



Research Paper

Challenges Faced by Volunteers in Organizing Sporting Events (Case Study: The 16th Cultural and Sports Olympiad for Male University Students in Iran)

Mohsen Vahdani¹, Amir Hossein Labbaf²

1. Assistant Professor in Sport Management, Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.
2. Ph.D. Student in Sport Management, Department of Motor Behavior and Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Received: 31 October 2024

Accepted: 19 January 2025

Abstract

Objective: This study aimed to identify the challenges faced by volunteers during the 16th Cultural and Sports Olympiad for male university students in Iran, hosted by the University of Isfahan.

Methodology: The research method was qualitative and applied with a specific purpose. The study population included event volunteers and managers. Participants were selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached, resulting in interviews with 15 volunteers and five managers. Data were collected through semi-structured interviews lasting 20 to 30 minutes each. Braun and Clarke's six-step method was used for data analysis. Strategies such as rich descriptions, ethical considerations, peer review, critical friends, and member checking were employed to ensure the credibility of the findings.

Results: The results revealed four main themes: managerial challenges, support and empowerment challenges, emotional and motivational challenges, and social and cultural challenges. Managerial challenges included four sub-themes: time management and planning, volunteer organization, communication and team coordination, and legal and contractual issues. Support and empowerment challenges encompassed four sub-themes: provision of equipment and financial resources, physical support and care, training and capacity building, and safety and security. Emotional and motivational challenges included two sub-themes: volunteer motivation and satisfaction, and psychological-emotional difficulties. Finally, social and cultural challenges consisted of two sub-themes: interpersonal conflicts and issues, and cultural challenges.

Conclusion: The findings suggest that the training and empowerment process of volunteers in sporting events requires precise planning and the implementation of appropriate training programs. Additionally, proper support, specialized capacity-building in various dimensions, and addressing volunteers' basic needs (autonomy, relatedness, and competence) can significantly mitigate potential challenges.

Keywords: Sports volunteers, Volunteer motivation, Volunteer training, Volunteer management, Volunteerism movement.

To cite this article:

Vahdani M, Labbaf A H. Challenges Faced by Volunteers in Organizing Sporting Events (Case Study: The 16th Cultural and Sports Olympiad for Male University Students in Iran). *Human Resource Management in Sport*. 2025; 12(2):429-445. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15298.2692>

Corresponding Author: Amir Hossein Labbaf

Email: amirhosseinlabbaf@spr.ui.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The present study aimed to identify the challenges faced by volunteers in organizing sports events. In this study, data analysis was conducted using thematic analysis. For this purpose, after careful review and analysis of the interview texts, 75 main concepts were identified. In the second stage, the concepts that were in one theme were organized and formed a set of 12 sub-themes. Finally, the sub-themes that could be placed in one group were organized into four main themes. The four main themes identified included managerial challenges, support and empowerment challenges, emotional and motivational challenges, and social and cultural challenges.

Introduction

Volunteers, as the executive arm of sports events, play a key role in the success of these events by creating suitable platforms for international, social, and cultural communications (1). Volunteers in organizing sports events are a means of individual and collective interaction and provide opportunities for developing personal and professional skills, transferring knowledge, building capacity, and transforming them (2). Along with the numerous benefits that volunteers gain from their participation in sports events, they also face challenges. Therefore, the purpose of this research was to identify the challenges of volunteers in the 16th Cultural and Sports Olympiad of Iranian University Male Students hosted by the University of Isfahan.

Methodology and Approach

The research method was qualitative and applied in terms of purpose. The statistical population included volunteers and managers of the 16th Cultural and Sports Olympiad of male students of Iranian universities hosted by the University of Isfahan (about 100 people). The sampling method was purposive, and the interviews continued until the data were sufficient and saturated; the researchers found that subsequent samples would not provide them with distinctive information. Finally, fifteen volunteers and five event managers participated in the interviews. The data collection tool was a semi-structured interview. This type of interview is suitable for qualitative research due to its flexibility and depth of data (3). The interviews lasted between 20 and 30 minutes. During the interview process, questions were asked in a logical order. To conduct the interviews, coordination was first made with the participants. Interviews were conducted with managers in their offices, and interviews with volunteer students were conducted on university campuses (classrooms and the outer campus of the faculties). Immediately after each interview, the audio file was converted into written text, and the coding process was also carried out.

Data analysis was carried out using the content analysis method in six stages. After coding by the first researcher, the process of re-examining and modifying the codes was also carried out by the second researcher. After that, for further validation, the extracted goals and codes were provided to a sports management researcher who has a history of several qualitative studies to review and re-examine the identified concepts and themes. After reviewing the comments, all the codes were finalized. Therefore, the methods of rich description, ethical considerations, critical friends, and alignment were used to validate the research.

Result and Conclusion

In this study, data analysis was conducted using thematic analysis. For this purpose, after careful review and analysis of the interview texts, 75 main concepts were identified. In the second stage, the concepts that were in one theme were organized and formed a set of 12 subthemes. Finally, the subthemes that could be placed in one group were organized into four main themes.

It should be noted that the identification and modification of codes were finalized through a series of iterative processes that evolved from concepts to subthemes and main themes. In summary, coding, as an interpretive and analytical process of data, allowed researchers to extract complex connections and patterns from the data and achieve a deeper understanding of the challenges of volunteers in organizing sports events.

The results revealed four main themes: managerial challenges, support and empowerment challenges, emotional and motivational challenges, and social and cultural challenges. Managerial challenges included four sub-themes: time management and planning, volunteer organization, communication and team coordination, and



legal and contractual issues. Support and empowerment challenges encompassed four sub-themes: provision of equipment and financial resources, physical support and care, training and capacity building, and safety and security. Emotional and motivational challenges included two sub-themes: volunteer motivation and satisfaction, and psychological-emotional difficulties. Finally, social and cultural challenges consisted of two sub-themes: interpersonal conflicts and issues, and cultural challenges.

Ultimately, the sustainability and continuity of volunteer activities (both in the sports sector and beyond) require foresight, investment, resource sharing, and significant goodwill. For this purpose, it is necessary to identify and address the challenges they face. This research showed that volunteers face challenges in various dimensions such as managerial, motivational, empowerment, and socio-cultural while performing their duties. In this regard, policymakers and operational managers should pay close attention to these challenges in order to provide the basis for their retention. The results of the research show that one of the most important challenges is the lack of financial resources and training equipment, and more measures should be taken to improve the performance of volunteers in these areas. The process of socializing volunteers in a sporting event should be carried out with careful planning and appropriate training courses. In addition, continuous support for volunteers, mainly psychological and motivational, can significantly contribute to their sustainability. Appropriate support for volunteers, their training and empowerment in various dimensions, and satisfaction of basic needs (autonomy, relationship, and competence) can largely overcome potential challenges. Supportive and incentive policies for volunteers should be considered in order to facilitate processes and improve the volunteer work environment.

Ethical Considerations: All volunteers participated in this study with their consent. They were also assured that the information received would remain confidential with the researchers.

Funding: This study was not financially supported.

Authors' Contributions: Fieldwork, data coding, and writing the initial draft of the introduction, methodology, and findings were carried out by the second author, and the first author carried out code review, discussion, conclusion writing, and final revision.

Conflicts of interest: There are no conflicts of interest among the authors.

Acknowledgement: We would like to acknowledge and thank all the valuable volunteers and event managers who helped us in conducting this study.

References

1. Bahremand M, Keshtidar M, Mostahfzian M, Karimian J. Quantitative Modeling of Factors Affecting the Branding of Personality Traits of Sports Volunteers in Iranian University Sports Events. *Sport Management Journal*. 2023;15(3):106-88. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.326040.2752> [In Persian]
2. Wise N, Kohe GZ, Koutrou N. Sport volunteering, educational leadership and social transformation. Taylor & Francis; 2021. p. 945-51. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1946028>
3. Creswell JW, Creswell JD. Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches: Sage publications; 2017.





چالش‌های داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی (مطالعه موردی: شانزدهمین المپیاد فرهنگی، ورزشی دانشجویان پسر دانشگاه‌های ایران)

محسن وحدانی^۱، امیرحسین لباف^۲

۱. استادیار مدیریت ورزشی، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه رفتار حرکتی و مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۸/۱۰

چکیده

هدف: هدف از این پژوهش شناسایی چالش‌های داوطلبان در شانزدهمین المپیاد فرهنگی، ورزشی دانشجویان پسر دانشگاه‌های ایران به میزبانی دانشگاه اصفهان بود.

روش‌شناسی: روش پژوهش، کیفی و از نظر هدف، کاربردی بود. جامعه آماری شامل داوطلبان و مدیران برگزاری رویداد بودند. روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری بود که در نهایت پانزده نفر از داوطلبان و پنج نفر از مدیران برگزاری در مصاحبه‌ها شرکت کردند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. زمان هر مصاحبه بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه به طول انجامید. به منظور تحلیل داده‌ها از الگوی شش مرحله‌ای براون و کلارک استفاده شد. برای اعتبارسنجی تحقیق از راهبردهای توصیف غنی، ملاحظات اخلاقی، بررسی همتایان، دوستان منتقد و همسوسازی استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج دربرگیرنده چهار مضمون اصلی شامل، چالش‌های مدیریتی، چالش‌های پشتیبانی و توانمندسازی، چالش‌های عاطفی و انگیزشی و چالش‌های اجتماعی و فرهنگی بود. چالش‌های مدیریتی شامل چهار مضمون فرعی مدیریت زمان و برنامه‌ریزی، سازماندهی داوطلبان، ارتباطات و هماهنگی تیمی و حقوقی و قراردادی بود. چالش‌های پشتیبانی و توانمندسازی شامل چهار مضمون فرعی تأمین تجهیزات و منابع مالی، پشتیبانی و مراقبت‌های جسمانی، آموزش و توانمندسازی و امنیت و ایمنی بود. چالش‌های عاطفی و انگیزشی شامل دو مضمون فرعی انگیزش و رضایت داوطلبان و چالش‌های روانی - عاطفی بود. در نهایت چالش‌های اجتماعی و فرهنگی شامل دو مضمون فرعی تعارضات و مشکلات بین فردی و چالش‌های فرهنگی بود.

نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج می‌توان بیان داشت، فرایند آماده‌سازی و توانمندسازی داوطلبان در رویداد ورزشی باید با برنامه‌ریزی دقیق و برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب صورت پذیرد. علاوه بر آن پشتیبانی مناسب از داوطلبان، توانمندسازی تخصصی آن‌ها در ابعاد مختلف و ارضای نیازهای اساسی (استقلال، رابطه و شایستگی) می‌تواند تا حدود زیادی چالش‌های محتمل را برطرف کند.

واژه‌های کلیدی: داوطلب ورزشی، انگیزه داوطلبی، آموزش داوطلبان، مدیریت داوطلبان، نهضت داوطلبی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

وحدانی محسن، لباف امیرحسین. چالش‌های داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی (مطالعه موردی: شانزدهمین المپیاد فرهنگی، ورزشی دانشجویان پسر دانشگاه‌های ایران). مدیریت منابع انسانی و ورزش. ۱۴۰۴؛ ۱۲(۲): ۴۴۵-۴۲۹.

<https://doi.org/10.22044/shm.2025.15298.2692>

نویسنده مسئول: امیرحسین لباف

Email: amirhosseinlabaf@spr.ui.ac.ir



مقدمه

در جوامع امروزی، برگزاری رویدادهای ورزشی بزرگ به عنوان یکی از مهم‌ترین پدیده‌های اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی نقش به‌سزایی در توسعه ورزش و ارتقای فرهنگ عمومی دارد. این رویدادها علاوه بر ایجاد فضایی برای رقابت و همبستگی اجتماعی، فرصتی برای به نمایش گذاشتن قدرت مدیریت اجرایی و توانمندی‌های جامعه میزبان فراهم می‌کنند (۱). در جوامعی که به دنبال ارتقای جایگاه بین‌المللی خود در زمینه‌های مختلف هستند، برگزاری موفقیت‌آمیز رویدادهای ورزشی می‌تواند به عنوان ابزاری مؤثر در جذب توجه جهانی، سرمایه‌گذاری‌های خارجی و تقویت صنعت گردشگری ورزشی عمل کند. رویدادهای ورزشی بزرگ همچون المپیک، جام جهانی و مسابقات قاره‌ای، نه تنها به عنوان نمایش قدرت‌های ورزشی، بلکه به عنوان بستری برای تعاملات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی شناخته می‌شوند (۲).

با وجود اهمیت بالای رویدادهای ورزشی، مدیریت و برگزاری مؤثر آن‌ها به تنهایی از عهده نیروهای رسمی بر نمی‌آید. داوطلبان به عنوان بازوی اجرایی این رویدادها، با ایجاد بسترهایی مناسب برای ارتباطات بین‌المللی، اجتماعی و فرهنگی، نقشی کلیدی در موفقیت این رویدادها ایفا می‌کنند. اهمیت نیروهای داوطلب نه تنها در سطح اجرایی، بلکه در ابعاد مختلف فرهنگی و اجتماعی نیز نمایان است (۳). لذا یکی از عوامل کلیدی در موفقیت برگزاری چنین رویدادهایی، حضور و مشارکت این افراد است (۴). از دیدگاه هابر^۱ (۲۰۱۰)، فعالیت داوطلبی معمولاً در گفتمان عمومی به عنوان فعالیتی شناخته می‌شود که در آن افراد آزادانه زمان و تلاش خود را بدون هیچ انتظاری برای کمک به یک سازمان، افراد یا رویدادها صرف می‌کنند (۵). داوطلبان، اغلب به عنوان نیروی انسانی بدون دستمزد و با انگیزه‌های غیرمالی در رویدادهای ورزشی به کار گرفته می‌شوند و نقش بنیادینی در اجرای بهینه برنامه‌های مختلف ایفا می‌کنند (۶). حضور افراد داوطلب نه تنها باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی می‌شود، بلکه ارتباطات اجتماعی و حس همبستگی بین جامعه میزبان و شرکت‌کنندگان را نیز تقویت می‌کند. از دیدگاه وایس^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی، وسیله‌ای برای تعامل فردی و جمعی هستند و فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌های شخصی و حرفه‌ای، انتقال دانش، ظرفیت‌سازی و تحول بخشی آنان فراهم می‌شود (۷). در سرتاسر جهان، انجمن‌های ورزشی داوطلبانه (به‌ویژه باشگاه‌های ورزشی محلی) از طریق سازمان‌دهی و هماهنگی ورزش‌های مردمی در پیوند دادن جوامع به یکدیگر کمک می‌کنند (۸). داوطلبان با کاهش هزینه نیروی کار به کاهش هزینه‌های عملیاتی رویدادهای بزرگ ورزشی کمک می‌کنند (۹). کوترو و کوه^۳ (۲۰۲۱)، بر این باورند که در سرتاسر اروپا، ارزش اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی داوطلبی به عنوان اساسی برای عملیات مؤثر، توسعه و پایداری بخش ورزش و شرکت‌کنندگان آن شناسایی شده است (۸). تا به حال تحقیقات متعددی در زمینه نیروهای داوطلب ورزشی و مباحث مرتبط با مدیریت آن‌ها انجام شده است. کاسکلی^۴ و همکاران (۲۰۲۱)، در خصوص رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی جهت انتخاب داوطلبان برای یک رویداد بزرگ ورزشی نشان دادند که انتخاب بهترین متقاضیان واجد شرایط داوطلبی برای پست‌های موجود، مستلزم فرایندهای گزینشی منصفانه، مؤثر و کارآمد از آن‌ها توسط کمیته برگزارکننده رویداد است (۱۰). سوئزی^۵ و همکاران (۲۰۱۸)، در زمینه تأثیر ظرفیت‌های سازمان‌های ورزشی بر مشارکت داوطلبانه بیان کردند که ظرفیت‌های منابع انسانی، مالی و ساختاری بر مشارکت داوطلبانه مؤثر است (۱۱). جانسون^۶ و همکاران (۲۰۱۷)، در خصوص انگیزش، رضایت‌مندی و حفظ و نگهداری دانشجویان داوطلب مدیریت ورزشی نشان دادند که دانشجویان به دلایل علاقه به ورزش و عوامل انگیزشی شغلی تمایل به داوطلبی در رویدادهای ورزشی دارند. آن‌ها همچنین بیان کردند که تقویت انگیزه‌های شغلی، اجتماعی و ادراکی به طور قابل توجهی به رضایت‌مندی داوطلبان کمک کردند و همچنین انجام کار، اجتماعی شدن و رضایت‌مندی به طور ویژه باعث حفظ و نگهداری داوطلبان شدند (۱۲). اندام و همکاران (۲۰۲۵)، در پژوهشی پیرامون تأثیر مدیریت نیروهای داوطلب بر تمایل به ادامه همکاری آن‌ها، نشان دادند که مدیریت

1. Hoerber
2. Wise
3. Koutrou and Kohe
4. Cuskelly
5. Swierzy
6. Johnson



داوطلبان بر ادامه همکاری ایشان و همچنین رضایت شغلی این افراد تأثیر مثبت و معناداری دارد. رضایت شغلی نیز بر ادامه همکاری آن‌ها تأثیر مثبت و معناداری دارد (۱۳). بهره‌مند و همکاران (۲۰۲۳)، در زمینه عوامل موثر بر برندسازی ویژگی‌های شخصیتی داوطلبان ورزشی در رویدادهای ورزشی دانشگاهی ایران، نشان دادند که شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر تأثیر مثبت و معناداری بر برندسازی شخصیتی این افراد داشتند که سهم شرایط زمینه‌ای بیشتر از سایر عوامل بود (۳). حاجی حسنی و همکاران (۲۰۲۰)، در خصوص آسیب‌شناسی مدیریت داوطلبی رویدادهای ورزش دانشگاهی در ایران بیان کردند که دانشجویان داوطلب تمایل کمتری به مشارکت در رویدادهای ورزش دانشگاهی کشور دارند؛ نتایج آن‌ها نشان داد مولفه‌هایی مانند عدم آشنایی و توجیه دانشجویان داوطلب و بی‌اقبالیت به پرداخت پاداش دانشجویان داوطلب از عوامل موثر بر کاهش داوطلبان است (۱۴). اندام و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهش خود پیرامون ارتباط اخلاق کار و رضایتمندی افراد داوطلب در رویدادهای ورزشی، نشان دادند که بین اخلاق کار و رضایتمندی ایشان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. آن‌ها همچنین بیان داشتند، دو بعد از اخلاق کار (روابط سالم و انسانی در کار و جدیت و پشتکار در کار)، نقش مثبت و معناداری در پیش‌بینی رضایتمندی داوطلبان دارد (۱۵). حمیدی و همکاران (۲۰۱۵)، در زمینه شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروهای داوطلب در ورزش همگانی، جذب داوطلب را اولین گام معرفی کرده‌اند و بیان داشتند، مدیران داوطلبی رویدادهای ورزش دانشگاهی با شناخت، درک خصوصیات و حالات شناختی دانشجویان داوطلب و تلاش در راستای شناخت و حذف چالش‌های موجود در زمینه جذب آن‌ها، می‌توانند گروه‌های مناسبی از دانشجویان را برای جذب داوطلبی در رویدادهای دانشگاهی مورد هدف قرار دهند و روش‌های مدیریت مؤثر را تدوین کنند و انگیزه‌های جذاب را در تلاش برای به‌کارگیری، حفظ و جایگزینی دانشجویان داوطلب فعلی فراهم کنند (۱۶). برخلاف کارمندان حقوق‌بگیر که خود روند جذب را آغاز می‌کنند، داوطلبان باید از طریق دیگران جذب شوند. کلاته سفیری و همکاران (۲۰۱۴)، در خصوص تأثیر انگیزش بر حفظ داوطلبان در ورزش دانشجویی اظهار کردند که انگیزش بر تمایل به ادامه همکاری این افراد اثرگذار است و به طور کلی انگیزش نقش مهمی در حفظ داوطلبان ورزش دانشجویی دارد (۱۷).

بخش دیگری از تحقیقات حوزه داوطلبان مرتبط با منافع داوطلبی است. پژوهشگران منافع متعددی را برای داوطلبی در رویدادهای ورزشی برشمرده‌اند. به عنوان مثال لگ و کارنر^۱ (۲۰۲۱)، بیان داشتند که انجام فعالیت‌های داوطلبی در رویدادهای ورزشی موجب توسعه ارتباطات اجتماعی، مهارت‌های شخصی و ارتقای سرمایه اجتماعی می‌شود (۱۸). داوطلبان با توجه به حس تعلق و علاقه به رویداد ورزشی، از توان و انرژی خود برای برگزاری هرچه بهتر آن بهره می‌گیرند. این مشارکت داوطلبانه می‌تواند به عنوان ابزاری برای افزایش احساس تعلق به جامعه، تقویت روحیه جمعی و ارتقای سطح اعتماد به نفس و مهارت‌های اجتماعی افراد داوطلب عمل کند (۱۹).

در کنار مزایای متعددی که افراد داوطلب از مشارکتشان در رویدادهای ورزشی کسب می‌کنند، تحقیقات کمتری به مشکلات و چالش‌های آنان در حین برگزاری رویداد پرداختند. بررسی دقیق چالش‌های پیش‌روی داوطلبان در رویدادها، می‌تواند بینشی ارزشمند در زمینه بهبود فرایندهای جذب، آموزش و مدیریت آن‌ها ارائه دهد. پژوهش‌های گذشته نشان داده‌اند که عدم شفافیت در نقش‌ها، نداشتن انگیزه‌های کافی و همچنین نبود برنامه‌های حمایتی مناسب، از مهم‌ترین عواملی هستند که می‌توانند تجربه داوطلبان را تحت تأثیر قرار داده و موجب کاهش مشارکت آن‌ها در رویدادهای آتی شوند (۲۰). نوردگراف و کلبی^۲ (۲۰۱۵)، در تحقیق خود نشان دادند، عواملی مانند عدم انطباق رشته تخصصی با وظایف واگذار شده، عدم آموزش مناسب، ساختار سازمانی نامناسب در رویدادها، ایرادات موجود در فرایندهای سازمانی، محدودیت‌های مالی و کمبود داوطلب، مهم‌ترین چالش‌های داوطلبی در رویدادهای ورزشی بین‌المللی هستند (۲۱). کراجناکوا^۳ و همکاران (۲۰۱۸)، در تحقیق خود نشان دادند، آمادگی پایین، قدردانی نامناسب و کمبود اطلاعات از مهم‌ترین موانع مدیران رویدادها در مواجهه با داوطلبان است (۲۲). چو^۴ و همکاران (۲۰۲۰)، نشان دادند چالش‌هایی نظیر عدم آموزش کافی، مدیریت نادرست، انتظارات غیرواقعی و عدم قدردانی از زحمات داوطلبان می‌تواند به تجربه‌ای ناخوشایند برای آن‌ها منجر شود و در نهایت بر کیفیت برگزاری رویداد تأثیر منفی

1. Legg and Karner

2. Noordegraaf and Çelebi

3. Krajňáková

4. Cho



بگذارد (۲۳). تورمان^۱ و همکاران (۲۰۲۴)، در تحقیق خود بیان داشتند که ارائه برخی از نقش‌ها (مانند کار کردن در بخش اداری) منجر به سرخوردگی نیروهای داوطلب می‌شود (۲۴). کوترو و کوه^۲ (۲۰۲۱)، معتقدند که ایجاد فضای مناسب برای داوطلب شدن به مجموعه‌ای از عوامل متکی است که عبارت است از، شرایط اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی مناسب؛ دولت، سازمان و یا سرمایه‌گذاری خصوصی کافی؛ مدیریت مناسب و پشتیبانی اداری؛ زیرساخت‌ها و منابع اقتصادی مربوطه؛ حسن نیت و تفاهم متقابل بین کارگران داوطلب و حقوق بگیر و فرصت‌ها و فضاهای قابل قبولی که در آن داوطلب شوند (۸). بررسی چالش‌های پیش روی داوطلبان در رویدادهای ورزشی از چند منظر حائز اهمیت است، اول اینکه شناسایی آن‌ها می‌تواند به برنامه‌ریزی، سازماندهی و مدیریت بهینه داوطلبان کمک کرده و کارایی و اثربخشی این افراد را افزایش می‌دهد. دوم اتخاذ تدابیری برای از بین بردن چالش‌های داوطلبان می‌تواند زمینه رضایت بیشتر را برای آنان فراهم کند و انگیزه مشارکت و تدوام داوطلبی را در آنان افزایش دهد (۲۵) و سوم این که با توجه به محدودیت‌های پژوهشی در خصوص موضوع تحقیق، نوعی خلا دانشی و عملی وجود دارد. از این‌رو، شناسایی و درک عمیق چالش‌های داوطلبان در شانزدهمین المپιάد فرهنگی ورزشی دانشجویان پسر دانشگاه‌های ایران می‌تواند به مدیران و برنامه‌ریزان کمک کند تا استراتژی‌های بهینه‌تری را برای جذب و مدیریت آن‌ها در آینده به کار گیرند.

دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای علمی و فرهنگی، نقشی مهم در توسعه ورزش و سازماندهی رویدادهای بزرگ ورزشی دارند. دانشگاه اصفهان، به عنوان یکی از دانشگاه‌های معتبر ایران، در تابستان ۱۴۰۳ میزبان شانزدهمین المپιάد فرهنگی ورزشی دانشجویان پسر دانشگاه‌های ایران بود. این رویداد نه تنها به دلیل حجم و گستردگی خود، بلکه به دلیل مشارکت گسترده داوطلبان، چالش‌های ویژه‌ای را در زمینه مدیریت ایشان به همراه داشته است. شناسایی و تحلیل این چالش‌ها به منظور ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود فرایندهای مدیریت داوطلبان از اهمیت زیادی برخوردار است. از سویی، با توجه به افزایش تعداد رویدادهای ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی، ضروری است پژوهش‌هایی انجام شوند که مشکلات خاص هر رویداد شناسایی گردد تا از دستاوردهای آن در برنامه‌ریزی برای رویدادهای آتی بهره‌برداری شود. با توجه به اینکه المپιάدهای ورزشی دانشجویان ایران هر دو سال یک بار برگزار می‌شود، شناخت چالش‌های داوطلبان و انتقال تجارب حاصل از آن می‌تواند به برنامه‌ریزان المپιάدهای بعدی کمک کند تا مشکلات و مصائب را به حداقل برسانند و از این افراد به نحو مطلوب بهره‌مند شوند؛ لذا هدف از این پژوهش شناسایی چالش‌های داوطلبان در شانزدهمین المپιάد فرهنگی ورزشی دانشجویان پسر دانشگاه‌های ایران به میزبانی دانشگاه اصفهان بود.

روش‌شناسی

روش پژوهش، کیفی و از نظر هدف، کاربردی بود. جامعه آماری شامل داوطلبان و مدیران برگزاری شانزدهمین المپιάد فرهنگی ورزشی دانشجویان پسر دانشگاه‌های ایران به میزبانی دانشگاه اصفهان بودند (حدود ۱۰۰ نفر). روش نمونه‌گیری هدفمند بود و انجام مصاحبه تا جایی تداوم یافت که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفت و محققان دریافتند نمونه‌های بعدی اطلاعات متمایزی در اختیار آن‌ها نخواهند گذاشت. در نهایت پانزده نفر از داوطلبان و پنج نفر از مدیران برگزاری رویداد در مصاحبه‌ها شرکت کردند. مطابق توصیه مالترود^۳ و همکاران (۲۰۱۶)، پنج عامل هدف مطالعه، ویژگی نمونه، استفاده از نظریه تثبیت‌شده، کیفیت گفتگو و استراتژی تحلیل بر روی انتخاب تعداد نمونه در تحقیقات کیفی موثر است (۲۶). بر این اساس، با توجه به دلایل زیر این تعداد مشارکت‌کننده برای تحقیق به عنوان حد کفایت لحاظ شد. اول این‌که هدف مطالعه حاضر در سطح یک رویداد ورزشی (نمونه موردی المپιάد شانزدهم) محدود شده است. بنابراین ضرورتی برای تعداد بالاتر از ۲۰ نفر وجود ندارد. دوم این‌که دو گروه از افراد حاضر در خصوص اهداف تحقیق اطلاعات داشتند. خود داوطلبان و مدیرانی که با آن‌ها در تعامل بودند؛ بنابراین این دو گروه می‌توانستند اطلاعات کامل‌تری را ارائه کنند. سوم این‌که در تمامی

1. Thormann
2. Koutrou and Kohe
3. Malterud



مصاحبه‌ها سعی شد، تعامل و ارتباط عمیق و قوی با شرکت‌کنندگان صورت پذیرد تا اطلاعات کامل‌تری دریافت شود. چهارم این‌که یک همسوسازی در افراد نمونه (انتخاب دو گروه برای دریافت اطلاعات تحقیق) به عنوان روشی برای اعتبارسنجی برگزیده شد که بر اهمیت انتخاب مدیران در کنار داوطلبان تاکید شده است. علاوه بر آن سعی شد، داوطلبان به گونه‌ای انتخاب شوند که از تمام کمیته‌های رویداد حضور داشته باشند. ضمن این‌که بسیاری از پژوهش‌ها تعداد ۱۰ تا ۲۰ نفر را (به شرط رسیدن به اشباع نظری) به عنوان تعداد نمونه در تحقیقات کیفی مناسب می‌دانند.

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. این نوع مصاحبه به دلیل انعطاف‌پذیری و عمیق بودن داده‌ها، برای پژوهش کیفی مناسب است (۲۷). زمان مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۳۰ دقیقه به طول انجامید. در فرایند مصاحبه نیز سؤالات به ترتیبی در مصاحبه‌ها مطرح شد که از نظام منطقی برخوردار باشند. برای انجام مصاحبه ابتدا با شرکت‌کنندگان هماهنگی به عمل آمد. انجام مصاحبه با مدیران در دفاتر اداری آن‌ها و انجام مصاحبه با دانشجویان داوطلب در محوطه‌های دانشگاه (کلاس‌های درس و محوطه بیرونی دانشکده‌ها) انجام پذیرفت. در ابتدا به افراد نمونه اطمینان داده شد که بیانات آن‌ها نزد پژوهشگران امانت خواهد بود. در ادامه مطابق توصیه پاتون^۱ (۲۰۱۴)، اولین سوال از مشارکت‌کنندگان سؤالات بخش جمعیت‌شناختی بود که در جدول ۱، گزارش شد (۲۸). در ادامه مبتنی بر اهداف تحقیق سؤالات نیمه‌ساختاریافته مصاحبه انجام شد. برخی از سؤالات مصاحبه از داوطلبین عبارت از: ۱. به عنوان یک داوطلب چه چالش‌هایی را در انجام وظایف خود تجربه کردید؟ ۲. مشکلات و چالش‌هایی که سایر دوستان داوطلب در حین برگزاری رویداد با آن مواجه بودند، چه چیزهایی بودند؟ ۳. چه موانعی وجود داشت که باعث شد وظایف شما به خوبی انجام نشود؟ ۴. به چه مواردی در طراحی و اجرای رویداد فکر می‌کنید که می‌توانست به بهبود شرایط کمک کند؟ همچنین برخی از سؤالاتی که با مدیران در ارتباط با هدف تحقیق مطرح شد عبارت از: ۱. مهم‌ترین گلايه‌ها و درخواست‌های مطرح شده توسط داوطلبین چه بودند؟ ۲. چه تغییراتی در مدیریت داوطلبین می‌توانست منجر به عملکرد بهتر و رضایت‌مندی بیشتر آنان شود؟ ۳. در هنگام کار و تعامل با داوطلبین چه مشکلات و چالش‌هایی را در خصوص آن‌ها مشاهده کردید یا درک کردید؟ هنگام انجام مصاحبه پژوهشگران از شیوه یادداشت‌برداری^۲ نیز استفاده کردند و مفاهیم و مضامین مدنظر مصاحبه‌شونده یادداشت و ثبت شد.

بلافاصله بعد از انجام هر مصاحبه فرایند تبدیل فایل صوتی به متن نوشتاری انجام شد و فرایند کدگذاری نیز صورت گرفت. مطابق توصیه براون و کلارک^۳ (۲۰۱۲)، تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون و در شش مرحله ۱. آشنایی با داده‌های خود ۲. تولید کدهای اولیه ۳. جستجوی مضامین ۴. بررسی مضامین ۵. تعریف و نام‌گذاری مضامین ۶. تهیه گزارش انجام شد (۲۹). پس از کدگذاری توسط پژوهشگر اول، فرایند بررسی مجدد و اصلاح کدها توسط پژوهشگر دوم نیز صورت پذیرفت. پس از آن برای اعتبارسنجی بیشتر، اهداف و کدهای استخراج‌شده در اختیار یک نفر پژوهشگر مدیریت ورزشی که سابقه چندین تحقیق کیفی را دارد، قرار داده شد تا مفاهیم و مضامین شناسایی شده را نقد و بررسی مجدد کند. پس از بررسی نظرات، کلیه کدها نهایی شد. بنابراین برای اعتبارسنجی به تحقیق از روش‌های زیر استفاده شد.

توصیف غنی: پژوهشگران تلاش کردند، تبیین دقیق و جامعی از فرایند تحقیق ارائه کنند. با پیروی از توصیه‌های اسکینر^۴ و همکاران (۲۰۲۰)، در این تحقیق تلاش شد تا از توصیف دقیق فرایندها و یافته‌های تحقیقاتی اطمینان حاصل شود (۳۰). برای این منظور فرایند انجام تحقیق و کدگذاری داده‌ها به صورت شفاف و گام به گام توضیح داده شده است. توصیف عمیق و غنی به عنوان روشی برای ایجاد اعتبار، اعتبار خارجی و قابلیت انتقال یافته‌ها به سایر بخش‌ها، موقعیت‌ها و افراد در نظر گرفته می‌شود.

1. Patton
2. Memroing
3. Braun and Clarke
4. Skinner



ملاحظات اخلاقی: یکی دیگر از معیارهای مطرح شده توسط تریسی^۱ (۲۰۲۴)، توجه به ملاحظات اخلاقی است (۳۱). برای این منظور به مصاحبه‌شوندگان اطمینان داده شد که کلیه بیانات آن‌ها نزد پژوهشگران امانت باقی خواهد ماند. این اطمینان منجر خواهد شد که آن‌ها با خیال آسوده‌تر به سوالات مصاحبه پاسخ دهند. به‌ویژه در ارتباط با چالش‌ها آزادانه‌تر مقوله‌ها را مطرح می‌کردند.

بررسی همتایان: مطابق توصیه مریام و تیسدل^۲ (۲۰۱۵)، فرایند کدگذاری توسط دو نفر از پژوهشگران انجام شد تا معیار «بررسی توسط همتایان» هم موردتوجه قرار گیرد (۳۲).

دوستان منتقد: در این پژوهش از تکنیک دوست انتقادی برای ارزیابی فرایند کدگذاری استفاده شد. برای این منظور محققان تفاسیر و کدهای خود را برای دریافت بازخورد با همتایان به اشتراک گذاشتند. این دوستان منتقد به‌جای این که صرفاً به دنبال توافق یا اجماع باشد، در به چالش کشیدن درک پژوهشگران نقش داشتند (۳۳). طبق توصیه اسپارکس و اسمیت^۳ (۲۰۱۳)، دوستان منتقد یکی از روش‌های اعتباربخشی به تحقیقات کیفی محسوب می‌شود (۳۴).

همسوسازی^۴: در این تحقیق از چند نوع همسوسازی استفاده شد. اولاً از همسوسازی مشارکت‌کنندگان استفاده شد. بدین منظور پژوهشگران با افراد با تخصص‌های متنوع گفت و گو کردند. در حقیقت مسئولین کمیته‌های مختلف المپiad که هر کدام در حوزه خود دارای تخصص بودند نیز به عنوان مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. ثانیاً از دو کدگذار در فرایند کدگذاری استفاده شد که نوعی همسوسازی کدگذاران نیز انجام شده‌است.

یافته‌ها

جدول شماره ۱، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1. Demographic characteristics of the participants in the research

ویژگی‌های جمعیت شناختی	گروه‌ها	فراوانی	سهم نسبی (درصد)
جنسیت	مرد	۱۴	۷۰
	زن	۶	۳۰
سن	۱۹ تا ۲۵ سال	۹	۴۵
	۲۶ تا ۳۵ سال	۶	۳۰
	بالای ۳۵ سال	۵	۲۵
تحصیلات	دانشجوی کارشناسی	۹	۴۵
	دانشجوی کارشناسی ارشد	۴	۲۰
	دانشجوی دکتری	۲	۱۰
رشته تحصیلی	دکتری	۵	۲۵
	علوم ورزشی	۱۶	۸۰
	سایر رشته‌ها	۴	۲۰
سمت	داوطلب	۱۵	۷۵
	مدیر برگزاری	۵	۲۵

1. Tracy
2. Merriam and Tisdell
3. Sparkes and Smith
4. Triangulation



در این پژوهش، تحلیل داده‌ها به روش تحلیل مضمون انجام شد. بدین منظور پس از بررسی و تحلیل دقیق متون مصاحبه‌ها، ۷۵ مفهوم اصلی شناسایی شد. در مرحله دوم مفاهیمی که در یک مضمون قرار داشتند، سازماندهی شدند و مجموعه ۱۲ مضمون فرعی را تشکیل دادند. در نهایت مضامین فرعی که در یک گروه می‌توانستند قرار گیرند، در ۴ مضمون اصلی سازماندهی شدند. لازم به ذکر است که شناسایی و اصلاح کدها در چندین فرایند رفت و برگشتی از مفاهیم به مضامین فرعی و اصلی نهایی شد. در مجموع، کدگذاری به‌عنوان یک فرایند تفسیری و تحلیلی از داده‌ها، به پژوهشگران این امکان را داد تا ارتباطات و الگوهای پیچیده‌ای را از میان داده‌ها استخراج کرده و به درک عمیق‌تری از چالش‌های داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی دست یابند.

جدول شماره ۲، چالش‌های داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی را نشان می‌دهد. بر اساس این جدول چهار مضمون اصلی شامل چالش‌های مدیریتی، چالش‌های پشتیبانی و توانمندسازی، چالش‌های عاطفی و انگیزشی و چالش‌های اجتماعی و فرهنگی شناسایی شد. چالش‌های مدیریتی شامل چهار مضمون فرعی، ۱. مدیریت زمان و برنامه‌ریزی ۲. سازماندهی داوطلبان ۳. ارتباطات و هماهنگی تیمی ۴. حقوقی و قراردادی بود. چالش‌های پشتیبانی و توانمندسازی شامل چهار مضمون فرعی، ۱. تأمین تجهیزات و منابع مالی ۲. پشتیبانی و مراقبت‌های جسمانی ۳. آموزش و توانمندسازی ۴. امنیت و ایمنی بود. چالش‌های عاطفی و انگیزشی شامل دو مضمون فرعی ۱. انگیزش و رضایت داوطلبان ۲. چالش‌های روانی - عاطفی بود. در نهایت چالش‌های اجتماعی و فرهنگی شامل دو مضمون فرعی ۱. تعارضات و مشکلات بین فردی ۲. چالش‌های فرهنگی بود.

جدول ۲. چالش‌های داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی

Table 2. Challenges of volunteers in holding sports events

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم
چالش‌های مدیریتی	مدیریت زمان و برنامه‌ریزی	۱. ناهماهنگی بین زمان‌بندی رویدادها و فعالیت‌های شخصی نیروهای داوطلب
		۲. فقدان برنامه‌ریزی دقیق از سوی تیم اجرایی
		۳. تغییرات لحظه‌ای برنامه‌های المپیاد
		۴. تداخل برنامه‌های افراد داوطلب با وظایف محوله
		۵. ناتوانی در مدیریت زمان استراحت و تغذیه
		۶. عدم نظارت کافی بر داوطلبان در زمان‌بندی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها
جذب و سازماندهی داوطلبان		۷. تخصیص نادرست وظایف
		۸. عدم توجه به توانمندی‌ها و مهارت‌های نیروهای داوطلب
		۹. کمبود نیروهای داوطلبی با تجربه کافی
		۱۰. فشار کاری زیاد ناشی از سازماندهی نامناسب بر روی تعداد محدودی از این افراد
ارتباطات و هماهنگی تیمی		۱۱. نقص در سیستم ارتباطی میان داوطلبان و مدیران
		۱۲. عدم برقراری جلسات منظم برای هماهنگی
		۱۳. نبود یک سیستم مرکزی برای ارتباطات آنی
		۱۴. بی‌توجهی به بازخوردهای آن‌ها
		۱۵. مشکلات ارتباطی میان بخش‌های مختلف المپیاد
		۱۶. ناهماهنگی‌های لحظه‌ای در حین المپیاد
		۱۷. چالش‌های ارتباطی میان داوطلبان و مدیران
		۱۸. نبود هماهنگی میان افراد داوطلب و تیم اجرایی
چالش‌های حقوقی و قراردادی		۱۹. عدم وجود قرارداد همکاری
		۲۰. نبود حمایت‌های قانونی برای این افراد در صورت بروز مشکلات احتمالی
		۲۱. مسائل حقوقی مرتبط با مسئولیت‌های آن‌ها
		۲۲. مشکلات مربوط به بیمه داوطلبان
چالش‌های پشتیبانی و توانمندسازی	تأمین تجهیزات و منابع مالی	۲۳. نبود تجهیزات کافی برای اجرای وظایف
		۲۴. مشکلات ناشی از خرابی تجهیزات
		۲۵. ناتوانی در تأمین بودجه کافی برای امور ضروری

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم
پشتیبانی و مراقبت‌های جسمانی		۲۶. عدم دسترسی به منابع مالی برای حمایت از داوطلبان
		۲۷. استفاده نادرست از تجهیزات در دسترس
		۲۸. نبود پشتیبانی مالی از طرف دانشگاه
		۲۹. بی‌نظمی در تخصیص امکانات رفاهی و بهداشتی برای داوطلبان (خوابگاه، تغذیه و غیره)
		۳۰. نبود خدمات درمانی کافی برای مواجهه با آسیب‌های جسمانی
آموزش و توانمندسازی		۳۱. ساعات طولانی کار بدون استراحت کافی
		۳۲. عدم توجه به سلامت جسمانی ایشان
		۳۳. ناتوانی در دسترسی به کمک‌های اولیه آنی
		۳۴. عدم ارائه آموزش‌های کافی و جامع به این افراد
		۳۵. نبود راهنمایی‌های عملی در طول المپιάد
امنیت و ایمنی		۳۶. ناکافی بودن دوره‌های توجیهی پیش از المپιάد
		۳۷. عدم استفاده از افراد با تجربه برای آموزش داوطلبان
		۳۸. تمرکز بر آموزش تئوری به جای آموزش عملی
		۳۹. زمان ناکافی برای آماده‌سازی آن‌ها
		۴۰. نبود امکانات آموزشی کافی
چالش‌های عاطفی و انگیزش و رضایت داوطلبان انگیزشی		۴۱. عدم آگاهی ایشان از وظایف دقیق خود
		۴۲. نبود آموزش‌های کافی درباره ایمنی در محل کار
		۴۳. نگرانی از مخاطرات جسمانی حین انجام وظایف
		۴۴. عدم وجود دستورالعمل‌های دقیق ایمنی
		۴۵. نگرانی از تهدیدهای امنیتی در طول رویداد
روانی - عاطفی		۴۶. عدم ارزیابی مناسب ریسک‌های مرتبط با وظایف داوطلبان
		۴۷. نارضایتی از پاداش‌ها و تشویق‌ها
		۴۸. بی‌توجهی به نیازهای فردی نیروهای داوطلب
		۴۹. فقدان حس موفقیت و رضایت از مشارکت
		۵۰. عدم ارائه فرصت‌های پیشرفت و یادگیری
چالش‌های اجتماعی و فرهنگی		۵۱. نبود ارزیابی عملکرد منصفانه از آن‌ها
		۵۲. انگیزه پایین به دلیل نبود قدردانی شفاهی
		۵۳. کمبود فرصت‌های تعامل با افراد حرفه‌ای
		۵۴. نبود حس تعلق به تیم برگزاری المپιάد
		۵۵. کاهش انگیزه این افراد به دلیل نبود حمایت‌های لازم توسط مدیران
تعارضات و مشکلات بین فردی		۵۶. فشار روانی ناشی از انتظارات بالای مدیران
		۵۷. نبود حمایت‌های روانی برای داوطلبان در مواجهه با استرس
		۵۸. بی‌توجهی به مسائل عاطفی و روانی ایشان
		۵۹. تنش‌های میان اعضای تیم داوطلبان
		۶۰. ناتوانی در مدیریت استرس و فشار کاری
چالش‌های فرهنگی		۶۱. احساس ناامنی روانی در فضای کاری
		۶۲. بروز اختلافات و تعارضات میان افراد داوطلب
		۶۳. مدیریت ضعیف در برخورد با مشکلات بین فردی
		۶۴. نبود نظامی برای حل تعارضات و مشکلات
		۶۵. تنش‌های ناشی از اختلافات در مسئولیت‌ها
چالش‌های فرهنگی		۶۶. نبود فضای مناسب برای گفتگو و حل مشکلات
		۶۷. تعارضات ناشی از فشارهای محیطی و استرس کاری
		۶۸. مشکلات مرتبط با تیم‌سازی و تقویت روحیه تیمی
		۶۹. اختلافات و برخوردهای فرهنگی میان داوطلبان از مناطق مختلف
		۷۰. مسائل مرتبط با همکاری میان نیروهای داوطلب با پیش‌زمینه‌های فرهنگی مختلف
چالش‌های فرهنگی		۷۱. فقدان آگاهی فرهنگی در برخی از داوطلبان

مضامین اصلی	مضامین فرعی	مفاهیم
		۷۲. چالش‌های زبانی میان این افراد و شرکت‌کنندگان
		۷۳. ناسازگاری ارزش‌های فرهنگی با اهداف المپیاد
		۷۴. نبود آگاهی از حساسیت‌های فرهنگی شرکت‌کنندگان
		۷۵. ناتوانی در مدیریت تعارضات فرهنگی در میان داوطلبان

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر شناسایی چالش‌های داوطلبان در برگزاری رویدادهای ورزشی بود. یافته‌های تحقیق نشان داد، چالش‌های مدیریتی شامل چهار مضمون فرعی، ۱. مدیریت زمان و برنامه‌ریزی ۲. سازماندهی داوطلبان ۳. ارتباطات و هماهنگی تیمی ۴. حقوقی و قراردادی بود. داوطلبان از عدم برنامه‌ریزی دقیق و منسجم مسئولین برگزاری المپیاد گلهمند بودند. به عنوان مثال مشارکت‌کننده شماره ۹، در این خصوص گفت: «اصلاً برنامه‌ریزی درستی نداشتند، خیلی از کارها دقیقه نود انجام می‌شد و ما همیشه در استرس بودیم که در آخر چه می‌شود». مشارکت‌کننده شماره ۱۶، نیز در این خصوص گفت: «یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در برگزاری این رویداد، مسئله زمان‌بندی و عدم هماهنگی میان بخش‌های مختلف بود. حتی زمانی که تصمیمات در لحظات آخر گرفته می‌شد، ما نمی‌توانستیم برنامه‌ریزی دقیقی داشته باشیم و این باعث فشار به تیم‌های اجرایی و داوطلبان شد». عدم تطابق زمان‌بندی‌ها و تأخیر در مراحل اجرا می‌تواند تأثیر منفی بر کیفیت رویداد و رضایت داوطلبان و شرکت‌کنندگان داشته باشد. این عدم رضایت منجر به بی‌انگیزگی نیروهای داوطلب شده و اعتماد آن‌ها نسبت به مدیران برگزارکننده را خدشه‌دار می‌کند. در این زمینه چن و ماسون^۱ (۲۰۲۲)، در تحقیق خود نشان دادند که داوطلبان بومی کانادا در برگزاری رویدادهای ورزشی از عدم قطعیت در شرح وظایفشان گلهمند بودند. آن‌ها همچنین در برخی دیگر از نتایج خود نشان دادند، بسیاری از شرکت‌کنندگان فرآیندهای سازمانی رویداد را چالش‌برانگیز می‌دانستند، به این معنی که رویداد می‌توانست «بهتر» برنامه‌ریزی و سازماندهی شود (۳۵). کاسکلی و همکاران (۲۰۲۱)، بر این باورند، فرآیندهای جذب و مدیریت افراد داوطلب باید به صورت نظام‌مند و با برنامه‌ریزی دقیق انجام گیرد تا از توانمندی‌ها و مهارت‌های هر داوطلب به بهترین شکل ممکن استفاده شود (۱۰). برای مقابله با این چالش، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های زمانی دقیق و قابل اجرایی طراحی و از ابزارهای مدیریتی مدرن مانند نرم‌افزارهای مدیریت پروژه بهره‌برداری شود. فرایند سازماندهی داوطلبان نیز یکی دیگر از مشکلات گزارش شده توسط این افراد بود. در این ارتباط مشارکت‌کننده شماره ۲، بیان داشت: «هیچ‌کس دقیق نمی‌دانست چه موقع باید کجا باشد. یک روز می‌گفتند اینجا، فردا یک جای دیگر، انگار کسی نمی‌دانست چطور باید کارها را مدیریت کند». در این مقوله، هابر^۲ (۲۰۱۰)، بر این باور است که ساختار داوطلبی در رویداد ورزشی باید به رسمیت شناخته شود و منطبق بر ساختار، شرح وظایف آنان برنامه‌ریزی شود (۵). همچنین نوردگراف و کلبی^۳ (۲۰۱۵)، ساختار سازمانی نامناسب را به عنوان یکی از چالش‌های اساسی داوطلبان بیان کردند (۲۱). عدم ساماندهی مناسب می‌تواند باعث سردرگمی و کاهش انگیزه آن‌ها شود. ایجاد ساختارهای مشخص و تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌های واضح برای هر یک از این افراد می‌تواند در این راستا موثر باشد. یکی از گله‌مندی‌های دیگری که توسط داوطلبان بیان شد، عدم توجه به ظرفیت‌ها و توانایی‌های ایشان در فرایند سازماندهی بود، به گونه‌ای که برخی از این افراد دارای حجم کاری چندبرابری نسبت به برخی دیگر بودند. به عنوان مثال شرکت‌کننده شماره ۶، بیان داشت: «در روزهای ابتدایی پذیرش که در دبیرخانه بودیم کمتر از ۳ ساعت خواب داشتیم و به دلیل مراجعه لحظه‌ای تیم‌ها باید فرایند پذیرش را انجام می‌دادیم». چن و ماسون^۴ (۲۰۲۲)، در این خصوص بیان داشتند که تجربه بسیاری از داوطلبان ورزشی در کانادا نشان داد که شرح وظایف و حجم کاری بسیاری از آن‌ها، نسبت به آنچه که تصور می‌کردند بالاتر بود. ارتباطات و هماهنگی تیمی یکی دیگر از مضمون‌های فرعی بود (۳۵). در این خصوص مشارکت‌کننده شماره ۵، اذعان داشت: «هماهنگی بین تیم‌ها واقعاً ضعیف بود».

1. Chen and Mason
2. Hoerber
3. Noordegraaf and Çelebi
4. Chen and Mason



هر تیم به سلیقه خود عمل می‌کرد و نتیجه آن ایجاد مشکل و سردرگمی بود؛ لذا لازم است تعامل موثر با کلیه ذینفعان رویداد به نحو مطلوبی برنامه‌ریزی، مدیریت و اجرایی شود. مشکلات حقوقی و قراردادی نیز از جمله چالش‌های مورد بحث بود. در همین رابطه مشارکت‌کننده شماره ۱۰، بیان داشت: «هیچ قراردادی نداشتیم. از حقوق و مزایا هم که بهتر است حرف نزنم، چون آن‌طور که مشخص بود از اول روی آن حساب نشده بود». در شرایطی که به دلیل عدم وجود قراردادهای شفاف و مشوق‌های مشخص، مشکلات اجرایی ممکن است بروز کنند، می‌توان به مدیران رویدادهای ورزشی توصیه کرد که برای داوطلبان، مزایای جانبی مانند لباس‌های رسمی، هدایای کوچک یا امتیازات دیگر فراهم کنند تا انگیزه و رضایت آن‌ها افزایش یابد. در این خصوص حاجی‌حسینی و همکاران (۲۰۲۰)، در تحقیق خود بیان کردند که کاهش بسیار دانشجویان داوطلب رویدادهای ورزش دانشگاهی کشور و تسریع این روند در سال‌های اخیر از عوامل و آسیب‌هایی مانند پاداش دانشجویان داوطلب نشأت می‌گیرد (۱۴).

چالش‌های پشتیبانی و توانمندسازی شامل چهار مضمون فرعی، ۱. تأمین تجهیزات و منابع مالی ۲. پشتیبانی و مراقبت‌های جسمانی ۳. آموزش و توانمندسازی ۴. امنیت و ایمنی بود. چالش‌های موجود در زمینه فراهم کردن تجهیزات و منابع مالی یکی از مباحث مطرح شده توسط مشارکت‌کنندگان بود. در همین زمینه مشارکت‌کننده شماره ۷، بیان داشت: «ما همیشه با کمبود تجهیزات مواجه بودیم، حتی چیزهای ساده‌ای مثل لباس یا وسایل اولیه که برای کار لازم داشتیم، درست تأمین نمی‌شد». یکی از مدیران رویداد (مشارکت‌کننده شماره ۱۷)، نیز در این خصوص گفت: «کمبود تجهیزات و منابع مالی همیشه یکی از دغدغه‌های ما در برگزاری این رویدادها بوده است. در حالی که برای موفقیت هر رویدادی باید زیرساخت‌ها به خوبی فراهم شوند، بسیاری از نیروها از لحاظ تجهیزاتی با مشکلات جدی مواجه بودند». در این خصوص چن و ماسون^۱ (۲۰۲۲)، در تحقیق خود نشان دادند که داوطلبان کانادایی تدارکات و پشتیبانی از نیروهای داوطلب را به عنوان یکی از چالش‌های اساسی برشمردند و بسیاری از آن‌ها در تهیه و تدارک تجهیزات سردرگم بودند (۳۵). عدم وجود بودجه کافی و تجهیزات لازم می‌تواند به کاهش کیفیت خدمات ارائه شده و نارضایتی شرکت‌کنندگان منجر شود. مشکلات پشتیبانی و مراقبت‌های جسمانی نیز از جمله موارد مطرح شده بود. مشارکت‌کننده شماره ۳، در این زمینه اذعان داشت: «پشتیبانی جسمانی اصلاً وجود نداشت. خیلی از بچه‌ها خسته می‌شدند، ولی هیچ استراحت یا رسیدگی درستی برای ما وجود نداشت». این بی‌توجهی ممکن است منجر به فرسودگی داوطلبان شود و منجر به این شود که خیلی از این افراد رویداد را ترک کنند و یا در رویدادهای آتی مشارکت نداشته باشند. از دیگر موارد مطرح شده، چالش‌های آموزش و توانمندسازی بود. در همین خصوص مشارکت‌کننده شماره ۸، بیان داشت: «آموزش کافی به ما ندادند. خیلی از مسائل را باید خودمان یاد می‌گرفتیم، یا سر صحنه یاد می‌گرفتیم که چطور با مشکلات کنار بیاییم». کوترو و کوه (۲۰۲۱)، معتقد است برای گسترش جذابیت داوطلبی و رسیدگی به مسائل به‌کارگیری و نگهداری، سازمان‌های ورزشی نیز باید فراتر از حوزه‌های فیزیکی و عملکردی داوطلبانه سنتی فکر کنند و فرصت‌های آموزشی، فردی و حرفه‌ای را برای داوطلبان گسترش دهند (۸). همچنین چن و ماسون^۲ (۲۰۲۲)، بیان داشتند از آنجایی که اطلاعات مربوط به زمان‌بندی رویدادها، مکان‌ها و وظایف داوطلبانه قبل از رویداد و در طول آن به آسانی در دسترس نبود، شرکت‌کنندگان احساس می‌کردند که برای مشارکت در رویدادی که اطلاعات کمی درباره آن داشتند، آمادگی نداشتند (۳۵). نوردگراف و کلبی^۳ (۲۰۱۵) نیز بیان داشتند، عدم انطباق رشته تخصصی با وظایف واگذار شده یکی از چالش‌های اساسی داوطلبان رویدادهای ورزشی است (۲۱). در مجموع می‌توان اذعان داشت، آموزش و توسعه حرفه‌ای در پیشبرد موفقیت یک رویداد مهم هستند. برای اثرگذاری برنامه‌های آموزشی داوطلبان، باید یک نیازسنجی علمی پس از ثبت نام آن‌ها انجام شود (۳۶). آموزش و توانمندسازی افراد داوطلب به منظور افزایش کارایی و اطمینان از اجرای صحیح وظایف آن‌ها اهمیت ویژه‌ای دارد. عدم آگاهی کافی از مسئولیت‌ها و وظایف می‌تواند منجر به بروز مشکل در روند برگزاری رویداد شود. بر همین اساس، برنامه‌های آموزشی پیش از

1. Chen and Mason
2. Chen and Mason
3. Noordegraaf and Çelebi



برگزاری رویداد باید به صورت منظم و نظام‌مند طراحی شوند. این آموزش‌ها نه تنها باید شامل مهارت‌های فنی و عملی باشد، بلکه می‌تواند به بهبود مهارت‌های نرم، از جمله کار تیمی و مدیریت زمان، نیز پرداخته شود.

نتایج تحقیق همچنین نشان داد، چالش‌های عاطفی و انگیزشی شامل دو مضمون فرعی، ۱. انگیزش و رضایت داوطلبان ۲. چالش‌های روانی - عاطفی بود. چالش‌های انگیزش و رضایت داوطلبان یکی از موضوعات مورد بحث بود. مشارکت‌کننده شماره ۱۲، در این خصوص گفت: «خیلی از بچه‌ها انگیزه خود را از دست دادند، چون هیچ تشویق یا حمایت خاصی از سمت برگزارکنندگان ندیدیم. انگار زحمتهای ما برای آنها مهم نبود». چالش‌های روانی - عاطفی نیز از جمله موارد مطرح شده بود. در همین زمینه مشارکت‌کننده شماره ۱۱، بیان داشت: «از نظر روحی و روانی خیلی تحت فشار بودیم. مسئولین هیچ توجهی به حال و احوال داوطلبان نداشتند، فقط توقع داشتند کار کنیم». یکی دیگر از مدیران رویداد (مشارکت‌کننده شماره ۱۸) نیز در این خصوص گفت: «ما برای انگیزش نیروهای داوطلب به آنها امکاناتی را ارائه دادیم، اما نمی‌توانیم انکار کنیم که در طول رویداد بسیاری از آنها از نظر روحی و روانی تحت فشار قرار گرفتند. نیاز است که در آینده از این حیث، برنامه‌های حمایتی بیشتری را در نظر بگیریم، به هر حال با توجه به بودجه و امکانات موجود دانشگاه نیز دارای محدودیت‌هایی بود». بهره‌مند و همکاران (۲۰۲۳)، در ارتباط با عوامل انگیزشی داوطلبان نشان دادند که شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر تأثیر مثبت و معناداری بر برندسازی شخصیتی این افراد و در نهایت انگیزش آنها داشتند که سهم شرایط زمینه‌ای بیشتر از سایر عوامل بود (۳). جانسون^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، در ارتباط با عوامل انگیزشی داوطلبان بر این باورند که تقویت انگیزه‌های شغلی، اجتماعی و ادراکی به‌طور قابل توجهی به پیش‌بینی رضایت‌مندی ایشان کمک کردند (۱۲). عموماً ارتباط روانشناختی داوطلبان با وظایفشان بینش مفیدی در مورد علایق آنها و ارتباط آنها با کار داوطلبانه ارائه می‌دهد (۹). هابر^۲ (۲۰۱۰)، نشان داد، داوطلبان ترجیح می‌دهند در سازمان‌های نسبتاً بدون ساختار و یک محیط سرگرم‌کننده و آرام فعالیت کنند (۵)؛ همچنین چن و ماسون^۳ (۲۰۲۲)، در یافته‌های خود بیان داشتند که افراد داوطلب گاهی اوقات خود را خارج از بدنه عملیاتی رویداد می‌پنداشتند و اعتماد به نفس لازم را نداشتند (۳۵). برای این منظور لازم است تدابیر انگیزشی از جمله مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها و تصمیم‌گیری‌های رویداد و واگذاری مسئولانه مسئولیت‌ها با حفظ نظارت را فراهم کنند. آن^۴ (۲۰۱۸)، بر این باور است که داوطلبان مهارت‌ها و تلاش را بدون پاداش ارائه می‌دهند، اما به‌کارگیری داوطلبان واجد شرایط برای رویدادهای بزرگ ورزشی بدون انگیزه و پاداش چالش‌برانگیز است (۹). مطالعه بی‌انگیزگی داوطلبان را می‌توان بر اساس نظریه نیازهای روانشناختی پایه دسی و رایان^۵ (۲۰۱۲)، مورد بحث قرار داد (۳۷). آنها معتقد هستند که ارضای سه نیاز اساسی شامل استقلال، ارتباط و احساس شایستگی در میان این افراد می‌تواند زمینه افزایش انگیزه را برای آنان فراهم کند؛ لذا برای افزایش انگیزه داوطلبان در رویدادهای ورزشی بر اساس نظریه خودمختاری، می‌توان پیشنهادات زیر را مطرح کرد: ۱. فراهم کردن انتخاب به گونه‌ای که به داوطلبان گزینه‌های مختلفی برای انتخاب نوع فعالیت‌ها و وظایف خود ارائه شود. این انتخاب به آنها احساس کنترل و خودمختاری می‌دهد و می‌تواند انگیزه آنها را افزایش دهد ۲. ایجاد هدف‌های معنادار که باید به گونه‌ای تعیین شوند که داوطلبان احساس کنند کارشان دارای اهمیت و معنی است. وقتی افراد هدفی معنادار را دنبال می‌کنند، انگیزه بیشتری برای مشارکت خواهند داشت ۳. ارتقای حس تعلق از طریق ایجاد یک محیط حمایتی و دوستانه که در آن داوطلبان احساس تعلق کنند، می‌تواند به افزایش انگیزه کمک کند. برقراری ارتباطات اجتماعی و همکاری میان داوطلبان اهمیت دارد ۴. فراهم کردن بازخورد مثبت و سازنده که به داوطلبان نشان می‌دهد که تلاش‌های آنها دیده می‌شود و ارزشمند است ۵. تشویق به یادگیری و پیشرفت از مسیر فراهم کردن فرصت‌هایی برای رشد و یادگیری مهارت‌های جدید که به داوطلبان کمک می‌کند تا احساس پیشرفت کنند و انگیزه بیشتری برای ادامه

1. Johnson
2. Hoeber
3. Chen and Mason
4. Ahn
5. Deci and Ryan



فعالیت خود داشته باشند. با اجرای این استراتژی‌ها می‌توان انگیزه نیروهای داوطلب را در رویدادهای ورزشی بهبود بخشید و موجب افزایش مشارکت و رضایت آن‌ها شد.

در نهایت مضمون اصلی چهارم، چالش‌های اجتماعی و فرهنگی بود که شامل دو مضمون فرعی، ۱. تعارضات و مشکلات بین فردی ۲. چالش‌های فرهنگی بود. تعارضات و مشکلات بین فردی از جمله مواردی بود که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کردند. مشارکت‌کننده شماره ۱۰، در این باره گفت: «مشکلات بین افراد خیلی زیاد بود، چون مسئولین به مسائل جزئی رسیدگی نمی‌کردند و همین باعث شده بود خیلی‌ها با هم درگیر شوند». گیولیونوتی^۱ و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهش خود بیان داشتند که تعارضات و تضادهای میان داوطلبان با یکدیگر و یا با مسئولین برگزاری رویدادها، از جمله مشکلاتی هست که همواره گزارش شده‌است (۳۸). چالش‌های فرهنگی نیز موضوعی بود که به آن اشاره گردید. در همین خصوص مشارکت‌کننده شماره ۱، اذعان داشت: «از نظر فرهنگی واقعاً مشکلات زیادی بود. داوطلب‌ها از شهرهای مختلف بودند و اختلافات فرهنگی و عقاید خیلی مواقع باعث تنش می‌شد». وایس^۲ و همکاران (۲۰۲۱)، بر این باورند که داوطلبان در رویدادهای ورزشی می‌توانند انتقال‌دهنده میراث فرهنگی و اجتماعی جامعه میزبان باشند (۷). گیولیونوتی^۳ و همکاران (۲۰۲۱)، در تحقیق خود نشان دادند که داوطلبان رویدادهای ورزشی می‌توانند پیام‌آور و سفیر «ورزش برای توسعه و صلح» باشند (۳۸)؛ همچنین چن و ماسون (۲۰۲۲)، اذعان داشتند که آداب و رسوم، هنجارها و سنت‌های جوامع بومی میزبان، چالشی است که عموماً افراد داوطلب با آن مواجه هستند (۳۵). به عنوان مثال نیروهای داوطلب بومی نمی‌توانند سازگاری فرهنگی با ورزشکاران غیربومی داشته باشند و داوطلبان غیربومی نیز نمی‌توانند خود را با ساختار، رویه‌ها و فرهنگ میزبان همسو کنند. در مجموع می‌توان بیان داشت در صورتی که این افراد در ارتباطات بین فردی به خوبی توجیه شوند و آموزش ببینند، قادر خواهند بود هم تعارضات و چالش‌های احتمالی را مدیریت کنند و هم رابط و انتقال‌دهنده ارزش‌های فرهنگی اقوام باشند.

در نهایت پایداری و ادامه‌دار بودن فعالیت‌های داوطلبی (چه در بخش ورزش و چه فراتر از آن) نیاز به آینده‌نگری، سرمایه‌گذاری، تسهیم منابع و حسن نیت قابل توجهی دارد. به همین منظور لازم است، چالش‌های پیش روی آن‌ها را شناسایی و برطرف کرد. این تحقیق نشان داد که داوطلبان در حین انجام وظایف خود در ابعاد مختلفی مانند مدیریتی، انگیزشی، توانمندسازی و اجتماعی - فرهنگی چالش دارند. در این خصوص مدیران سیاست‌گذار و مدیران عملیاتی باید به این چالش‌ها توجه وافی را داشته باشند تا زمینه حفظ آنان نیز فراهم شود. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، کم بودن منابع مالی و کمبود تجهیزات آموزشی است که باید برای ارتقای عملکرد داوطلبان در این زمینه‌ها تدابیر بیشتری اتخاذ شود. فرایند جامعه‌پذیری داوطلبان در رویداد ورزشی باید با برنامه‌ریزی دقیق و برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب صورت پذیرد. علاوه بر آن، حمایت‌های مداوم از داوطلبان، به ویژه از لحاظ روانی و انگیزشی، می‌تواند به پایداری آن‌ها کمک شایانی کند. پشتیبانی مناسب از داوطلبان، آموزش و توانمندسازی آن‌ها در ابعاد مختلف و ارضای نیازهای اساسی (استقلال، رابطه و شایستگی) می‌تواند تا حدود زیادی چالش‌های محتمل را برطرف کند. پیشنهاد می‌شود که سیاست‌های حمایتی و تشویقی برای داوطلبان در راستای تسهیل فرایندها و بهبود محیط کار داوطلبی در نظر گرفته شود.

ملاحظات اخلاقی: کلیه داوطلبان با رضایت در این تحقیق مشارکت داشتند؛ همچنین به کلیه آن‌ها اطمینان داده شده که اطلاعات دریافتی نزد پژوهشگران به امانت باقی خواهد ماند.

حامی مالی: این پژوهش فاقد حمایت مالی بود.

مشارکت نویسندگان: فعالیت‌های میدانی، کدگذاری داده‌ها و نگارش پیش نویس اولیه مقدمه، روش‌شناسی و یافته‌ها توسط نویسنده دوم و بازبینی کدها، نگارش بحث و نتیجه‌گیری و اصلاح نهایی توسط نویسنده اول انجام شد.

1. Giulianotti
2. Wise
3. Giulianotti



تعارض منافع: هیچ گونه تعارضی میان نویسندگان وجود ندارد.

تقدیر و تشکر: از کلیه داوطلبان گرانقدر و مدیران برگزاری رویداد که در انجام این تحقیق به ما کمک کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

References

1. Lee KM, Hassim JZ. Governance in the socio-cultural role of sports. Globalisation, human rights, sports, and culture: Springer; 2023. p. 129-55. https://doi.org/10.1007/978-3-031-38457-8_10
2. Walzel S, Leopkey B. Co-hosting major sporting events—an emerging trend. Research Handbook on Major Sporting Events. 2024;426-38. <https://doi.org/10.4337/9781800885653.00041>
3. Bahremand M, Keshtidar M, Mostahfzian, Mina, Karimian, Jahangir. Quantitative Modeling of Factors Affecting the Branding of Personality Traits of Sports Volunteers in Iranian University Sports Events. Sport Management Journal. 2023;15(3):106-88. <https://doi.org/10.22059/jsm.2021.326040.2752> [In Persian]
4. Lu H-F. Hallmark sporting events as a vehicle for promoting the sustainable development of regional tourism: Strategic perspectives from stakeholders. Sustainability. 2021;13(6):3460. <https://doi.org/10.3390/su13063460>
5. Hoeber L. Experiences of volunteering in sport: Views from Aboriginal individuals. Sport Management Review. 2010;13(4):345-54. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.01.002>
6. Manadili T. Volunteers' Motivations to Participate in the FIFA World Cup 2022: A Cross-National Study: Hamad Bin Khalifa University (Qatar); 2023.
7. Wise N, Kohe GZ, Koutrou N. Sport volunteering, educational leadership and social transformation. Taylor & Francis; 2021. p. 945-51. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1946028>
8. Koutrou N, Kohe GZ. Transnational unities, challenges and opportunities for sport volunteering: lessons from the European PlayGreen project. Sport in Society. 2021;24(7):1249-66. <https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1925251>
9. Ahn Y-J. Recruitment of volunteers connected with sports mega-events: A case study of the PyeongChang 2018 Olympic and Paralympic Winter Games. Journal of destination marketing & management. 2018;8:194-203. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.04.002>
10. Cuskelly G, Fredline L, Kim E, Barry S, Kappelides P. Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. Sport Management Review. 2021;24(1):116-33. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002>
11. Swierzy P, Wicker P, Breuer C. The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis. Sport management review. 2018;21(3):307-20. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.001>
12. Johnson JE, Giannoulakis C, Felver N, Judge LW, David PA, Scott BF. Motivation, satisfaction, and retention of sport management student volunteers. 2017.
13. Andam R, Rajabi M, Khalili M. The effect of volunteer management on the willingness of volunteers to continue cooperation in student sports, with the mediating role of job satisfaction. Applied Research in Sport Management. 2025:-. <https://doi.org/10.30473/ARSM.2025.69319.3812> [In Persian]
14. Haji Hassani M, Goodarzi M, Dehghan Ghahfarokhi A. Functional Pathology of Voluntary Management in the Iranian University Sport Events. Contemporary Studies On Sport Management. 2020;10(20):165-80. <https://doi.org/10.22084/SMMS.2020.22575.2683> [In Persian]
15. Andam R, Montazeri A, Karimi Z. The Relationship between Work Ethics and Satisfaction of Event Volunteers. Research in Sport Management and Motor Behavior. 2017;7(14):27-36. [In Persian]
16. Hamidi M, Taslimi Z, Andam R. Identifying and Prioritizing Effective Factors on Recruiting Volunteers in Sport for All. Research in Sport Management and Motor Behavior. 2015;5(10):47-55. [In Persian]
17. Kalateh Seifari M, Koozechian H, Ehsani M, Hosseini SY. Designing and providing a model for volunteer retention in student Sports: A Case study of sports volunteers of Tehran province universities. Research on Educational Sport. 2014;2(6):33-50. [In Persian]



18. Legg E, Karner E. Development of a model of diversity, equity and inclusion for sport volunteers: An examination of the experiences of diverse volunteers for a national sport governing body. *Sport, Education and Society*. 2021;26(9):966-81. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1907325>
19. Hoyer R, Cuskelly G, Auld C, Kappelides P, Misener K. *Sport volunteering*: Routledge; 2019.
20. Wegner CE, Jones GJ, Jordan JS. Voluntary sensemaking: the identity formation process of volunteers in sport organizations. *European Sport Management Quarterly*. 2019;19(5):625-44. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1566930>
21. Noordegraaf MA, Çelebi M. The challenges of the volunteerism process during international sport organizations/events. *Journal of Human Sciences*. 2015;12(1):1263-79.
22. Krajňáková E, Šimkus A, Pilinkienė V, Grabowska M. Analysis of barriers in sports volunteering. *Journal of International Studies*. 2018;11(4):254-69.
23. Cho H, Li C, Wu Y. Understanding sport event volunteers' continuance intention: An environmental psychology approach. *Sport Management Review*. 2020;23(4):615-25. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.08.006>
24. Thormann TF, Scharfenkamp K, Wicker P, Davies LE. Task and social frustration of grassroots sport volunteers. *Leisure Studies*. 2024;1-16. <https://doi.org/10.1080/02614367.2024.2358978>
25. Hedegaard J. Professional Volunteerism: Interwoven paradoxes in the management of Roskilde Festival. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2023;34(3):497-518. <https://doi.org/10.1007/s11266-022-00521-3>
26. Malterud K, Siersma VD, Guassora AD. Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*. 2016;26(13):1753-60. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
27. Creswell JW, Creswell JD. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage publications; 2017.
28. Patton MQ. *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*: Sage publications; 2014.
29. Braun V, Clarke V. Thematic analysis. *American Psychological Association. APA Handbook of Research Methods in Psychology*. 2012;2:57-91.
30. Skinner J, Edwards A, Smith AC. *Qualitative research in sport management*: Routledge; 2020.
31. Tracy SJ. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*: John Wiley & Sons; 2024.
32. Merriam SB, Tisdell EJ. *Qualitative research: A guide to design and implementation*: John Wiley & Sons; 2015.
33. Cowan D, Taylor IM. 'I am proud of what I achieved; I am also ashamed of what I done': a soccer coach's tale of sport, status, and criminal behaviour. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*. 2016;8(5):505-18. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2016.1206608>
34. Sparkes AC, Smith B. *Qualitative research methods in sport, exercise and health: From process to product*. Routledge; 2013.
35. Chen C, Mason DS. When two worlds collide: The unsettling experiences of non-Indigenous volunteers at the 2017 World Indigenous Nations Games. *Leisure/Loisir*. 2022;46(1):69-95. <https://doi.org/10.1080/14927713.2021.1945944>
36. Benson AM, Dickson TJ, Terwiel FA, Blackman DA. Training of Vancouver 2010 volunteers: A legacy opportunity? *The Olympic Legacy*: Routledge; 2017. p. 86-102.
37. Deci EL, Ryan RM. Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*. 2012;1(20):416-36.
38. Giulianotti R, Collison H, Darnell S. Volunteers in the sport for development and peace sector: antinomies, liminality, and structural relations. *Sport, Education and Society*. 2021;26(9):952-65. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1901683>

