایند (۱). منابع انسانی می‌توانند منابع فیزیکی و مادی را به هدر داده و اتلاف کنند و یا به بهترین نحو در جهت اهداف سیستم استفاده کرده و آن را بارور نمایند. از این‌رو، بسیاری از نویسندگان ادعا می‌کنند که مهم‌ترین عامل برای اثربخشی یک رویداد، توانایی مدیر آن در مدیریت نیروی انسانی است که سازمان را شکل می‌دهند و در جهت انجام امور اجرایی آن تلاش می‌کنند (۱). برای انجام امور متفاوت و متنوع در برگزاری رویدادهای ورزشی، حضور تعداد قابل توجهی نیروی انسانی در جایگاه‌های اجرایی مختلف در ساختار رویداد ضروری است و از آنجا که استخدام و به کارگیری رسمی این تعداد نیرو می‌تواند برای سازمان برگزارکننده بسیار هزینه‌بر بوده و محدودیت‌های سازمانی و حقوقی متعددی را در پی داشته باشد، سازمان‌های برگزارکننده رویدادهای ورزشی نیازمند بهره‌گیری از مشارکت نیروهای داوطلب<sup>۱</sup> برای برگزاری رویداد هستند (۲). در کنار نیروهای رسمی و حقوق بگیر<sup>۲</sup> که وظایف مختلف را در برگزاری رویداد بر عهده دارند، نیروهای داوطلب به عنوان بخشی ارزشمند از منابع انسانی رویدادهای ورزشی محسوب می‌شوند که به عنوان یک فعالیت آزادانه، رایگان و بلاعوض (۳)، با صرف توانایی‌ها، تخصص، وقت، انرژی، تلاش، منابع و سرمایه‌های خود در جهت تحقق اهداف رویداد، سهم بزرگی در موفقیت آن بر عهده دارند (۴).

نظر به اهمیت قابل توجه داوطلبان در رویدادها و سازمان‌های ورزشی، این گروه از منابع انسانی در پژوهش‌های مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند تا با دستیابی به شناخت بهتر و جامع‌تر نسبت به آنها، فواید داوطلبی برای داوطلبان، رویداد و سازمان برگزارکننده به حداکثر ممکن برسد. در برخی از پژوهش‌های حوزه داوطلبی ورزشی، محققین بر تفاوت‌های شخصیتی و عملکردی، تمایل به تکرار مشارکت و سایر ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبان (نظیر سن و جنسیت) توجه نموده‌اند (۵-۶)؛ همچنین مفاهیم متعددی در حوزه داوطلبی ورزشی نظیر آموزش داوطلبان (۷)، به کارگیری و نگهداری داوطلبان (۸) مورد بررسی قرار گرفته‌اند. با توجه به این که درک انگیزه‌ها و انتظارات داوطلبان ابزاری کارآمد در دستیابی به سطوح بالای رضایتمندی و تداوم مشارکت آنها محسوب می‌شود، دور از انتظار نیست که بخش وسیعی از پژوهش‌های حوزه داوطلبی به چهار سازه مفهومی انگیزه، رضایت، تعهد و حضور مجدد پرداخته‌اند. پژوهشگران متعددی به بررسی انگیزه‌ها، مقدار و نوع مشارکت داوطلبان و جنبه‌های رفتاری در داوطلبی پرداخته‌اند و اصول قابل توجه در نگهداری داوطلبان و حفظ فعالیت آنها را مورد توجه قرار داده‌اند؛ چاو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۹) و رنجان<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بر تفاوت‌های فردی داوطلبان که می‌توانند زمینه‌ساز انگیزه‌های متفاوت آنها باشند متمرکز شده‌اند (۹-۱۰)؛ در نهایت کیم<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی جامع به مرور نقش انگیزه‌ها و انتظارات داوطلبان رویدادهای ورزشی در برگزاری رویدادهای ورزشی اشاره داشته و انگیزه‌ها را متغیر اصلی در

1. Volunteer
2. Paid Staff
3. Cho
4. Ranjan
5. Kim

مدیریت داوطلبان در نظر گرفته است، چرا که می‌تواند تعیین‌کننده میزان رضایت، تعهد و تمایل به حضور مجدد در داوطلبان باشد (۴). پژوهش‌هایی نظیر وارنر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۱) بر اهمیت انگیزه‌های مختلف داوطلبان بر برداشتی که از تجربه داوطلبانه خواهند داشت تأکید داشته و بیان می‌کنند که مدیران داوطلبی باید با آگاهی از انگیزه‌های هر داوطلب، راهبردهای مدیریتی را متناسب با آن تدوین نموده و در سیستم مدیریتی خود به کار گیرند (۱۱).

با بررسی پژوهش‌های متعددی که در سطح ملی و بین‌المللی در حوزه داوطلبی ورزشی انجام شده‌اند، مشخص می‌شود که غالب پژوهش‌هایی که در این حوزه انجام شده‌اند، بر شناخت ویژگی‌های فردی داوطلبان (از جمله انگیزه، رضایت و تمایل حضور مجدد) متمرکز شده‌اند. به نظر می‌رسد، اگر تحقیقات در حوزه داوطلبی رویدادهای ورزشی فراتر از مطالعات توصیفی انگیزه‌های داوطلبانه و رضایت باشد، دانش و درک ما نسبت به داوطلبان، چه به عنوان محقق و چه به عنوان مدیر رویداد، توسعه بیشتری یافته و دستیابی به مزایای حداکثری مشارکت نیروهای داوطلب را محقق خواهد نمود. به عبارت دیگر، علاوه بر لزوم شناخت ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبان ورزشی که بر رفتارهای داوطلبی آنها مؤثر هستند و می‌توانند در موفقیت استراتژی‌های مدیریت داوطلبان نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا نمایند، لازم است مدیران سازمان‌های ورزشی و برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی، شیوه‌های مدیریت داوطلبان را از سطح عوامل فردی داوطلبان (نظیر انگیزه‌ها و رضایت) فراتر برده و عوامل محیطی مختلفی که تحت تأثیر منحصر به فرد بودن هر رویداد یا سازمان، می‌توانند بر عملکرد آنها تأثیرگذار باشند را نیز در نظر بگیرند. بدین ترتیب، مدیریت داوطلبان در رویدادهای ورزشی، مفهومی کاملاً متفاوت از مدیریت داوطلبان سازمانی است؛ موقتی بودن ساختار سازمانی برگزارکننده رویدادهای ورزشی، حضور گروه‌های مختلف نیروهای انسانی با ویژگی‌ها، شرایط، انتظارات و نیازهای متفاوت و هم‌چنین غیردائمی بودن مشارکت‌های داوطلبی، بر پیچیدگی مدیریت رویدادهای ورزشی می‌افزاید و نوع ویژه‌ای از محیط را ایجاد می‌کند که به چالشی برای مدیران منابع انسانی در برگزاری رویدادهای ورزشی تبدیل شده است. این پیچیدگی محیط رویدادهای ورزشی، مدیریت داوطلبان را که به خودی خود، گروهی از منابع انسانی هستند که توافق بر نحوه مدیریت آنها همچنان منشأ اختلاف نظر میان مدیران اجرایی رویدادها است، نیازمند نگاه علمی و اصولی با توجه به ماهیت منحصر به فرد هر رویداد است تا توان بالقوه داوطلبان برای ارزش‌آفرینی در رویداد را بالفعل نماید. اگرچه رویدادهای ورزشی، فرآیند برگزاری تقریباً مشابهی دارند، اما غالباً به لحاظ سطح و دامنه برگزاری، جامعه هدف، ماهیت و تعداد شرکت‌کنندگان متفاوت بوده و از این لحاظ اتخاذ الزامات برنامه‌ریزی و مدیریت ویژه برای داوطلبان حاضر در هر نوع رویداد ضروری به نظر می‌رسد؛ بنابراین ماهیت ویژه هر رویداد ورزشی، یکی دیگر از جنبه‌های خاصی است که باید در برنامه‌ریزی و مدیریت داوطلبان مورد توجه قرار بگیرد (۱۲). پژوهش‌های متعددی در بررسی‌های خود به این نتیجه رسیده‌اند که تجربه داوطلبی در هر رویداد منحصر به فرد بوده و از رویدادی به رویداد دیگر متفاوت است (۱۳)، بنابراین مدیران داوطلبی در هر رویداد، باید متناسب با جنبه‌های ویژه آن، برنامه مدیریت داوطلبان را طراحی و اجرا نمایند.

از میان رویدادهای ورزشی که در سطح ملی برگزار می‌شوند، رویدادهای ورزش دانشگاهی، به لحاظ اهمیت قابل توجه ورزش تربیتی در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی در سطح جامعه، ارتقا سلامتی، افزایش فعالیت بدنی و ارائه سبک زندگی فعال به دانشجویان همواره مورد توجه سیاست‌گذاران و متولیان ورزش بوده است. مدیریت داوطلبان در رویدادهای ورزش دانشگاهی، به واسطه ماهیت ویژه رویداد و گروه هدف خاصی که در این رویداد مشارکت دارند، لازم است ویژگی‌های خاصی داشته و نیازهای ویژه‌ای را پاسخگو باشد (۱۴). رویدادهای ورزش دانشگاهی در ایران، به لحاظ دامنه تحت پوشش خود (ملی، منطقه‌ای، استانی و دانشگاهی) و سطح عملکردی دانشجویان شرکت‌کننده (قهرمانی، همگانی و تفریحی) متفاوت هستند. برگزاری مطلوب این رویدادها به ویژه المپیادهای فرهنگی ورزشی قهرمانی و همگانی دانشجویان، به عنوان برجسته‌ترین و بزرگ‌ترین

رویداد ورزش دانشگاهی کشور به لحاظ گستره برگزاری ملی و سطح فنی بالا، از اهمیت ویژه‌ای برای اداره کل تربیت بدنی سازمان امور دانشجویان، به عنوان نهاد متولی برخوردار است. با توجه به فقدان برنامه مدون برای حضور و بهره‌گیری از نیروهای داوطلب در برگزاری این رویدادها، به نظر می‌رسد استفاده از روش‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی مناسب که با ساختار منسجمی از راهبردها، سیاست‌ها، شیوه‌ها، رویه‌ها و سیستم‌ها می‌توانند دیدگاهی جامع و همه‌جانبه به مدیریت داوطلبان ارائه دهند، در جهت جذب و مدیریت هر چه بهتر نیروهای داوطلبی و در پی آن بهره‌مندی از مزایای آن کمک‌کننده خواهد بود.

از میان روش‌ها و رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی، اتخاذ رویکردی منبع محور<sup>۱</sup> نظیر معماری منابع انسانی<sup>۲</sup>، که هدف آن ترسیم جنبه انسانی و برجسته نمودن نقش کارکنان کلیدی در تحقق مأموریت‌ها و استراتژی‌های سازمانی بوده و تأکید سازمان را از عوامل بیرونی به سمت منابع داخلی سازمان به عنوان منشأ مزیت رقابتی تغییر دهد، می‌تواند راهگشا باشد (۱۵). استفاده از چارچوب معماری منابع انسانی، یکی از راه‌هایی است که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند به ترکیب مناسبی از سرمایه انسانی دست یابند (۱۶).

هدف معماری منابع انسانی، نمایاندن وجه انسانی سازمان از طریق به‌کارگیری افرادی شایسته از نظر ارزش‌آفرینی و دانش منحصر به فرد در سازمان مناسب با مأموریت‌ها و استراتژی‌های آن است، به گونه‌ای که افراد بتوانند نه صرفاً در قالب یک شغل مشخص بلکه در چارچوب مأموریت‌ها و اهداف سازمان، از دانش منحصر به فرد خود برای ایجاد ارزش بهره‌گیرند (۱۷)؛ اما به‌کارگیری چنین مدل مدیریتی مستلزم شناخت تمامی مؤلفه‌ها و عواملی از آن سازمان منحصر به فرد است که می‌توانند بر این مدل مؤثر باشند و اثربخشی آن را تعیین کنند. از این رو و با توجه به فقدان پژوهش‌های جامع در حوزه مدیریت مطلوب داوطلبان در رویدادهای ورزش دانشگاهی، به عنوان حوزه‌ای مهم و اثرگذار در ترویج ورزش همگانی و قهرمانی در سطح جامعه، این پژوهش در صدد است تا با شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب، به افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت داوطلبان در این رویدادها و حداکثرسازی کارکردهای حاصل از برگزاری این رویدادها برای تمامی ذینفعان بپردازد. با توجه به رویکرد جامع و همه‌جانبه، روش نوین و کاربردی بودن پژوهش پیش‌رو، به نظر می‌رسد، نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند با تغییر نگاه به داوطلبان، به عنوان گروهی از منابع انسانی رویداد، ضمن مرتفع نمودن نیازهای تخصصی به نیروی انسانی داوطلب در سازمان‌های متولی ورزش دانشگاهی، زمینه تداوم مشارکت، تعهد و رضایت داوطلبان از تجربه مشارکت داوطلبانه را در پی داشته باشد و برگزارکنندگان رویداد را در برگزاری هر چه بهتر رویداد دانشگاهی حمایت کند.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر استفاده، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشی میدانی است. با توجه به مراحل و اهداف این تحقیق، می‌توان آن را جزء تحقیقات بنیادی و کاربردی طبقه‌بندی کرد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله برفی، به عنوان روشی برای دستیابی محقق به افرادی دارای ویژگی‌های موردنیاز پژوهش استفاده شده است؛ بدین ترتیب که نخست طبق شناخت پژوهشگر و در نظر گرفتن اهداف پژوهش با خبرگان منتخبی که به لحاظ تجارب و سوابق اجرایی و علمی در حوزه پژوهش، شایستگی پاسخ به پرسش‌های مطرح شده را داشتند، مصاحبه به عمل آمد، سپس آن‌ها خبرگان دیگری را معرفی کردند تا نمونه‌گیری تا رسیدن به تکرار در یافته‌ها ادامه یابد. برای انجام این پژوهش، مصاحبه‌شوندگان به پنج گروه زیر تقسیم شدند: ۱. متخصصان و صاحب نظران حوزه مدیریت ورزشی و منابع انسانی (دارای سوابق آموزشی و یا پژوهشی در حوزه پژوهش) ۲. بخش ستادی ورزش دانشگاهی، شامل سیاست‌گذاران، ناظران و برنامه‌ریزان و مدیران ارشد ورزش دانشگاهی

1. Resource-Based view (RBV)
2. Human Resources Architecture (HRA)

۳. داوطلبان دارای تجارب برجسته در رویدادهای ورزش دانشگاهی ملی و یا بین‌المللی ۴. مدیران بخش داوطلبی، شامل نیروهای انسانی دارای سوابق مدیریت داوطلبان در ادارات تربیت بدنی و یا رویدادهای ورزش دانشگاهی ۵. مدیران اجرایی ورزش دانشگاهی، شامل مدیران ادارات تربیت بدنی دارای سوابق برگزاری مسابقات و رویدادها و دبیران اجرایی رویدادهای ورزش دانشگاهی. در این پژوهش در مصاحبه ۱۵ به بعد تکرار در داده‌های دریافتی مشاهده شد و در مصاحبه ۱۷ میزان داده‌های دریافتی از مصاحبه شونده‌ها به اشباع رسید؛ اما با هدف کسب اطمینان از داده‌های دریافتی تا مصاحبه ۱۹ ادامه یافت.

از آنجا که هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب در مدیریت داوطلبان رویدادهای ورزش دانشگاهی بوده است، از روش کیفی تحلیل تماتیک استفاده شد. بر این اساس، با اجرای مصاحبه و طرح پرسش‌های باز و نیمه ساختار یافته برای اکتشاف و توصیف نگرش مصاحبه شونده‌گان، انبوهی از متغیرها جمع‌آوری شده و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش کدگذاری کیفی استفاده شد. کدگذاری، به عنوان فرآیند تفکیک داده‌های حاصل از نمونه‌گیری، توصیف و بیان آن‌ها با عباراتی کوتاه، رکن اساسی در فرآیند تحلیل است و در سه گام اصلی شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام می‌شود. در نهایت یافته‌های تحقیق دسته‌بندی شده و متغیرها تبیین شدند. روایی پژوهش از طریق نمایش روند تحلیل مصاحبه‌ها به متخصصین مورد تأیید قرار گرفت و در خصوص تأیید پایایی به لحاظ روش‌شناختی و محتوایی نیز، از دو متخصص این حوزه که هیچ رابطه‌ای با پژوهش نداشتند، درباره درستی جنبه‌های مختلف پژوهش از گردآوری تا تحلیل داده‌ها نظرخواهی شد. از طریق تأیید آنها بر رویه‌ها و شیوه‌های گردآوری و تفسیر داده‌ها، ممیزی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. پایایی داده‌ها نیز از طریق نشان دادن مسیر تصمیمات پژوهشگران و همچنین قرار دادن تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید و با بررسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی آزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، سه مصاحبه برای نمونه انتخاب شد و هر یک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخصی توسط دو محقق کدگذاری شده و سپس کدهای مشخص شده با یکدیگر مقایسه شدند. با مشخص نمودن کدهایی که از نظر هر دو محقق مشابه بودند به عنوان "توافق" و کدهای غیرمشابه به عنوان "عدم توافق"، درصد توافق درون موضوعی که به عنوان شاخص پایایی مدنظر قرار می‌گیرد، از طریق فرمول زیر محاسبه شد: درصد توافق درون موضوعی = تعداد توافقات ضربدر دو، تقسیم بر تعداد کل کدها، ضربدر ۱۰۰. نتایج به دست آمده در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

#### جدول ۱. نتایج بررسی پایایی

Table 1. Reliability Assessment Results

مجموع درصد	تعداد توافق	تعداد کدها	ردیف
۷۵	۳	۸	۱
۱۰۰	۴	۸	۲
۸۸	۴	۹	۳

نتایج نشان داد که تعداد کل کدها در این سه مصاحبه برابر با ۲۵ مورد و تعداد توافق برابر ۱۱ است؛ بنابراین درصد توافق درون موضوعی برابر است با ۰/۸۸ که نشان دهنده پایایی مناسب کدگذاری است؛ همچنین برای تضمین معتبر بودن، یافته‌های این مطالعه به شرکت‌کنندگان ارائه شد و آن‌ها نظرات خود را درباره هماهنگی یافته‌ها با تجربیات خود به محققان ابراز کردند (بازگشت به منظور تعیین اعتبار) و تعمق مشارکتی پیرامون مضمون‌های پدیدار شده توسط گروه پژوهش در مراحل مختلف مطالعه انجام شد. پژوهشگران با حفظ مستندات در تمام مراحل پژوهش قابلیت تأیید این پژوهش را تضمین کردند. علاقمندی



پژوهشگران به پدیده تحت مطالعه، تماس درازمدت با داده‌ها و همچنین تلاش برای کسب نظرات دیگران در این زمینه از دیگر عوامل تضمین‌کننده قابلیت تأیید بوده‌اند.

### یافته‌ها

در این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی، در مجموع با ۱۹ نفر از خبرگان در زمینه ورزش دانشگاهی، مدیریت منابع انسانی و داوطلبان مصاحبه‌های عمیق انجام شد که مشخصات آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است.

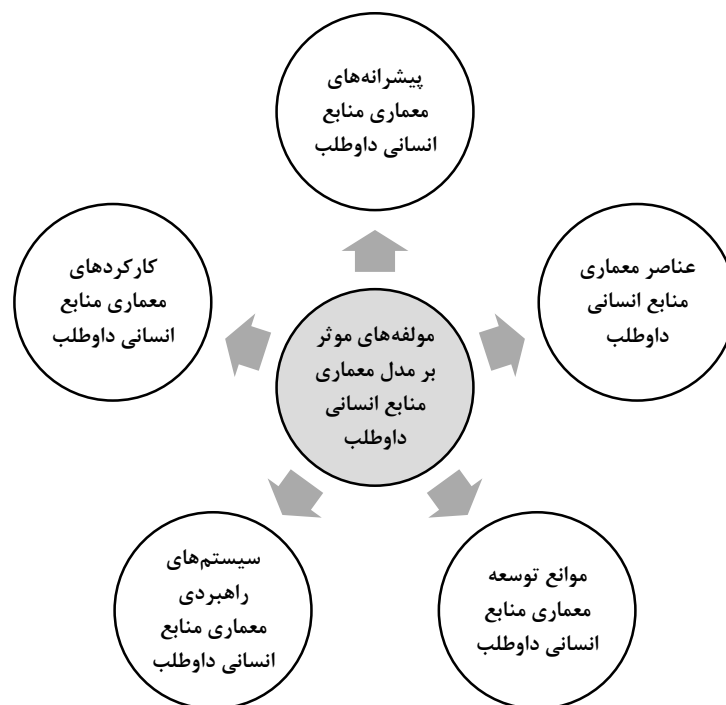
جدول ۲. ویژگی‌های فردی مصاحبه‌شوندگان

Table 2. Personal characteristics of the interviewees in the qualitative stage

نشانیگر	مسئولیت	جنسیت	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	سوابق آموزشی - پژوهشی	تجارب مدیریت داوطلبان
۱	عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، پژوهشگر حوزه منابع انسانی در ورزش	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۲	معاون اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	بله	بله
۳	رئیس اداره طرح و توسعه اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۴	مدیر تربیت بدنی دانشگاه ارومیه	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	بله	بله
۵	پژوهشگر حوزه رویدادهای ورزش دانشگاهی، دانشگاه رازی کرمانشاه	مرد	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	بله	خیر
۶	رئیس اداره ورزش قهرمانی اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۷	رئیس اداره ورزش همگانی اداره کل تربیت بدنی وزارت علوم	زن	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۸	مدیر کل اسبق تربیت بدنی وزارت علوم و دبیر کل فدراسیون ملی ورزش دانشگاهی	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۹	عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی، پژوهشگر حوزه داوطلبی ورزشی	زن	دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۱۰	مدیر کل تربیت بدنی دانشگاه تهران	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	بله	بله
۱۱	پژوهشگر و فعال حوزه داوطلبی ورزشی، دانشگاه رازی کرمانشاه	مرد	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۱۲	مدیر تربیت بدنی و عضو هیئت علمی دانشگاه مراغه	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۱۳	عضو هیئت علمی دانشگاه نیشابور، پژوهشگر و فعال حوزه داوطلبی ورزشی	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۱۴	عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی شاهرود، رئیس سابق سازمان داوطلبان	مرد	دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله

نشانگر	مسئولیت	جنسیت	مقطع تحصیلی	رشته تحصیلی	سوابق آموزشی - پژوهشی	تجارب مدیریت داوطلبان
	جمعیت هلال احمر، پژوهشگر و فعال حوزه داوطلبی ورزش					
۱۵	مسئول داوطلبان المپیاد قهرمانی دانشجویان دانشگاه شهید بهشتی	مرد	دکتری	رفتار حرکتی	بله	بله
۱۶	مسئول کمیته داوطلبان المپیاد همگانی دانشجویان، دانشگاه بوعلی سینا همدان	مرد	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۱۷	مدیر کل تربیت بدنی دانشگاه علمی کاربردی	مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت ورزشی	خیر	بله
۱۸	مدیر کل اسبق تربیت بدنی دانشگاه پیام نور	مرد	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله
۱۹	مسئول کمیته داوطلبان انجمن علمی مدیریت ورزشی ایران	زن	دانشجوی دکتری	مدیریت ورزشی	بله	بله

کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه، به گونه‌ای انجام شد که کدها تغییرپذیر و یا تکراری نباشند؛ در نهایت ۱۴۳ کد اولیه از مصاحبه‌ها احصاء شد که پس از حذف موارد مشابه ۸۴ کد اولیه به صورت نهایی مکتوب شد. کدها در ۵ دسته اصلی شامل پیشران‌های معماری منابع انسانی داوطلب، عناصر معماری منابع انسانی داوطلب، موانع توسعه معماری منابع انسانی داوطلب، سیستم‌های راهبردی معماری منابع انسانی داوطلب و کارکردهای معماری منابع انسانی داوطلب که در شکل یک نشان داده شده است. داده‌های به دست آمده از تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده نیز در قالب جدول ۳ به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۱. مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی در مدیریت داوطلبان

Figure 1. Affecting Components of Human Resource Architecture Model in Managing volunteers

جدول ۳. نتایج حاصل از کدبندی مصاحبه‌های باز و نیمه ساختار یافته  
**Table 3. Coding results of open and semi-structured interviews**

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز
پیش‌رانه‌های معماری منابع انسانی داوطلب	شایستگی داوطلبان	تفویض مدیریت عملکرد به داوطلبین با تجربه استفاده از ورزشکاران ملی‌پوش در فعالیت‌های اجرایی فنی به کارگیری داوطلبان با تجربه و ماهر
	یادگیری اصول	متناسب بودن آموزش هر سطح داوطلبی توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبین استفاده از روش‌های نوین آموزش به داوطلبان
آموزش و توانمندسازی	ترغیب به مشارکت	بهبود دیدگاه مدیران به مسئله داوطلبی ارتقای سطوح داوطلبی با افزایش تخصص و مهارت تفویض اختیار بیشتر به داوطلبین با تجربه
	رهبری	آموزش و توانمندسازی داوطلبان متناسب با سطوح داوطلبی و وظایف محوله آموزش و توانمندسازی داوطلبین بر اساس نیازهای رویداد و اصول بین‌المللی توسعه نیروی انسانی داوطلب با استفاده از آموزش‌های کاربردی داشتن قدرت کارزماتیک در جذب و حفظ داوطلبین نظارت مستمر و ارزیابی مطلوب بر سازمان
	شایستگی مدیران	برقراری ارتباطات کلامی و عاطفی مؤثر با داوطلبین شایستگی شناسایی و جذب داوطلبین متناسب با نیازهای رویداد خلاقیت در به کارگیری و مدیریت اثربخش داوطلبین شناسایی انگیزه افراد از داوطلب شدن در مرحله جذب
عناصر معماری منابع انسانی داوطلب	اجرا و بازخورد	مدیریت ابتکار عمل‌ها در اجرای راهبردها اجرای استراتژی دستیابی به اهداف بازخورد در زمینه اثربخشی استراتژی و اهداف
	شناخت انگیزه‌های مشارکت	ایجاد امکان درخشش در داوطلبی و دیده شدن در جهت کسب شغل تمرکز بر مسئولیت اجتماعی و تمرکز بر اهداف گروهی و سازمانی ایجاد فرصت یادگیری گروهی در بستری تعاملی و فرصت کسب تجربه از خبرگان
تنظیم شغلی	تشریح شغلی	تبیین و تعریف اهداف شغلی داوطلبین تشریح محتویات و مندرجات شغل و تبیین دقیق نحوه انجام امور محوله جمع آوری اطلاعات مرتبط با محیط رویداد و سازمان
	نردبان شغلی	تعیین نیازهای آموزشی و توسعه داوطلبین تدوین طرح و برنامه توسعه داوطلبین تنظیم اساسنامه توسعه مسیر شغلی داوطلبین ارتباط یافتن سمت هر داوطلب با سمت‌های دیگر نشان دادن جانشین‌های مسیر پیشرفت داوطلبی نمایش دانش و تجربه مورد نیاز برای تغییر مسیر پیشرفت
	شناسایی	بررسی سوابق و تجارب داوطلبان واگذاری وظایف در تناسب با ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبان شناسایی نقاط قوت و ضعف داوطلبان
سیستم‌های راهبردی معماری منابع انسانی داوطلب	بهبودی	تعیین نیازهای آموزشی داوطلبان تدوین استانداردهایی ارزیابی عملکرد داوطلبان ارائه بازخوردهای مستمر به داوطلبان در جهت بهبود کار
	تأمین و حمایت	تأمین بودجه مورد نیاز کمیته داوطلبان رویداد ارائه خدمات رفاهی و سازمانی مناسب به داوطلبین حمایت بیمه‌ای و کاهش ریسک‌های همکاری داوطلبان

مقوله‌ها	مفاهیم	کدهای باز
	جبران خدمات	جبران خدمات متناسب با انگیزه‌ها و انتظارات داوطلبان جبران خدمات بر اساس میزان تلاش، خدمات و ماهیت وظایف محوله تقدیر و قدرشناسی مناسب از فعالیت‌های گروه‌های داوطلبی
موانع توسعه معماری منابع انسانی داوطلب	معیارهای جذب	عدم برخورداری از روش‌ها و معیارهای مشخص برای جذب داوطلبین سخت‌گیری در جذب داوطلبین عدم نیازسنجی مناسب و به کارگیری داوطلبان بدون توجه به نیازهای رویداد
	انگیزاننده‌ها	عدم پاسخگویی به انگیزه‌ها و تأمین نیازهای داوطلبین به کارگیری رویکرد مدیریتی آمرانه و استفاده از کلمات دستوری عدم مشارکت جویی از داوطلبین خبره در تصمیم‌گیری‌ها
	پشتیبانی آموزشی	عدم وجود سیستم آموزش یکپارچه و پشتیبانی اطلاعاتی و زمینه‌ای برای اشتراک گذاری دانش عدم توجه به مباحث آموزشی حین ورود عدم آموزش‌های دوره‌ای در حین داوطلبی
	ساختار	بی‌توجهی به ایجاد ساختار سازمانی ویژه و مدون برای داوطلبین عدم درک صحیح مدیران رویداد از مفاهیم و اصول کار با داوطلبان
	مدیریت و به کارگیری	حضور مقطعی داوطلبین و عدم جذابیت برای تداوم همکاری عدم ارائه دانش و آموزش لازم به مدیران و مسئولین بی‌توجهی به تدوین دستورالعمل کاری معین برای داوطلبان
	آشناسازی	غفلت از آشناسازی داوطلبین با راهبردهای سازمان عدم توجه مناسب داوطلبین در خصوص ساختار و اصول سازمان و مسئولیت‌های محوله عدم تعیین نوع همکاری داوطلبان در اطلاعیه‌ها
	طراحی و توسعه شغل	غفلت از آماده‌سازی فضای فکری کارکنان سازمان جهت کار با داوطلبان بی‌توجهی به انتخاب یک فرد شایسته به عنوان هماهنگ‌کننده امور داوطلبان کوتاهی در حفظ ارتباط مداوم با داوطلبان و دعوت مجدد از داوطلبان عدم ارائه تصویری روشن از داوطلبی و انتظارات سازمان
کارکردهای معماری منابع انسانی داوطلب	کارایی	افزایش سرعت اجرای کارها کاهش هزینه‌های برگزاری رویداد استفاده بهینه از تجهیزات و امکانات
	تعهد	داشتن خودکنترلی در انجام کارها تعهد و حضور مجدد داوطلبین عدم وجود نشانه‌های خروج و قطع همکاری داوطلبین
	اثربخشی	انگیزه بالا برای اجرای صحیح و با کیفیت امور بهبود و غنی‌سازی فعالیت داوطلبی رضایت سازمان و مخاطبان از عملکرد داوطلبین
	اجتماعی شدن	افزایش اعتماد به نفس و رسیدن به استقلال تقویت احساس مسئولیت‌پذیری ایجاد حس تعلق اجتماعی با مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی
	کسب تخصص	به دست آوردن مهارت کار کردن با افراد مختلف و کار تیمی به دست آوردن تجارب شغلی ایجاد زمینه‌ای برای انتقال تجارب داوطلبی
	ارزشمندی	گریز از یکنواختی زندگی و پر کردن اوقات فراغت احساس انجام دادن کاری ارزشمند و کسب اعتبار در میان دانشجویان ترغیب روحیه نوع دوستی و کمک به دیگران

## بحث و نتیجه‌گیری

تأکید روزافزون بر لزوم مدیریت حرفه‌ای داوطلبان، در عمل با روند رو به رشدی در پژوهش‌های این حوزه همراه شده است که بیان می‌کنند شیوه‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، توانایی تأثیرگذاری بر مشارکت داوطلبانه را دارند (۱۸). در همین راستا پژوهش حاضر تلاش نمود تا با شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب، استفاده مطلوب این مدل را در مدیریت داوطلبان مشارکت کننده در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی میسر نماید. بر اساس یافته‌های به دست آمده، مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی در پنج دسته شامل پیش‌رانه‌های معماری منابع انسانی داوطلب، عناصر معماری منابع انسانی داوطلب، سیستم‌های راهبردی معماری منابع انسانی داوطلب، موانع توسعه معماری منابع انسانی داوطلب و کارکردهای معماری منابع انسانی داوطلب دسته بندی شده و در ادامه مورد بحث قرار می‌گیرند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، "پیش‌رانه‌های معماری منابع انسانی داوطلب" شامل شایستگی داوطلبان، آموزش و توانمندسازی، یادگیری اصول، ترغیب به مشارکت، رهبری و شایستگی مدیران هستند. عواملی که به عنوان پیش‌رانه‌های مدل معماری در نظر گرفته می‌شوند، عوامل مؤثری هستند که می‌توانند بر سطح توانایی، آمادگی و عملکرد داوطلبانی که در رویداد مشارکت می‌کنند و در نهایت کیفیت عملکرد آنها اثرگذار باشند، به عبارت دیگر، پیش‌رانه‌ها از یک سو بر جذب داوطلبان ماهر و باتجربه‌تر و تفویض مدیریت عملکرد به آنها به ویژه در امور اجرایی و فنی و از سوی دیگر، به لزوم ارتقا و توانمندسازی تمامی داوطلبان حاضر در رویداد با هر سطح توانایی و ویژگی‌های منحصر به فرد تأکید می‌نمایند. داشتن برنامه منسجم برای به‌کارگیری، برنامه آموزشی مناسب و حمایت از نیروهای داوطلب رابطه مثبت و مستقیمی با احتمال مشارکت مجدد آنها در رویداد بعدی دارد.

مفهوم شایستگی داوطلبان به عنوان یکی از پیش‌رانه‌های مدل، به لزوم توجه به استفاده و تفویض مدیریت عملکرد به داوطلبان با تجربه و ماهر اشاره دارد، به ویژه داوطلبانی که در رویدادهای ورزش دانشگاهی تجربه حضور داشته و با ساختار و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن آشنا هستند. به کارگیری مجدد داوطلبانی که پیشتر تجربه حضور داوطلبانه در رویداد را داشته‌اند، از رویدادی به رویداد دیگر یا سالی به سال دیگر، به معنی کاهش نیاز آموزشی آنها در خصوص فرآیندهای لازم و شرایط حاکم بر رویداد است. با توجه به این که آموزش مداوم نیروهای داوطلب جدید برای سازمان برگزارکننده هزینه‌بر است، سازمان‌های برگزارکننده رویدادهای ورزشی ترجیح می‌دهند از نیروهای داوطلب سابق خود استفاده کنند (۲).

مفهوم دیگری که به عنوان یک پیش‌رانه بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب اثرگذار است، عامل آموزش و توانمندسازی است. آموزش و توانمندسازی داوطلبان، بخشی مهم و ناملموس از ارتباط میان داوطلبان و سازمان ورزشی است و حمایتی است که داوطلبان برای توسعه مهارت‌های خود و انجام اثربخش وظایف محوله نیاز دارند و مزایای آن از منافع سازمانی فراتر می‌رود. نظر به اهمیت آموزش در حسن انجام امور محوله به داوطلبان، لازم است به اصل منحصر به فرد بودن داوطلبین توجه شود و آموزش‌ها متناسب با سطوح داوطلبی (مانند داوطلب تازه وارد، داوطلب باتجربه و...) و وظایف محوله و از سوی دیگر، نیازهای رویداد و اصول بین‌المللی برنامه‌ریزی شده و با استفاده از آموزش‌های کاربردی و روش‌های نوین آموزشی به داوطلبان ارائه شود. با وجود اهمیت آموزش مناسب برای بهبود عملکرد، پژوهش‌های اندکی به بررسی ماهیت و نحوه ارائه آموزش پرداخته و پژوهشگران بیشتر بر رابطه آموزش با افزایش رضایت و تمایل به حضور در فعالیت داوطلبانه متمرکز بوده‌اند. پژوهش‌هایی نظیر نیوتون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۴) به این نتیجه رسیدند که آموزش مناسب به داوطلبان می‌تواند تعهد و تمایل ادامه مشارکت

1. Newton

داوطلبان را در پی داشته باشد. علاوه بر این، فرآیندهای نگهداری، آموزش و حمایت از داوطلبان، در ارتباط مستقیم با تعامل انگیزه‌های آنها با رویکردهای مدیریتی سازمان یا رویداد قرار دارد (۱۹).

شایستگی مدیران و برخورداری از ویژگی‌های یک رهبر، از دیگر پیش‌رانه‌های معماری منابع انسانی داوطلب محسوب می‌شوند. مدیران باید شایستگی شناسایی و جذب داوطلبین متناسب با نیازهای رویداد را داشته باشند و انگیزه‌های افراد برای داوطلب شدن را نیز شناسایی نموده و در هنگام کار کردن با آنها، این انگیزه‌ها را مورد توجه قرار دهند. پژوهش‌های پیشین در حوزه مدیریت داوطلبان، به مدیران داوطلبی در رویدادهای ورزشی پیشنهاد می‌کنند که پیش از شروع فرآیندهای رسمی جذب و به‌کارگیری، خود را برای کار با داوطلبان آماده کنند (۲۰-۲۱). اولین گام از این آمادگی، شناخت دقیق نیازهای رویداد به داوطلبان به لحاظ تعداد و دانش و مهارتی است که باید داشته باشند (۲۲). این شناخت به مدیران داوطلبی کمک می‌کند تا استراتژی‌ها و روش‌های جذب داوطلبان را بر نیازهای سازمانی متمرکز نمایند و از شیوه‌ها و استراتژی‌های مختلفی برای جذب گروه‌های مختلف داوطلبان استفاده کنند. بدین ترتیب می‌توان برای انواع مختلف داوطلبان، از شیوه‌های مختلفی در تناسب با انگیزه‌ها، توانایی‌ها و اولویت‌های هر گروه از داوطلبان استراتژی‌های ویژه‌ای را تدوین کرده و به کار برد تا نیازهای سازمان به هر گروه به بهترین نحو برآورده شود. از سوی دیگر، برخورداری مدیر داوطلبان از ویژگی‌های یک رهبر کارزماتیک و برقراری ارتباط مؤثر و سازنده، می‌تواند بر ایجاد حس تعلق به رویداد در داوطلبان، زمینه جذب و حفظ آنها را فراهم نماید. برای این که سازمان‌ها و رویدادها بتوانند از مزایای حضور داوطلبان بهره‌مند شوند، لازم است توجه کافی را به حفظ و نگهداری داوطلبان معطوف نمایند؛ زیرا ترک خدمت داوطلبان و یا عدم حضور مجدد داوطلبان می‌تواند برای سازمان‌ها و رویدادها بسیار پرهزینه باشد. با توجه به نقش شناخته شده مدیران داوطلبی در ارتقا کیفیت تجربه مشارکت داوطلبانه، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی ویژه‌ای نیز برای دانش‌افزایی تخصصی مدیران برای کار با داوطلبان تدوین و اجرا شوند تا ارتباطات مؤثری میان مدیران رویدادی و داوطلبان شکل گیرد. تحقق این امر می‌تواند به بهبود دیدگاه مدیران نسبت به داوطلبان، اعتماد و تفویض اختیار بیشتر به داوطلبین منجر شود که در نهایت منجر به ترغیب مشارکت داوطلبانه خواهد شد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، "عناصر معماری منابع انسانی داوطلب" شامل شناخت انگیزه‌های مشارکت، اجرا و بازخورد، تشریح شغلی، تنظیم شغلی و نردبان شغلی هستند. شناخت انگیزه‌های مشارکت داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی، یکی از مؤثرترین عناصر معماری منابع انسانی داوطلب محسوب می‌شود. ایسون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲) بیان می‌کنند که درک دلایلی که افراد اقدام به مشارکت داوطلبانه می‌نمایند، برای طراحی برنامه‌ها و استراتژی‌های اثربخش برای به‌کارگیری و حفظ داوطلبان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است (۲۳)، در واقع انگیزه‌ها تأثیر مستقیم و غیرمستقیم (از طریق رضایت) بر قصد ادامه فعالیت داوطلبی دارند و می‌توان انگیزه‌ها و انتظارات داوطلبان رویدادهای ورزشی را متغیر اصلی در مدیریت داوطلبان در نظر گرفت (۴). پژوهش‌هایی نظیر وارنر و همکاران (۲۰۱۱) بر اهمیت انگیزه‌های مختلف داوطلبان بر برداشتی که از تجربه داوطلبانه خواهند داشت تأکید داشته و بیان می‌کنند که مدیران داوطلبی باید با آگاهی از انگیزه‌های هر داوطلب، راهبردهای مدیریتی را متناسب با آن تدوین نموده و در سیستم مدیریتی خود به کار گیرند (۱۱).

بر خلاف رویکرد سنتی که داوطلبان را افرادی بشردوست و از خودگذشته می‌دانست، رویکرد مدرن داوطلبان را در پیوستاری میان خود گذشته و خود محور در نظر می‌گیرد و بر فواید دو جانبه مشارکت داوطلبانه هم برای آنها و هم برای دیگرانی که به ورزش می‌پردازند تأکید دارد. با این رویکرد، بهترین راه برای جلب مشارکت داوطلبان این است که بر منحصر به فرد بودن فرصت داوطلبی برای دستیابی به مزایای فردی که قابل ارائه هستند، در کنار مزایایی که داوطلب برای رویداد به همراه دارد، تأکید شود (۲۴). رسیدن به درک مناسبی از انگیزه‌های داوطلبان برای مشارکت در برگزاری رویدادهای ورزشی و همچنین

تمایل آنها به ادامه فعالیت داوطلبی بعد از رویداد، به مدیران رویداد در به کارگیری، آموزش، کارایی و تقسیم وظایف و حفظ داوطلبان کمک خواهد نمود. این شناخت می‌تواند در تدوین راهبردهایی برای سناریوهای داوطلبی آینده کمک کننده باشد تا پتانسیل دستیابی جامعه به میراث اجتماعی عمیق‌تر و گسترده‌تری بعد از رویداد را افزایش داده و در نهایت در تهیه برنامه‌های اثربخش مدیریت منابع انسانی و رویداد متمرکز واقع شود. در این راستا طبق یافته‌های این پژوهش، باید با ایجاد امکان تحقق انگیزه‌های داوطلبان برای مشارکت شامل فرصت درخشش در داوطلبی و دیده شدن در جهت کسب شغل، تمرکز بر مسئولیت اجتماعی، تمرکز بر اهداف گروهی و سازمانی، ایجاد فرصت یادگیری گروهی در بستری تعاملی و فرصت کسب تجربه از خبرگان، راه را برای توسعه مشارکت و اثربخشی بیشتر داوطلبین هموار کرد (۲۵). تأکید این پژوهش بر اهداف و انگیزه‌های فردی داوطلبان به عنوان عاملی برای افزایش مشارکت داوطلبانه، در پژوهش‌های متعدد دیگری نظیر رنجان و همکاران (۲۰۲۱)، چاو و همکاران (۲۰۱۹) و کیم و همکاران (۲۰۱۸) نیز مورد تأیید و تأکید قرار گرفته است (۹-۱۰-۲۶).

یکی دیگر از عوامل اساسی که باید به عنوان یکی از عناصر معماری منابع انسانی داوطلب، مورد بحث قرار بگیرد، مفهوم اجرا و بازخورد است. علاوه بر اهمیتی که اجرای صحیح استراتژی‌های دستیابی به اهداف در تحقق مزایای داوطلبی دارد، ارائه بازخورد مناسب به داوطلبان در خصوص عملکرد آنها در اجرای وظایف محوله و درک آنها از نقشی که در تحقق استراتژی و اهداف رویداد داشته‌اند، می‌تواند در کیفیت تجربه داوطلبی بسیار اثربخش باشد تا جایی که میزان تعهد و مشارکت داوطلبان در امور مربوط به برگزاری رویدادهای ورزشی، بیش از هر چیز تحت تأثیر فهم کامل وظایف محوله و ادراک آنها از ارزشمندی امور محوله در فعالیت داوطلبی و انگیزه‌های اولیه‌ای است که اقدام به داوطلبی نموده‌اند، قرار دارد (۲۰). این نتایج بر اهمیت ارائه بازخورد مطلوب به داوطلبان در وظیفه‌ای که در رویداد بر عهده دارند تأکید دارند؛ بنابراین، اقدامات مدیریتی که توسط مدیران رویداد نسبت به داوطلبان اتخاذ می‌شود، در کنار جو کاری حمایت کننده، می‌تواند میزان رضایت آنها از تجربه مشارکت داوطلبانه، تعهد داوطلبان به انجام درست وظایف و امور محوله و حضور مجدد در رویدادهای آتی را پیش بینی نماید.

تشریح و تنظیم شغلی از دیگر عناصر معماری منابع انسانی داوطلب در نظر گرفته می‌شوند و بر این نکته تأکید دارند که ابهام نقش و امور محوله به داوطلبان می‌تواند باعث کاهش رضایت‌مندی و کاهش احتمال و قصد حضور مجدد داوطلبان در رویدادهای ورزشی شود (۲۷). در این راستا تبیین و تعریف اهداف شغلی داوطلبین، تشریح محتویات و مندرجات شغل و تبیین دقیق نحوه انجام امور محوله، جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با محیط رویداد و سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد. در راستای تنظیم شغلی پیشنهاد می‌شود نیازهای آموزشی و توسعه داوطلبین تعیین گردد و از طریق طرح و برنامه توسعه داوطلبین و تنظیم اساسنامه توسعه مسیر شغلی داوطلبین تدوین و توسعه یابد. از این رو، آموزش‌های داوطلبان باید شامل اطلاعاتی جامع و کامل برای معرفی سازمان و رویداد به داوطلبان، اهداف و مأموریت‌های سازمان، وظایف و امور اجرایی که آنها باید بر عهده داشته باشند، نحوه اجرای امور محوله، فرآیندهای گزارش دهی و گزارش گیری و همچنین این نکته که این وظایف چگونه به کل رویداد یا سازمان مربوط شده و در تحقق هدف والای آن مؤثر هستند (این امر باعث افزایش انگیزه و تعهد آنها در اجرای امور محوله خواهد شد)؛ همچنین گارنر و گارنر<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، پیشنهاد می‌کنند که توضیح اهمیت عملکرد سازمان و نقش وظایف داوطلبان در تحقق این عملکرد و به دست آمدن اهداف سازمانی، می‌تواند تعهد بیشتر آنها را در پی داشته باشد (۲۸). به نظر می‌رسد، در صورتی که تشریح شغلی به درستی صورت پذیرد و تنظیم شغلی بر اساس آن شکل بگیرد، در خصوص نردبان شغلی، می‌توان داوطلبان را با کسب درک مناسبی از مسیر پیشرفت داوطلبی، از طریق نشان دادن مسیرهای جانشینی و نمایش دانش و تجربه مورد نیاز برای تغییر مسیر پیشرفت و ارتباط یافتن سمت هر داوطلب با سمت‌های دیگر برای تداوم مشارکت ترغیب کرد.

“سیستم‌های راهبردی معماری منابع انسانی داوطلب” را می‌توان از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب در نظر گرفت، چرا که بیش از هر یک از عوامل دیگر، تحت تأثیر اقدامات مدیران داوطلبی قرار دارند. بر اساس یافته‌های پژوهش، سیستم‌های راهبردی شامل شناسایی، بهسازی، تأمین و حمایت و جبران خدمات داوطلبان هستند. ابتدایی‌ترین مرحله شناخت مناسب از کمیت و کیفیت داوطلبین موردنیاز متناسب با هر جایگاه و وظیفه است. لذا با بررسی سوابق و تجارب داوطلبان، بررسی معرف داوطلبان و شناسایی نقاط قوت و ضعف داوطلبان، باید بهترین داوطلبین را متناسب با هر وظیفه محوله تعیین کرد. در این مرحله بر لزوم تناسب وظیفه و فرد تأکید می‌شود؛ صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی معتقد هستند که مدیران سازمانی می‌توانند با هماهنگ نمودن ملزومات وظیفه‌ای با ویژگی‌های فردی منابع انسانی، از تفاوت‌های میان نیروهای انسانی استفاده عملکردی داشته باشند، بدیهی است این امر در خصوص داوطلبان مشارکت کننده در رویدادهای ورزشی نیز صدق می‌کند. هر فرد می‌تواند با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد خود در نوع خاصی از وظیفه مفیدتر بوده و عملکرد بهتری در تحقق اهداف سازمانی داشته باشد، از این رو می‌توان عملکرد بهینه فرد و در کل، اثربخشی و بهره‌وری رویداد را به تناسب میان ویژگی‌های فردی و از سوی دیگر، ویژگی‌های وظیفه‌ای که بر عهده دارد، نسبت داد (۱). از این رو، مدیران داوطلبی باید تلاش کنند تا با کسب شناخت بهتر نسبت به هر فرد در رویداد بر اساس ویژگی‌های فردی شامل توانایی‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌ها و انگیزه‌ها، همخوانی فردی – شغلی را افزایش دهند. این تناسب هم به لحاظ فردی و هم به لحاظ سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است: از نگاه سازمانی، اگر داوطلبان دارای ویژگی‌های لازم برای انجام وظیفه مربوطه خود باشند، رویدادها می‌توانند انتظار تحقق بهره‌وری بیشتری را داشته باشند و از دید شخصی، داوطلبانی که با ملزومات شغلی خود در تناسب باشد، احساس اعتماد به نفس، شایستگی و رضایت بیشتری را انجام شغل محوله تجربه خواهند نمود و همان‌طور که توسط بوپوتا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده شد، در نهایت این تناسب می‌تواند بر ادراک مثبت داوطلبان از توانمندی‌ها و قابلیت‌های عملکرد خود اثرگذار باشد (۲۹).

بعد از شناسایی و شناخت مطلوب از داوطلبان، باید از طریق بهسازی آن‌ها سعی در تقویت نیروی داوطلبی نموده و از طریق حمایت آن‌ها در حفظ و نگهداری داوطلبین کوشید. در خصوص بهسازی می‌توان سیاست‌هایی مانند تعیین نیازهای آموزشی داوطلبان، تدوین استانداردهایی ارزیابی عملکرد داوطلبان و ارائه بازخوردهای مستمر به داوطلبان در جهت بهبود کار را در دستور کار قرار داد. مدیران داوطلبی باید به این امر توجه داشته باشند که داوطلبان با سطوح عملکردی و توانایی‌های متفاوتی در برگزاری رویداد مشارکت می‌کنند، بدیهی است که این تفاوت سطوح، نیازمند الزامات آموزشی متفاوتی هستند و لازم است هر یک از آنها برنامه آموزشی منحصر به فردی در تناسب با نیازهای وظیفه‌ای دریافت نموده و در حین اجرای وظایف نیز از بازخورد مناسبی بهره‌مند شوند؛ همچنین در جهت تأمین و حمایت داوطلبین می‌توان برنامه‌های تأمین بودجه موردنیاز کمیته داوطلبان رویداد، ارائه خدمات رفاهی و سازمانی مناسب به داوطلبین و حمایت بیمه‌ای و کاهش ریسک‌های همکاری داوطلبان را تدوین و اجرا کرد. آیسبت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، بیان می‌کنند که حمایت سازمانی ادراک شده<sup>۳</sup> و حمایت درک شده از ناظر مستقیم<sup>۴</sup>، به عنوان عوامل اصلی برای رضایت‌مندی داوطلبان در زمان مشارکت و به عنوان عاملی برای پیش‌بینی مشارکت داوطلبان در رویدادهای ورزشی آینده شناسایی شدند (۳۰)؛ بنابراین تأمین و حمایت داوطلبان پیش، در حین و پس از مشارکت داوطلبانه از اهمیت بسیار زیادی در ارائه یک تجربه موفق مشارکت برخوردار هستند؛ همچنین جبران خدمات داوطلبان نیز باید متناسب با انگیزه‌ها و انتظارات داوطلبان باشد و به میزان تلاش، خدمات و ماهیت وظایف محوله را در جبران

1. Bopota
2. Aisbett
3. Perceived organizational support (POS)
4. perceived supervisor support (PSS)



خدمات توجه داشت؛ بنابراین تقدیر و قدرشناسی مناسب از فعالیت‌های گروه‌های داوطلبی باید در اولویت برنامه‌های تشویقی قرار گیرد، همان‌طور که در پژوهش هولمز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، نقش قدرشناسی و پاداش و ادراک داوطلبان از این امر مورد تأکید قرار گرفته و اثر آن بر تجربه مثبت داوطلبان از رویداد مورد بحث قرار گرفته است (۸). چو و همکاران (۲۰۱۹) نیز در پژوهشی نشان داده‌اند که استفاده از راهکارها و شیوه‌های درست مدیریت داوطلبان می‌تواند به رضایت بیشتر و در نتیجه افزایش تمایل مشارکت آنها در رویداد منجر شود و از این میان، قدرشناسی و به رسمیت شناختن عملکرد داوطلبان و پس از آن توانمندسازی، انعطاف‌پذیری برنامه و آموزش و تعامل به ترتیب به عنوان مؤثرترین عملکردهای مدیریت مناسب داوطلبان شناخته شده‌اند (۹).

بررسی دلایلی که افراد جامعه در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت داوطلبانه ندارند (و یا فعالیت داوطلبی خود را متوقف می‌کنند یا افزایش نمی‌دهند)، همواره چالش قابل توجهی برای متولیان و سازمان‌های برگزار کننده رویدادهای ورزشی بوده است که برای اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف سازمانی خود، نیاز به حضور و فعالیت‌های نیروهای داوطلب دارند. شناخت دلایلی که با وجود مزایای بسیار زیادی که داوطلبی می‌تواند برای افراد داشته باشد، از حضور آنها در فعالیت داوطلبانه ممانعت می‌کند، می‌تواند به اندازه شناخت انگیزه‌های داوطلبان مهم بوده و در بهبود فرآیندهای مدیریتی داوطلبان مؤثر باشد. بر اساس یافته‌های به دست آمده از این پژوهش نیز، عواملی که در نتایج داوطلبانه تأثیر منفی می‌گذارند و به عنوان مانع مشارکت داوطلبانه مطرح می‌شوند، تحت عنوان موانع توسعه مدل معماری منابع انسانی داوطلب و شامل مفاهیم کلی معیارهای جذب، انگیزاننده‌ها، پشتیبانی آموزشی، ساختار، مدیریت و به کارگیری، آشناسازی، طراحی و توسعه شغل هستند. یکی از مهم‌ترین موانع توسعه معماری منابع انسانی داوطلب، معیارهای سختگیرانه و غیرعلمی برای جذب داوطلبین است. عدم استفاده از روش‌ها و معیارهای مشخص برای جذب و انتخاب داوطلبین، سخت‌گیری در جذب داوطلبین، عدم نیازسنجی مناسب و به کارگیری داوطلبان بدون توجه به نیازهای رویداد باعث اختلال در جذب مناسب داوطلبین ورزشی خواهد شد که در پی آن، رویداد تعداد و ترکیب مناسبی از داوطلبان را نداشته و در نتیجه در اجرای امور برگزاری با مشکل مواجه خواهد شد. در واقع به کارگیری نیروهای غیر تخصصی و کم انگیزه و بدون تعهد از یک سو و همچنین به کارگیری نیروهای متخصص و با انگیزه در جایگاه وظیفه‌ای نامناسب آنها، ممکن است روند کار سیستم برگزاری رویدادهای ورزشی را با اختلال مواجه سازد. بروز این عوامل در طی برگزاری رویداد، منجر به عدم ایجاد شرایط لازم برای به کارگیری مهارت‌ها و تخصص‌های داوطلبان و ایجاد احساس بی‌ارزشی و در نهایت باعث کاهش انگیزه و احتمال حضور مجدد داوطلبان در رویدادهای آتی می‌گردد.

پژوهش‌های مختلفی که در خصوص بررسی موانع فعالیت داوطلبانه انجام شده‌اند، نشان داده‌اند که محدودیت زمانی و فقدان وقت کافی برای اختصاص به فعالیت‌های اجتماعی مهم‌ترین دلیل و مانع برای حضور حداکثری افراد جامعه به عنوان داوطلب شناخته می‌شود (۳۱)؛ در واقع بیشتر افراد هنگام تصمیم‌گیری در خصوص مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های اجتماعی، به این نتیجه می‌رسند که هزینه‌ها احتمالی مشارکت از فواید احتمالی آن بیشتر است. جای تعجب نیست که در بررسی‌های صورت گرفته، افرادی که در فعالیت‌های داوطلبانه مشارکت داشته‌اند نیز همان موانع پیش‌روی افراد غیر داوطلب را موانع مشارکت بیشتر خود دانسته‌اند (۳۲). دوهرتی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) عوامل فردی که مانع حضور داوطلبان در فعالیت‌ها و رویدادهای ورزشی می‌شوند را شامل تعهدهای کاری فرد خارج از فعالیت داوطلبانه، کمبود وقت، فشارها و مسئولیت‌های خانوادگی، تجارب ناخوشایند گذشته، فقدان مهارت‌های لازم و ناتوانی در تعهد بلند مدت در فعالیت‌های داوطلبانه بیان نموده و آنها را مستقل از موانع سازمانی می‌داند که از سوی رویداد قابل کنترل و مدیریت هستند (۳۳).

1. Holmes  
2. Doherty

عدم پاسخگویی به انگیزه‌ها و تأمین نیازهای داوطلبین، مانع دیگر در راه توسعه منابع انسانی داوطلب در رویدادهای ورزشی است. انگیزه مشارکت داوطلبانه، ماهیتی پیچیده و چندوجهی دارد، به طوری که ممکن است داوطلبان مختلفی که در یک فعالیت داوطلبانه مشارکت دارند، با اهداف و انگیزه‌های مختلفی حضور داشته باشند و یا داوطلبان با انگیزه‌هایی یکسان در فعالیت‌های داوطلبی مختلفی مشارکت نمایند. هر یک از داوطلبان با توجه به ویژگی‌های منحصر به فردی که دارند، انگیزه‌ها و انتظارات متفاوتی از مشارکت در برگزاری رویداد دارند. هدف اصلی مدیر داوطلبی در هر رویداد ورزشی، باید به حداکثر رساندن مزایای مورد انتظار و تحقق انگیزه‌های داوطلبان باشد. این پیچیدگی در انگیزه‌های داوطلبی زمانی بیشتر می‌شود که انگیزه‌های داوطلبان در طی مدت فعالیت دائم در حال تغییر خواهد بود، مزایا و انتظارات داوطلبان الزاماً همان‌هایی نیستند که در زمان معرفی داوطلبان به رویداد بیان شده‌اند؛ بلکه ممکن است توقعات تازه‌ای در فرد ایجاد شده باشند و یا حتی ممکن است نیازهای پیشین برآورده شده باشند و دیگر مشوق و انگیزاننده نباشند (۳۴). تغییر مداوم اولویت‌های انگیزه‌های داوطلبان در هر مرحله از فرآیند مشارکت داوطلبی، می‌تواند به چالشی مداوم برای مدیران داوطلبی در رویدادهای ورزشی تبدیل شود که باید در یک فرآیند مداوم، انگیزه‌های داوطلبان را مورد بررسی قرار داده و امکان تغییر وظایف داوطلبانه را متناسب با این تغییرات انگیزشی فراهم نمایند تا رضایت داوطلبان و حضور مداوم آنها حاصل شود (۳۵).

پشتیبانی آموزشی چالش دیگری در راه توسعه معماری منابع انسانی داوطلب است و به موارد مربوط به سیستم‌های آموزشی و به شرایطی اشاره دارد که سیستم آموزش یکپارچه و پشتیبانی اطلاعاتی و زمینه‌ای برای اشتراک‌گذاری دانش و توجه به مباحث آموزشی حین ورود و آموزش‌های دوره‌ای در حین داوطلبی وجود نداشته باشد. داوطلبان با سطوح مختلفی از دانش و مهارت برای فعالیت داوطلبانه اقدام می‌کنند و با فرآیند جایگزینی به تناسب مهارتی و دانشی که دارند، وظایف مشخصی را بر عهده می‌گیرند. این فرآیند، می‌تواند نیاز به آموزش‌های تخصصی را کاهش دهد، زیرا داوطلبان با دانش و مهارتی که از قبل داشته‌اند به کار گرفته می‌شوند. با این وجود نیاز به آموزش همچنان وجود خواهد داشت. در این شرایط، چالش‌هایی نظیر غفلت از آشناسازی داوطلبین با راهبردهای سازمان، عدم توجه مناسب داوطلبین در خصوص ساختار و اصول سازمان و مسئولیت‌های محوله و عدم تعیین نوع همکاری داوطلبان در زمان جذب مطرح شده و می‌تواند باعث ایجاد اختلال در روند توسعه سیستم معماری منابع انسانی داوطلب شود. بر اساس برنامه داوطلبی بازی‌های المپیک و پارالمپیک توکیو ۲۰۲۰، می‌توان آموزش‌های داوطلبان برای کسب دانش و مهارت‌های ویژه‌ای که برای اجرای امور محوله به آنها نیاز دارند را به سه حوزه تقسیم بندی نمود: آموزش استانداردسازی<sup>۱</sup> (آشناسازی تمامی داوطلبان با هر وظیفه‌ای که در برگزاری رویداد بر عهده دارند با دانش اولیه موردنیاز برای انجام وظایف محوله شان)؛ آموزش رهبری<sup>۲</sup> (ویژه داوطلبانی است که مدیریت گروه‌های مختلف داوطلبان را در طی برگزاری رویداد بر عهده خواهند داشت و تجارب متعدد از رویدادهای پیشین را به این گروه ویژه از داوطلبان ارائه خواهد نمود) و آموزش تخصصی<sup>۳</sup> که در کنار آموزش‌های رهبری و آموزش‌های استانداردسازی، نوع ویژه‌ای از آموزش برای کسب اطلاعات و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف تخصصی، به هر یک از داوطلبان ارائه می‌شود (۳۶). در این خصوص پیشنهاد می‌شود، ضمن ارائه آموزش‌های رسمی یا غیررسمی برای آشناسازی داوطلبین با فرهنگ، ساختار و راهبردهای سازمان، داوطلبین در خصوص اصول سازمانی و مسئولیت‌های محوله به خوبی توجیه شوند و خود را بخشی از رویداد قلمداد نمایند.

1. Standardized Training
2. Leadership Training
3. Specialized Training

چالش مربوط به طراحی و توسعه شغل به مواردی نظیر غفلت از آماده‌سازی فضای فکری کارکنان سازمان جهت کار با داوطلبان، بی‌توجهی به انتخاب یک فرد شایسته به عنوان هماهنگ کننده امور داوطلبان، کوتاهی در حفظ ارتباط مداوم با داوطلبان و دعوت مجدد از داوطلبان و عدم ارائه تصویری روشن از داوطلبی و انتظارات سازمان اشاره دارد. موانع موجود در ساختار معماری منابع انسانی داوطلب نیز نوعی چالش محسوب می‌شوند و از جمله این موانع، بی‌توجهی به ایجاد ساختار سازمانی ویژه و مدون برای داوطلبین، عدم درک صحیح مدیران رویداد از مفاهیم و اصول کار با داوطلبان و مدیریت ضعیف و افزایش خواسته‌ها و فشارهایی که در طی فعالیت داوطلبانه بر داوطلب وارد می‌شود (۱۷) است. کراچناکوا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) با بررسی موانع پیشروی داوطلبان برای مشارکت داوطلبانه در رویدادها و سازمان‌های ورزشی، بیان می‌کنند که موانع داوطلبی می‌تواند ناشی از نوع رویدادهای ورزشی باشد؛ عدم تعیین برنامه مدیریت داوطلبان و تعیین وظایف و مسئولیت‌های آنها، عدم قدردانی مناسب از تلاش‌های داوطلبان، عدم ارائه اطلاعات لازم داوطلبان برای مشارکت هر چه بیشتر در رویداد و عدم تخصیص منابع مالی کافی برای ارائه خدمات مناسب به نیروهای داوطلب (به ویژه غذا و هزینه‌های جابه‌جایی) به عنوان مهم‌ترین عوامل بازدارنده در مشارکت داوطلبانه ورزشی شناخته شدند (۳۷). به نظر می‌رسد سازمان‌هایی که از شیوه‌های متنوع‌تری در زمینه‌های برنامه‌ریزی، آموزش و پشتیبانی در مدیریت داوطلبان استفاده کرده‌اند، با مشکلات کمتری در حفظ و نگهداری داوطلبان مواجه بوده‌اند. نتایج حاکی از آن است که با در نظر گرفتن تفاوت‌هایی که داوطلبان به لحاظ موقعیت رسمی و غیررسمی در سازمان دارند، بین شیوه‌های مدیریت و مشکلات نگهداری داوطلب رابطه معنی‌داری وجود دارد. عملکرد ضعیف یا مناسب مدیر داوطلبان در ارائه پشتیبانی لازم، می‌تواند بیشتر از سایر عوامل مدل مدیریت منابع انسانی بر رضایت یا عدم رضایت داوطلبان مؤثر باشد.

"کارکردهای معماری منابع انسانی داوطلب" را می‌توان به عنوان مزایا و فوایدی که مدیریت مطلوب داوطلبان می‌تواند برای رویداد ورزشی به همراه داشته باشد در نظر گرفت. اهمیت و مزایای داوطلبی در برگزاری رویدادهای ورزشی از چند دیدگاه قابل بررسی هستند؛ در بسیاری از مواقع نگاه پژوهشگران به مقوله داوطلبی دچار نزدیک بینی شده و تنها بر مزایایی که حضور داوطلبان می‌تواند در کاهش هزینه، کارایی و اثربخشی و افزایش کیفیت رویداد برای برگزارکنندگان رویدادهای ورزشی داشته باشد معطوف می‌شود. این در حالی است که مشارکت در برگزاری رویدادهای ورزشی کارکردهای بسیاری را برای نیروهای داوطلب به همراه خواهد داشت. تجربه فعالیت داوطلبانه همواره با افزایش فرصت‌های شغلی از طریق ارائه شانس به داوطلبان برای توسعه مهارت‌های جدید، کسب تجربه، شبکه‌سازی و برقراری ارتباطات سازنده، بهبود رزومه کاری و امتحان نمودن موقعیت‌های شغلی مختلف و تجربیات متعدد همراه بوده است (۳۸). بر اساس یافته‌های پژوهش، مهم‌ترین کارکردهای معماری منابع انسانی داوطلب شامل کارکردهای کارایی، تعهد، اثربخشی برای رویداد و سازمان برگزار کننده آن و کارکردهای اجتماعی شدن، کسب تخصص و ارزشمندی برای داوطلبان مشارکت کننده هستند.

زمانی که مدیریت منابع انسانی داوطلب به طور دقیق و اصولی اجرا شود، به تبع آن، کارایی و سرعت اجرای امور افزایش می‌یابد و هزینه‌های برگزاری رویداد کاهش می‌یابد. سیستم مدیریت منابع انسانی باعث استفاده بهینه از تجهیزات و امکانات می‌شود و بهره‌وری در کارها را ایجاد می‌کند؛ همچنین به تبع حمایت از داوطلبین، در آن‌ها احساس تعهد به وجود می‌آید. این امر منجر به داشتن خود کنترلی در انجام کارها، تعهد و حضور مجدد داوطلبین و عدم وجود نشانه‌های خروج و قطع همکاری داوطلبین می‌شود. حضور مجدد داوطلبان قبلی در رویدادهای ورزشی، زمینه‌ساز صرفه جویی بیشتر در منابع و هزینه‌های موردنیاز برای به کارگیری داوطلبان، آموزش و کارآموزی می‌گردد و در پی آن، سازمان می‌تواند تلاش خود را بر بهبود کیفیت برنامه‌های خدماتی به داوطلبان متمرکز نماید. یکی دیگر از کارکردهای اساسی، اجتماعی شدن داوطلبین است. به این شکل

که با افزایش اعتماد به نفس و رسیدن به استقلال، تقویت احساس مسئولیت‌پذیری و ایجاد حس تعلق اجتماعی با مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی، داوطلبین در فرآیندها و فعالیت‌های اجتماعی دارای هویت می‌شوند. نقش مشارکت داوطلبانه در رویدادهای ورزشی بر ایجاد حس همدلی اجتماعی میان داوطلبان، حوزه پژوهشی است که توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه داوطلبی ورزشی را به خود جلب نموده است (۳۹). این تأثیر به نقش مشارکت داوطلبانه محدود نشده و تحت تأثیر ماهیت اجتماعی ورزش نیز قرار دارد. رویداد ورزشی باعث ایجاد حس همدلی و نزدیکی افراد از طریق احساسات عاطفی مشترک می‌شود که در نهایت منجر به حس تعلق اجتماعی می‌گردد و برای داوطلبان، حس تعلق به رویداد و حمایت دوجانبه از سوی نیروهای رسمی سازمان را در پی خواهد داشت (۴۰)؛ همچنین داوطلبی باعث کسب تخصص می‌شود و می‌تواند آینده شغلی داوطلبین را روشن سازد. به این شکل که با به دست آوردن مهارت کار کردن با افراد مختلف و کار تیمی، به دست آوردن تجارب شغلی و ایجاد زمینه‌ای برای انتقال تجارب، داوطلبین متخصصی را در حیطه‌های مختلف آماده می‌سازد که در آینده آماده ورود به بازار خواهند بود. در نهایت کارکرد دیگری که برای سیستم معماری منابع انسانی داوطلب می‌توان متصور شد ایجاد احساس ارزشمندی برای داوطلبان است. فرد داوطلب با گریز از یکنواختی زندگی و پر کردن اوقات فراغت، احساس انجام دادن کاری ارزشمند و ایفای نقش مؤثر در جامعه و کسب اعتبار را به دست می‌آورد که باعث ایجاد و ترغیب روحیه نوع دوستی و کمک به دیگران در وی می‌شود.

بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزشی، با ارائه دیدگاهی جامع و همه جانبه به مدیریت داوطلبان و با رویکردی علمی و بر مبنای دانش مدیریت منابع انسانی، به مدیران داوطلبی و مدیران رویدادها و سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا با اتخاذ راهبردهای مدیریتی مناسب در تمامی مراحل جذب، آموزش، حفظ و نگهداری و جبران خدمات، تجربه داوطلبی را برای داوطلب، رویداد و سازمان برگزار کننده به تجربه‌ای ارزشمند و مؤثر تبدیل نمایند. در هنگام انجام هر پژوهشی برخی محدودیت‌ها وجود خواهد داشت. در این پژوهش نیز محدودیت‌هایی وجود داشته است که عبارتند از: شیوع ویروس کرونا که انجام مصاحبه‌های پژوهش و دسترسی به اساتید و محیط دانشگاه را با محدودیت‌های شدید مواجه نموده و روند تحقیق را بسیار کند و دشوار نمود. علی‌رغم پیگیری‌های مستمر و تماس‌های مکرر محقق، امکان انجام مصاحبه با تعدادی از مدیران و صاحب نظران مربوط به حوزه مورد پژوهش فراهم نشد. کمبود منابع و پژوهش‌های مشابه در این زمینه در پژوهش‌های داخلی و وجود برخی ملاحظات در پاسخگویی مصاحبه شونده‌گان به سوالات مصاحبه نیز از محدودیت‌های این پژوهش بود. در پایان پیشنهاد می‌شود، در پژوهش‌های آتی، نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی بر حفظ داوطلبان و تداوم مشارکت داوطلبانه در رویدادهای ورزشی به صورت میدانی مورد بررسی قرار گیرد؛ همچنین پیشنهاد می‌شود، مدل انتخاب و کارگزینی هر یک از نیروهای داوطلب برای هر وظیفه در سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی با رویکرد داده‌کاوی تبیین شود.

## منابع

1. Chelladurai P, Kerwin S. Human Resource Management in Sport and Recreation. Third edition, Human Kinetics. 2017.
2. Howes J. Qualitative Study of Sport Event Volunteer Management [dissertation]. University of Northern Colorado; 2016.
3. Taylor T, Doherty A, McGraw P. Managing People in Sport Organizations: A strategic human resource management perspective. Second Edition, London (GB): Routledge; 2015.
4. Kim E. A systematic review of motivation of sport event volunteers, World Leisure Journal. 2018; 60(4):306-329.

5. Rozmiarek M, Poczta J, Malchrowicz E. Motivations of Sports Volunteers at the 2023 European Games in Poland. *Journal of Sustainability*. 2021; 13(11):1-14.
6. Bang H. Volunteer age, job satisfaction, and intention to stay: A case of non-profit sport organizations. *Leadership & Organization Development Journal*. 2015; 36(2):161-176.
7. Benson AM, Wise N. *International Sports Volunteering*. First edition. London (GB): Routledge. 2017.
8. Holmes K, Lockstone-Binney L, Smith KA, Shipway R. *The Routledge Handbook of Volunteering in Events, Sport and Tourism*. First Edition. London (GB): Routledge Taylor & Francis Group. 2021.
9. Cho H, Li C, Wu Y. Understanding sport event volunteers' continuance intention: An environmental psychology approach. *Sport Management Review*. 2019; 23(4): 615-625.
10. Ranjan W, Abeysinghe C, Vitharane S. Sport Voluntarism: Indicators of Sport Volunteers' Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*. 2021; 13(6):195-216.
11. Warner S, Newland BL, Green BC. More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools. *Journal of Sport Management*. 2011; 25(5):291-407.
12. Masterman G. *Strategic Sports Event Management: An International Approach*. Third edition. London (GB): Routledge. 2014.
13. Lachance EL, Parent MM. The volunteer experience in a para-sport event: an autoethnography. *Journal of sport management*, 2020; 34(2):93-102.
14. Angosto S, Díaz-Suárez A, López-Gullón JM. Motivation and satisfaction in university sports volunteering. *Journal of Human Sport and Exercise*. 2021; 18(1):1-13.
15. Ahmadi M. *Investigating the Impact of Human Resource Architecture on the Productivity of Bushehr Tax Administration Staff [Master's thesis]*. Payame Noor University of Shiraz; 2016. (Persian).
16. Salimifard K, Javidkaram M, Mohammadzade Z. An analytical model for measuring the factors affecting the organization's human resource architecture. *Journal of Human resource management research*. 2018; 10(4):133-158. (Persian).
17. SeyedNaghavi M, Ghasemi H. *Human Resources Architecture Model*. Tehran: Allameh Tabataba'I University Jahad Publications; 2011. (Persian).
18. Alfes K, Antunes B, Shantz AD. The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017; 28(1):62-97.
19. Newton C, Becker K, Bell S. Learning and development opportunities as a tool for the retention of volunteers: A motivational perspective. *Human Resource Management Journal*. 2014; 24:514–530.
20. Allen JB, Bartle M. Sport event volunteers' engagement: management matters. *Journal of Managing Leisure*. 2014; 19(1):36-50.
21. Kang M. Moderating effects of identification on volunteer engagement. *Journal of Communication Management*. 2016; 20(2):102-117.
22. Gould M. *Directing and Managing Volunteers*. Research Starters: Business (Online Edition). 2015; 1-6.
23. Allison L, Okun M, Dutridge K. Assessing volunteer motives: A comparison of an open-ended probe and Likert rating scales. *Journal of Community & Applied Social Psychology*. 2002; 12(4):243–255.
24. Nichols G, Hogg E, Knight C, Storr R. Selling volunteering or developing volunteers? Approaches to promoting sports volunteering. *Voluntary Sector Review*. 2019; 10(1):3-18.

25. Chelladurai P. Human resource management in sport and recreation. Illinois: Human Kinetics. 2006.
26. Kim E, Fredline L, Cuskelly G. Heterogeneity of sport event volunteer motivations: A segmentation approach. *Journal of Tourism Management*. 2018; 68:375-386.
27. Bakhshnia M. The effect of role ambiguity on the intention of re-attending sports event volunteers with the mediating role of satisfaction [Master's Thesis]. Faculty of Physical Education and Sport Sciences: Shahid Rajaei University; 2020. (Persian).
28. Garner JT, Garner LT. Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. 2011; 40(5):813-828.
29. Bopota O, Loukovitis A, Politi V, Barkoukis V. Beliefs of Greek Sport Volunteers about Their Competencies in Volunteering. *Physical Education, Sport and Kinesiotherapy Journal*. 2020; 59(3):312-321.
30. Aisbett L, Randle E, Kappelides P. Future volunteer intentions at a major sport event. *Annals of Leisure Research*. 2015; 18(4):491-509.
31. Koutrou N, Pappous AS, and Johnson A. Post-Event Volunteering Legacy: Did the London 2012 Games Induce a Sustainable Volunteer Engagement. *Journal of Sustainability*. 2016; 8(12):12-21.
32. Sinha M. Volunteering in Canada, 2004 to 2013: Spotlight on Canadians: Results from the General Social Survey. Statistics Canada, 2015; 89-652.
33. Doherty A. A Profile of Community Sport Volunteers, Ontario: Parks and Recreation Ontario and Sport Alliance of Ontario. 2005.
34. Chelladuray P, Madella A. Human resource management in Olympic sports. organizations. First edition, Champaign, IL: Human Kinetics. 2006.
35. Slaughter L, Home R. Motivations of long-term volunteers: human services vs. events, *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*. 2004; 2:1-12.
36. Japan National Olympic Committee. Volunteering Strategy for the Olympic and Paralympic Games Tokyo 2020. 2016. <https://tokyo2020.org>.
37. Krajnakova E, Simkus A, Pilinkiene V, Grabowska M. Analysis of barriers in sports volunteering. *Journal of International Studies*. 2018; 11(4):254-269.
38. Paine A, McKay S, Moro D. Volunteering and employability, *Journal of Voluntary Sector Review*. 2013; 4(3):355-376.
39. Reid F. Increasing sports participation in Scotland: are voluntary sports clubs the answer. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2012; 4(2):221-241.
40. Darcy S, Maxwell H, Edwards M, Onyx J, Sherker S. More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organization. *Sport Management Review*. 2014; 17(4):395-406.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

سراجی، مهدیه؛ کارگر، غلامعلی؛ کشکر، سارا و سید نقوی، میر علی؛ شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر مدل معماری منابع انسانی داوطلب در برگزاری رویدادهای ورزش دانشگاهی. *مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۹(۱)، ۱۱۹-۱۴۰.