

# Organizational Behavior Management in Sport Studies

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing the Architectural Model of Volunteer Forces in Sports with a Ambidextrous Approach

Zahra Karimi<sup>1\*</sup>, Reza Andam<sup>2</sup>, Hasan Bahrolloom<sup>3</sup>, Abass Rezai Pandari<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Ph.D. Candidate of Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

<sup>2</sup> Assistant Professor of Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

<sup>3</sup> Assistant Professor of Shahrood University of Technology, Shahrood, Iran.

<sup>4</sup> P.h D. Tarbiat Modares University, Tehran, Iran..

Correspondence

Zahra karimi

Email: [karimi.z1991@gmail.com](mailto:karimi.z1991@gmail.com)

#### ABSTRACT

Volunteers are valuable resources for sports organizations and many sports organizations cannot survive without them. Therefore, they need a basic and correct management plan. The aim of the current research was to design an architectural model of volunteer forces in sports with a dualistic approach. More specifically, based on the process of the meta-synthesis research method, first, 312 papers were identified by searching the relevant databases. Second, 55 papers were selected by screening the above-mentioned papers. Finally, the model of the study was developed by analyzing the selected papers. Finally, the 4 dimensions of drives (management, organizational, physical, strategic and motivational values), managerial functions (planning, recruitment, selection, familiarization and training, recognition, monitoring and evaluation, and maintenance), The behavior of human resources (individual, group and organizational) and consequences (individual, social, economic and social) were identified. In the division related to Ambidextrous Management of human resources, managerial, organizational, physical components, strategic values, planning, recruitment, selection and selection, familiarization and training, monitoring and evaluation, organizational behavior in the category of empowering actions, motivational component in The category of motivational actions, components of individual behavior, group behavior, individual, organizational and social consequences were included in the category of opportunity-creating actions. Therefore, examining and identifying the architectural model dimensions of volunteer human resources in sports with a ambidextrous approach, by presenting a comprehensive and all-round perspective to the management of sports volunteers with a scientific approach and based on the knowledge of human resources management, will help better management of sports volunteers. Finally, sports organizations and sports volunteers will benefit from volunteering activities.

#### KEYWORDS

Volunteering, Ambidextrous, Management of Volunteers, Ambidextrous Management, Human Resources Architecture.

نشریه علمی

## مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش

«مقاله پژوهشی»

# طراحی الگوی معماری نیروهای داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی

زهرا کریمی<sup>۱\*</sup>، رضا اندام<sup>۲</sup>، حسن بحرالعلوم<sup>۳</sup>، عباس رضایی پندری<sup>۴</sup>

### چکیده

داوطلبان منابع ارزشمندی برای سازمان‌های ورزشی می‌باشند و بدون آنان بسیاری از سازمان‌های ورزشی نمی‌توانند دوام بیاورند. بنابراین نیازمند یک برنامه مدیریتی اصولی و صحیح می‌باشند. هدف تحقیق حاضر طراحی مدل معماری نیروهای داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی بود. روش پژوهش حاضر فرا ترکیب بود که ۳۱۲ مقاله در فرایند جست و جو یافت شد و در نهایت پس از طی مراحل غربالگری ۵۲ مقاله مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در نهایت ۴ بعد پیش‌برانه‌ها (مدیریتی، سازمانی، فیزیکی، ارزش‌های راهبردی و انگیزشی)، کارکردهای مدیریتی (برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی و آموزش، بازشناسی، نظارت و ارزیابی و حفظ و نگهداری)، رفتار منابع انسانی (فردی، گروهی و سازمانی) و پیامدها (فردی، اجتماعی، اقتصادی و اجتماعی) شناسایی شد. در تقسیم بندی مربوط به مدیریت دوستوان منابع انسانی مولفه‌های مدیریتی، سازمانی، فیزیکی، ارزش‌های راهبردی، برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی و آموزش، نظارت و ارزیابی، رفتار سازمانی در دسته اقدامات توانمندساز، مولفه انگیزشی در دسته اقدامات انگیزشی زا، مولفه‌های رفتار فردی، رفتار گروهی، پیامد فردی، سازمانی و اجتماعی در دسته اقدامات فرصت آفرین جای گرفتند. بنابراین، بررسی و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی، با ارائه دیدگاهی جامع و همه جانبه به مدیریت داوطلبان ورزشی با رویکردی علمی و بر مبنای دانش مدیریت منابع انسانی به مدیریت هرچه بهتر و با کیفیت‌تر داوطلبان ورزشی کمک خواهد کرد. در نهایت، به بهره‌مندی دو طرفه سازمان‌های ورزشی و داوطلبان ورزشی از فعالیت‌های داوطلبی خواهد شد.

### واژه‌های کلیدی

داوطلبی، دوستوانی، مدیریت داوطلبان، مدیریت دوستوان، معماری منابع انسانی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.  
<sup>۲</sup> دانشیار دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.  
<sup>۳</sup> دانشیار دانشگاه صنعتی شاهرود، شاهرود، ایران.  
<sup>۴</sup> دانش آموخته دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

زهرا کریمی

رایانامه: karimi.z1991@gmail.com

استناد به این مقاله:

کریمی، زهرا، اندام، رضا، بحرالعلوم، حسن، & رضایی پندری، عباس. (۱۴۰۳). طراحی الگوی معماری نیروهای داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی. مطالعات مدیریت

رفتار سازمانی در ورزش، ۱۱: ۲۵-۴۳.

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

## مقدمه

امروزه، منابع انسانی مهم‌ترین عامل تولید و با ارزش‌ترین سرمایه هر سازمان می‌باشند (۴۵). داوطلبان ورزشی نیز بخش مهمی از منابع انسانی را در سازمان‌های ورزشی و تفریحی تشکیل می‌دهند (۲۸). ظرفیت اکثر سازمان‌های ورزشی برای ارائه برنامه‌ها و خدمات خود، تا حد زیادی تابعی از اندازه و توانایی نیروی کار داوطلب آنان می‌باشد (۱۰). اما مسئله مهم این می‌باشد که ظرفیت و توانایی داوطلبان با یک مدیریت صحیح و همه جانبه به حداکثر کارایی خود خواهد رسید (۴۴). اقدامات توصیه شده توسط برنامه‌های مدیریت داوطلبان عمدتاً بر اساس چارچوب مدیریت منابع انسانی گزارش شده است (۵۵). هاگر و برودنی (۲۰۰۶) در تحقیقی نشان دادند که ۲۰٪ از داوطلبان به دلیل ضعف در روش‌های مدیریت داوطلبان کار خود را رها کرده بودند. بنابراین، به منظور درک جامع و فراگیر از چگونگی کار مؤثر با داوطلبان در ورزش، درک وسیعی از داوطلب بودن و نحوه مدیریت بر داوطلبان ضروری است. مدیران برای رسیدن به اهداف سازمانی و حداکثر کارایی از یک سو باید بتوانند نیروهای داوطلب با توانمندی‌ها و مهارت‌های مختلف را شناسایی و جذب نمایند و از طرف دیگر برای حداکثر بهره‌برداری باید بتوانند داوطلبان موجود خود را در کنار جذب مستمر، توسعه و حفظ نمایند. در همین راستا، می‌توان به مفهوم دوستوانی اشاره کرد. دوستوانی که برای اولین بار در تحقیقات مارچ<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، به آن پرداخته شده است، به معنای توانایی استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود و همچنین توانایی کشف فرصت‌های جدید است (۳۹) که توزیع نسبی توجه مدیران به بهره‌برداری و اکتشاف را می‌طلبد (۴۴). دوستوانی برای مدیریت منابع انسانی بسیار اهمیت دارد، به طوری که موجب کشف استعدادها، بهره‌برداری و استفاده از توانایی‌های شناسایی شده و در نهایت، منجر به توسعه سطح عملکردی مدیریت منابع انسانی می‌شود. مطالعات گذشته نشان داده‌اند برای این که یک سازمان دوستوان باشد، مدیریت منابع انسانی آن نیز باید دوستوان باشد (۵۹). با توجه به این که استعداد و توانایی

افراد، تعیین‌کننده موفقیت سازمان‌ها است، نقش مدیریت منابع انسانی، تشخیص استعدادهای بالقوه نیروهای شاغل در سازمان و سپس فراهم کردن امکاناتی برای شکوفایی آن‌هاست (۳۳). در پژوهش طهماسبی و همکاران (۱۳۹۷)، مدیریت منابع انسانی دوستوان در سه محور اصلی ۱- اقدامات توانمندساز ۲. اقدامات انگیزشی‌زا ۳. اقدامات فرصت آفرین مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد، پذیرش نظام‌های منابع انسانی که توانایی، انگیزش و فرصت‌های ترفیع را افزایش می‌دهد، به نتایج عملکردی مطلوب، منجر می‌شود (۶۷). ثنایی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی شاخص‌های مدیریت منابع انسانی دوستوان را در دو دسته (اکتشاف و بهره‌برداری) و ۸ بعد (الزامات دوستوانی، جذب دوستوان، آموزش دوستوان، ارزیابی دوستوان، جبران خدمات دوستوان، روابط کاری دوستوان، برنامه ریزی دوستوان و نگهداشت دوستوان) دسته بندی شدند (۵۸). کریمی و همکاران (۲۰۲۳)، پنج عامل مدیریتی، سازمانی، فیزیکی، ارزش‌های راهبردی و انگیزشی را به عنوان الزام‌های مدیریت دوستوان داوطلبان ورزشی شناسایی کردند (۴۰). تام و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، بیان کردند که خودکارآمدی، وسعت نقش و انگیزه مدیران عملیاتی بر میزان توانمندی و انگیزه آنان جهت انجام فعالیت‌های مدیریتی دوستوان (اکتشاف و بهره‌برداری)، مؤثر هستند و در نهایت دوستوانی مدیران عملیاتی منجر به دوستوانی سازمانی خواهد شد (۴۱). وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود بیان کرد که حمایت و نظارت بر عملکرد کارکنان از طرف مدیران منجر به ایجاد امنیت روانی برای آنان شده و باعث رشد و پیشرفت در کار خواهد شد و این عوامل انگیزه کارکنان را برای بروز رفتارهای دوستوان افزایش خواهد داد (۴۲). بنابراین با توجه به فقدان برنامه مدون برای حضور و بهره‌گیری از نیروهای داوطلب در سازمان‌های ورزشی، به نظر می‌رسد استفاده از روش‌ها و راهبردهای مدیریت منابع انسانی مناسب که با ساختار منسجمی از راهبردها، شیوه‌ها، رویه‌ها و سیستم‌ها می‌توانند دیدگاه جامع و همه جانبه به مدیریت داوطلبان ارائه دهند، در جهت جذب و مدیریت هر چه بهتر نیروهای داوطلبی و در پی آن بهره‌مندی از مزایای آن کمک کننده خواهد بود. از میان روش‌ها و رویکردهای

جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارکنانی با مهارت‌های ارشمند و منحصر به فرد سرمایه گذاری شود (۴۶). در نهایت می‌توان بیان کرد، داوطلبان مانند سایر کارکنان، یک منبع انسانی هستند که باید مدیریت شوند. آن‌ها نیز باید مراحل جذب، انتخاب، آموزش، نظارت، ارزیابی، گزارش و گاهی ترک فعل را طی نمایند (۱). سازمان بین المللی کار<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) بیان کرد که کار داوطلبانه زمانی مؤثرتر است که به درستی مدیریت شود. سراجی و همکاران (۱۴۰۱)، معیارهای نادرست در جذب، عدم توجه به انگیزه‌ها، عدم پشتیبانی آموزشی، عدم توجه به مرحله آشناسازی، طراحی شغلی نامناسب برای داوطلبان را از جمله موانع توسعه معماری داوطلبان ورزشی بیان کردند. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال طراحی مدل معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی می‌باشد. معماری منابع انسانی با بهره‌گیری از افرادی که دارای دانش منحصر به فرد و ارزش راهبردی هستند، هم راستا با مأموریت و جهت‌گیری راهبردی سازمان سعی می‌کند تا هماهنگی مناسبی میان توانایی و مهارت کارکنان، مدیران و رفتار آن‌ها با مأموریت سازمان به وجود آورد. از طرفی، اهمیت دوستوانی هم در پژوهش‌های علمی و هم در عملیات مدیریتی مورد تأکید می‌باشد. در بحث دوستوانی نیز باید مدیران از یک سو به دنبال شناسایی و جذب داوطلبان با مهارت‌ها و تخصص‌های مختلف و متنوع باشند و در مرحله بعدی سعی نمایند با برگزاری دوره‌های آموزشی و توانمندسازی داوطلبان مهارت و تخصص آنان را تقویت نموده و سعی نمایند با اجرای اثربخش رویکرد دوستوانی (اکتشاف و بهره‌برداری)، در جهت پیشبرد هر چه بهتر اهداف سازمانی از آنان بهره بگیرند. بررسی پژوهش‌های متعددی که در حوزه داوطلبی ورزش انجام شده است، نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها به بررسی ویژگی‌های فردی داوطلبان، انگیزه، رضایتمندی، تعهد سازمانی و غیره داوطلبان ورزشی پرداخته‌اند. بنابراین علاوه بر شناخت ویژگی‌های منحصر به فرد داوطلبان که بر رفتارهای داوطلبی آنان مؤثر هستند و می‌توانند بر موفقیت استراتژی‌های مدیریت داوطلبان نقش تعیین کننده‌ای ایفا کنند، لازم است مدیران ورزشی و مدیران

مختلف مدیریت منابع انسانی اتخاذ رویکرد منبع محور نظیر معماری منابع انسانی 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 منشاء مزیت رقابتی تغییر دهد، می‌تواند راهگشا باشد. اتخاذ معماری منابع انسانی با مفاهیمی همچون مدیریت راهبردی، سرمایه انسانی، مدیریت دانش و معماری سازمانی بنا شده است. معماری منابع انسانی با بهره‌گیری از افرادی که دارای دانش منحصر به فرد و ارزش راهبردی هستند و هم راستا با مأموریت و جهت‌گیری راهبردی سازمان، عناصر پایه معماری منابع انسانی را با هم ترکیب کرده و با ساز کارهای مدیریت منابع انسانی میان توانایی و مهارت کارکنان و مدیران و رفتار آن‌ها و مأموریت سازمان به وجود می‌آید (۵۶). در معماری منابع انسانی در یک سو سازمان قرار دارد که تمام منابع خود را صرف تحقق مأموریت‌های خود می‌کند و در سوی دیگر، افراد قرار دارند که مزیت پایدار رقابتی برای سازمان فراهم می‌کنند. هدف معماری منابع انسانی برجسته نمودن وجه انسانی سازمان از طریق به کارگیری افراد شایسته از نظر ارزش آفرینی و دانش منحصر به فرد در سازمان متناسب با مأموریت‌ها و راهبردهای آن است، به گونه‌ای که افراد بتوانند نه صرفاً در قالب یک شغل مشخص، بلکه در چارچوب مأموریت‌ها و اهداف سازمان، از دانش منحصربه فرد خود در جهت ایجاد ارزش، بهره گیرند (۶۷). سلیمی فرد و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی را با عنوان یک مدل تحلیلی برای سنجش عوامل مؤثر بر معماری منابع انسانی سازمان انجام دادند. آنان معیارهای پیش‌رانه‌ها نظام‌های منابع انسانی، عناصر پایه، رفتار کارکنان، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی و محصولات معماری منابع انسانی را شناسایی کردند (۵۷). با استفاده از چارچوب معماری منابع انسانی می‌توان کارکنان شایسته‌ای را برگزید که عملکرد مطلوبی را در سازمان به نمایش بگذارند، زیرا عملکرد کارکنان به نوبه خود عملکرد سازمانی را افزایش خواهد داد. بر اساس نظریه هزینه-مبادله، لپاک و اسنل<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) استدلال کردند که منابع محدود سازمان باید برای

و انتخاب اسناد با نمودار غربالگری پریسما<sup>۳</sup> صورت گرفته است؛ همچنین فرآیند انتخاب و استخراج کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها بر اساس روش کدگذاری سه مرحله‌ای نظریه داده بنیاد انجام شده است. به منظور تحقق هدف مقاله محققان پژوهش‌های انجام شده در زمینه معماری منابع انسانی، مدیریت داوطلبان ورزشی و مدیریت دوستوان منابع انسانی در مطالعات داخل و خارج را مورد کنکاش قرار داده و در این راه از روش هفت مرحله‌ای باروسو و ساندولوسکی استفاده شد. جامعه پژوهش شامل مقالات داخلی و خارجی منتشر شده از سال ۲۰۰۰ الی ۲۰۲۲ بود. محدوده زمانی پژوهش: بهمن ماه ۱۴۰۰ الی فروردین ماه ۱۴۰۲. معیار ورود اسناد، انتشار اسناد در بازه زمانی ۲۰۰۰-۲۰۲۲، ارائه اسناد به زبان انگلیسی و فارسی، وجود کلیدواژه‌های جستجو در عنوان و چکیده اسناد و معیار خروج اسناد، عدم ارائه اطلاعات مرتبط با سوالات پژوهش، عدم ارائه تحلیل نهایی واضح و مناسب بود.

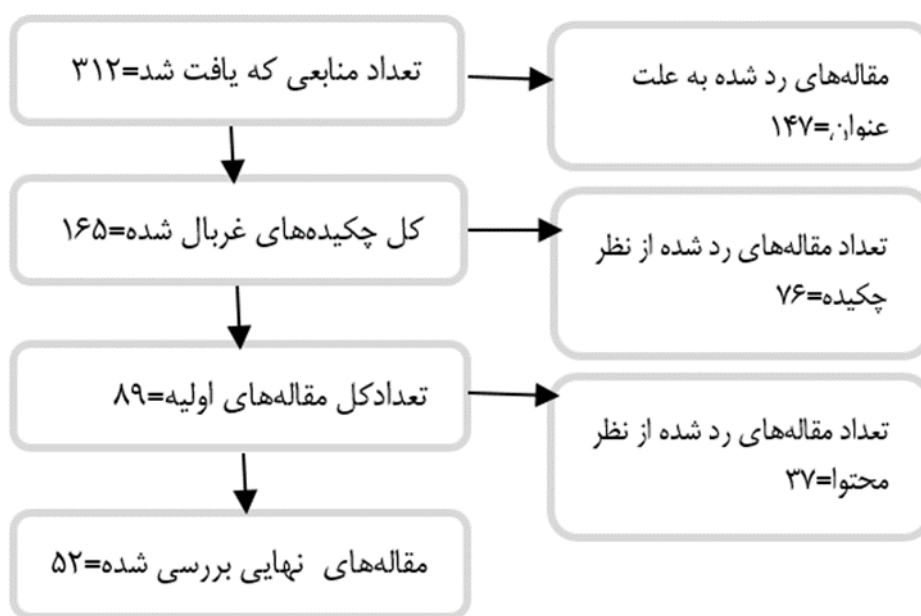
### شناسایی و استخراج مطالعات

در این گام، محققان در هر بازبینی تعدادی از مقالات را رد می‌کنند، که این مقاله‌ها در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. در پژوهش حاضر، فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل ۱ آورده شده است.

داوطلبان ورزشی شیوه‌های مدیریت داوطلبان را از سطح عوامل فردی فراتر برده و عوامل محیطی مختلفی را که بر موفقیت مدیریت داوطلبان ورزشی مؤثر هستند، توجه نمایند. از این رو، با توجه به فقدان پژوهش‌های جامع در حوزه مدیریت داوطلبان ورزشی و اهمیت خاص نیروهای داوطلب برای سازمان‌های و رویدادهای ورزشی و با توجه به رویکرد جامع و همه جانبه، روش نوین و کاربردی بودن پژوهش پیش رو، به نظر می‌رسد نتایج حاصل از این پژوهش می‌تواند با تغییر نگاه به داوطلبان ورزشی و همچنین مدیریت این نیروهای ارزشمند، زمینه رضایتمندی، تعهد و تداوم مشارکت داوطلبان را فراهم نماید و به مدیران ورزشی در جهت مدیریت هر چه بهتر نیروهای داوطلب کمک موثری بنماید.

### روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه از نوع تحقیقات کیفی می‌باشد و از روش فراترکیب برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی معماری نیروهای انسانی داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه به منظور ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری استفاده شد. نوبلت و هیر<sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، سه فاز اصلی انتخاب مطالعات، ترکیب ترجمه‌ها و ارائه ترکیب را برای فراترکیب و باروسو و ساندولوسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، روشی هفت گامی را معرفی کردند (۵۳). فرآیند غربالگری



نمودار ۱. فرایند بازبینی

از لحاظ ۱۰ شرط کیفی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به هر یک از مقالات بر اساس هر یک از این شرایط، امتیازی بین ۱ تا ۵ تخصیص داده شد. مقالاتی که مجموع امتیازات آن‌ها ۲۵ و بالاتر شده بود به لحاظ کیفی تأیید و باقی مقالات حذف گردیدند. جهت ارزیابی فرآیند کدگذاری و سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا استفاده گردیده است. این شاخص مبتنی بر تکرار کدگذاری‌ها است و میزان انطباق یا شباهت کدگذاری‌ها را محاسبه می‌کند. بر همین اساس پژوهشگر ۱۰ درصد اسناد انتخابی خود را در اختیار مرورگر دوم قرار داده و با استفاده از شاخص کاپا میزان شباهت کدگذاری انجام شده توسط دو مرورگر سنجیده شد. شاخص کاپا بر اساس فرمول  $kappa = Pi = (PA_o - PA_E) / (1 - PA_E)$  محاسبه شد که این شاخص برابر ۰/۷ است. حداقل مقدار قابل قبول ضریب کاپا، بیش از ۰/۶ است و مقدار بالاتر از ۰/۸ ایده‌آل محسوب می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

در جدول شماره ۱، چند نمونه از کدهای باز و مفاهیم شناسایی شده از مقالات انتخابی آورده شده است.

به محض اینکه مقالات برای تناسب با پارامترهای مطالعه بررسی شد، در قدم بعدی پژوهشگر باید کیفیت روش - شناختی مطالعه‌ها را ارزیابی کند. در فرایند ارزیابی، پژوهشگران از میان ۳۱۲ مقاله، در نهایت ۵۲ مقاله برای تجزیه و تحلیل اطلاعات باقی گذاشتند.

### اعتبار سنجی پژوهش

در روش فراترکیب محققان رویه‌های زیر را برای حفظ کیفیت در مطالعه خود در نظر می‌گیرند:

- ۱- در سراسر تحقیق، محققان تلاش می‌کنند تا با فراهم کردن توضیحات روشن و واضح برای گزینه‌های موجود در تحقیق گام‌های اتخاذ شده را بردارند.
- ۲- محققان هر دو راهکار جستجوی الکترونیک و دستی را به کار می‌گیرند تا مقالات مربوط را پیدا کنند.
- ۳- پژوهشگران روش‌های کنترل کیفیت استفاده شده در مطالعه‌های تحقیق کیفی اصلی را به کار می‌برند.

برای اعتبار سنجی پژوهش از سه ابزار استفاده شده است. برای ارزیابی کیفیت اسناد مورد استفاده در فرایند پژوهش از پرسشنامه برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی یا روش CASP استفاده شده است که در این ابزار هر سند

جدول ۱. نمونه‌ای از کدهای باز و مفاهیم استخراج شده در فرآیند پژوهش

منبع	کدباز	مفاهیم	ردیف
۴۰۸۰۲۵۰۳۲۰۳۷۰۴۰۴۳۰۵۲۰۵۶	تعیین چرایی استفاده از داوطلب	سازمان‌داری	۱
	شناسایی دلایل نیاز به داوطلبان و قسمت هایی که می توان از داوطلبان استفاده کرد.		
	ایجاد تفکر مدیریتی در حوزه داوطلبی		
	داشتن برنامه و دیدگاه خاص و یک رویکرد منسجم برای مدیریت داوطلبان		
	برنامه ریزی راهبردی درحوزه داوطلبی		
	در نظر گرفتن چشم انداز برای مدیریت داوطلبان ( کشف و شناسایی منابع داوطلبان ۲- پشتیبانی و نگهداری داوطلبان)		
	مدیریت نظام مند داوطلبی		
	لزوم وجود نظام هدفمند مدیریت داوطلبان		
	در نظر گرفتن اهداف بلند مدت و کوتاه مدت و اجزای کلیدی طراحی فرایند مدیریت داوطلبان		
	ضرورت مدیریت داوطلبی و مدیر پروری		
برگزاری دوره هایی برای تربیت مدیر داوطلبان			
ارائه آموزش ها برای مدیران داوطلبان			
استخدام مدیر داوطلب با حقوق			
وجود ستاد هماهنگ کننده داوطلبان			
۲۶۹۰۲۴ ۲۵۰۲۸۰۴۰۵۴	استفاده از یک ساختار رسمی در مدیریت داوطلبان	رویکرد و سبک های مدیریتی	۱
	استفاده از رویکرد برنامه محور		
	استفاده از رویکرد عضویت محور		
۳۰۲۹۰۳۰۳۱۰۳۶۰۴۰۵۵	استفاده از روش های مدرن در مدیریت داوطلبان	ساختارمندی	۱
	طراحی ساختار سازمانی منسجم		
۱۰۲۰۱۱۰۱۶۰۴۷۰۵۵	داشتن ساختار سازمانی مشخص در مدیریت داوطلبان	خلاقیت و نوآوری	۱
	تأکید بر لزوم ساختار سازمانی		
	تشویق به خلاقیت و نوآوری		
	استقبال از ایده های خلاقانه		
۲۰۴۰۱۳۰۱۷۰۲۱۰۴۰۴۳۰۵۳	قدردانی از افراد خلاق	کاهش سلسله مراتب	۱
	حمایت از خلاقیت ها		
	جست و جوی راهکارهای خلاقانه و نوآورانه		
۲۰۴۰۱۳۰۱۷۰۲۱۰۴۰۴۳۰۵۳	انعطاف پذیری در مدیریت داوطلبان	کاهش سلسله مراتب	۱
	کاهش رسمیت در مدیریت داوطلبان		
	پرهیز از رویکرد خیلی رسمی و سخت گیرانه در جذب داوطلبان به دلیل ماهیت		
	عدم افزایش سطوح بروکراسی در کار داوطلبانه		

پیامدها شناسایی شدند و در ادامه مقولات و مفاهیم اختصاص یافته به هر بعد در جدول مربوطه گزارش شد. برای بعد پیش‌رانه، مقوله‌های سازمانی؛ فیزیکی؛ ارزش-های راهبردی و انگیزشی شناسایی و مفاهیم مربوط به هر کدام از مقوله‌ها در جدول شماره ۲ گزارش شدند.

در ادامه، ضمن بازبینی و بازخوانی چندباره متن داده‌ها، کدهای باز با محتوای مشترک در هم ادغام و ابعاد، مقولات و مفاهیم استخراج شده از اسناد نهایی گزارش شد. جهت ترسیم الگوی معماری منابع انسانی داوطلب چهار بعد پیش‌رانه‌ها، کارکردهای مدیریتی، رفتار منابع انسانی و

جدول ۲. پیش‌رانه‌های الگوی معماری منابع انسانی داوطلب

ردیف	مقوله	مفاهیم	رویکرد دوسوتوانی	منبع
۱	مدیریتی	عوامل راهبردی	توانمندساز	۵،۷،۱۲،۲۴،۳۱،۴۶
		رویکرد و سبک های مدیریتی		۱۵،۲۱،۲۲،۳۷
۲	سازمانی	ساختارمندی	توانمندساز	۸،۱۵،۲۱،۳۴،۳۵
		خلاقیت و نوآوری		۱۵،۲۲،۲۴،۴۵
		کاهش سلسله مراتب		۱۹،۱۵،۱۷،۲۵
۳	فیزیکی	تأمین منابع	فرصت آفرین	۹،۱۸،۳۰،۳۵
		ایجاد واحدهای داوطلبی		۱۱،۱۹،۲۷،۳۲،۶۰
۴	ارزش های راهبردی	شایستگی های مدیر داوطلبی	توانمندساز	۲،۲۰،۴۶،۵۱
		شایستگی های داوطلبان ورزشی		۲۰،۲۱،۵۶،۵۷،۵۸
۵	انگیزشی	عاطفی	انگیزشی‌زا	۳،۵۶،۱۰،۱۸
		مادی		۲۶،۱۴،۱۹،۲۴

مدیریت و کاهش هزینه‌ها)؛ و پیامد اجتماعی ( سرمایه اجتماعی، تعاملات اجتماعی، رفاه اجتماعی و یکپارچگی اجتماعی) شناسایی و در جدول شماره ۳، گزارش شدند.

برای بعد پیامدها، سه مقوله پیامد فردی (رشد و توانمندسازی فردی، کسب تجربه و اعتبار، مدیریت تنش و استرس، فرصت‌های شغلی)، پیامد سازمانی (بهره‌وری و عملکرد مطلوب سازمانی، منابع انسانی و منابع انسانی موثر،

جدول ۳. پیامدهای الگوی معماری منابع انسانی داوطلب

ردیف	بعد	مقوله	مفهوم	رویکرد دوسوتوانی	منبع
۱	پیامد فردی		رشد و توانمندسازی ویژگی‌های فردی و عملکردی	انگیزشی‌زا	۱۸،۳۱،۵۰،۴۸
			کسب تجربه و اعتبار		۶،۱۴،۲۱،۴۶،۴۹
			مدیریت تنش و استرس		۴،۱۳،۲۷،۳۶،۴۳
			فرصت‌های شغلی		۹،۳۱،۴۹،۵۱،۵۴
۲	پیامد سازمانی		بهره‌وری و عملکرد سازمانی مطلوب	فرصت آفرین	۹،۱۹،۲۵،۴۹،۵۶
			منابع انسانی موثر		۲،۴۶،۵۲،۶۲،۶۴
			مدیریت و کاهش هزینه‌ها		۶،۱۹،۴۰،۴۷،۴۸
۳	پیامد اجتماعی		سرمایه اجتماعی	فرصت آفرین	۳۹،۵۳،۵۸
			تعاملات اجتماعی		۲،۲۴،۲۷،۲۸،۳۷
			رفاه اجتماعی		۱۹،۳۳،۵۴
			یکپارچگی اجتماعی		۲۸،۵۴،۵۶

برای بعد رفتار منابع انسانی سه مقوله رفتار فردی؛ رفتار گروهی و رفتار سازمانی شناسایی و مفاهیم مربوط به هر کدام از مقوله‌ها و در جدول شماره ۴، گزارش شد.

**جدول ۴.** رفتار منابع انسانی داوطلب الگوی معماری منابع انسانی داوطلب

ردیف	بعد	مقوله	مفاهیم	رویکرد دوستوانی	منبع
۱	رفتار منابع انسانی داوطلب	رفتار فردی	نگرش مثبت	فرصت آفرین	۱۷،۲۰،۵۴
			اخلاق کاری		۲۱،۲۷،۳۰
			روحیه ارتقاء و پیشرفت		۲،۲۸،۵۴
۲	رفتار منابع انسانی داوطلب	رفتار گروهی	همکاری و مشارکت	توانمندساز	۲۱،۲۵،۳۱،۴۲
			رفتار شهروندی		۱۷،۱۹،۳۶،۳۹،۴۳
			ارتباطات سازمانی		۳۱،۵۴،۵۷،۶۱،۶۴
۳	رفتار منابع انسانی داوطلب	رفتار سازمانی	تعهد سازمانی	توانمندساز	۱۹،۲۱،۲۹،۳۴،۳۵
			فرهنگ سازمانی		۲۷،۲۹،۳۵،۵۹

برای بعد کارکردهای مدیریتی ۷ بعد برنامه‌ریزی؛ جذب؛ انتخاب و گزینش؛ آشنایی و آموزش؛ بازشناسی؛ نظارت و ارزیابی و حفظ و نگهداری شناسایی و مفاهیم مربوط به هر کدام از مقوله‌ها در جدول شماره ۵، گزارش شد.

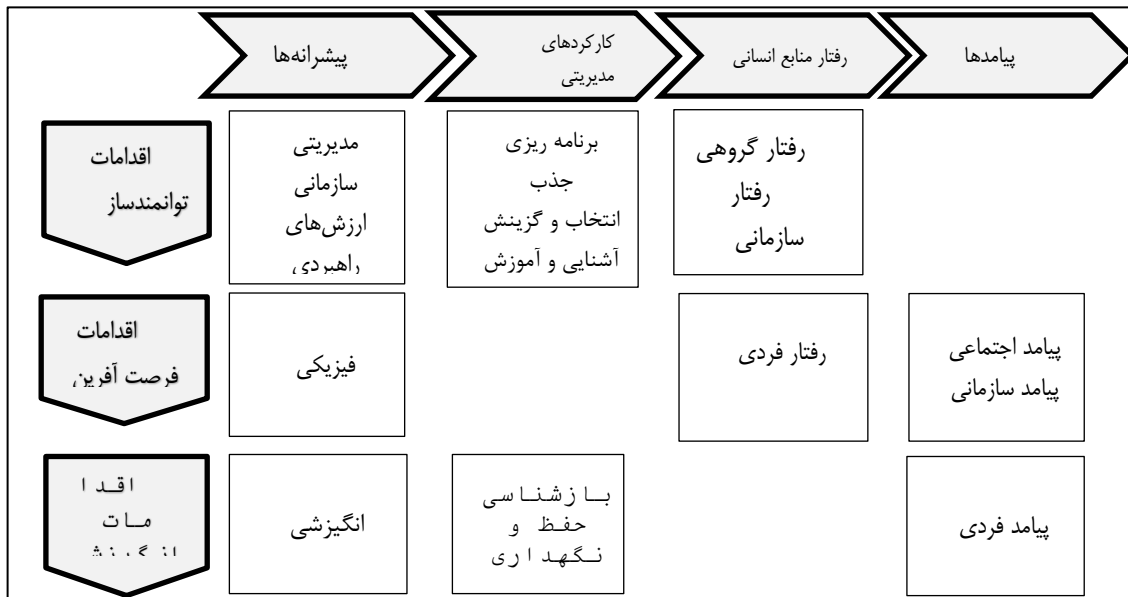
**جدول ۵.** کارکردهای مدیریتی الگوی معماری منابع انسانی داوطلب

ردیف	بعد	مقوله	مفاهیم	رویکرد دوستوانی	منبع
۱	برنامه‌ریزی	نیازسنجی و شناسایی موقعیت‌های داوطلبی	هماهنگی	توانمندساز	۱۷،۲۱،۲۹،۳۶،۴۶،۵۶
			تعیین نقش و شرح وظایف		۱۳،۱۸،۳۹،۴۶،۴۷،۵۴
			تنظیم قوانین و مقررات		۴،۷،۱۶،۳۱،۵۲
			ایجاد کمیته بازاریابی و تبلیغات		۴۱،۵۴،۵۷،۶۱
۲	جذب	جذب	روش‌های جذب	توانمندساز	۱۹،۲۶،۲۷،۴۴،۴۷
			سیاست‌های جذب		۱،۷،۸،۲۵،۴۷
			تعیین معیارهای ورود و شرایط احراز		۸،۱۵،۱۷،۲۹،۳۷،۴۶
۳	گزینش و انتخاب	گزینش و انتخاب	ویژگی‌های فردی (نیم رخ)	توانمندساز	۵۶،۹،۱۱،۱۷،۵۷،۶۰
			کنترل وضعیت و غربالگری		۲۹،۳۰،۳۷،۴۱،۴۷
۴	آشنایی و آموزش	آشنایی و آموزش	سازماندهی	توانمندساز	۳۱،۳۶،۴۹،۵۲،۵۶
			آشنایی و معارفه		۱۲،۲۶،۲۹،۴۴،۴۶،۵۸
			توانمندسازی		۸،۱۸،۲۵،۲۶،۳۴،۳۹

۳،۱۶،۲۸،۴۷،۵۴	روش های متنوع آموزشی		
۲۵،۲۷،۳۴،۳۸،۴۵	رسانه های متنوع آموزشی		
۲،۹،۱۰،۱۴	به رسمیت شناختن	فرصت آفرین	بازشناسی
۱۳،۱۹،۲۱،۳۲،۵۲،۶۱	تفویض اختیار		
۴۶،۵۴،۶۰،۶۱	همکاری و مشارکت		
۳۱،۳۷،۴۳،۴۴	کنترل و ارزیابی عملکرد	توانمندساز	نظارت و ارزیابی
۱۱،۱۶،۲۲،۳۱	رویه ها و معیارهای ارزیابی		
۱۷،۲۱،۳۲،۳۵،۴۵	ارائه بازخورد و گزارش دهی		
۱،۴،۵،۱۲،۲۵	پایان همکاری		
۱۴،۱۸،۲۸،۲۹	ایجاد دلبستگی	فرصت آفرین	حفظ و نگهداری
۱۹،۳۰،۳۶،۳۹،۴۹	حمایت و پشتیبانی		
۲۰،۳۷،۴۱	ایمنی و امنیت روان شناختی		
۱۷،۱۸،۲۷،۳۵،۵۹،۴۰	فرصت سازی		
۴۶،۵۲،۵۴،۵۵	قدردانی و پاداش		
۱۵،۳۳،۴۹،۵۰،۶۲	رضایتمندی		
۲۵،۳۷،۴۸،۴۹،۵۵،۶۰	رعایت اصول اخلاقی		

توانمندساز، اقدامات فرصت آفرین و اقدامات انگیزشی (زا) به مدل افزوده شده است.

در مدل شماره ۱، ابعاد، مقوله‌ها و مفاهیم شناسایی شده برای الگوی معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش به صورت شماتیک ترسیم شده است و همچنین تقسیم بندی‌های مربوط به مفهوم دوستوانی (اقدامات



مدل ۱، الگوی معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی

## بحث و نتیجه گیری

معماری و مدیریت دوستوان منابع انسانی از مباحثی است که به تازگی وارد حوزه مدیریت منابع انسانی شده و تاکنون چه در مطالعات داخلی و چه مطالعات خارجی، مقالات کمی به بررسی ابعاد و جوانب این موضوع خصوصاً در بخش ورزشی پرداخته‌اند. لذا در پژوهش حاضر به طراحی مدل معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی پرداخته شد. اولین بعد شناسایی شده برای مدل معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی بعد پیشراانه‌ها بود. اثرپذیری معماری منابع انسانی از محیط در قالب پیشراانه‌های معماری تبیین می‌شوند و فرصت‌ها و تهدیدهایی هستند که سازمان‌ها با آن مواجه هستند (۳۶). مقوله‌های مدیریتی، سازمانی و ارزش‌های راهبردی شناسایی شده برای بعد پیشراانه‌ها در دسته اقدامات توانمندساز، مقوله فیزیکی در دسته اقدامات فرصت‌آفرین و مقوله انگیزشی در دسته اقدامات انگیزشی‌زا مربوط به رویکرد دوستوانی قرار گرفتند. در ادامه به توضیح هر مقوله پرداخته خواهد شد. برای مقوله مدیریتی دو مفهوم عوامل راهبردی و رویکرد و سبک‌های مدیریتی شناسایی شدند. در توضیح مقوله مدیریتی و مفاهیم مربوط به آن می‌توان گفت، ابتدا باید در بین مدیران و مسئولان ورزشی و داوطلبی، یک تفکر و دیدگاه مدیریتی نسبت به داوطلبی شکل بگیرد و آنان به این باور برسند که داوطلبان نیاز به مدیریت خاص خودشان را دارند. داوطلبان نیروی-های ارزشمندی می‌باشند که اگر به درستی مدیریت شوند می‌توان با کمک آنان به حداکثر بهره‌وری و کارایی دست یافت. برای اینکه این مهم حاصل گردد باید برای داوطلبان یک شخص مدیر و یا هماهنگ‌کننده فعالیت‌های داوطلبی انتخاب و انتصاب گردد. در ادامه مسئولان و مدیران ورزشی باید برنامه‌ریزی راهبردی انجام داده و فرایند مدیریت داوطلبان را تعیین نمایند. از طرفی با توجه به اینکه داوطلبان با کارکنان حقوق‌بگیر از نظر دستمزد و وابستگی سازمانی متفاوت هستند، باید مدیریت متفاوتی برای آنان اعمال کرد. استفاده از یک رویکرد و سبک مدیریتی خیلی

رسمی برای برنامه‌ها و مدیریت داوطلبان صحیح نمی‌باشد. کانگ و اسنل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) و سوارت و کینی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) به بررسی روش‌های به کارگیری مدیریت منابع انسانی برای تعادل بین بهره‌برداری از شایستگی‌های موجود و کشف شایستگی‌های جدید پرداختند (۳۹،۶۶). بنابراین می‌توان گفت اگر عوامل راهبردی و همچنین رویکرد و سبک‌های مدیریتی مربوط به داوطلبان با در نظر گرفتن مفهوم دوستوانی در سطح سازمان به کار گرفته شوند، می‌توانند منجر به توانمندسازی سازمان‌ها و مدیران در مدیریت داوطلبان شوند. دومین مقوله شناسایی شده برای بعد پیشراانه‌ها، مقوله سازمانی با مفاهیم ساختارمندی، خلاقیت و نوآوری، کاهش سلسله مراتب بود. در مدیریت داوطلبان ورزشی وجود یک ساختار سازمانی منسجم و مشخص ضروری می‌باشد و نیاز می‌باشد که این فعالیت‌ها هدفمند باشند. همچنین در مدیریت داوطلبان همواره باید تلاش در جهت اشاعه خلاقیت و نوآوری باشد و برای حل مسائل و مشکلات به دنبال ایده‌ها و راهکارهای خلاقانه بود. از طرفی، توصیه می‌گردد مدیریت داوطلبان انعطاف پذیر بوده و از افزایش سطح بروکراسی و رسمیت بیش از حد و رویکردهای خیلی رسمی و سخت‌گیرانه به دلیل ماهیت فعالیت‌های داوطلبی و داوطلبان پرهیز شود. اگر موارد ذکر شده حاصل شوند، اقدامی در جهت توانمندسازی مدیریت داوطلبان ورزشی می‌باشند. سومین مقوله شناسایی شده برای بعد پیشراانه‌ها، مقوله فیزیکی با مفاهیم تأمین منابع و ایجاد واحدهای داوطلبی بود. با تأسیس مراکز و موسسات داوطلبی در سطح منطقه‌ای و محلی و یا در سطح کوچکتر در دانشگاه‌ها، سازمان‌های ورزشی و غیره با ایجاد کمیته داوطلبی و اختصاص یک دفتر یا اتاقی در این مراکز جهت انجام امور مربوط به داوطلبان و با اختصاص منابع و تسهیلات می‌توان برای مدیریت بخش داوطلبی فرصت ویژه‌ای ایجاد کرد و آن را توسعه داد. چهارمین مقوله شناسایی شده برای بعد پیشراانه‌ها، ارزش‌های راهبردی بود با دو مفهوم شایستگی‌های مدیر داوطلبی و شایستگی‌های

مدیریت داوطلبان را در ادامه مراحل توانمند خواهد ساخت. دومین مقوله شناسایی شده در این بخش مقوله جذب با مفاهیم ایجاد کمیته بازاریابی و تبلیغات، روش‌های جذب و سیاست‌های جذب بود. فرایند جذب، دربردارنده فعالیت‌هایی همچون تطبیق دقیق بین متقاضی شغل و نیازهای شغل، تلاش آگاهانه برای جذب بهترین استعدادها از بین متقاضیان می‌باشد (۵۱). جذب داوطلبان با مهارت‌ها و استعدادهای مختلف در پیشبرد اهداف سازمانی بسیار مهم می‌باشد. بنابراین سازمان‌ها و مدیران ورزشی باید یک برنامه اصولی و صحیح برای این مقوله پیاده نمایند. این کار را می‌توانند با ایجاد کمیته‌های بازاریابی، تبلیغات و جذب انجام دهند. نکته‌ای که حائز اهمیت می‌باشد این مسئله است که این کمیته‌ها باید از یک نوع سیاست‌های جذب همچون تطبیق پیام‌های جذب با انگیزه‌های داوطلبان، با علایق داوطلبان و غیره برای جذب هرچه بهتر استفاده نمایند. بنابراین اگر مدیران داوطلبی فرایند جذب را به درستی انجام دهند، منجر به تقویت و توانمندی مدیریت داوطلبان ورزشی و در نهایت سهولت در دسترسی به اهداف سازمانی با کمک داوطلبان ورزشی خواهد شد. سومین مقوله شناسایی شده برای این بخش، مقوله انتخاب و گزینش با مفاهیم تعیین معیارهای ورود و شرایط احراز، ویژگی‌های فردی، کنترل وضعیت و غربالگری و سازماندهی بود. در مرحله انتخاب و گزینش داوطلبان، ابتدا باید معیارها و ملاک‌های مرجع همچون سن، جنسیت، تحصیلات، تجربیات قبلی، مهارت‌ها و توانمندی‌ها، تخصص و غیره را برای ورود در نظر گرفت و با توجه به نیازمندی‌های خود، داوطلبان مدنظر را گزینش و انتخاب کرد. بعد از انتخاب داوطلبان باید آنان را سازماندهی کرد تا بتوان به درستی و به صورت اصولی آنان را مدیریت نمود. اگر این مرحله به درستی انجام گردد و از یک چپ‌نیش و سازماندهی مناسبی برخوردار باشد، باعث می‌شود که امور با قرارگیری مناسب افراد در جایگاه‌های مشخص شده با مشکلات کمتری انجام شوند که این مسئله در توانمندسازی مدیریت داوطلبان نیز مؤثر می‌باشد. مقوله بعدی شناسایی شده برای این بخش مقوله آشنایی و

داوطلبان ورزشی بود. این مقوله به ارزشمندی و ویژگی‌های منحصر به فرد شخص مدیر داوطلبان و داوطلبان ورزشی اشاره دارد. به هر میزانی که این ویژگی‌ها منحصر به فرد باشند، باعث تشکیل یک تیم قوی و کارآمد و در نهایت منجر به عملکرد سازمانی بالا شده و یک مزیت رقابتی برای سازمان مربوطه ایجاد خواهد شد. آخرین مقوله شناسایی شده برای بعد پیش‌رانه‌ها، مقوله انگیزشی با مفاهیم انگیزش عاطفی و انگیزش مادی بود. می‌توان با قدردانی از داوطلبان، به رسمیت شناختن آنان، دعوت از آنان در مراسم‌های مختلف سازمان، اهدا جوایز، پرداخت هزینه‌های حمل و نقل، اسکان و تغذیه داوطلبان و غیره انگیزه آنان را جهت فعالیت و ادامه همکاری افزایش داد. دومین بعد شناسایی شده برای الگوی معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش بعد کارکردهای مدیریتی بود. کارکردهای مدیریتی، انجام فعالیت‌هایی است که دارای مبانی، مفاهیم، فرایندها و ابزارهای متفاوتی هستند. فرناندز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) به منظور دوسوتوان کردن سازمان، به بهره‌برداری و اکتشاف در صورتی اشاره کردند که مبتنی بر کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی باشند. (۱۹). مقوله‌های برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی و آموزش و نظارت و ارزیابی شناسایی شده برای بعد کارکردهای مدیریتی در دسته اقدامات توانمندساز و مقوله‌های بازشناسی و حفظ و نگهداری در دسته اقدامات فرصت آفرین مربوط به رویکرد دوسوتوانی قرار گرفتند. اولین مقوله شناسایی شده برای بعد کارکردهای مدیریتی، مقوله برنامه‌ریزی با مفاهیم نیازسنجی و شناسایی موقعیت‌های داوطلبانه، هماهنگی، تعیین نقش و شرح وظایف و تنظیم قوانین و مقررات بود. در این بخش ابتدا مدیران سازمان‌ها باید یک نیازسنجی از تعداد داوطلبان، ویژگی‌ها و مهارت‌های فردی و شغلی داوطلبان، حوزه‌ها و موقعیت‌های به کارگیری آنان و غیره به عمل آورند. همچنین باید نقش‌ها و شرایط احراز نقش‌های داوطلبی را مشخص نمایند. باید قوانین و مقررات مربوطه برای انجام هر چه بهتر امور و برقراری نظم تدوین گردد. اگر بخش برنامه‌ریزی دقیق و اصولی طراحی گردد و تمامی نکات مربوط به آن در نظر گرفته شود، این امر

<sup>1</sup>. Fernandez & et al

هدف تشخیص نقاط قوت و ضعف انجام می‌گردد تا نقاط ضعف برطرف شده و نقاط قوت نیز تقویت گردند، به توانمندسازی مبحث مدیریت داوطلبان ورزشی کمک خواهد نمود. آخرین مقوله شناسایی شده برای بعد کارکردهای مدیریتی داوطلبان، مقوله حفظ و نگهداری داوطلبان با مفاهیم ایجاد دل‌بستگی، حمایت و پشتیبانی، ایمنی و امنیت روان‌شناختی، فرصت‌سازی، قدردانی و پاداش، رضایتمندی، رعایت اصول اخلاقی بود. کاسکی و همکاران (۲۰۰۶) اشاره نمودند که حفظ و نگهداری داوطلبان برای سازمان‌های ورزشی بسیار کم هزینه‌تر از جذب مجدد خواهد بود (۱۵). بنابراین سازمان‌ها و مدیران ورزشی باید در راستای حفظ و نگهداری داوطلبان ورزشی باید با فراهم کردن امکانات کافی برای داوطلبان، رسیدگی به مسائل و مشکلات آنان، مقررات کاری منعطف و ایجاد یک شرایط و محیط حمایتی و امن، قدردانی از زحمات آنان و رعایت اصول اخلاقی همچون برخورد حرفه‌ای و در خور، رفتارهای مدیریتی مناسب، حسن نیت و رفتار منصفانه، مدنظر قرار دادن انگیزه‌ها و علایق داوطلبان و غیره زمینه‌های رضایتمندی و در نهایت ماندگاری آنان را فراهم نمود. قطعاً این امر به عنوان فرصتی برای سازمان و مدیریت داوطلبان ورزشی تلقی خواهد شد و اجازه می‌دهد سازمان‌ها از مجموعه‌ای از داوطلبان ماهر و توانمند و آشنا به امور سازمان برخوردار باشند و در صورت لزوم از این نیروهای ارزشمند در جهت تحقق اهداف سازمانی استفاده نمایند. سومین بعد شناسایی شده بر الگوی معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش بعد رفتار منابع انسانی داوطلب بود. مقوله‌های شناسایی شده برای این بخش رفتار فردی در بین اقدامات فرصت آفرین و رفتارهای گروهی و سازمانی در دسته اقدامات توانمندساز مربوط به رویکرد دوستوانی قرار گرفتند. مقوله رفتار فردی شامل مفاهیم نگرش مثبت، اخلاق کاری داوطلب و روحیه ارتقاء و پیشرفت بود. در این بخش می‌توان بیان کرد اگر داوطلبان ورزشی از یک دیدگاه و احساس مثبت و دانش و اطلاعات کافی نسبت به امور داوطلبی و شرایط آن، وجدان کاری، هدفمندی، روحیه پیشرفت و غیره برخوردار باشند و به دنبال ارتقای ویژگی‌های فردی و مهارت‌های شغلی خود باشند، تمامی این موارد منجر به ایجاد فرصت ویژه‌ای برای

آموزش با مفاهیم آشنایی و معارفه، توانمندسازی، روش‌های متنوع آموزشی، رسانه‌های متنوع آموزشی و سیاست‌های آموزش بود. آموزش جامع شامل دوره‌های آموزشی گسترده و برنامه‌های ساختارمند برای اطمینان از اکتساب و انتقال مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی به کارکنان می‌باشد (۹). از این رو، بعد از این که داوطلبان از مرحله انتخاب و گزینش عبور کردند، باید با سازمان، مدیران سازمان، وظایف خود، کارکنان سازمان، قوانین و مقررات، چشم انداز سازمان، اهداف سازمان و غیره آشنا شوند. بعد از مرحله آشنایی، باید دوره‌های آموزشی و توانمندسازی با توجه به نیازهای داوطلبان برگزار گردد. مدیران و سازمان دهندگان ورزشی می‌توانند از روش‌های مختلف آموزشی همچون برگزاری سمینارهای آموزش، کارگاه‌های آموزشی، آموزش‌های حضوری و غیرحضوری استفاده نمایند. مقوله بعدی شناسایی شده برای این بخش مقوله بازشناسی با مفاهیم به رسمیت شناختن، تفویض اختیار و همکاری و مشارکت بود. در این بخش می‌توان به این نکته اشاره کرد که داوطلبان باید احساس ارزشمندی و مهم بودن داشته باشند تا با علاقه و جدیت وظایف خود را به نحو احسن انجام بدهند. محقق شدن این امر مستلزم انجام اموری همچون به رسمیت شناختن آنان با انجام کارهایی نظیر ارزش نهادن سازمان به داوطلبان، شناخت داوطلبان به عنوان اعضای سازمان و حفظ ارتباطات با آنان، اعطای گواهی‌نامه داوطلبی، دادن اختیاراتی در تصمیم‌گیری برخی امور مربوط به حوزه داوطلبان و استقلال در انجام وظایف داوطلبی، استفاده از نظرات و تجربیات آنان و غیره می‌باشد. نظارت و ارزیابی نیز به عنوان مقوله بعد کارکردهای مدیریتی داوطلبان ورزشی شناسایی شد که شامل مفاهیم کنترل و ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد و گزارش‌دهی و پایان همکاری بود. در این بخش مدیران داوطلبان ورزشی برای اطمینان از این که داوطلبان وظایف خود را در راستای اهداف سازمانی به نحو احسن انجام می‌دهند به صورت رسمی و غیر رسمی بر کار داوطلبان به صورت مستمر نظارت می‌نمایند. این ارزیابی باید بر اساس رویه‌های استاندارد صورت بگیرد و نتیجه به صورت ارائه بازخورد به داوطلبان و تهیه گزارشی از نتایج نظارت و ارزیابی عملکرد باشد. با توجه به این که مرحله نظارت و ارزیابی عملکرد با

شده زمینه‌های تعهد سازمانی داوطلبان ورزشی را رد تمامی ابعاد فراهم نمود. یزدان‌شناس (۱۳۹۶)، در پژوهش خود بیان کرد رفتارهای رهبری دوست‌توان اهمیت و تأثیر زیادی در شکل‌گیری نگرش‌های کاری مثبت کارکنان دارد. مدیران دوست‌توان به دلیل ویژگی‌های الهام بخش خود که در اثر بروز متعادل رفتارهای ترغیب‌کننده اکتشافی و بهره‌بردارانه شکل می‌گیرد، می‌توانند نگرش‌های مهم کاری کارکنان مانند همچون تعهد سازمانی را به طور مثبتی تحت تأثیر قرار دهند (۶۹). بنابراین اگر اقدامات بیان شده به نحو احسن اجرا شوند و مدیران بخش داوطلبی بتوانند داوطلبان ماهر و باتجربه خود را حفظ نمایند، وجود چنین داوطلبانی به توانمندی بخش داوطلبی و تسهیل مدیریت داوطلبان کمک خواهد کرد. آخرین بعد شناسایی شده برای الگوی معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش با رویکرد دوست‌توانی بعد پیامدها بود. مقوله پیامد فردی شناسایی شده برای این بعد در دسته اقدامات انگیزشی‌زا و مقوله‌های پیامدهای سازمانی و اجتماعی در دسته اقدامات فرصت‌آفرین مربوط به رویکرد دوست‌توانی قرار گرفتند. مقوله پیامدهای فردی شامل مفاهیم رشد و توانمندسازی فردی، کسب تجربه و اعتبار، مدیریت تنش و استرس و فرصت‌های شغلی بود. فعالیت‌های داوطلبی در مرحله اول منجر به توسعه فردی شده و احساس غرور و هویت‌یابی، خودکارآمدی، مهارت‌های فردی، ویژگی‌های شخصیتی داوطلبان را افزایش می‌دهد. همچنین داوطلبان می‌توانند فعالیت‌های داوطلبی را فرصتی برای یادگیری، کسب تجربه و کسب رزومه و اعتبار و در نهایت یافتن شغل مناسب در آینده برای خود تلقی نمایند. فعالیت‌های داوطلبی از نظر ذهنی و روانی نیز بسیار کمک‌کننده می‌باشند و منجر می‌شود فرد داوطلب بر احساساتی همچون استرس و اضطراب غلبه و از این طریق تنش‌های فردی را مدیریت کند. علی دادی تلخستانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهش خود بیان کردند که عواملی همچون قوه ابتکار و خلاقیت منابع انسانی سازمان، توانایی در خود‌انگیزی، تفکرات جانبی، در مجموع صلاحیت‌های فردی منجر به دوست‌توانی منابع انسانی سازمان می‌شوند (۷). بنابراین اگر مطرح شده در سایه فعالیت‌های داوطلبی برای داوطلبان اتفاق بیفتد این بخش یک اقدام انگیزشی‌زا برای داوطلبان

بخش مدیریت داوطلبان و رسیدن به اهداف سازمانی خواهد شد. دوست‌توانی در بعد رفتاری و فردی تلاش کارکنان برای حل مسائل به روش‌های مختلف، توانایی کارکنان برای جست و جوی روش‌ها، فنون یا ابزار کاری جدید، توانایی کارکنان برای ریسک‌پذیری و خلاقیت، انجام رفتارهای نوآورانه و خلاقانه توسط کارکنان و توانایی کارکنان برای پیش‌بینی مسائل و فرصت‌ها می‌باشد (۴۶). دومین مقوله شناسایی شده برای بعد رفتار منابع انسانی رفتار گروهی با مفاهیم همکاری و مشارکت و رفتار شهروندی بود. رفتار مشارکتی نیز بیانگر میزانی است که افراد در سازمان فعالانه به یکدیگر کمک می‌کنند و در مسائل کاری با همکارانشان همکاری می‌کنند (۱۷). اگر داوطلبان و همچنین کارمندان سازمان مربوطه از یک روحیه همکاری و مشارکت برخوردار باشند و با هم یک تیم یا یک شبکه متحد تشکیل دهند و برای اهداف واحدی فعالیت نمایند، به سازمان را در جهت رسیدن به اهداف و همچنین ارائه خدمات با کیفیت و بهتر بسیار کمک خواهند کرد. همچنین فعالیت‌های داوطلبی باعث توسعه اصول و عقاید رفتار شهروندی و ارتقای سطح رفتار شهروندی در سازمان و جامعه خواهد شد. علی دادی تلخستانی و همکاران (۱۳۹۷) بیان کردند که برای دستیابی به دوست‌توانی سازمانی به منابع و قابلیت‌های مختلفی نیاز است که مهم‌ترین آن‌ها منابع انسانی دوست‌توان است. بدین ترتیب شایستگی‌های فردی، اجتماعی، حرفه‌ای منابع انسانی موجود در سازمان از عوامل مهم دستیابی به دوست‌توانی محسوب می‌شوند (۷). آخرین مقوله شناسایی شده برای بعد رفتار منابع انسانی داوطلب، رفتار سازمانی با مفاهیم ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی بود. سازمان‌هایی که از نیروهای داوطلب استفاده می‌نمایند، حتماً باید توجه داشته باشند که ارتباطات سازمانی نقش مهمی در ادامه همکاری و یا عدم همکاری داوطلبان با سازمان یا حتی انجام صحیح وظایف توسط داوطلبان خواهد داشت. در همین راستا باید فرهنگ داوطلبی و پذیرش داوطلبان، فرهنگ همکاری و مشارکت داوطلبان با یکدیگر و داوطلبان با کارمندان سازمان، احترام به یکدیگر، پذیرش همدیگر و غیره در سطح سازمان توسعه یابد. و در نهایت با رعایت و توجه به موارد مطرح

تعاملات اجتماعی را افزایش خواهد داد. در نتیجه فعالیت‌های داوطلبی، یک پیوند گروهی نیز در بین داوطلبان شکل می‌گیرد و منجر به کسب هویت جمعی، افزایش پیوند اجتماعی، مشارکت اجتماعی، وحدت و یکپارچگی اجتماعی می‌شود. در نهایت می‌توان گفت فعالیت‌های داوطلبی به ایجاد جوامع سالم و پایدار، پاک سازی روح و روان افراد جامعه، افزایش میزان رفتارهای مطلوب اجتماعی و درنهایت به افزایش رفاه اجتماعی کمک خواهد نمود. هوی و شارما<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) بیان کردند که پیامدهای اجتماعی در توانمندسازی سازمان به منظور اکتشاف و بهره‌برداری و مدیریت تنش‌های دوستوانی مشارکت دارند و در داخل سازمان ارتباطات، یکپارچگی و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهند (۳۲). از این رو، حصول این نتایج و فواید اجتماعی در سایه فعالیت‌های داوطلبی، فرصت ویژه‌ای برای سازمان‌ها از جهت ایجاد علاقمندی در دیگر افراد جامعه نسبت به فعالیت‌های داوطلبی به وجود می‌آورد. بنابراین، بررسی و شناسایی ابعاد معماری منابع انسانی داوطلب در ورزش با رویکرد دوستوانی با ارائه دیدگاهی جامع و همه جانبه به مدیریت داوطلبان (با نگرش شناسایی و اکتشافی و بهره‌برداری از استعدادها (داوطلبان) با رویکرد علمی مبتنی بر دانش مدیریت منابع انسانی داوطلب در ورزش به مدیران داوطلبی و مدیران سازمان‌های ورزشی کمک می‌کند تا با راهبردهای مدیریتی مناسب داوطلبان ورزشی را هدایت نمایند و خدمات ورزشی با کیفیت‌تر را ارائه دهند. با توجه به الگوی معماری طراحی شده با رویکرد دوستوانی در پژوهش حاضر، امید است که سازمان‌ها، مدیران ورزشی و مدیران داوطلبان ورزشی از یافته‌های تحقیق جهت مدیریت هرچه بهتر داوطلبان همچنین پیاده سازی مفهوم دوستوانی در مدیریت داوطلبان ورزشی بهره کافی را ببرند.

ورزشی محسوب خواهد شد. مقوله پیامدهای سازمانی شامل مفاهیم بهره‌وری و عملکرد مطلوب سازمانی، منابع انسانی مؤثر و مدیریت و کاهش هزینه‌ها بود. فعالیت‌های داوطلبی یک ارتباط و تعامل دوطرفه می‌باشد و همانطور که منافع و پیامدهایی را برای داوطلبان در پی دارد، منافی را هم برای سازمان‌های ورزشی در پی خواهد داشت. اگر سازمان در استفاده از مهارت‌ها و تخصص‌های داوطلبان بتواند موفق عمل نماید باعث می‌شود که خدمات بیشتر و با کیفیت‌تری را ارائه دهند و کارایی و اثربخشی و بهره‌وری سازمان مربوطه افزایش یابد. فیست و داستلر<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) بیان کردند که رفتارهای اعضای تیم‌ها این اجازه را می‌دهد تا راه حل‌های دوستوان در زمان موجه به بحران خلق شوند. مدیران باید فعالانه رفتارهای دوستوان را برای کسب اطمینان از این که تحقیق برای راه حل‌های دوستوانی منجر به فرایند سنجیده و هوشیار می‌شود را ارتقا دهند (۷). از طرفی، سازمان‌های ورزشی با استفاده از داوطلبان در میزان زمان در انجام امور صرفه‌جویی می‌نمایند و همچنین اگر سازمان‌ها برای خدماتی که داوطلبان ارائه می‌دهند، ارزش مالی اختصاص دهند، متوجه میزان صرفه‌جویی در هزینه‌ها خواهند شد که تمامی این موارد فرصت‌های ویژه‌ای را برای سازمان‌ها ورزشی فراهم می‌آورد. در نهایت آخرین مقوله شناسایی شده برای این بعد، مقوله پیامد اجتماعی با مفاهیم سرمایه اجتماعی، تعاملات اجتماعی، رفاه اجتماعی و یکپارچگی اجتماعی بود. فعالیت‌های داوطلبی به دلیل ماهیت آن منجر به افزایش رفتارهای مطلوب اجتماعی، رشد اجتماعی و ارتقای ارزش‌های بشری، اشاعه فرهنگ و تقویت روحیه داوطلبی در دیگر افراد جامعه خواهد شد. از طرفی، فعالیت‌های داوطلبی میزان آشنایی و ارتباطات افراد مختلف با یکدیگر، جامعه‌پذیری، شبکه‌سازی داوطلبان با یکدیگر و در نهایت میزان

## References

- [1] Abualkhaira H, Emmett J, Lodreeb k, Lauren B. Davisa B. Managing volunteer convergence at disaster relief centers. *International Journal of Production Economics*. 2019. 9: 1-16.
- [2] 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. 2: 1-10.
- [3] Aisbett L. Hoyer H. Human resource management practices to support sport event

- volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.2015. 53: 351–369.
- [4] Alfes K, Antunes B, Amanda D, Shantz K. The management of volunteers – what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. 1-37.
- [5] Alkerdawy M M A. The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*.2016. 9(6): 80-94.
- [6] Andam R, Karimi Z, Montazeri A. Designing structural modeling work ethic and organizational commitment with Mediating Role of Satisfaction in between volunteers in sport events. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*.2017. 4 (13):86-97. (in persian)
- [7] [Alidadi Talkhestani](#) Y, [Mahmoodzadeh](#) E, [Mousakhani](#) M, [Alvani](#) S M. Invesgation on Ambidextrous Human Resource Strategic Competencies in a Defensive-Industrial Organization. *Improvement Managment*. 2018. 1(1):27-50. (in persian).
- [8] Bartram T, Cavanagh J, Hoye R. The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. *The International Journal of Human Resource Management*.2017. 28 (14):1901-1911.
- [9] Breuer B, Wicker P, Hanau T. Consequences of the decrease in volunteers among German sports clubs: is there a substitute for voluntary work. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2012. 4(2): 173-186.
- [10] Baldwin T.T & Ford J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research, *Personnel Psychology*, 41, 1, PP. 63-105.
- [11] Carvalho A, Sampaio M. Volunteer management beyond prescribed best practice: a case study of Portuguese non-profits. *Personnel Review*.2017. 46(2): 410 – 428.
- [12] Chelladurai P, Kerwin S. *Human resource management in sport and recreation* (3rd ed.) 2017. Champaign, IL: Human Kinetics.
- [13] Chelladurai P, Madella A. *Human resource management in Olympic sport organizations: Memos manual*. Champaign, IL: Human Kinetics.2006.
- [14] Clerck T. D, Willem A, Aelterman N, Haerens L. Volunteers Managing Volunteers: The Role of Volunteer Board Members’ Motivating and Demotivating Style in Relation to Volunteers Motives to Stay Volunteer. *International Society for Third-Sector Research*.2019. 11-14.
- [15] Costa C A, Chalip L, Green B C, Simes C. Reconsidering the role of training in event volunteers satisfaction. *Sport Management Review*.2006. 9: 165–182.
- [16] Cuskelly G, Fredline L, Kim K, Barry S, Kappelides P. Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport management review*.2021. 24 (1):116–133.
- [17] Cuskelly G, Taylor T, Hoye R, Darcy S. Volunteer management practices and volunteer retention: a human resource management approach. *Sport management*.2006. 9:141-163.
- [18] Doll M M, Valhondo J B, Martínez R D T. *Managing Volunteer Assignment in a Sport Event*. Springer International Publishing AG.2019. 1-9.
- [19] Diaz Fernandez M. Pasamar Reyes S And Valle Cabrera R. (2017). “Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective”. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), pp 63-77.
- [20] Einolf C. Evidence-based volunteer management: a review of the literature. *oluntary Sector Review*.2018. 9 (2): 153–176.
- [21] Eisner D, Grimm R T J, Maynard S, Washburn S. The new volunteer workforce. *Stanford Social Innovation Review*.2009. 7(1):32-37.
- [22] Eunjung K, Cuskelly C A. systematic quantitative review of volunteer management in events. *Event Management*. 2017. 21: 83-100.
- [23] Falasca M, Christopher Z M. An optimization model for volunteer assignments in humanitarian organizations. *Socio-Economic Planning Sciences*.2012. 46: 250-260.
- [24] Finkelstein M. A. Volunteer satisfaction and volunteer action: A functional approach. *Social Behavior and Personality*. 2008. 36: 9–18.
- [25] Garaus C, Guttel W H, Konlechner S, Koprax I, Lackner H, Link K, Müller B. Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems. *The International Journal of Human Resource Management*. 2015.27(3):1–27.

- [26] Guttel W H, Garaus C, Konlechner S, Lackner H, Müller B. Heads in the Clouds Feet on the Ground: A Process Perspective in Organizational Ambidexterity. Working Paper. Johannes Kepler University Linz, Austr. 2011.
- [27] Hallmann K. Modelling the decision to volunteer in organised sports. *Sport Management Review*. 2015. 1-16.
- [28] 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)
- [29] Hassanpoor A, Rangriz H, Vakili Y, Moazeni B. The Fuzzy Model of Ambidextrous Human Resource Management's Antecedents and Components. *Management Studies in Development and Evolution*. 2022. 32(107): 13-29. (in persian).
- [30] Heelye P, Eric O. Volunteer Management: The Case of Tokyo 2020 Olympic Games. *Open Course Materials*. 2020.
- [31] Hoye R, Cuskelly G, Auld C, Kappelides P, Misener P. *Sport volunteering*. Routledge. 2019. Landon and new york.
- [32] Hoy F. And Sharma P. (2010) "Entrepreneurial Family Firms. Upper Saddle River". Pearson Prentice Hall.
- [33] Jeffrey L, Brudney Lucas C P M, Meijs J. Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work, Human Service Organizations Management. *Leadership & Governance*. 2014. 38(3): 297-309.
- [34] Jeffrey L, Brudney Lucas C P M, Meijs J. It Ain't Natural Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2009. 38(4): 564-581.
- [35] Kappelides J, Spoor L. Managing sport volunteers with a disability: Human resource management implications. *Sport Management Review*. 2018. 522 (14): 1-14.
- [36] Kim E, Cuskelly C A. systematic quantitative review of volunteer management in events. *Event Management*. 2017. 21: 83-100.
- [37] Kitapci H, Vural C. The Relationship between Ambidexterity, Organizational Learning Capacity and Firm Quality Performance: An Empirical Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014. 109: 827-836.
- [38] Knepper H, Maria J, Agostino D, Levine H. Volunteer Management Practices during Challenging Economic Times. *Journal of Public Management & Social Policy*. 2015. 20: 13-22.
- [39] Kang S. C. And Snell S.A. "Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management", *Journal of Management Studies*. (2009). 46 (1), 65-92.
- [40] Karimi Z, Andam R, Bahrololom H, Rezaei A. 'Identifying the Requirements and Functions of Ambidextrous Management of Sports Volunteers'. *Journal of New Studies in Sport Management*, 2023. 4(3), 857-875.
- [41] Tom J. M, Mom Y, Chang y, Cholakova M, Justin J. P. Janse. "A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity". 2019. *Journal of Management*. 45 (7). 3009-3034.
- [42] Wang Z. "How Does Paradoxical Leadership Enhance Individual Ambidexterity? The Composite Multiple Mediating Role of Psychological Safety and Thriving at Work", 2018. *Foreign Economics & Management* 40(3), 107 – 120.
- [43] Machin J, Paine A.E. *Management matters: a national survey of volunteer management capacity*. Institute for Volunteering Research, London. 2008.
- [44] Lee T, Kim M, Koo J. The impact of social interaction and team member change on sport event volunteer management. *Sport Management Review*. 2016. 368: 1-13.
- [45] Leonard R, Onyx J. Hayward-Brown H. Volunteer and coordinator perspectives on managing women volunteers. *Nonprofit Management and Leadership*. 2004. 15(2): 205-219.
- [46] Lepak k, David P, Snell n, Scott A. The Human Resource Architecture: Toward A Theory Of Human Capital Allocation And Development, *Academy Of Management Review*. 1999. 24 (1): 31-48.
- [47] March J G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 1991. 2(1): 71-87.
- [48] Matthias A Z. Perceptions of Texas county Extension agents on volunteers who assist

with planning and implementation of Extension educational programs. Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy. 2005.

[49] Moghaddam A, Vishlaghi M, Jafari M. Strategic Human Resources and Strategic Change in Organizations: Analyzing the Mediating Role of Behavioural Ambidexterity. *Journal of Human Resources Studies*. 2020.37: 133-158. (in persian)

[50] Momaiyeni Y. Presenting Conceptual Framework from Contextual Ambidexterity in Improving Performance of Human Resources of Police. [naja manpower deputy, applied research center](#). 2013. 10(40): 1-18. (in persian).

[51] Moore M, Rehnberg S J. Challenges in Volunteer Resource Management. *The International Journal of Volunteer Administration*. 2013. 1: 1-10.

[52] Morgan H. Sport volunteering, active citizenship and social capital enhancement: What role in the 'Big Society'? *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2013. 5(3): 381-395.

[53] Noblit GW, Hare R D. *Meta-ethnography: Synthesizing qualitative studies*. 1998.

[54] Pastor I. P And Perez V.M. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support, *International Journal of Human Resource Management*, 26, 5, PP. 2452-2467.

[55] Patel P. C. Messersmith J. G. And Lepak D. P. (2013). "Walking the tightrope: An assessment of the relationship between highperformance work systems and organizational ambidexterity", *Academy of Management Journal*, 56, 5, PP. 1420-1442.

[56] Rud Stedman NP. Morgan C. Florida Cooperative Extension volunteer leadership certification program. Paper presented at the Association of Leadership Educators Annual Meeting. Lexington, KY. 2002.

[57] [Salimifard kh](#), [Javidfar M](#), [Mohammadizadeh Z](#). An Analytical Model for the Appraisal of Factors Affecting Organizations' Human Resource Architecture. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2018.10(4):75-100. (in persian)

[58] Sanaei S, Pourkiani M, Salajeghe S, Sayadi S, sheykhi A. An Ambidexterity Human Resource Management Model in Iranian Police through Theme Analysis and Treasury Network. *Quarterly of Police Management Research*. 2019.15(1): 29-52.

[59] Sandelowski M, Voils C I. Defining and designing mixed research synthesis studies. *Research in the Schools*. 2006. 13(1): 29-40.

[60] Sean E, Carmen M, Karen D, Boyd L. Challenges and Opportunities in Healthcare Volunteer Management: Insights from Volunteer Administrators. *Hospital Topics*. 2013. 91(2): 43-51.

[61] Sean E, Kaifeng J, Carmen M, Intindola M. Strategic Human Resource Management of Volunteers and the Link to Hospital Patient Satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2015.1-16.

[62] 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. *Mudiriyyat-i manabi-i insani dar Engineering*. 2009.

*varzish Human Resource Management in Sport*. 2022. 9(1):119-140. (in persian).

[63] Seyyed Naghavi MA, Qasemi HR. A Model for Human Resource Architecture in Organizations. *Industrial Management Studies*. 2006. 5(14):153-175. (in persian).

[64] Sibylle S. Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2015. 1-27.

[65] Suzanna W, Mariah S, Rama R. Examining Volunteer Management Needs and Preferred Professional Development Delivery Methods Among Extension Educators. *Examining Volunteer Management Needs*. 2021. 9 (2): 115-134.

[66] Swart J. And Kinnie N. (2010). Organizational learning, knowledge assets and HR practices in professional service firms, *Human Resource Management Journal*, 20, 1, PP. 64-79.

[67] Tahmasobi R, Mir zamani A, Boromand M. Presenting the human resource management framework of Dosotovan organization. *Journal of Research in Human Resources Management*. 2017.10 (4):75-100. (in persian).

- [68] Taylor T, Darcy S, Hoyer H, Cuskelly G. Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management. *European Sport Management Quarterly*. 2006. 6(2): 123-147.
- [69] Ting Hsu W, Wu K H, Ching Wang Y, Huei Hsiao C, Chin Wu H. Autonomy and structure can enhance motivation of volunteers in sport organizations. *Perceptual & Motor Skills*. 2013. 117(3): 709-719.
- [70] Warner S, Brianna L, Newland B, Green C. More than Motivation: Reconsidering Volunteer Management Tools. *Journal of Sport Management*. 2011. 25:391-407.
- [71] Wicker P. Volunteerism and volunteer management in sport. *Sport Management Review*. 2017. 20: 325-337.
- [72] Yazdanshenas M. Effect of Ambidextrous Leadership on Work Attitudes; Moderating Role of Social Capital and Self-efficacy. *Social Capital Management*. 2018. 4(4): 527-545.
- [73] Zheng Y, Deng L, Li M. Study on the Event Volunteer Management based on the Service Blueprint. *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial*