



Research Paper  

Designing a Volunteer Management Model in Iran's Sport Federations

Azad Ahangaran^{1*} , Alireza Elahi² , Hossein Akbari Yazdi³ 

Received: Sep 20, 2024

Revised: Nov 25, 2024

Accepted: Nov 25, 2024

ABSTRACT

Objective: The aim of this study was to design a volunteer management model for Iranian sport federations.

Methodology: The present study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of data collection, which was conducted using the grounded theory method with the Glaserian approach. The statistical population comprised experts (university professors), sports volunteers, and operational managers of sports volunteering in Iran. A purposive sample of 15 experts was selected from the statistical population. Data were collected using semi-structured interviews.

Results: Based on the three stages of the Preparation, Engagement, and Perpetuation (PEP) model combined with the three-pronged framework, the structural, contextual, and behavioral factors influencing each stage were presented as a thematic network. The first stage of the PEP volunteer model is Preparation, which is critically important for identifying and recruiting volunteers. The second stage is Engagement, which plays a key role in highlighting the significance of volunteers' work. The third stage is Perpetuation (Sustainability), which is essential for establishing an effective volunteer management system.

Conclusion: Ultimately, the structural, contextual, and behavioral factors affecting the preparation, engagement, and perpetuation (sustainability) stages were presented in the form of a thematic network. Following the delineation of the various stages of the model and the factors influencing each stage, the overarching model was extracted from the integration of the PEP model and the three-pronged framework.

Keywords: Voluntary Management; Grounded Theory Model; Three-Pronged Framework; Preparation, Engagement, and Perpetuation Model (PEP)

1. Ph.D Student in Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran. (**Corresponding author**)
2. Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: azadahangaran@yahoo.com

Cite this article: Ahangaran, A., Elahi, A.R., & Akbari Yazdi, H. (2026). *Designing a Volunteer Management Model in Iran's Sport Federations*. *Journal of Sport Management and Development*, 15(4), 47-64.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.28220.2922>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Today, in major sporting events, including sports federations, volunteers have been considered as an essential part (Cuskelly et al., 2021). Sports volunteers are people who voluntarily serve sports and recreational organizations and thereby benefit themselves and the officials organizing the competitions (Andam et al., 2009). In order to design a tool to measure the factors affecting human resource productivity in Iranian sports federations, they found that identifying the factors affecting productivity and determining their amount using the designed tool can be an effective step towards improving the level of human resource productivity in federations. Given the weaknesses in Iranian sports volunteer management models and the lack of a comprehensive model for managing sports volunteers in Iran, the aim of this study is to present an appropriate model combining the three-pronged model and and PEP for managing volunteers in Iranian sports federations.

Methodology

The present study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of data collection, which was conducted using the grounded theory method with the Glaserian approach. The statistical population of the research includes experts (university professors) - sports volunteers - operational managers in the field of sports volunteering in Iran and was selected based on purposive sampling and snowball method based on relevant work experience and education and criteria that indicate their rich information in the field studied, and they were interviewed until theoretical saturation was reached. Sports management doctoral students were asked to help in the coding process and three interviews were randomly selected and re-coded by them. Codes that were similar in the opinion of two people were identified as agreement and dissimilar codes as disagreement. Tools In the present study, the required information was collected from semi-structured interviews, review of articles, books and upstream documents in the field of sports volunteers. Finally, using the results obtained in the field of categories, the framework of the categorization themes and finally the final research model were identified and interpreted. Also, the reliability of the findings of this study, validity and reliability, was carried out through four criteria (Lincoln & Guba, 1988), which include credibility, transferability, dependability, and confirmability. The reliability criterion was achieved by conducting the research completely until data saturation, presenting the data to the participants and asking for their opinions, allocating sufficient time to conduct interviews, and also coding by several people. Reliability of the data was achieved by systematic methods of grounded theory in collecting, accurately recording the data, and analyzing and interpreting the data. The criterion of verifiability was also achieved through careful selection of samples, presentation of evidence and findings to informants and participants, use of technical and field notes, strategies to enhance theoretical sensitivity, and avoidance of bias during the research. In this study, an attempt was made to record the audit records of the research by explaining the details of the process of implementing the thematic analysis along with drawing figures and diagrams about the formation and evolution of the themes.

Results

Based on the three stages of the Preparation, Engagement, and Perpetuation (PEP) model combined with the three-pronged framework, the structural, contextual, and behavioral factors influencing each stage were presented as a thematic network. The first stage of the PEP volunteer model is Preparation, which is critically important for identifying and recruiting volunteers. The second stage is Engagement, which plays a key role in highlighting the significance of volunteers' work. The third stage is Perpetuation (Sustainability), which is essential for establishing an effective volunteer management system.

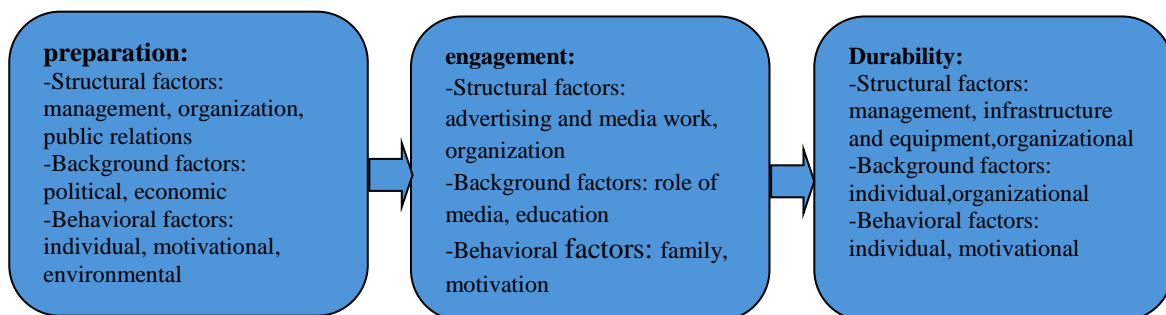


Figure 1. The overall model resulting from the combination of the two PEP and three-pronged models

Discussion and Conclusion

In the present study, the PEP model combined with the three-pronged model has been the basis for presenting a volunteer management model. Therefore, the analysis of the themes extracted from the background and interviews was based on these two models. However, the most important part of this study was the integration of the findings using the two main models used in the study. In the research, considering the three main stages of the PEP model, namely, preparation, involvement, and retention, based on the three-pronged organizational pathology model, in each stage of the above model, there are structural, contextual, and behavioral factors as factors that affect volunteering. These factors were presented separately for each stage. Many of the themes extracted in the different stages of the PEP model overlapped with each other. For example, in the preparation, involvement, and retention stages, having a specific plan and program for managing volunteers is of particular importance. And it cannot be claimed that only by having a specific plan and program in one of the above stages can volunteers be managed well (attract, train, and retain). Zareian et al. (2025), micro-level factors (psychological and skill-based) were most influential during preparation, while macro-level factors (cultural and legal) dominated the perpetuation stage. Pilevar et al., (2019) in a study designed and explained the volunteer model in Iranian student sports. Based on the research findings, 8 factors were identified. Considering the nature of implementing sports programs in education in terms of the need for human resources and the small cost and budget of this organization, the use of volunteers and their optimal management can play an effective step in improving education sports programs (Alehasan et al., 2010). In identifying the existing damages in the technical and vocational education organization, including the three dimensions of process, structure and environment, it was shown that the technical and vocational education organization of Kurdistan



province is damaged in all three dimensions of process, structure and environment. In the next step, according to the three stages of the PEP and triadic models, first the structural, contextual, and behavioral factors affecting each stage are presented in the form of a network of themes, and then the overall model resulting from the combination of the two models was extracted. The first stage of the PEP volunteering model is preparation, which is of particular importance for identifying and employing volunteers. The second stage in the PEP volunteering model is engagement. This stage plays an important role in showing the importance of volunteer work and volunteers, and the third stage in the PEP volunteering model is persistence. This stage is of particular importance for creating an effective volunteering system, and in these three stages, the structural, contextual, and behavioral factors affecting the preparation, volunteering, and persistence stages are presented in the form of a network of themes. After presenting the different stages of the model and the influential factors in each stage, the overall model resulting from the combination of the two PEP and triadic models was extracted.

The results of qualitative research have little generalizability, so based on the results and findings of the present study, it can be suggested that in relation to volunteer management in Iranian sports federations, attention should be paid to the following issues to improve the efficiency and effectiveness of employee volunteer management in sports federations. Regarding the structural stage, three main methods can be predicted for educational needs assessment, which will diversify educational programs. The needs assessment method based on job analysis should be used to identify organizational tasks and competencies. In competency-based needs assessment, first the job descriptions and competencies are defined precisely, and then the difference in needs of each individual is analyzed and the type of competency is also determined. Also, by creating specialized training working groups and identifying the training committee, the main stakeholders in the training process can be involved in this process in a targeted manner, creating a culture about the importance of training, systematic participation through specialized working groups and committees, developing management systems, redesigning the motivation system, flexibility in the training needs assessment system, and designing a motivation system based on training outputs and not just inputs, this stage can be improved to some extent. Regarding the background stage, the conditions and prerequisites for needs assessment can be created, and in order to create the background, clear indicators must first be defined for prioritizing training needs, and infrastructure expansion should be sought accordingly, and continuous evaluation of the training process can partially resolve these problems. These problems can also be largely resolved by providing training calendars to employees, scheduling training courses appropriately throughout the year, and more precise training planning. Regarding the behavioral stage, attention can be paid to determining the needs assessment reference of the organizational unit and the responsible specialized working group, explaining the needs assessment instructions in the regulations, setting up specialized working groups, defining the tasks of the specialized working group and committee, defining the tasks and steps of the needs assessment process, annual educational needs assessment of specialized working groups, using different methods in specialized working groups for needs assessment, holding training workshops, using different methods to build a culture of education, and having a holistic view of the education process to some extent for improvement and efficiency. Among the limitations related to research, we can mention the limitation of internal



studies in the field of volunteer management by using the two PEP and three-pronged models; The limitation of the researcher's control over preventing the interviewers from applying their personal opinions in answering questions; the conditions are not the same for all interviewers in answering questions; the possibility of different interpretations of the questions by interviewers due to factors such as biases and lack of attention and precision.

Originality/Value

This article holds high originality value as it combines two well-known models, PEP and Trichotomy, to present a new and indigenous model for volunteer management in Iranian sports federations. The present study employs a qualitative approach and thematic analysis to collect rich data from 15 experts and specialists, identifying structural, contextual, and behavioral factors effective in various stages of volunteer management. The findings of this research not only fill the gaps in previous models but also provide practical and applicable solutions for improving volunteer management in sports federations, considering the specific cultural and organizational conditions of Iran. Additionally, by referencing credible sources and conducting a comprehensive analysis of the findings, this article represents a significant step toward the advancement of knowledge in volunteer management within the Iranian sports domain.

Research Limitations/Implications

This study has several limitations. First, the qualitative nature of the research and its reliance on interviews with a limited sample of 15 experts may restrict the generalizability of the findings. Second, the subjective interpretations of participants and potential researcher bias in data analysis could influence the results. Additionally, the study focuses on Iran's sports federations, which may limit its applicability to other cultural or organizational contexts. Despite these limitations, the research provides valuable insights into volunteer management by integrating the PEP and three-pronged models, offering a framework for future studies. Practical implications include the need for structured volunteer programs, policy adjustments, and cultural adaptations to enhance volunteer engagement and retention in sports federations. Future research could expand the sample size, employ mixed methods, or test the proposed model in different settings to validate its effectiveness.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

This study complied with qualitative research ethical guidelines and received approval from the university ethics committee. All participants gave informed written consent and were assured of anonymity and the right to withdraw at any time. Interviews were transcribed and analyzed without disclosing real identities, and all data were stored securely.

Declaration of Generative AI and AI-assisted technologies in the writing process

No generative AI or AI-assisted technologies were used in any part of this research, including data analysis, coding, or manuscript writing. The authors assume full responsibility for the content.

Funding

This research was carried out without any specific financial support, and all expenses related to data collection and analysis were covered by the researchers. Any financial sources, if present, will be declared transparently.

Authors' contribution

All authors actively participated in the study design, data collection, data analysis, and manuscript writing. The responsibility for the accuracy and precision of the article's content is collectively held by all



authors.

Conflict of interest

The authors declare no financial or personal conflicts of interest that could have influenced the research outcomes. Any affiliations or connections with relevant organizations or institutions have been disclosed transparently.

Acknowledgments

We sincerely thank all participants, professors, and experts who contributed valuable insights to enrich this research. We also appreciate the cooperating institutions and organizations that facilitated access to the data.

References

- Alehasan, S., Shahmohamadi, Z., & Karami, M. (2020). Pathology of Staff Training Needs Assessment in Mashhad Municipality Using a Three-Branch Model, *Urban Management Studies*, 43(12), 39-51. [Link]
- Andam, R., Hematinejad, M.A., Hamidi, M., Ramazaninejad, R., & Kazemnejad, A. (2009). Examining the Motives of Volunteering in Sports. *Olympic*, 2(3), 107-117. [Link] [In Persian]
- Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P.J.S.M.R. (2021). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 24(1), 116-133. [https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002]
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1988). *Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports*. Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA. [Link]
- Pilevar Moakher, E., Hamid, M., Honari, H., & Khabiri, M. (2019). Designing and Defining a Volunteering Model for Sport Students in Iran. *Human Resource Management in Sports*, 6(1), 1-15. [https://doi.org/10.22044/shm.2019.5216.1453] [In Persian]
- Zareian, H., Saeedi, F., & Ghorbani, M.H. (2025). Identification of Key Factors for Improving the Performance of Iran's Sports Delegation in the Olympic and Asian Games. *Journal of Sport Management and Development*, 15(3), 1-26. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.30613.2987] [In Persian]



طراحی مدل مدیریت داوطلبان در فدراسیون‌های ورزشی ایران

آزاد آهنگران^{۱*}، علیرضا الهی^۲، حسین اکبری یزدی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۰۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۳۰

چکیده

هدف: پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت داوطلبان در فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌باشد. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها کیفی است که با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد با رویکرد گلپزری انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل افراد صاحب‌نظر (اساتید دانشگاه)، داوطلبان ورزشی، مدیران عملیاتی حوزه داوطلبی ورزشی در ایران می‌باشند. ۱۵ نفر از خبرگان و کارشناسان در این پژوهش مشارکت داشتند و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختار یافته می‌باشد.

یافته‌ها: طبق مراحل سه‌گانه مدل آماده‌سازی، مشارکت/درگیری و پایداری/تداوم (PEP) و سه‌شاخگی، ابتدا عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری اثرگذار در هر مرحله در قالب شبکه مضامین ارائه شده است. اولین مرحله از مدل داوطلبی PEP آمادگی می‌باشد که برای شناسایی و به کارگیری داوطلبان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. مرحله دوم در مدل داوطلبی PEP درگیرسازی می‌باشد. این مرحله برای نشان دادن اهمیت کار داوطلبان از نقش مهمی برخوردار می‌باشد و سومین مرحله در مدل داوطلبی PEP ماندگاری می‌باشد. این مرحله برای ایجاد یک سیستم داوطلبی موثر از اهمیت خاصی برخوردار است.

نتیجه‌گیری: در نهایت در مرحله عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری اثرگذار در مرحله آمادگی، داوطلبی و ماندگاری در قالب شبکه مضامین ارائه شد. پس از ارائه مراحل مختلف مدل و عوامل اثرگذار در هر مرحله، مدل کلی حاصل از ترکیب دو مدل PEP و سه شاخگی استخراج شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت داوطلبانه، مدل گرند تئوری، چارچوب سه شاخگی، مدل آماده‌سازی، مشارکت/درگیری و پایداری/تداوم (PEP)

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
۲. استاد مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
۳. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: azadahangaran@yahoo.com

استناد: آهنگران، آزاد؛ الهی، علیرضا و اکبری یزدی، حسین. (۱۴۰۵). طراحی مدل مدیریت داوطلبان در فدراسیون‌های ورزشی ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۵ (۴)، ۶۵-۴۷.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.28220.2922>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش با ترکیب دو مدل PEP و سه‌شاخگی، یک چارچوب بومی و نوآورانه برای مدیریت داوطلبان در فدراسیون‌های ورزشی ایران ارائه می‌دهد که متفاوت از مدل‌های پیشین است. پیام کلی پژوهش این است که مدیریت مؤثر داوطلبان نیازمند توجه همزمان به عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری در مراحل آمادگی، درگیرسازی و ماندگاری است و اجرای این مدل می‌تواند به بهبود جذب، آموزش و حفظ داوطلبان در حوزه ورزش ایران منجر شود.





مقدمه

امروزه در رویدادهای بزرگ ورزشی از جمله فدراسیون‌های ورزشی که خود سازمان هستند، نه رویداد داوطلبان به عنوان بخشی اساسی مورد توجه قرار گرفته‌اند (کاسکیلی و همکاران، ۲۰۲۱). با توجه به اینکه حوزه ورزش صرفاً به ورزشکاران و تماشاگران محدود نمی‌شود، داوطلبان ورزشی نیز نقشی پررنگ در این عرصه ایفا می‌کنند. در واقع، داوطلب ورزشی به فردی گفته می‌شود که به طور داوطلبانه به سازمان‌های ورزشی و تفریحی خدمت می‌کند و از این راه، هم به خود و هم به مسئولان برگزاری مسابقات سود می‌رساند (اندام و همکاران، ۲۰۰۹).

داوطلبان در ایجاد جوامعی پایدار و منسجم و افزودن ارزش به خدماتی که دولت‌ها در سرتاسر جهان ارائه می‌دهند مشارکت می‌کنند. هر ساله میلیون‌ها نفر، زمان و تلاش‌های زیادی را به منظور منفعت رساندن به خود و جوامعشان از طریق کار داوطلبی انجام می‌دهند (رسولی و همکاران، ۲۰۱۵). حتی شواهد بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد امروزه داوطلبان نقشی حیاتی در عملکرد باشگاه‌های ورزشی ایفا می‌کنند (میلز و همکاران، ۲۰۲۲). برای درک ویژگی‌های مختلف داوطلبان و توانایی جذب، به کارگیری و حفظ و نگهداری داوطلبان برای مدت زمان طولانی نیاز به نظام یکپارچه و جامع مدیریتی و برنامه بلندمدت می‌باشد. در این راستا استانداردهای ملی مدیریت داوطلبان را در قالب الگوهایی (مدل‌هایی) مورد بررسی قرار گرفته است (کیم، ۲۰۱۸) که می‌توان به مدل آماده‌سازی، مشارکت/درگیری و پایداری/تداوم (PEP) اشاره کرد، که یکی از مدل‌های پذیرفته شده در حوزه مدیریت داوطلبان است و شامل سه مرحله آماده‌سازی، درگیرسازی و ماندگاری می‌باشد. در این مدل، حفظ و نگهداری برنامه یک دید کلی نسبت به عملکردهای مربوط به نظارت، ارزیابی عملکرد، استفاده و مشارکت کلی فرد داوطلب دارد. صلاحیت توسعه منابع مطمئناً در این حرفه چیز جدیدی نیست. با این حال، سطح مهارت و تجربه مورد نیاز برای موفقیت احتمالاً طی سال‌های اخیر به طرز چشمگیری افزایش یافته است.

منابع، فراتر از بودجه‌بندی و تعیین میزان مقرون‌به‌صرفه بودن یک برنامه داوطلب است. بلکه شامل توسعه و اجرای کلی یک برنامه جامع و معاصر برای تأمین منابع آن برنامه می‌شود. بدون داشتن چنین برنامه جامعی، توانایی پشتیبانی کافی از برنامه و همچنین حمایت مناسب از داوطلبان، به طور قابل توجهی کاهش می‌یابد.

در این میان، مؤلفه پایانی که با مدل‌های تاریخی تفاوت‌های آشکاری دارد، حمایت از برنامه است. این مؤلفه به یکی از مهم‌ترین عناصر در جایگاه مدیر داوطلب تبدیل شده است. با در نظر گرفتن مؤلفه‌های ارزیابی و پایداری که نویسندگان قبلی در مدل‌های خود شناسایی کرده‌اند، مدل PEP پیشنهاد می‌کند که باید آن فعالیت‌ها را عملیاتی کرد تا برنامه داوطلب در جوامع محلی رشد کرده و پایدار باشد (پاناجوتیدو و همکاران، ۲۰۲۲). از دیگر مدل‌های شناخته شده حوزه آسیب‌شناسی سازمان‌ها مدل سه‌شاخگی است (اسفندیاری و همکاران، ۲۰۱۲). این مدل دارای سه بعد ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری است. علت نام‌گذاری مدل این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری به نحوی است که هیچ پدیده‌ای نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه قرار بگیرد. در واقع رابطه بین این سه شاخه رابطه تنگاتنگ ناگسستنی است که در عمل از هم جدانپذیر هستند. به عبارتی بین سه شاخه به هیچ وجه سه‌گانگی

¹ Cuskelly et al

² Mills et al

³ Kim et al

⁴ Preparation, Engagement, and Perpetuation (PEP)

⁵ Panagiotidou et al

⁶ three-pronged model



حاکم نیست بلکه سه‌گونی حاکم است. تمایز و تشخیص این سه جنبه صرفاً نظری و به منظور تجزیه و تحلیل و شناخت مفاهیم پدیده‌هاست (پیلهور و همکاران، ۲۰۱۹).

در خصوص شناخت عوامل سه‌گانه مدل سه‌شاخگی، مطالعات گوناگونی وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم. آسیب‌شناسی نیازسنجی آموزشی کارکنان با استفاده از الگوی سه‌شاخگی در شهرداری مشهد نشان داد آسیب‌ها در پنج دسته آسیب‌های فرآیندی، روشی، آسیب‌های مرتبط با مشارکت‌کنندگان و مربوط به اولویت‌بندی و زمان‌بندی آموزش کارکنان در شهرداری مشهد دسته‌بندی می‌شوند. تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که عمده آسیب‌ها در هر پنج دسته براساس الگوی سه‌شاخگی بیشتر مربوط به مسائل ساختاری بود که نیازمند هماهنگی بیشتر نیازسنجی آموزشی با ساختار، راهبردها و قوانین سازمان است (علی‌حسن و همکاران، ۲۰۲۰). شناسایی آسیب‌های موجود در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای شامل سه بعد فرایند، ساختار و محیط می‌باشد که سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان کردستان در هر سه بعد فرایندی، ساختاری و محیطی دچار آسیب است و لازم است سازمان به پتانسیل‌های منطقه‌ای در فرایند نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی برای ارتقای مهارت‌های کلیدی اقتصاد دانش‌بنیان همانند خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی، برنامه‌ریزی برای آموزش مهارت‌های نرم همانند کار تیمی و اخلاق کار به کارآموزان و پیاده‌سازی مدیریت یکپارچه آموزش‌های مهارتی توجه کند (بیدختی و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین مطالعه‌ای با هدف طراحی مدل انگیزه مشارکت ورزشی زنان بر اساس الگوی سه‌شاخگی توسط مرادیکمره و همکاران (۲۰۲۱) انجام گرفت. براساس یافته‌های این مطالعه، ابعاد خدمات ورزشی، امکانات ورزشی، رویدادهای ورزشی و بازاریابی ورزشی به ترتیب اولویت نقش معناداری در تبیین عوامل ساختاری داشتند. ابعاد جوامع ورزشی، فرهنگ ورزشی، نقش‌های ورزشی، علوم ورزشی و عملکردهای ورزشی نیز به ترتیب اولویت نقش معناداری در تبیین عوامل زمینه‌ای داشتند.

همچنین ابعاد دانش ورزشی فرد، رفتار ورزشی فرد و نگرش ورزشی فرد به ترتیب اولویت نقش معناداری در تبیین عوامل رفتاری داشتند. در بخش تحلیل مسیر نتایج نشان داد که عوامل زمینه‌ای به طور مستقیم بر عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و انگیزه فعالیت ورزشی اثر مثبت و معناداری می‌گذارند؛ و اثر عوامل ساختاری بر عوامل رفتاری و انگیزه فعالیت ورزشی معنادار بود. عوامل رفتاری نیز بر انگیزه فعالیت ورزشی اثر مثبت و معناداری داشت. در مجموع می‌توان گفت که انگیزش مشارکت ورزشی در زنان در نهایت از طریق عوامل رفتاری صورت می‌گیرد (مرادیکمره و همکاران، ۲۰۲۱). فدراسیون‌های ورزشی به عنوان موسسات عمومی غیر دولتی هستند که اداره رشته‌های ورزشی را بر عهده دارند و به عنوان بالاترین مرجع ذی‌صلاح در هر رشته ورزشی تشکیل و با هماهنگی وزارت ورزش و جوانان با رعایت قوانین مربوط فعالیت می‌نمایند. از اهداف فدراسیون‌ها می‌توان به ترغیب اقبال مختلف جامعه به حفظ سلامتی و تندرستی، ایجاد زمینه مناسب برای رشد و پرورش استعدادها و ورزشی اشاره نمود. فدراسیون‌ها به عنوان بازوان توانمند ورزش قهرمانی کشور عمل نموده و در سیاست‌گذاری و ارزیابی عملکرد زیرمجموعه‌های خود دخالت دارند (مهربی و همکاران، ۲۰۱۸). علیزاده و همکاران (۲۰۲۲) با طراحی مدل مدیریت عملکرد فدراسیون اسکی ایران با تلفیق رویکردهای کارت امتیازی متوازن (BSC) و مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) دریافته‌اند که توسعه دوره‌های آموزشی و اقدامات انگیزشی، تسهیل‌گر دستیابی به دیگر ابعاد مدیریت عملکرد و

¹ Alehasan et al

² Moradikamareh et al

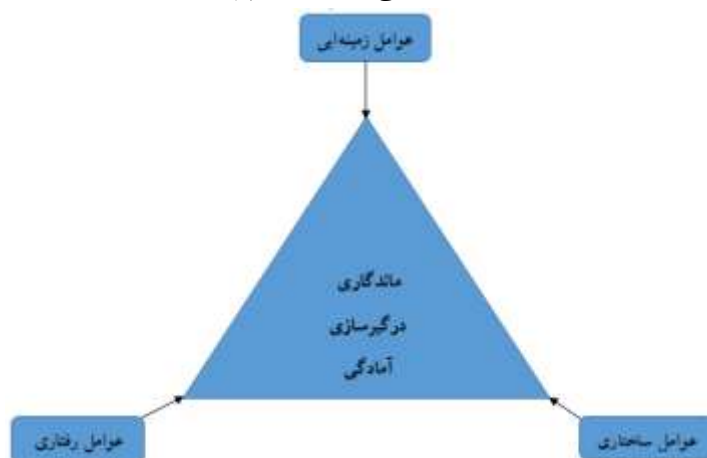
³ Mehrabi et al

⁴ Balanced Scorcard Card (BSC)

⁵ Interpretive Structural Modelling (ISM)

بهبود عملکرد فدراسیون اسکی خواهد شد. بوزهرمانی و همکاران (۲۰۲۱) دریافتند که شناسایی نیازها و انتظارات ذینفعان بالاترین اولویت را در مدیریت کیفیت در فدراسیون‌های ورزشی دارد. میرزاکاسمی و همکاران (۲۰۱۷) در راستای طراحی ابزار سنجش عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران دریافتند که شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری و تعیین میزان آنها به وسیله ابزار طراحی شده می‌تواند گامی مؤثر در راستای ارتقای سطح بهره‌وری نیروی انسانی در فدراسیون‌ها باشد.

با توجه به ضعف‌های موجود در الگوهای مدیریت داوطلبی ورزش ایران و همچنین فقدان مدلی جامع برای مدیریت داوطلبان ورزشی در ایران، هدف پژوهش حاضر ارائه یک مدل مناسب از ترکیب مدل سه‌شاخگی و PEP برای مدیریت داوطلبان در فدراسیون‌های ورزشی ایران و پیاده‌سازی آن برای رفع موانع و چالش‌های پیش روی مدیریت داوطلبی ورزش کشور است. این مسئله باعث می‌شود مدیران و گردانندگان سازمان‌های ورزشی و برگزارکنندگان رویدادها براساس یک چارچوب مشخص و اصولی عمل نمایند تا فرایند آماده‌سازی، درگیرسازی و تداوم بخشیدن داوطلبان را با در نظر گرفتن ویژگی‌های ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به صورت احسن انجام دهد. در این مدل ضمن تدوین الگوی فرایندی مدیریت داوطلبان در فدراسیون‌های ورزشی ایران به شناخت موانع و تسهیل‌کننده‌های رفتاری، ساختاری و زمینه‌ای مدیریت داوطلبان در فدراسیون‌های ورزشی ایران می‌پردازیم و سپس به ارائه و تدوین راهکارهای مدیریت داوطلبان بر اساس مراحل الگوی فرایندی طراحی شده خواهیم پرداخت.



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش (مركب از مدل PEP و مدل سه شاخگی)

Figure 1. The conceptual framework of the research (composed of the PEP model and the three-pronged model)

روش‌شناسی

نوع پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، رویکرد پژوهش کیفی، استراتژی داده بنیاد و مبتنی بر رویکرد گلگیری است. جامعه آماری پژوهش افراد صاحب نظر، داوطلبان ورزشی، مدیران عملیاتی حوزه داوطلبی بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و به روش گلوله برفی بر مبنای سابقه کار و تحصیلات مرتبط و معیارهایی که نشان از اطلاعات غنی آنها در حوزه مطالعه شده دارد، انتخاب شدند و تا رسیدن به اشباع نظری با آنها مصاحبه شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. قابلیت اعتماد یافته‌های این پژوهش روایی و پایایی از طریق چهار معیار (لینکلن و همکاران، ۱۹۹۸) انجام شد که شامل اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری است. معیار اعتبارپذیری با انجام

¹ Bouzhmehrani et al

² Lincoln et al



دادن کامل پژوهش تا اشباع داده‌ها، ارائه داده‌ها به مشارکت کنندگان و نظرخواهی از آنان و تخصیص زمان کافی برای انجام دادن مصاحبه‌ها و همچنین انجام دادن کدگذاری توسط چند نفر صورت گرفت. قابلیت اطمینان به داده‌ها به وسیله روش‌های نظام‌مند نظریه‌پردازی داده بنیاد در گردآوری، ثبت دقیق داده‌ها و تحلیل و تفسیر داده‌ها انجام شد. معیار تأییدپذیری نیز از طریق دقت در انتخاب نمونه‌ها، ارائه شواهد و یافته‌ها به مطلعان و مشارکت کنندگان استفاده از یادداشت‌های فنی و میدانی، راهبردهای ارتقای حساسیت نظری و اجتناب از سوگیری طی پژوهش، تأمین شد و در نهایت با استفاده از نتایج به دست آمده در زمینه مقوله‌ها، قالب مضامین دسته‌بندی و سرانجام الگوی نهایی پژوهش نیز شناسایی و تفسیر شد.

کدگذاری داده‌ها در روش داده بنیاد با رویکرد گلگیری در سه مرحله صورت می‌گیرد کدگذاری باز، انتخابی و نظری. در ادامه این سه مرحله همراه با ذکر یک مثال شرح داده شده و نتایج آن ارائه شده است. برای سایر مؤلفه‌های مفاهیم نیز همین مسیر طی شده است. گام اول کدگذاری باز در این مرحله پس از پیاده سازی مصاحبه‌های انجام شده، به کدگذاری باز به روش سطر به سطر اقدام شده است بر این اساس در این مرحله ابتدا استخراج از مصاحبه‌ها صورت گرفت و کدهای اولیه مجزا و مشخص شد؛ به عنوان مثال، از عوامل فردی که باعث می‌شود داوطلب مهارت، تجربه، و آمادگی کافی برا داوطلب شدن را نداشته باشد و فقدان انگیزه برای داوطلب شدن را به دنبال خواهد داشت که شناسایی این عامل منجر می‌شود افراد به داوطلب شدن متمایل شوند که کد اولیه موانع داوطلب شدن در جامعه استخراج شد.

یافته‌ها

۱۵۰۰ کد اولیه شناسایی شد. در مرحله کدگذاری انتخابی، کدهای اولیه که شبیه به یکدیگر بودند ادغام شدند و در نهایت ۱۴۰ کد ثانویه مشخص شد. کدهای ثانویه مشابه کنار هم قرار گرفتند و مفاهیم را تشکیل دادند. با توجه به ارتباط مفاهیم با یکدیگر کدگذاری به بهترین شکل ممکن امکان ترکیب مفاهیم را ایجاد می‌کند نتایج کدگذاری انتخابی در جدول ۱ نشان داده شده است. گام سوم کدگذاری نظری پس از کدگذاری انتخابی است. کدهای نظری عبارت اند از مدل‌های انتزاعی که مقوله‌ها را در جهت یک نظریه تلفیق می‌کنند. در کدگذاری نظری برای تلفیق مفاهیم و مقولات استفاده شد.

جدول ۱. سازماندهی مضامین حاصل از مصاحبه

Table 1. Structuring of themes extracted from the interviews

تم اصلی Main Theme	تم‌های فرعی استخراج شده Extracted subthemes
موانع داوطلب شدن Barriers to volunteering	فردی نداشتن زمان کافی و مشغله کاری، عدم مهارت و تجربه کافی، عدم آمادگی، دلایل جسمانی، مشکلات فیزیکی، آسیب‌های قدیمی، بیماری‌ها، یا معلولیت‌ها، دلایل شخصی و عدم علاقه به فعالیت‌های ورزشی، ویژگی‌های فردی شخص، عوامل اقتصادی و مشکلات مالی، تعهدات شغلی یا خانوادگی، فقدان انگیزه برای داوطلب شدن، مشکلات رفت و آمد، جذابیت مسابقات
	ارتباطی (اطلاعاتی) عدم اطلاع رسانی مناسب، عدم آگاهی از حوزه‌های داوطلبی، عدم آگاهی از رویدادها، عدم شناخت افراد از فعالیت‌های داوطلبانه، محدودیت‌های جغرافیایی
	مدیریتی نبودن طرح و برنامه مناسب برای فعالیت‌های داوطلبی، عدم قدردانی و احترام به حضور داوطلب، بی‌اهمیتی به نیروی داوطلب، عدم توجه به پیشنهادهای موثر از سوی داوطلب، سواستفاده از نیروی داوطلب، فقدان ساختار،
	روانشناختی دلایل روانشناختی مانند نگرانی از شکل بدن، ترس از عملکرد ضعیف، کمبود اعتماد به نفس، یا اضطراب تجربه‌های منفی قبلی، طرز برخورد با داوطلب، حساسیت مسابقات



<p>برنامه ریزی</p> <p>طرح و برنامه مشخص، وجود متولی برای فعالیت‌های داوطلبی در ورزش (سازمان ورزش داوطلبی)، تقسیم مناسب و تخصصی وظایف، تخصیص منابع مالی، آموزش (حضور و مجازی)،</p>	<p>عوامل کمک کننده</p> <p>Contributing Factors</p>
<p>انگیزه بخشی</p> <p>ایجاد انگیزه (مادی، معنوی و ...)، جلب اعتماد افراد داوطلب، دادن گواهی نامه‌های آموزشی، به رسمیت شناختن داوطلبان، ارزش گذاشتن به کارها، ایجاد فرصت برای افراد کم تجربه، داوطلبی در رویدادهای مورد علاقه، کمک به دیده شدن داوطلبی و داوطلبان، استفاده از روش‌های تشویقی مانند پاداش‌ها و تقدیر، و ارائه چالش‌های جدید و جذاب،</p>	<p>عوامل ساختاری و مدیریتی و قانونی موثر</p> <p>Effective structural, managerial and legal factors</p>
<p>فرهنگ سازی و اطلاع‌رسانی</p> <p>فرهنگ سازی در حوزه داوطلبی در ورزش، تبلیغات، اطلاع رسانی و آگاهی بخشی مناسب - ایجاد اهداف قابل اندازه‌گیری و قابل تحقق، داشتن ارتباط مثبت و حمایت از خانواده، دوستان یا همکاران، ارائه تجربه مثبت و لذت‌بخش، ارائه بازخورد و راهنمایی حرفه‌ای، ایجاد محیطی دوستانه و همراه با احترام متقابل</p>	<p>عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در داوطلبی</p> <p>Cultural and contextual factors in sports volunteering</p>
<p>موانع</p> <p>توجه یا عدم توجه مدیران در همه رده‌ها به بخش داوطلبی، فقدان ساختار مناسب برای داوطلبی در ورزش، قوانین و مقررات دست و پاگیر، ترس از برخوردهای قانونی برای برنامه‌های داوطلبی، وزارت ورزش و جوانان، تغییرات گسترده در سطح کلان مدیریتی، مشکلات مدیریتی، ضعف مدیریتی، فقدان ساختار،</p>	<p>عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در داوطلبی</p> <p>Cultural and contextual factors in sports volunteering</p>
<p>راهکارها</p> <p>ایجاد ساختار و تشکیلات مناسب برای ساماندهی داوطلبی در ورزش، توجه و اهمیت مدیران به داوطلبی، انعطاف قوانین و مقررار در خصوص داوطلبی در ورزش، بازنگری در سیاست‌ها و قوانین مرتبط با ورزش و فعالیت‌های داوطلبانه، ایجاد ساختارهای مناسب، تعیین وظایف و مسئولیت‌های واضح، ارائه فرصت‌های آموزش و توسعه، و ارتقاء فرهنگ داوطلبانه در سازمان‌ها، در دسترس بودن منابع مالی مناسب، ارائه پاداش و مزایا به داوطلبان، و حمایت مالی از برگزاری رویدادها و فعالیت‌های ورزشی، فراهم کردن زیرساخت‌ها و تسهیلات مناسب، ارتباطات و اطلاع رسانی مؤثر، ایجاد شبکه داوطلبین، حمایت از داوطلبین در زمینه‌های مناسب، ثبت خدمات داوطلبین در شبکه‌های ملی و اعلام عمومی، تشکیل کمیته تخصصی مربوط به مدیریت داوطلبان ورزشی، جذب اسپانسر، تدوین قوانین حمایت کننده از داوطلبی، فرهنگ سازی، تقویت زیرساخت‌های داوطلبی، تعریف یک معاونت یا زیرمجموعه برای داوطلبی، تعریف آیین نامه، تشکیل بانک اطلاعاتی، ایجاد سامانه ثبت نامی، صدور کارت عضویت</p>	<p>عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در داوطلبی</p> <p>Cultural and contextual factors in sports volunteering</p>
<p>موانع</p> <p>عدم فرهنگ سازی، مشغله کاری، ترس از گریبانگیر شدن مشکلات حقوقی، عدم تاکید بر ارزش‌های فرهنگی، عدم تاکید بر فرهنگ اصیل ایرانی، عدم تبلیغ ارزش‌هایی مانند خیرخواهی و عام گرایی، عدم ترویج اخلاق، عدم برگزاری دوره‌های آموزشی، فقدان فرهنگ سازی، ضعف در فرهنگ داوطلبی، تبلیغات ضعیف، تمرکز بر رشته‌های تحصیلی و شغلی، تفاوت‌های جنسیتی و فرهنگی، تبعیض جنسیتی، نقش‌های جنسیتی محدود کننده، تفاوت‌های فرهنگی در آرمان‌ها و ارزش‌ها، محدودیت‌های مالی، هزینه‌های مرتبط با عضویت در باشگاه‌ها و سالن‌های ورزشی</p>	<p>عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در داوطلبی</p> <p>Cultural and contextual factors in sports volunteering</p>
<p>تسهیل کننده‌ها</p> <p>تاکید بر هویت ملی، ارزش گذاری به مذهب و آیین‌های مذهبی، انگیزه‌های معنوی، آگاهی بخشی و انتشار مطالب آموزشی و اطلاعات مربوط به فواید ورزش، برگزاری سخنرانی‌ها و کارگاه‌ها، تبلیغات در رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی، تشکیل گروه‌های ورزشی با تمرکز بر فرهنگ ورزش، ترویج تنوع فرهنگی و احترام به ارزش‌ها، ایجاد الگوهای ورزشی، همکاری با سازمان‌های مربوطه مانند وزارت ورزش و جوانان، انجمن‌های ورزشی، باشگاه‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی، نداشتن نگاه جنسیتی، فراهم کردن فضایی فرهنگی برای هر دو جنسیت،</p>	<p>عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در داوطلبی</p> <p>Cultural and contextual factors in sports volunteering</p>
<p>تبلیغات و اطلاع رسانی</p> <p>انتشار داستان‌های موفقیت داوطلبان و ترغیب به مشارکت در فعالیت‌های بزرگ‌تر، اطلاع رسانی و آگاهی بخشی، استفاده از پتانسیل شبکه‌های اجتماعی و رسانه‌ها، معرفی کارها، مهم جلوه دادن کارهای داوطلبان</p>	<p>عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در داوطلبی</p> <p>Cultural and contextual factors in sports volunteering</p>
<p>زمینه سازی مطلوب</p> <p>فراهم کردن یک فضای حمایت کننده و راهنمایی برای داوطلبان، فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی، منابع و ابزارهای لازم و ارائه فرصت‌هایی برای توسعه مهارت‌ها و بهبود شخصیت فرد، برگزاری دوره‌های آموزشی، جلسات مشاوره و فرصت‌های شبکه‌سازی، تشویق و تقدیر از تلاش‌ها و پیشرفت‌های داوطلبان و ارائه گواهینامه‌ها و پاداش‌های نمادین</p>	<p>عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در داوطلبی</p> <p>Cultural and contextual factors in sports volunteering</p>
<p>اطلاع رسانی و ارتباطات</p> <p>فراهم کردن فرصت‌ها برای همکاری و تعامل با داوطلبان دیگر، برگزاری جلسات ارزیابی منظم و ارائه بازخورد سازنده و مثبت، ارتباط نزدیک با سایر داوطلبان یا اعضای سازمان، روابط مثبت و حمایت از سوی همکاران، توضیح دقیق و مشخص اهداف و نتایج مورد انتظار، برقراری ارتباط منظم و مستمر با داوطلبان و برگزاری جلسات مشترک</p>	<p>عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در داوطلبی</p> <p>Cultural and contextual factors in sports volunteering</p>
<p>ارزش گذاری به کار داوطلبی</p> <p>احترام، به کارگیری در فعالیت‌های مورد علاقه و مطابق با توانمندی‌های فردی، ساز و کار سازمانی و ملی برای ثبت فعالیت‌های داوطلبی افراد، استفاده از نظر متخصصان، ارضای انگیزه‌ها، اعطا تسهیلات و امتیازات خاص، جذاب و معنادار بودن اهداف و مأموریت سازمان یا پروژه‌ی داوطلبی شما، ارزش گذاری، قدردانی، رضایت از فعالیت داوطلبی و احساس موفقیت، جذابیت فعالیت‌های داوطلبی، مفید و مثمر ثمر واقع شدن فرد، نشان دادن توانایی‌ها</p>	<p>عوامل فرهنگی و زمینه‌ای در داوطلبی</p> <p>Cultural and contextual factors in sports volunteering</p>



جدول ۲. نتایج حاصل از تلفیق مضامین استخراج شده با استفاده از مدل سه شاخگی و مدل PEP

Table 2. Results from the fusion of the extracted themes using the triangular model and the PEP model

تم فرعی Subtheme	عوامل مدل سه شاخگی Factors of the tripartite model	مراحل مدل PEP Stages of the PEP model
طرح و برنامه برای فعالیت‌های داوطلبی، ساختار سازمانی، متولی برای حوزه داوطلبی، بانک اطلاعاتی داوطلبان، منابع مالی، راهبرد و برنامه بلندمدت، استفاده از فناوری‌های روز، تقسیم وظایف، تبلیغات و اطلاع رسانی، ساختار و تشکیلات برای ساماندهی داوطلبان، کمیته تخصصی مدیریت داوطلبان، اسپانسر، سامانه سراسری ثبت نام داوطلبان.	عوامل ساختاری	آمادگی Preparation
اهمیت نیروی داوطلب، نظام پیشنهادات داوطلبان، سیاست گذاری در حوزه داوطلبی، مسائل اقتصادی، فضای سیاسی حاکم بر جامعه، مقررات مربوط به استخدام و به کارگیری، نرخ تورم، داوطلبی در رویدادهای مورد علاقه، فرهنگ سازی، تعریف آیین نامه‌ها، قوانین و مقررات.	عوامل زمینه‌ای	
آمادگی فردی، مشکلات شخصی، قدردانی و احترام، سوء استفاده از نیروهای داوطلب، عملکرد، اعتماد به نفس، تجارب قبلی، رفتار با داوطلب، آموزش، ایجاد انگیزه (مادی و معنوی)، جلب اعتماد افراد، گواهی نامه‌های آموزشی، به رسمیت شناختن داوطلبان، ایجاد فرصت برای افراد کم تجربه، صدور کارت عضویت.	عوامل رفتاری	
اطلاع رسانی، آگاهی از حوزه‌های داوطلبی، آگاهی از رویدادها، معاونت یا زیر مجموعه برای داوطلبی، برگزاری جلسات ارزیابی و بازخورد، توضیح دقیق اهداف و نتایج مورد انتظار.	عوامل ساختاری	درگیرسازی Engagement
دوره‌های آموزشی، تمرکز بر رشته‌های تحصیلی و شغلی، استقرار سیستم داوطلبی، استفاده از پتانسیل‌های شبکه‌های اجتماعی، منابع و ابزارهای لازم برای داوطلبان، فرصت‌های تعامل و همکاری با داوطلبان دیگر، جلسات مستمر و منظم با داوطلبان.	عوامل زمینه‌ای	
تعهدات شغلی و خانوادگی، انگیزه برای داوطلب شدن، فرهنگ اصیل ایرانی، ترویج اخلاق مشوق‌ها، جذابیت، خستگی و استرس، شرایط شخصی، دیده شدن داوطلب، چالش‌های جذاب و جدید، وظایف و مسئولیت‌های واضح، فرصت‌های آموزش و توسعه، حمایت از داوطلبان، داستان‌های موفقیت داوطلبان، مهم جلوه دادن کارهای داوطلبان، ارتباط نزدیک با سایر داوطلبان و اعضای سازمان، روابط مثبت و حمایت از سوی همکاران	عوامل رفتاری	
قوانین و مقررات، برخورد‌های قانونی، مدیریت، منابع مالی، اهداف قابل دستیابی، توجه مدیران به بخش داوطلبی، ساختارهای مناسب، زیرساخت و تسهیلات، ثبت فعالیت‌های داوطلبان، سخنرانی و کارگاه‌های آموزشی.	عوامل ساختاری	ماندگاری Perpetuation
تغییرات مدیریتی، عوامل اقتصادی، فرهنگ سازی، ارتباطات، انعطاف قوانین و مقررات در خصوص داوطلبی در ورزش، بازنگری در سیاست‌ها و قوانین مرتبط با ورزش و فعالیت‌های داوطلبانه، قوانین حمایت کننده از داوطلبان.	عوامل زمینه‌ای	
زمان و مشغله کاری، مهارت و تجربه کافی، تبعیض جنسیتی، نقش‌های جنسیتی محدود کننده، روش‌های تشویقی، تجارب مثبت و لذت بخش، بازخورد و راهنمایی، محیطی دوستانه و همراه با احترام متقابل، پاداش و مزایا، تاکید بر هویت ملی، تنوع فرهنگی و احترام به ارزش‌ها، الگوهای ورزشی، فضایی به دور از نگاه جنسیتی، مشارکت داوطلبان در کارها و تصمیم‌گیری‌ها.	عوامل رفتاری	

در جدول ۲ تلفیق اطلاعات به دست آمده با استفاده از دو مدل PEP و سه شاخگی ارائه شده است.

جدول ۳. مدل ماتریسی حاصل از تلفیق کدهای استخراج شده با استفاده از مدل سه شاخگی و مدل PEP
Table 3. Matrix model resulting from the fusion of the extracted codes using the three-branch model and the PEP model

مراحل مدل PEP Stages of the PEP model			تم فرعی Subtheme	عوامل مدل سه شاخگی Factors of the tripartite model
ماندگاری	درگیر سازی	آمادگی		
✓	✓	✓	طرح و برنامه برای فعالیت‌های داوطلبی	عوامل ساختاری
✓	✓	✓	ساختار سازمانی	
✓	✓	✓	منابع مالی و حمایت از حوزه داوطلبی	
✓	✓	✓	کمیته تخصصی مدیریت داوطلبان	
✓	✓	✓	معاونت یا زیر مجموعه برای داوطلبی	
✓	✓	✓	قوانین و مقررات	
✓	✓	✓	مدیریت داوطلبان	
✓	✓	✓	زیرساخت و تسهیلات	
✓	✓	✓	سیاست گذاری در حوزه داوطلبی	
✓	✓	✓	نرخ تورم	
✓	✓	✓	استقرار سیستم داوطلبی	
✓	✓	✓	استفاده از پتانسیل‌های شبکه‌های اجتماعی	
✓	✓	✓	فرهنگ سازی	عوامل رفتاری
✓	✓	✓	مهارت و تجربه کافی	
✓	✓	✓	مشارکت داوطلبان در کارها و تصمیم‌گیری‌ها	

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، بسیاری از کدهای استخراج شده در دو یا حتی هر سه مرحله از مدل PEP با همدیگر همپوشانی دارند و به عنوان عاملی تاثیرگذار شناسایی شده‌اند. در گام بعدی طبق مراحل سه‌گانه مدل PEP و سه شاخگی، ابتدا عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری اثرگذار در هر مرحله در قالب شبکه مضامین ارائه شده است و پس از آن مدل کلی حاصل از ترکیب دو مدل استخراج شد. اولین مرحله از مدل داوطلبی PEP آمادگی می‌باشد. این مرحله برای شناسایی و به کارگیری داوطلبان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد. در این بخش عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری اثرگذار در مرحله آمادگی در قالب شبکه مضامین ارائه شده است. پس از ارائه مراحل مختلف مدل و عوامل اثرگذار در هر مرحله، مدل کلی حاصل از ترکیب دو مدل PEP و سه شاخگی استخراج شد. در این مدل مراحل سه‌گانه مدل PEP و مضامین اصلی اثرگذار در هر مرحله از مدل سه شاخگی ارائه شده است.



شکل ۲. مدل کلی حاصل از ترکیب دو مدل PEP و سه شاخگی
Figure 2. Overall model resulting from the combination of two PEP and three-branch models



بحث

در مطالعه حاضر، مدل PEP (آمادگی، درگیرسازی و ماندگاری) در ترکیب با مدل سه شاخگی (ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری) مبنای ارائه مدل مدیریت داوطلبان قرار گرفته است. تحلیل مضامین استخراج شده از پیشینه پژوهش‌ها و مصاحبه‌ها بر اساس این دو مدل انجام شده و مهم‌ترین بخش مطالعه، تلفیق یافته‌ها از طریق این دو چارچوب اصلی می‌باشد. در این راستا، سیستم اطلاعات مدیریت جذب نیروهای داوطلب ورزشی و ارائه الگوی کاربردی آن در وزارت ورزش و جوانان ایران توسط طهماسبی‌پور و همکاران (۲۰۱۸) طراحی شده است. در این پژوهش، ابتدا ورودی‌ها و خروجی‌های اطلاعاتی در سیستم‌های اطلاعاتی داوطلبان ورزشی - شامل ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌ها - شناسایی شدند. سپس نیازمندی‌های سیستم اطلاعات مدیریت جذب داوطلبان ورزشی شامل منابع انسانی، برنامه‌ریزی، ثبت‌نام و پذیرش، آشنایی و آموزش، مالی و تدارکات، حمایت، ارزیابی، پاداش و حفظ داوطلبان، به همراه ذی‌نفعان داوطلبی ورزشی ایران مشخص شد.

با توجه به سه مرحله اصلی مدل PEP یعنی آمادگی، درگیرسازی و ماندگاری، و بر مبنای مدل آسیب‌شناسی سازمانی سه شاخگی، در هر مرحله عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری که بر داوطلبی تأثیرگذارند شناسایی شدند. این عوامل به صورت تفکیک شده برای هر مرحله گزارش شده‌اند. بسیاری از مضامین استخراج شده در مراحل مختلف مدل PEP دارای همپوشانی بوده‌اند. برای نمونه، در هر سه مرحله آمادگی، درگیرسازی و ماندگاری، داشتن طرح و برنامه مشخص برای مدیریت داوطلبان اهمیت ویژه‌ای دارد و نمی‌توان ادعا کرد که تنها در یکی از این مراحل، طرح مشخص کافی است. به همین دلیل، برای درک بهتر و خلاصه‌سازی، مدلی به صورت ماتریسی ترسیم شده است.

مطالعه‌ای با هدف طراحی مدل انگیزه مشارکت ورزشی زنان بر اساس مدل سه شاخگی توسط مرادی‌کماره و همکاران (۲۰۲۱) انجام شد. یافته‌ها نشان داد ابعاد خدمات ورزشی، امکانات ورزشی، رویدادهای ورزشی و بازاریابی ورزشی به ترتیب اولویت، در تبیین عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری نقش معناداری داشتند و انگیزش مشارکت ورزشی در زنان نهایتاً از طریق عوامل رفتاری بروز می‌کند (قنبری و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهش‌های آسیب‌شناسی تربیت‌بدنی و ورزش مدارس ابتدایی استان خوزستان نشان داد که به ترتیب عوامل سازمانی، فردی و زمینه‌ای بیشترین آسیب‌ها را در این حوزه داشته‌اند (پیلور و همکاران، ۲۰۱۹). زارعیان و همکاران نیز (۲۰۲۵) بیان داشتند عوامل سطح خرد (روان‌شناختی و مبتنی بر مهارت) در مرحله آمادگی بیشترین تأثیر را داشتند، در حالی که عوامل سطح کلان (فرهنگی و قانونی) بر مرحله ماندگاری (تداوم) مسلط بودند.

در ادامه، مطالعه‌ای دیگر مدل داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی ایران را طراحی و تبیین نمود. بر اساس یافته‌ها، هشت عامل شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، جذب، آشنایی و آموزش، انتخاب و گزینش، حفظ و نگهداری، قدردانی و ارزیابی عملکرد در مدیریت داوطلبان شناسایی شدند (پیلور و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به محدودیت‌های سازمان آموزش و پرورش از نظر نیروی انسانی و بودجه، استفاده بهینه از داوطلبان می‌تواند به ارتقای برنامه‌های ورزشی کمک مؤثری نماید. کیم (۲۰۱۸) نیز به تحلیل نگرش‌های داوطلبان ورزشی در رویدادهای بین‌المللی در ایران پرداخت و نشان داد که بین میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و نگرش هنجاری، و همچنین جنسیت و نگرش عاطفی، روابط معناداری وجود دارد. دلایل مشارکت داوطلبان عمدتاً شامل ترویج ارزش‌های اجتماعی، توسعه جامعه، احساس تعهد و تعلق و تسهیل فرایند بلوغ اجتماعی بوده است. آسیب‌شناسی نیازسنجی آموزش کارکنان با استفاده از الگوی سه شاخگی در شهرداری مشهد حاکی از پنج دسته آسیب بود: فرآیندی، روشی، مرتبط با مشارکت‌کنندگان، مربوط به اولویت‌بندی و زمان‌بندی آموزش. این آسیب‌ها اغلب به مسائل ساختاری مرتبط بوده و نیازمند هماهنگی بیشتر با ساختار، راهبردها و قوانین سازمان است (اله‌حسن و همکاران، ۲۰۲۰). همچنین بررسی آسیب‌های سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استان کردستان در سه بعد



فرآیندی، ساختاری و محیطی نشان داد که سازمان در هر سه بعد دچار آسیب است و باید به ظرفیت‌های منطقه‌ای و مهارت‌های اقتصاد دانش‌بنیان توجه ویژه نمود (بیداختی و همکاران، ۲۰۱۹).

در ادامه، بر اساس سه مرحله مدل PEP (آمادگی، درگیرسازی، ماندگاری) و مدل سه‌شاخگی، عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری در قالب شبکه مضامین ارائه شد و در نهایت مدل کلی ترکیبی ارائه گردید. مرحله آمادگی به شناسایی و به‌کارگیری داوطلبان می‌پردازد و بسیار مهم است. مرحله درگیرسازی اهمیت کار داوطلبی و نقش داوطلبان را نشان می‌دهد. مرحله ماندگاری برای ایجاد یک سیستم داوطلبی مؤثر حیاتی است. در هر مرحله، عوامل ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری در قالب شبکه‌ای از مضامین ارائه شده است و سپس مدل کلی ترکیبی از دو مدل استخراج شده است. اصولاً نتایج پژوهش‌های کیفی از تعمیم کمی محدود برخوردارند، ولی بر اساس یافته‌های این مطالعه، پیشنهاد می‌شود در مدیریت داوطلبان فدراسیون‌های ورزشی ایران به نکات زیر توجه شود:

در بعد ساختاری، سه شیوه نیازسنجی آموزشی به کار گرفته شود: (۱) نیازسنجی مبتنی بر تحلیل شغل که وظایف و شایستگی‌های سازمانی را مشخص می‌کند؛ (۲) نیازسنجی مبتنی بر شایستگی که شرح وظایف و شایستگی‌ها را دقیق تعریف و اختلاف بین نیازهای افراد را تحلیل می‌کند؛ و (۳) ایجاد کارگروه‌های تخصصی آموزش برای شناسایی ذی‌نفعان اصلی فرآیند آموزش و مشارکت هدفمند آنان. همچنین فرهنگ‌سازی درباره اهمیت آموزش، مشارکت نظام‌مند، توسعه نظام‌های مدیریتی، بازطراحی نظام انگیزشی و انعطاف‌پذیری در نیازسنجی آموزشی و طراحی نظام انگیزشی مبتنی بر برون‌دادهای آموزشی از راهکارهای تقویت این مرحله هستند.

در بعد زمینه‌ای، باید شرایط و پیش‌نیازهای نیازسنجی فراهم شود؛ شاخص‌های روشن برای اولویت‌بندی نیازهای آموزشی تعریف و زیرساخت‌های مربوط گسترش یابند. ارزیابی مستمر فرآیند آموزش، ارائه تقویم آموزشی و برنامه‌ریزی دقیق از دیگر راهکارهاست.

در بعد رفتاری، باید مرجع نیازسنجی و کارگروه تخصصی مسئول تعیین شوند؛ دستورالعمل‌های نیازسنجی به صورت دقیق در نظام‌نامه‌ها تشریح شود؛ کارگروه‌ها و کمیته‌ها شکل گرفته و وظایف آنان واضح گردد؛ فرآیند نیازسنجی گام به گام تعریف شده و آموزش‌های مرتبط برگزار شود. استفاده از روش‌های مختلف برای فرهنگ‌سازی آموزشی و دید کل‌نگر به فرآیند آموزش از دیگر الزامات این بعد است.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

این پژوهش با تلفیق مدل‌های PEP و سه‌شاخگی، چارچوبی نوین برای مدیریت داوطلبان ورزشی ارائه می‌دهد. یافته‌ها نشان داد موفقیت در این حوزه نیازمند توجه همزمان به سه عامل کلیدی است: برنامه‌ریزی و منابع (ساختاری)، فرهنگ و قوانین (زمینه‌ای) و انگیزش و آموزش (رفتاری). این مدل با ارائه راهکارهای عملی برای مراحل جذب، آموزش و نگهداشت داوطلبان، چالش‌های موجود را کاهش داده و بهره‌وری از این نیروهای ارزشمند را افزایش می‌دهد. پیام اصلی پژوهش، ضرورت نگرش سیستمی و یکپارچه به مدیریت داوطلبان در ورزش کشور است.

محدودیت‌ها

محدودیت‌های پژوهش شامل محدودیت مطالعات داخلی مرتبط با مدیریت داوطلبان با به‌کارگیری مدل‌های PEP و سه‌شاخگی، محدودیت کنترل محقق بر جلوگیری از اعمال نظر شخصی مصاحبه‌کنندگان، تفاوت شرایط پاسخ‌دهندگان به سؤالات و احتمال برداشت‌های متفاوت به دلیل عوامل فردی مانند تعصبات و عدم دقت اشاره شده است.

پیشنهاد برای مطالعات آتی



با توجه به محدودیت‌های این پژوهش از جمله کمبود مطالعات داخلی در زمینه مدیریت داوطلبان با استفاده از مدل‌های PEP و سه‌شاخگی، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با نمونه‌های بزرگ‌تر و در سایر سازمان‌های ورزشی انجام شود تا تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد. همچنین، به‌کارگیری روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) می‌تواند به کاهش سوگیری‌های ناشی از تفسیر ذهنی داده‌ها و اعمال نظر مصاحبه‌کنندگان کمک کند. بررسی تأثیر متغیرهای فردی مانند تعصبات و دقت پاسخ‌دهندگان با طراحی پرسشنامه‌های استاندارد و ابزارهای عینی نیز پیشنهاد می‌شود. علاوه بر این، مطالعات طولی برای سنجش پایداری مدل ارائه‌شده در بلندمدت و تطبیق آن با شرایط متغیر فرهنگی-اجتماعی ایران ضروری است.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

در این پژوهش کلیه دستورالعمل‌های اخلاقی مرتبط با پژوهش کیفی از جمله کسب رضایت آگاهانه از شرکت‌کنندگان، حفظ محرمانگی اطلاعات و رعایت احترام به حقوق افراد کاملاً رعایت شده است. همچنین پروتکل‌های مربوط به رعایت بی‌طرفی و صداقت در گزارش داده‌ها و تحلیل‌ها به دقت مدنظر قرار گرفته است.

بیانیه استفاده از هوش مصنوعی

در هیچ‌یک از مراحل این پژوهش، از جمله تحلیل داده‌ها، کدگذاری یا نگارش مقاله، از هوش مصنوعی مولد یا فناوری‌های مبتنی بر آن استفاده نشده است. نویسندگان مسئولیت کامل محتوای مقاله را بر عهده دارند. ش

منابع مالی

هیچ‌گونه منبع مالی جهت انجام این پژوهش استفاده نشده است.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان به صورت مشترک در طراحی پژوهش، جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند. همچنین هر یک مسئولیت بخشی از فرایند پژوهش را بر عهده داشته و در تصمیم‌گیری‌های کلیدی مشارکت فعال داشته‌اند.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در این پژوهش هیچ تضاد منافع مالی یا غیرمالی وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

از تمامی افرادی که در فرآیند انجام این پژوهش همکاری و حمایت داشتند، به ویژه شرکت‌کنندگان و مدیران محترم فدراسیون‌های ورزشی، سپاسگزاری می‌شود. همچنین تقدیر ویژه از همکاران و مشاوران علمی این پژوهش به عمل می‌آید.

References

- Alehasan, S., Shahmohamadi, Z., & Karami, M. (2020). Pathology of Staff Training Needs Assessment in Mashhad Municipality Using a Three-Branch Model. *Urban Management Studies*, 12(43), 39-51. [Link]
- Alizadeh, Z., Hamidi, M., & Amirhosseini, S.E. (2022). Designing a performance management model for the Iranian Ski Federation by combining BSC and ISM approaches. *Journal of Sport Management and Development*, 12(4), 195-215. [Link] [In Persian]
- Andam, R., Hematinejad, M., Hamidi, M., Ramazaninejad, R., & Kazemnejad, A. (2009). Examining the motives of volunteering in sports, *Olympic Quarterly*, 2(3), 107-117. [Link] [In Persian]
- Beidokhti, A., Najafi, M., & Shariati, F. (2019). Studying the challenges of skills training based on the three-dimensional model: Case study of Kurdistan Province, *Iranian Journal of Engineering Education*, 21(81), 85-85. [https://doi.org/10.22047/ijee.2019.155890.1590] [In Persian]



- Bouzhmehrani, S., Razavi, S.M.H., Dousti, M., Akbarihossein, H., & Elahi, A. (2021). Obstacles and Solutions for Deploying Quality Management in Sports Federations. *Journal of Sport Management and Development*, 10(1), 142-160. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.5032>] [In Persian]
- Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (2021). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach, *Sport Management Review*, 24(1), 116-133. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002>]
- Esfandiari, A., Nekouemoghadam, M., Mohammadi, Z., Norouzi, S., & Amiresmaili, M. (2012). Pathology of Human Resources by Applying three Dimensional Model -2011 (Case Study: Kerman University of Medical Sciences, Iran). *Toloebehdasht*. 10(3), 1-12. [[Link](#)] [In Persian]
- Farahani, M. (2018). A Comparison of Governance Model in Team and Individual Sport Federations: New Trends in Sport Management. *Journal of New Trends in Sport Management*, 6(22), 9-24. [[Link](#)] [In Persian]
- Farahani, M., & Sadjadi, S.N. (2021). Designing a Model of Women's Sports Participation Motivation Based on Three-Part Pattern. *Research in Physiology and Management in Sport*, 13(3), 89-103. [[Link](#)] [In Persian]
- Ghanbari, H., Shetabbushehri, N., Shafiniya, P., & Mehralizadeh, Y. (2018). Pathology of Physical Education and School Sports by Applying Three Dimensional Model, *Research on Educational Sport*, 6(15), 139-160. [<https://doi.org/10.22089/res.2017.4786.1359>] [In Persian]
- Kim, E. (2018). A systematic review of motivation of sport event volunteers. *World Leisure Journal*, 60(4), 306-329. [<https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1373696>]
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1988). *Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports*. Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA. [[Link](#)]
- Mehrabi, g., Sajadi, S.N. (2023). Governance Model in Sport Federations : Good Governance Approach. *Sport Management Journal*, 15(1), 1-18. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2017.226103.1771>] [In Persian]
- Mills, C., Mackintosh, C., & Bloor, M. (2022). From the boardroom to tee: understanding golf club volunteers during an era of change, *Sport in Society*, 25(11), 2213-2233. [<https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1904901>]
- MirKazemi, S.O., Rastgoo, S., Khorashadizadeh, M. (2017). Designing an Instrument to Assess the Factors Affecting Human Resource Productivity in Iran Sports Federations. *Journal of Sport Management and Development*, 6(2), 1-15. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2018.2704>]
- Moradi Kamareh, M., Hamaidi, M., Jalali, M., & Sajadi, S.N. (2022). Designing a Model of Women's Sports Participation Motivation Based on Three-Part Pattern, *Journal of Physiology and Management Research in Sport*, 13(3), 126-147 [20.1001.1.1735.5354.1400.13.3.6.1.677] [In Persian]
- Pilevar, M. E., Honari, H., & Khabiri, M. (2019). Designing and Defining a Volunteering Model for Sport Students in Iran. *Human Resource Management in Sports*, 6(1), 1-15. [<https://doi.org/10.22044/shm.2019.5216.1453>] [In Persian]
- Rasooli, M., Hadavi, F., & Saatchian, V. (2015). Developing the sport volunteer management patent for Iran sport, *Sport Management Studies* 7(29), 51-66. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5325.2046>] [In Persian]
- Tahmasebi Poor, M., Ashraf Ganjouei, F., & Sajadi, H. (2018). Planning Information System Management of Attract of Individuals Sport Voluntary and Model of Operational in Minister of Sport and Youngs. *Sport Management Studies*, 10(51), 187-204. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2018.5325.2046>] [In Persian]
- Zareian, H., Saeedi, F., & Ghorbani, M.H. (2025). Identification of Key Factors for Improving the Performance of Iran's Sports Delegation in the Olympic and Asian Games. *Journal of Sport Management and Development*, 15(3), 1-26. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2025.30613.2987>] [In Persian]