

## شناسایی شاخص های مدیریت داوطلبان ورزش دانشگاهی با تاکید بر متغیرهای رفتار سازمانی

امین دهقان قهفرخی<sup>۱</sup>، حمیدرضا یارقلی<sup>۲\*</sup>، ابراهیم علی دوست قهفرخی<sup>۳</sup>

۱- استادیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران ۲- دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، پردیس البرز دانشگاه تهران

۳- دانشیار گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۴

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱

## Identify Indicators of Management of University Sports Volunteers with Emphasis on Organizational Behavior Variables

Amin Dehghan Ghahfarokhi<sup>1</sup>, Hamidreza Yargholi<sup>2\*</sup>, Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi<sup>3</sup>

1- Assistant Professor of the Department of sport management, University of Tehran, 2- P.h.D Student of Sport Management, ALBORZ Campus of Tehran university, 3- Associate Professor of the Department of sport management, University of Tehran

Received: (2021/09/01) Accepted: (2021/12/05)

### چکیده

#### Abstract

Volunteers are one of the most important elements in the success of college sports programs. The aim of this study was to identify the indicators of management of university sports volunteers with emphasis on organizational behavior variables. The research method was descriptive. The study population consisted of 13 faculty members of universities and experts working in sports organizations who were selected by purposive sampling. Semi-structured interviews were used to collect information and data were analyzed systematically. The percentage of agreement within the subject of the interviews was equal to 0.91. Findings showed that the strategies of the organization, maintenance, development and improvement, discovery and evaluation, recruitment and employment as the main indicators are effective in managing the behavior of volunteers in college sports.

**Keywords:** Management, Behavior, Volunteers, Sports, University

داوطلبان یکی از مهم ترین عناصر موفقیت برنامه های ورزش دانشگاهی هستند. این پژوهش با هدف شناسایی شاخص های مدیریت داوطلبان ورزش دانشگاهی با تاکید بر متغیرهای رفتار سازمانی انجام شد. روش تحقیق توصیفی بود. جامعه این پژوهش ۱۳ نفر از اساتید هیئت علمی دانشگاه ها و خبرگان شاغل در سازمان های ورزشی بودند که به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده و تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش سیستماتیک انجام شد. درصد توافق درون موضوعی مصاحبه ها برابر است با ۰/۹۱ بود. یافته های پژوهش نشان داد استراتژی های سازمان، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، کشف و ارزیابی، استخدام و بکارگیری به عنوان شاخص های اصلی بر مدیریت رفتار داوطلبان در ورزش دانشگاهی موثر است.

### واژه های کلیدی

مدیریت، رفتار، داوطلبان، ورزش، دانشگاه

\* نویسنده مسئول: حمیدرضا یارقلی

## مقدمه

رویدادهای ورزشی، یکی از چالش برانگیزترین حوزه‌های مدیریت ورزشی در سطح جهان (۳). در برگزاری مطلوب رویداد ورزشی، باید از تمامی منابع برای تحقق اهداف سازمانی، استفاده کرد. منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت سازمان است؛ و می‌تواند مهم‌ترین عامل برای اثربخشی یک مدیر، توانایی او در مدیریت نیروی انسانی است (۵). بنابراین از آن جا که سازمان‌های برگزارکننده رویدادهای ورزشی نیازمند بهره‌گیری از مشارکت نیروهای داوطلب<sup>۱</sup> برای برگزاری رویداد هستند (۱۲)، باید به مدیریت بهینه منابع انسانی دقت داشت. توسعه فعالیت‌های ورزشی در سال‌های اخیر و افزایش میزان تقاضای افراد جهت شرکت در برنامه‌های ورزشی و عدم توان دولت‌ها در پاسخگویی به همه نیازهای جامعه به ورزش، سبب ایجاد و گسترش نهضت داوطلبی و قرار گرفتن آن در اولویت مدیریت سازمان‌های ورزشی شده است. بنابراین یکی از مهم‌ترین نیروهای انسانی در هر سازمانی، نیروهای داوطلبی است که سهم بزرگی در موفقیت برنامه‌ها و اهداف سازمانی بر عهده دارند (۱۴). با توجه به این که داوطلبان ورزشی یکسان نیستند و دارای ویژگی‌های خاص هستند، شیوه‌های مدیریت آن‌ها نیز باید منحصر به فرد باشد (۱۳). احترام و قدردانی مداوم، تجربیات داوطلبی قابل توجه و ارتباط برقرار کردن و پاسخگو بودن به داوطلبان، از عوامل مهم حفظ داوطلب هستند (۲). استفاده از نیروهای داوطلب می‌تواند نقش مؤثری در کاهش مشکلات و در نتیجه برگزاری هر چه بهتر رویدادهای ورزشی کشور داشته باشد؛ همچنین تدوین مدل یکپارچه مدیریتی و همسو نمودن تلاش‌های افراد در سطوح مختلف و ارائه راهبردهای مشخص کمک می‌کند تا شیوه‌های برخورد مناسب با داوطلبان را بشناسند و در چهارچوبی مشخص و اصولی عمل نمایند. این موضوع برای داوطلبان نیز دارای اهمیت است، زیرا طبق یک روند علمی و مشخص و با توجه به علایق و توانایی‌هایشان جذب سازمان‌ها شده و فرصت‌های رشد برایشان فراهم می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا نیازهایشان که منابع انگیزه برای داوطلبی بوده است، برآورده گردد و منجر به ماندگاری طولانی مدت تر آن‌ها می‌شود (۱۶). در کشورهای پیشرو در امر داوطلبی و بخصوص داوطلبی ورزش، در سطح ملی اقدامات بسیاری انجام می‌گیرد. این اقدامات در چهار دسته اقدامات ساختاری، مدیریتی، فرهنگی، آموزش و پژوهش دسته بندی شدند. بررسی وضعیت داوطلبی ورزش ایران نیز، حاکی از ضعف بزرگ در این حیظه

بخصوص در سطح کلان دارد (۹).

در خصوص عنوان پژوهش نتایج پژوهش کاسکی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) حاکی از آن است انتخاب بهترین متقاضیان واجد شرایط داوطلبی برای پست‌های موجود، مستلزم فرآیندهای گزینشی منصفانه، مؤثر و کارآمد از چشم‌انداز داوطلبان و کمیته برگزارکننده رویداد می‌باشد. از این رو یافته‌های پژوهش حاضر نیز در زمینه‌ی گزینش و انتخاب همخوانی دارد؛ چرا که مدیران داوطلبی با توجه به این امر می‌توانند گزینش و انتخابی منصفانه داشته و گاهاً ناعدالتی و آسیب‌هایی که در راستای رویدادهای ورزش دانشگاهی مشاهده می‌شود، رفع کرده و برابری را در گزینش و انتخاب دانشجویان داوطلب جاری سازند (۷). چاو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان بررسی انگیزه‌های مستمر داوطلبان در رویدادهای ورزشی، به بررسی تاثیرات عوامل فردی و محیطی بر رفتارهای داوطلبان برای مشارکت داوطلبانه و تکرار حضور پرداختند (۶). کیم<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی به بررسی انگیزه‌های داوطلبان پرداخته و تلاش نمودند آنها را بر اساس انگیزه‌های مختلفی که برای مشارکت در برگزاری رویدادهای ورزشی دارند تقسیم بندی کنند (۱۵). بنگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان "تاثیر تجربه داوطلبی در رویدادهای ورزشی بزرگ بر میزان تمایل داوطلبان به ادامه فعالیت داوطلبانه" نشان دادند که تجربه‌های قبلی داوطلبی بر ادامه فعالیت‌های داوطلبی مؤثر است (۴). دیزانی مکتبی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی با عنوان ارائه سناریوهای محتمل در آینده نظام مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری به این نتیجه رسیدند که سیستم مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری از یک الگوی ناپایدار پیروی می‌کند و عوامل کلیدی مؤثر بر آن شامل انتظارات شغلی، تنوع مهارتی، پویایی شغلی، مهارت‌گرایی، نظام جبران خدمات، سبک مدیریت، شیوه استخدام، تغییرات جمعیتی، سیاست‌های ملی و منطقه‌ای و فناوری اطلاعات است که در چهار سطح قرار می‌گیرند. همچنین در آینده سازمان مذکور در بحث مدیریت استعداد منابع انسانی با سه سناریوی آینده درخشان، ادامه روند جاری و آینده بد روبرو می‌شود. بنابراین پیشنهاد می‌شود به طور صحیح عدم قطعیت‌های آینده را شناخته و با آن روبرو شوند و بسته به این سناریوها، برنامه‌های راهبردی خود را تعیین کنند (۸). حاجی حسنی و همکاران (۱۳۹۹)، با آسیب‌شناسی مدیریت داوطلبی رویدادهای ورزش دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران به این نتیجه رسیدند که کاهش بسیار

فرهنگی، ورزشی و ... در کشور شود. حضور جوانان در انجمن های ورزشی و استفاده از آن ها به عنوان نیروهای داوطلب، باعث ایجاد علاقه در آن ها نسبت به ورزش و دور ماندن از بسیاری از ناهنجاری های اجتماعی خواهد شد. از طرف دیگر حضور در گروه های کاری و داشتن تعامل اجتماعی با همکاران و کارکنان رسمی دانشگاه ها، باعث بالا رفتن مهارت های اجتماعی در افراد داوطلب می شود و آن ها را برای انجام هرچه بهتر وظایف اجتماعی و شغلی آینده مهیا می سازد (۱۱). با توجه به موارد فوق نتیجه گیری می شود که توسعه ورزش از طریق فعالیت های داوطلبانه، یکی از ویژگی هایی است که جامعه ایران در گذشته داشته و هم اکنون مسؤلان بر آن تاکید می ورزند. مرور تاریخی نشان می دهد که از ابتدای شکل گیری رشته های ورزشی در ایران، چه در بعد قهرمانی و چه در حوزه ورزش همگانی، داوطلب گرایی به صورت فرهنگ ارزشمند و امری رایج وجود داشته است. سازمان های ورزشی همواره نیازمند چنین فرهنگی بوده و در برنامه ریزی و اجرای برنامه ها و مسابقات ورزشی داوطلبان، از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند؛ اما این فرهنگ ارزشمند، خصوصاً در ورزش، با توجه به ویژگی های زندگی امروزی در سایه قرار گرفته است و مطالعات اندکی در جهت احیای آن در کشور صورت گرفته است (۱۶). از این رو این پژوهش با هدف شناسایی شاخص های مدیریت داوطلبان ورزش دانشگاهی با تاکید بر متغیرهای رفتار سازمانی انجام شد و به دنبال پاسخ به این سوال است که چه شاخص هایی بر مدیریت رفتار داوطلبان ورزش دانشگاهی موثر است؟

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی است که به شکل کیفی و با استفاده از رویکرد تحلیل تماتیک<sup>۱</sup> یا موضوعی انجام شده است. جامعه تحقیق را صاحب نظران پژوهش ورزش داوطلبی کشور تشکیل دادند. از روش نمونه گیری غیراحتمالی هدفمند نظری و تکنیک گلوله برفی برای انتخاب اعضای جامعه آماری استفاده شد.

جدول ۱. نمونه های بخش کیفی

جنسیت	تحصیلات	رشته تحصیلی	عوامل اجرایی	عوامل دانشگاهی
مرد	کارشناسی ارشد	فلسفه	*	
مرد	دکتری	فلسفه	*	
مرد	دکتری	فلسفه	*	

دانشجویان داوطلب رویدادهای ورزش دانشگاهی کشور و تسریع این روند در سال های اخیر، به ویژه در بخش ورزش دانشگاهی که بخش زیادی از فعالیت های آن بر عهده مدیریت تربیت بدنی دانشگاه ها است؛ از عوامل و آسیب های چندجانبه ای نشأت می گیرد که کم توجهی یا عدم توجه به هریک از آنها موجب نگرانی های زیادی شده است (۱۰). پیله و موخر و همکاران (۱۳۹۷)، در تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل داوطلبی در ورزش دانش آموزی ایران به این نتیجه رسیدند که هشت حوزه به عنوان عاملهای مدیریت داوطلبان در ورزش دانش آموزی شناسایی شدند که تحت عنوان، برنامه ریزی، سازماندهی، جذب، آشنایی و آموزش، انتخاب و گزینش، حفظ و نگهداری، قدرشناسی و ارزیابی نام گذاری شدند (۱۶). اندام و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان طراحی مدل ساختاری اخلاق کار و تعهد سازمانی با نقش واسطه ای رضایتمندی در بین نیروهای داوطلب رویدادهای ورزشی، به این نتیجه رسیدند که بین اخلاق کار و رضایتمندی، اخلاق کار و تعهد سازمانی، رضایتمندی و تعهد سازمانی داوطلبان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در نهایت، به مدیران ورزشی توصیه می شود که با ارائه کدهای اخلاقی و توسعه اصول اخلاق کار، رضایتمندی را در میان داوطلبان ورزشی افزایش دهند و از این طریق استمرار مشارکت آنان را توسعه دهند (۱). اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی با عنوان انگیزه های داوطلبی دانشجویان تربیت بدنی در رویدادهای علمی- ورزشی نشان دادند که دانشجویان به ترتیب با انگیزه های شغلی، پیشرفت، هدفمند، اجتماعی، حمایتی، مادی و تعهد در رویداد شرکت کرده اند. بر اساس یافته های پژوهش پیشنهاد می شود، هنگام جذب و گزینش داوطلبان از بین دانشجویان، سطح تحصیلی و نوع انگیزه آنها مورد توجه قرار گرفته و مدیران و مسؤلین رویدادهای ورزشی براساس ارجحیت های داوطلبان، مسؤلیت ها را تقسیم نمایند (۳).

بر اساس مبانی نظری و پیشینه های پژوهش تربیت بدنی دانشگاه ها، می بایست زمینه لازم را برای حضور دانشجویان در برنامه های مختلف ورزشی به صورت داوطلبانه مهیا سازند، به طوری که فرد داوطلب بتواند از این طریق نیازهای اجتماعی، مادی و شغلی خود را مرتفع کند. فراهم کردن فضایی برای مشارکت جوانان دانشجو در فعالیت های داوطلبانه و ترویج فرهنگ داوطلبی در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی، می تواند باعث پایه گذاری این فرهنگ در جامعه و گسترش هرچه بیشتر و سریعتر نهضت داوطلبی در تمامی زمینه های اجتماعی،

گرفته شد. یافته‌ها، بی‌طرفانه و منصفانه منعکس شود تا اصل اصالت تحقیق رعایت شود. پایایی داده‌ها 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 حسابرسی دقیق صاحب نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی باز آزمون، معمولاً از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه برای نمونه انتخاب می‌شود. هر یک از مصاحبه‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخصی دو بار کدگذاری شده؛ سپس کدهای مشخص شده با یکدیگر مقایسه می‌شوند. این روش برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهایی که در فاصله زمانی مشابه یکدیگرند، با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص می‌گردند. در پژوهش حاضر سه مصاحبه از میان مصاحبه‌ها انتخاب شد و یکی از پژوهشگران در فاصله یک ماه آن را کدگذاری کرد. نتایج این کدگذاری در جدول ۲ درج شده است.

جدول ۲. پایایی آزمون

شماره مصاحبه	تعداد کدها	کل تعداد توافق	پایایی
۷	۱۱	۵	۹۱
۱۵	۱۳	۶	۹۲
۲۰	۹	۴	۸۸
مجموع	۳۳	۱۵	۹۱

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که تعداد کل کدها در این سه مصاحبه برابر با ۳۳ مورد و تعداد توافق برابر ۱۵ است. بنابر رابطه درصد توافق درون موضوعی پایایی برابر است با  $0/91$  که مناسب می‌باشد.

بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتری دارند. کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و کدگذاری محوری، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که مقوله محوری را به شکل نظام مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب

مرد	دکتری	*
زن	دکتری	*
زن	کارشناسی ارشد	*
مرد	دکتری	*
مرد	دکتری	*
مرد	دکتری	*
مرد	کارشناسی ارشد	*
مرد	دکتری	*
مرد	دکتری	*
مرد	دکتری	*

مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش ۱۳ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند که تعداد ۱۱ نفر آنان مرد و ۲ نفر زن بود. همچنین تعداد ۳ نفر کارشناسی ارشد و ۱۰ نفر دکتری بودند. همچنین از این بین تعداد ۴ نفر از عوامل اجرایی فدراسیون ملی ورزشهای دانشگاهی و اداره کل تربیت بدنی سازمان امور دانشجویان و فعال در ورزش بانوان و ۹ نفر عضو هیئت علمی دانشگاه بودند. برای تهیه ابزار پژوهش از مثلث‌سازی شامل، مصاحبه با خبرگان، مراجعه به ادبیات و پیشینه و مشاهدات و تجربیات پژوهشگر استفاده شد. در بخش مصاحبه از مصاحبه‌های عمیق و باز برای گردآوری داده‌ها استفاده شد که تا حد اشباع نظری ادامه یافت. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با استفاده از تحلیل تماتیک انجام گرفت. مشارکت پیوسته پژوهشگر، مشاهده مداوم، بازبینی همکاران، ذهنیت پیش‌رونده، مشارکت شرکت‌کنندگان و استفاده از منابع اطلاعاتی چندگانه، معیارهای برآورنده اعتبار پژوهش کیفی، معادل روایی درونی در پژوهش‌های کمی، هستند. ثبت و مستندسازی نکات کلیدی در مرحله کدگذاری باز، حاکی از تحقق نسبی انتقال در این پژوهش کیفی، معادل روایی بیرونی در پژوهش‌های کمی، است. همچنین برای اعتماد (معادل پایایی پژوهش‌های کمی)، از یک متخصص مدیریت ورزشی آشنا به امور پژوهشی، امور تحصیلات تکمیلی و پژوهش کیفی نیز کمک

### یافته‌های تحقیق

نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های کیفی نشان داد که شاخص‌های موثر از ۱۰ مقوله فرعی و از ۶۰ کد مستخرج از مصاحبه‌ها تشکیل شده است. در ادامه کدگذاری گزینشی انجام می‌شود. کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته

### شناسایی شاخص های مدیریت داوطلبان ورزش دانشگاهی با تاکید بر متغیرهای رفتار سازمانی ۴۳

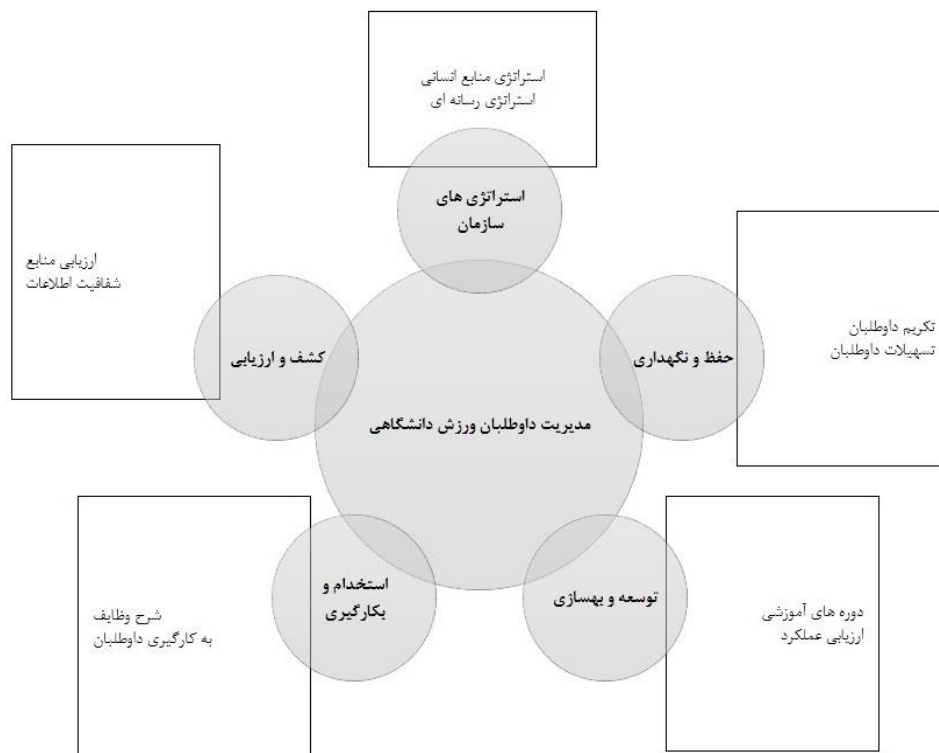
یک روایت ارائه کرده و مقوله هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می کند. نتایج حاصل از کدبندی در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳. کدبندی داده های پژوهش

مقوله ها	مفاهیم	کدهای باز	فراوانی
استراتژی های سازمان	استراتژی منابع انسانی	ارائه تعریف مشخص از داوطلب به ویژه داوطلب ورزشی	۶
		تدوین خط مشی های مدیریت منابع انسانی داوطلبان توسط تربیت بدنی دانشگاه ها	۵
		مشخص بودن بودجه برای گروه های داوطلبی ورزش در رویدادها	۸
	استراتژی رسانه ای	ایجاد و فعال نمودن انجمن داوطلبی در کلیه سلسله مراتب ورزش دانشگاهی	۴
		تعیین جایزه ملی برای داوطلب ورزش در پایان سال	۶
		تعیین هفته داوطلبی در تقویم ورزش کشور	۵
	استراتژی رسانه ای	ایجاد گروه های داوطلبی ورزش در فضای مجازی	۷
		معرفی و حمایت از مسئول انجمن داوطلبی در هر دانشگاه و ارتباط مستمر آنها با انجمن داوطلبی فدراسیون ملی ورزشهای دانشگاهی و تربیت بدنی سازمان امور دانشجویان	۹
		تهیه بانک اطلاعاتی از داوطلبان ورزش دانشگاهی	۶
کیفیت و ارزیابی	ارزیابی منابع	ایجاد سایت داوطلبان ورزش دانشگاهی	۵
		شناسایی و ارزیابی منابع استعدادی درونی به منظور کشف و جذب استعدادهای مورد نیاز دانشگاه ها	۸
		شناسایی و ارزیابی منابع استعدادی بیرونی به منظور کشف و جذب استعدادهای مورد نیاز دانشگاه ها	۸
	ارزیابی منابع	تعیین معیارهای عمومی ارزیابی استعدادهای بالقوه داوطلبان ورزشی	۷
		تعیین معیارهای اختصاصی ارزیابی استعدادهای بالقوه داوطلبان ورزشی	۶
		ارزیابی شکاف موجود بین استعدادهای کنونی داوطلبان و استعدادهای شغلی مورد نیاز در آینده	۷
	شفافیت اطلاعات	سوق دادن دانشجویان تربیت بدنی در درس کارورزی به امور داوطلبی ورزش	۸
		بررسی سوابق علمی و عملی متقاضیان داوطلبی در ورزش	۸
		آگاهی دادن جامع و کامل به داوطلبان ورزشی در مورد رویداد مورد نظر	۶
استخدام و بکارگیری	شرح وظایف	معرفی امکانات و ضوابط داوطلبی به افراد دارای شرایط احراز داوطلبی ورزشی	۹
		تدوین شرح وظایف داوطلبان ورزشی	۹
		تطابق استعدادهای بالفعل داوطلبان جذب شده با وظایف آنها	۸
	به کارگیری داوطلبان	پیش بینی لباس متحدالشکل برای داوطلبان ورزشی	۷
		تعیین تعدادی از داوطلبان به عنوان جذب کننده اسپانسر رویداد	۸
		صدور ابلاغ برای داوطلبان ورزشی (با توجه سطح توانمندی، فعالیت و...)	۷
	دوره های آموزشی	استفاده از داوطلبان در موضوعات گردشگری در شهر های میزبان	۹
		بکارگیری داوطلبان برای عکاسی ورزشی، خبرنگاری ورزشی و ...	۸
		تلاش برای استفاده از داوطلبان اقشار مختلف (دانشجو، کارمند، استاد، جوان، سالمند و ...)	۸
توسعه و بهسازی	دوره های آموزشی	استفاده از داوطلبان در برگزاری آزمون های ورودی رشته تربیت بدنی دانشگاه ها	۶
		برگزاری دوره های هماهنگی و همفکری، ارائه ایده ها و بیان دیدگاه ها با داوطلبان ورزشی در طول سال	۷
		برگزاری دوره های آموزشی با عنوان : مدیر هماهنگ کننده داوطلبان ورزشی	۵
	دوره های آموزشی	برگزاری دوره های رایگان داوری و مربیگری برای داوطلبان ورزشی	۶
		برگزاری دوره های زبان خارجی برای داوطلبان ورزشی	۸
	برگزاری دوره های تخصصی و عمومی متناسب با داوطلبان ورزش	۹	
	برگزاری دوره های آموزش نرم و ارتباطی برای داوطلبان ورزشی	۷	

۶	برگزاری اردوهای تفریحی، کوهنوردی و ... برای داوطلبان ورزشی		
۸	سرمایه گذاری بر روی داوطلبان ورزشی با کیفیت و شاخص		
۹	برگزاری دوره های آموزشی جهت همکاری با رسانه ها برای داوطلبان ورزشی		
۸	برگزاری دوره های آموزشی جهت کار با ارگانها و نهادهای امنیتی		
۱۱	نظارت بالینی ( نظارت مبتنی بر آموزش نظارت شونده حین انجام کار) بر عملکرد داوطلبان		
۸	ارائه بازخوردهای مستمر و سازنده درمورد عملکرد داوطلبان	ارزایی عملکرد	
۹	توسعه حرفه ای، فردی و اخلاق حرفه ای داوطلبان		
۹	استفاده از داوطلبان شاخص هر رشته ورزشی در همان رشته تخصصی		
۸	بکارگیری داوطلبان واجد شرایط در موضوعات داوری و مربیگری تیم های ورزشی		
۱۰	التزام به برقراری ارتباط دوستانه و محترمانه با داوطلبان ورزشی توسط مسئولین ذیربط		
۸	احترام به جایگاه داوطلبان ورزشی در تمامی سلسله مراتب ورزش دانشگاهی		
۹	احساس مسئولیت داشتن نسبت به داوطلبان ورزشی		
۱۲	حفظ کرامت و احترام به شخصیت داوطلبان		
۱۴	برنامه ریزی جانشینی و جانشین پروری در تربیت بدنی دانشگاه ها		تکریم داوطلبان
۹	درک انتظارات و آرمان های داوطلبان توسط مسئولین		
۱۰	واگذاری برخی مسئولیتهای مدیریتی به داوطلبان ورزشی مستعد و خلاق		
۸	تلاش سازمان برای نگهداری افراد مناسب و با استعداد		
۹	توجه به مشارکت داوطلبان در تصمیم گیری ها		
۹	تبلیغات ( رسانه ها، سایت، فضای مجازی و ...) برای داوطلبان ورزشی		
۱۰	دادن بلیط رایگان رویدادها و مسابقات مهم به داوطلبان ورزشی		
۱۲	پرداخت هزینه های ایاب و ذهاب، تغذیه و ... داوطلبان ورزشی		
۸	ایجاد تسهیلات و امکانات آموزشی برای داوطلبان ورزشی	تسهیلات داوطلبان	
۹	تقدیر مادی و معنوی از تلاش ها و موفقیت های داوطلبان ورزشی		
۹	ارائه خدمات و تسهیلات ورزشی و تفریحی برای خانواده های داوطلبان ورزشی		
۸	کمک هزینه جهت شرکت در همایش های علمی و عملی مرتبط با داوطلبی در ورزش		
۱۰	راه اندازی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد برای داوطلبان ورزشی		

حفظ و نگهداری



شکل ۱. مدل مفهومی مدیریت رفتار داوطلبان ورزش دانشگاهی

### بحث و نتیجه گیری

با توجه به اقتضای ملی کشور ایران، یکی از رویدادهایی که بیشترین فعالیت داوطلبی را در آن می توان شاهد بود، رویدادهای ورزش دانشگاهی است که عمده ی فعالیت های داوطلبی در این رویداد بر عهده دانشجویان علاقه مند به فعالیت داوطلبی در ورزش دانشگاهی است؛ که مدیریت مطلوب این قشر از داوطلبان، سازمان ها و مراکز آموزش عالی را به اهداف و موفقیت های عملکردی خود نزدیک تر خواهد کرد. چرا که توجه به نقش ورزش دانشگاهی می تواند بسیار مفید و نقشی حیاتی در تعمیم عملکرد دانشجویان در زمینه های ورزشی و تربیت بدنی داشته باشد. زیرا پرداختن به ورزش در تمامی ابعاد روانی و اجتماعی و دیگر عوامل دربرگیرنده سلامتی دانشجویان مفید می باشد، و از دیدگاه آسیب شناسی اجتماعی نیز ورزش به طور عام و ورزش در اوقات فراغت به طور خاص، سهم عمده ای در پیشگیری از ابتلای نوجوانان و جوانان به انواع آسیب های اجتماعی مانند بزه کاری و مفاسد اجتماعی دارد. در این راستا روی آوردن به ورزش دانشگاهی و فرهنگ برآمده از آن که بتواند به بهسازی و سلامت این نهاد پیچیده بینجامد، میتواند قابل گسترش در تمام نظام علمی کشور باشد؛ مسلماً وجود یک استراتژی هوشیارانه در زمینه ی ورزش دانشگاهی، می تواند

کلید اساسی رسالت عقل سالم در بدن سالم را در بین قشر دانشجویان فراهم آورده و در عین حال، رسالت اجتماعی و فرهنگی آنان را شکل خواهد داد. شیوع ناهنجاریهای روانی، فرهنگی و اجتماعی در بین دانشجویان امری خوشایند نبوده و افزایش چنین اختلالاتی در بین این قشر آینده ساز، باعث افت تحصیلی و دور شدن از شاخص های توسعه انسانی می شود؛ چون از یک سوء بیانگر شروع ناهنجاری در سنین حساس و حیاتی زندگی فرد بوده و از سوی دیگر بیانگر تداوم مخرب آن در آینده خواهد بود؛ که در نهایت بنیان های جامعه را به مخاطره خواهد انداخت (۱۰). از این رو این پژوهش با هدف شناسایی شاخص های موثر بر مدیریت رفتار داوطلبان ورزش دانشگاهی انجام شد. یافته های پژوهش نشان داد استراتژی های سازمان، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، کشف و ارزیابی، استخدام و بکارگیری به عنوان شاخص های اصلی بر مدیریت رفتار داوطلبان در ورزش دانشگاهی موثر است. در ادامه این شاخص ها، بررسی و تفسیر می شود.

یکی از مهم ترین شاخص ها، استراتژی های سازمان است که شامل مواردی نظیر ارائه تعریف مشخص از داوطلب به ویژه داوطلب ورزشی، تدوین خط مشی های مدیریت منابع انسانی داوطلبان توسط تربیت بدنی دانشگاه ها، مشخص بودن بودجه

ورزشی در همان رشته تخصصی می تواند در این راستا مثرم نمر قرار گیرد (۱۶).

چهارمین عامل موثر مربوط به کشف و ارزیابی است. این یافته با نتایج اسدی و همکاران (۱۳۹۴)، همسو بود (۳). این مهم بر این پایه استوار است که از طریق ارزیابی منابع (شناسایی و ارزیابی منابع استعدادی درونی به منظور کشف و جذب استعدادهای مورد نیاز دانشگاه ها، تعیین معیارهای عمومی ارزیابی استعدادهای بالقوه داوطلبان ورزشی و ارزیابی شکاف موجود بین استعدادهای کنونی داوطلبان و استعدادهای شغلی مورد نیاز در آینده می تواند حاکم گردد. همچنین از طریق شفافیت اطلاعات مانند سوق دادن دانشجویان تربیت بدنی در درس کارورزی به امور داوطلبی ورزش، بررسی سوابق علمی و عملی متقاضیان داوطلبی در ورزش، آگاهی دادن جامع و کامل به داوطلبان ورزشی در مورد رویداد مورد نظر و معرفی امکانات و ضوابط داوطلبی به افراد دارای شرایط احراز داوطلبی ورزشی می تواند تسهیل شود.

در نهایت استخدام و بکارگیری به عنوان عاملی اثرگذار می تواند مدیریت رفتار داوطلبان را تحت تاثیر قرار دهد. این یافته با نتایج دیزانی مکتبی و همکاران (۱۴۰۰) و کاسکلی و همکاران (۲۰۲۰) همسو است (۷۸). استفاده از نیروهای داوطلب می تواند نقش مؤثری در کاهش مشکلات و در نتیجه برگزاری هر چه بهتر رویدادهای ورزشی کشور داشته باشد؛ همچنین تدوین مدل یکپارچه مدیریتی و همسو نمودن تلاش های افراد در سطوح مختلف و ارائه راهبردهای مشخص کمک می کند تا شیوه های برخورد مناسب با داوطلبان را بشناسند و در چهارچوبی مشخص و اصولی عمل نمایند. این موضوع برای داوطلبان نیز دارای اهمیت است، زیرا طبق یک روند علمی و مشخص و با توجه به علایق و توانایی هایشان جذب سازمان ها شده و فرصت های رشد برایشان فراهم می شود و به آنها کمک می کند تا نیازهایشان که منابع انگیزه برای داوطلبی بوده است، برآورده گردد و منجر به ماندگاری طولانی مدت تر آن ها می شود (۱۶). کاسکلی و همکاران (۲۰۲۰) نیز معتقدند که انتخاب بهترین متقاضیان واجد شرایط داوطلبی برای پست های موجود، مستلزم فرآیندهای گزینشی منصفانه، مؤثر و کارآمد از چشم انداز داوطلبان و کمیته برگزارکننده رویداد می باشد (۷). بنابراین در این راستا، شرح وظایف باید تدوین شود. استراتژی های مفید در این بخش شامل تدوین شرح وظایف داوطلبان ورزشی، تطابق استعدادهای بالفعل داوطلبان جذب شده با وظایف آنها، تعیین تعدادی از داوطلبان به عنوان جذب کننده اسپانسر رویداد و به کارگیری داوطلبان، استفاده از داوطلبان در موضوعات گردشگری در شهر های میزبان می باشد. همچنین

برای گروه های داوطلبی ورزش در رویدادها و ایجاد و فعال نمودن انجمن داوطلبی در کلیه سلسله مراتب ورزش دانشگاهی است که به عنوان استراتژی منابع انسانی شناخته می شود. همچنین استراتژی رسانه ای شامل ایجاد گروه های داوطلبی ورزش در فضای مجازی، معرفی و حمایت از مسئول انجمن داوطلبی در هر دانشگاه و ارتباط مستمر آن ها با انجمن داوطلبی فدراسیون ملی ورزش های دانشگاهی و تربیت بدنی سازمان امور دانشجویان، تهیه بانک اطلاعاتی از داوطلبان ورزش دانشگاهی و ایجاد سایت داوطلبان ورزش دانشگاهی است.

یافته های تحقیق نشان داد حفظ و نگهداری داوطلبان یکی دیگر از شاخص های اثرگذار است. احترام و قدردانی مداوم، تجربیات داوطلبی قابل توجه و ارتباط برقرار کردن و پاسخگو بودن به داوطلبان، از عوامل مهم حفظ داوطلب هستند (۲). این یافته با نتایج پیله و موخر و همکاران (۱۳۹۷)، همسو است (۱۶). در راستای حفظ و نگهداری، تکریم داوطلبان و تسهیلات داوطلبان از موارد اساسی در این زمینه هستند که از طریق احترام به جایگاه داوطلبان ورزشی در تمامی سلسله مراتب ورزش دانشگاهی، احساس مسئولیت داشتن نسبت به داوطلبان ورزشی، حفظ کرامت و احترام به شخصیت داوطلبان، برنامه ریزی جانشینی و جانشین پروری در تربیت بدنی دانشگاه ها و ... از موارد تکریم داوطلبان است. همچنین در راستای تسهیلات، می توان از مواردی مانند پرداخت هزینه های ایاب و ذهاب، تغذیه و ... داوطلبان ورزشی، ایجاد تسهیلات و امکانات آموزشی برای داوطلبان ورزشی، ارائه خدمات و تسهیلات ورزشی و تفریحی برای خانواده های داوطلبان ورزشی و راه اندازی سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد برای داوطلبان ورزشی استفاده نمود.

از دیگر موارد موثر، توسعه و بهسازی است که از طریق برگزاری دوره های هماهنگی و همفکری، ارائه ایده ها و بیان دیدگاه ها با داوطلبان ورزشی در طول سال، برگزاری اردوهای تفریحی، کوهنوردی و ... برای داوطلبان ورزشی، سرمایه گذاری بر روی داوطلبان ورزشی با کیفیت و شاخص، برگزاری دوره های آموزشی جهت همکاری با رسانه ها برای داوطلبان ورزشی و برگزاری دوره های آموزشی جهت کار با ارگان ها و نهادهای امنیتی می توان به این مهم دست یافت. این یافته ها با نتایج پیله و موخر و همکاران (۱۳۹۷)، همسو بود (۱۶). در این راستا باید سیستم ارزیابی عملکرد نیز حاکم باشد. به این شکل که نظارت مبتنی بر آموزش نظارت شونده حین انجام کار وجود داشته باشد و بازخوردهای مستمر و سازنده درمورد عملکرد داوطلبان ارائه شود. توسعه حرفه ای، فردی و اخلاق حرفه ای داوطلبان و استفاده از داوطلبان شاخص هر رشته



می توان با بکارگیری داوطلبان برای عکاسی ورزشی،  
خبرنگاری ورزشی و ... تلاش برای استفاده از داوطلبان اقشار  
مختلف و استفاده از داوطلبان در برگزاری آزمون های ورودی  
رشته تربیت بدنی دانشگاه ها، رفتار داوطلبان را مدیریت نمود.

## References

1. Andam, R, Karimi, Z, Montazeri, A. Designing a structural model of work ethic and organizational commitment with a mediating role of satisfaction among volunteers of sporting events. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 1396; 4 (1), 87-96.(Persian).
2. Andam, Reza; Hamidi, Mehrzad and Taslimi, Zahra. Volunteer Management in Sports: A Case Study of Tehran Municipality Sports Organization. *Sports Management and Motor Science Research*,2012; 2 (3). 92-103.(Persian).
3. Asadi, N., Sajjadi, N., Goudarzi, M., Moradi, A.. Competencies of sporting event managers. *Journal of Sports Management*, 2015; 7 (2), 159-174. (Persian).
4. Bang, H; Bravo, GA; Mello, F.K; and Mezzadri, FM. The impact of volunteer experience at sport mega-events on intention to continue volunteering: Multi group path analysis. *Journal of Community Psychology*.2018; 7(4), 727-742
5. Chelladuray, P. & Madella, A . Human resource management in Olympic sports. organizations. First edition, Champaign, IL: Human Kinetics.2006;1-14
6. Cho, H; Li, C; Wu, Y. Understanding sport event volunteers' continuance intention: An environmental psychology approach. *Sport Management Review*.2019;1-8
7. Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S. "Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach", *Sport Management Review*, In Press,2020; 1-11.
8. Dizani Maktabi, F, Nikbakhsh, R, Farahani, A, Safania, A. Presenting possible scenarios in the future of the management system and leadership of the talent of human resources of the municipal sports organization. *Journal of Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 1400; 8 (2), 61-70.
9. Hadavi, S. A comparative study of macro management of sports volunteers in Iran and selected countries. *Sports Management Studies*, 1392; 5 (21), 15-36.
10. Haji Hassani, M, Goodarzi, M, Dehghan Ghahfarkhi, A. Pathology of volunteer management of university sports events in the Islamic Republic of Iran. *Contemporary Research in Sports Management*,1399; 10 (20), 165-180.(Persian).
11. Hemmatinejad, M.A; Daneshsani, K; Andam, R, Dimensions of Satisfaction of Volunteers in Sports Associations of Iranian Universities, *Sports Management Studies*, 2013; 13, 122-111.
12. owes, J. A Qualitative Study of Sport Event Volunteer Management. Published Doctor of Philosophy dissertation, University of Northern Colorado. 2016;1-9
13. Hwang, J; Yoo, Y; and Zhang, J.J. Volunteer identification and perceived fit associated with volunteer behaviors.2016;1-10
14. Kim, E.. A systematic review of motivation of sport event volunteers, *World Leisure Journal*, 2018; 60(4): 306-329.
15. Kim, E; Fredline, L; Cuskelly, G. Heterogeneity of sport event volunteer motivations: A segmentation approach. *Journal of Tourism Management*.2018; 68, 375-386.
16. Pilevar moakher, E, Hamidi, M, Henry, H, Khabiri, M. Designing and explaining the volunteering model in Iranian student sports. *Human Resource Management in Sports*, 1397; 6 (1), 1-1