

## Research Paper

**Ranking Factors Affecting the Improvement of the Status of Retired Volunteers in Iranian Sports Using the Combined Approach of DEMITEL and Network Analysis****Mitra Hagizadeh<sup>1</sup>, Mina Hakak Zadeh<sup>2</sup>, Mohammad Pourranjbar<sup>3</sup>**

1. PhD student in Sports Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran
2. Assistant Professor of Sports Management, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran (Corresponding Author)
3. Associate Professor of Physical Education, School of Medicine and Neuroscience Research Center, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran

Received: 2020/06/30

Accepted: 2020/09/06

---

**Abstract**

The aim of this study was to rank the factors influencing the improvement of the status of retired volunteers in Iranian sports by designing and implementing a combined approach of DEMITEL and network analysis. The present study has a mixed design (qualitative-quantitative). The statistical population of the study included the elites in the field of research. For this purpose, 13 people were identified as the research sample according to the purposeful sampling method. The research collection tools included a researcher-made questionnaire and a semi-structured interview. The validity of the questionnaire was examined according to the experts' opinions. The reliability of this questionnaire was also investigated using Cronbach's alpha calculation method ( $\alpha = 0.85$ ). In the quantitative part of the study, DEMITEL method and network analysis was used. The results showed that a total of 6 general factors were identified as factors affecting the improvement of the status of retired volunteers in Iranian sports. These factors included advertising activities, social issues, communication activities, sports image, motivational space, and managerial ability. The results also showed that the factors of social issues, communication activities, sports image, and motivational space are the causal factors that affect other factors. According to the results, it was found that among the mentioned factors, social issues have the greatest effect compared to other factors.

**Keywords:** Volunteer, Retired, Sports.

- 
1. Email: mitra\_hajizadeh66@yahoo.com
  2. Email: minahakakzade@gmail.com
  3. Email: mohsenmanochehri28@gmail.com



**Extended Abstract****Background and Purpose**

The retirees will have an important and fundamental role in sports programs due to their numerous experiences. Therefore, conducting research to improve and expand the management of retired volunteers in Iran's sports, causes the activities of retirees to be pursued as volunteer forces in the country's sports in a more scientific manner and more order (1). This will lead to a regular process to improve the management of volunteers among retirees in the country's sport (2). On the other hand, by conducting the scientific research, it can create operational plans to develop the use of retirees as a volunteer force in the country's sport (3). Managing volunteers is one of the most important tasks of managers of organizations and sporting events, the application of which to the retired volunteers can bring many benefits in sports environments. In other words, using the proper management of retired volunteers in sports causes people to be employed in the desired environments according to their interests, desires, needs, and skills. In practice, therefore, it can lead to the maximum use of retirees in their intended environments. Undoubtedly, the management of retired volunteers causes the sport to make good use of their experiences. The lack of research on the use of retirees in volunteering activities in sports has led to the lack of use of their experiences today. Certainly, the retirees have valuable experiences in various fields, and not taking advantage of these experiences will prevent them from improving the proper performance of sports environments. On the other hand, an important issue in the field of retired volunteers in sports is how to manage these people in appropriate environments with their skills and abilities. In other words, the management of retired volunteers is one of the important issues in order to advance the goals of volunteering in sports, which is not always considered due to the lack of attention of managers in sports. This has led to retirees not being used in sports according to their interests and abilities. This issue has caused the management of retired volunteers in the country's sports to be identified as one of the related problems in this field. Undoubtedly, the lack of a proper approach in using retired volunteers in sports in the country and the lack of specific and regular procedures in this field has caused a small and insignificant benefit of retired volunteers in sports environments today. On the other hand, Iranian sports today, due to its vastness, today needs to have volunteer forces. The existence of economic problems in holding sports events in Iran as well as lack of proper professionalism of sports clubs in professional sports has made it difficult to access skilled and appropriate human resources in sports in the country. This issue has caused a stir that Iranian sports are in urgent need of upgrading volunteer forces. Due to this issue and also the research gap regarding the lack of



management model of retired volunteers in the country's sports, the present study aims to provide a management model of retired volunteers in sports in the country tries to answer the question: How the management model of retired volunteers in sports is?

### **Material and Methods**

The present study has a mixed design which was done qualitatively and quantitatively and according to its application in sports, is one of the applied researches. The data collection was based on the field method. The statistical population included elites and experts in the field of volunteering in sports, some managers with management records in sports events, and some retired volunteers in sports. To select these people, various indicators such as their background, experience and knowledge were examined. This study used the convenience sampling method. For this purpose, 13 people were selected as the research sample, they consisted of 3 specialists in the field of volunteering in sports, 3 managers with a history of managing sports events in Iran, and 7 the retired volunteers in sports events and sports organizations. These individuals participated simultaneously in the qualitative and quantitative parts of the study. In the qualitative part, sampling was performed until theoretical saturation was achieved. After creating saturation in the 12th interview, the 13th interview was conducted to fully ensure the theoretical saturation. After completing the qualitative part and analyzing the related data, the participants were asked to help complete the quantitative part.

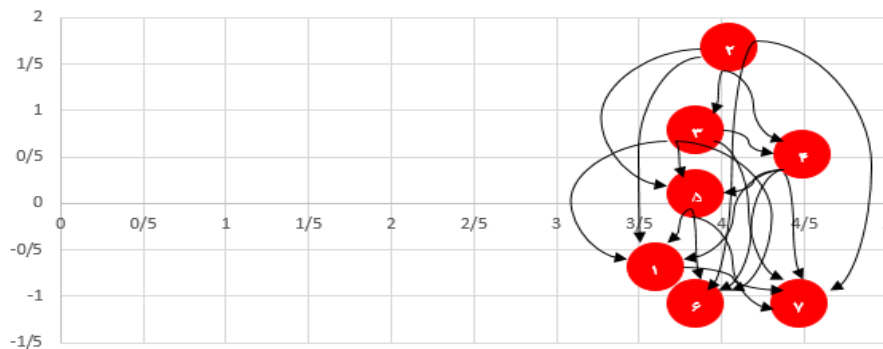
The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview. Based on the interviews, the factors identified in the qualitative part were used as the data collection tool in the quantitative part. This questionnaire was divided into two general parts: demographic characteristics and its questions, which were designed according to DEMITEL method as well as network analysis method. The validity of this questionnaire was confirmed according to the experts' opinions. The overall reliability of this questionnaire was 0.85 after calculating Cronbach's alpha. In the qualitative part of the study, coding, DEMITEL method, and network analysis method were used. All data were analyzed using Super Decisions software.

### **Findings**

The results showed that a total of 6 general factors were identified as effective factors in improving the status of retired volunteers in Iranian sports. These factors included advertising activities, social issues, communication activities, sports image, motivational atmosphere, and managerial ability. DEMITEL method was



used to identify the relationships between the identified factors. Figure 1 shows the network map of the factors affecting the improvement of the situation of retired volunteers in Iranian sport.



**Figure 1- Network map of relationships**

According to the results, it was found that the factors of social issues, communication activities, sports image, and motivational atmosphere are causal factors that affect other factors. According to the results, it was found that among the mentioned factors, social issues have the greatest effect compared to other factors. Therefore, it can be stated that the factor of social issues was identified as the most important factor among the factors to improve the situation of retired volunteers in Iranian sport. The results of the present study revealed that the factor of social issues with a weight of 0.614 was identified as the most important factor in improving the status of retired volunteers in Iranian sports. The findings also revealed that the factor of government policies with a weight of 0.190 and the factor of communication activities with a weight of 0.076 had the second and third priorities among the factors of improving the status of retired volunteers in Iranian sport.

### Conclusion

The present study showed that among the identified factors, social issues, communication activities, sports image, motivational atmosphere are causal factors that affect other factors. In other words, improvement in the status of the agents of social issues, communication activities, sports image, and motivational atmosphere can also lead to the improvement of the status of other factors. In other words, investing in these factors can generally improve the status of retired volunteers in Iranian sports. Among these, social issues were identified as the most important factor in relation to other factors according to the study's results.



In addition, the present study's findings showed that social issues affect all identified factors, which indicates the important and key role of social issues in improving the situation of retired volunteers in Iranian sports. Social issues such as the formation of informal groups of retirees in sports, improving interpersonal social interactions among volunteers in sports, and holding family conferences for retired volunteers active in sports can improve the management of retired volunteers in sports in Iran. Cuskelly et al. (2020) identified social issues as one of the key issues in the field of volunteering (4). Paying attention to the social aspects of the volunteers can motivate them to work in the field of volunteering (5). Social factors have a tremendous impact on the field of volunteering and cause the majority of volunteers with any motivation and need to be considered. In other words, social factors cause as an important and key motivational force to attract and retain retired volunteers in sports. Social issues are more important in some groups, including retirees, and this importance has led to the fact that in the present study, social factors play an important role in the formation of other factors.

### References

1. Doherty, A. (2009). The volunteer legacy of a major sport event. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1, 185–207.
2. Cuskelly, G. (2004). Volunteer retention in community sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 4(2), 59-76.
3. Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (2020). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*, 24(1), 1-9.
4. Darcy, S., Maxwell, H., Edwards, M., Onyx, J., & Sherker, S. (2014). More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organisation. *Sport Management Review*, 17(4), 395-406.
5. Harris, S., Mori, K., & Collins, M. (2009). Great expectations: Voluntary sports clubs and their role in delivering national policy for English sport. *Voluntas*, (20),405–423



## رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی دیمتل و تحلیل شبکه‌ای

میترا حاجی‌زاده<sup>۱</sup>، مینا حکاک‌زاده<sup>۲</sup>، محمد پوررنجبر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار گروه تربیت بدنی، دانشکده پزشکی و مرکز تحقیقات علوم اعصاب، دانشکده علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۱۰

### چکیده

این پژوهش حاضر با هدف رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی دیمتل و تحلیل شبکه‌ای طراحی و اجرا شد. روش پژوهش، آمیخته (کیفی-کمی) بود. جامعه آماری پژوهش نخبگان در حوزه پژوهش بودند که ۱۳ نفر برحسب روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان نمونه پژوهش مشخص شدند. ابزار گردآوری پژوهش، پرسشنامه محقق‌ساخته و مصاحبه نیمه-ساختاریافته بود. روایی پرسشنامه با توجه به نظر خبرگان بررسی شد. همچنین پایایی این پرسشنامه با استفاده از روش محاسبه آلفای کرونباخ بررسی شد ( $\alpha = 0/85$ ). در قسمت تجزیه و تحلیل کمی پژوهش، از روش دیمتل و روش تحلیل شبکه‌ای استفاده شد. نتایج نشان داد در مجموع شش عامل کلی به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران شناسایی شد. این عوامل شامل فعالیت‌های تبلیغاتی، مسائل اجتماعی، فعالیت‌های ارتباطی، تصویر ورزش، فضای انگیزشی و توان مدیریتی بود. به‌علاوه، نتایج نشان داد عوامل مسائل اجتماعی، فعالیت‌های ارتباطی، تصویر ورزش، فضای انگیزشی عوامل علی هستند که باعث تأثیرگذاری بر سایر عوامل می‌شوند. با توجه به نتایج مشخص شد که در میان عوامل ذکر شده مسائل اجتماعی بیشترین اثر را در مقایسه با سایر عوامل دارد.

**واژگان کلیدی:** داوطلب، بازنشسته، ورزش.

1. Email: mitra\_hajizadeh66@yahoo.com
2. Email: minahakakzade@gmail.com
3. Email: mohsenmanochehri28@gmail.com



## مقدمه

امروزه توسعه تربیت‌بدنی و ورزش به‌عنوان زمینه‌ساز تأمین و تربیت نیروی انسانی سالم و تندرست، بخشی از برنامه‌های توسعه ملی به شمار می‌رود. شمول ورزش در برنامه‌های ملی مستلزم رعایت همه جوانب، آثار و کارکردهای این پدیده در جامعه است (قاسمی، تجاری، بروجردی و امامی، ۲۰۱۲، ۱۴۰). گسترش ورزش موجب شده است تا امروزه رویدادهای ورزشی مختلف مطابق با علائق افراد شکل بگیرند و به رقابتی‌های ورزشی در رشته‌های مختلف پرداخته شود. تنوع رویدادهای ورزشی نیز سبب شده است تا امروزه برای هر طیف از افراد رویدادهای ورزشی مختلف در سطح جهان اجرا شود (کازکلی، فریدلاین، کیم، باری و کاپلیدس<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰، ۳). توسعه‌یافتگی ورزش سبب شکل‌گیری رویدادهای ورزشی شده است، اما برای پایدارسازی ورزش به عملکرد مطلوب این رویدادها نیاز است؛ به‌صورتی‌که امروزه اهمیت عملکرد رویدادهای ورزشی به‌عنوان یکی از مسائل مهم در جهت گسترش ورزش مشخص شده است (دوهرتی و پاتیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ۳۵). در مسیر بهبود رویدادهای ورزشی نیاز است از تمامی ظرفیت‌های منطقه‌ای و بین‌المللی استفاده شود. هنر مدیران ورزشی استفاده از ظرفیت‌های موجود در جهت بهبود عملکرد رویدادهای ورزشی است (ماهادوان<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰، ۴۲۸).

یکی از منابع کلیدی در جهت پیشبرد اهداف رویدادهای ورزشی، منابع انسانی است (وراگون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶، ۱۷). منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه یک سازمان به شمار می‌آید؛ زیرا انسان محور اصلی تحول در سازمان‌هاست. همچنین بهره‌مندی از این سرمایه‌ها مهم‌ترین عامل در توسعه و ترقی جوامع است. کشورهای توسعه‌یافته بر منابع نیروی انسانی خود تکیه می‌کنند. منابع ضروری سازمان منابع مالی‌اند که به‌شکل سرمایه، تسهیلات و امکانات و منابع انسانی هستند (هریس، موری و کولینز<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹، ۴۱۰). داوطلبان نیز بخش مهمی از منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و تفریحی جهان محسوب می‌شوند و در این امر سهم بزرگی دارند. آن‌ها لیگ‌های ورزشی جوانان را در شهرهای کوچک اداره می‌کنند و به‌عنوان مدیر، هماهنگ‌کنندگان، مسئولان ثبت‌نام، مربی، داور و سرپرست رختکن مشغول به کار هستند. نیروهای داوطلب یکی از ارکان اصلی خدمات‌رسان در سازمان‌های ورزشی به شمار می‌آیند و نقش عمده‌ای در موفقیت بسیاری از مسابقات و رویدادهای ورزشی ایفا می‌کنند (موک،

1. Cuskelly, Fredline, Kim, Barry & Kappelides
2. Doherty & Patil
3. Mahadevan
4. Weerakoon
5. Harris, Mori & Collins



هندی و کوارترا، ۲۰۰۷، ۵۶). مدیران ورزشی بر تمرکز بر ایجاد منابع انسانی پایدار به واسطه بهره‌گیری از داوطلبان، به‌عنوان موضوعی مهم تأکید می‌کنند (لاچانسی و پازنت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ۲). امروزه نیروهای داوطلبی به‌عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها و باشگاه‌های ورزشی نقش مهمی در پیشبرد اهداف سازمان‌های ورزشی دارند. قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نیروهای داوطلبی در پیشبرد اهداف ورزشی موجب شده است تا تلاش‌ها و تمرکز گسترده‌ای بر توسعه نیروی داوطلبی شود و امروزه در کشورهای توسعه‌یافته سطح نیروی داوطلبی در محیط‌های ورزشی ارتقا یابد (دارسی، ماکسول، ادواردز، اونیکس و شرکر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴، ۳۹۶). در سالیان اخیر استفاده از نیروهای داوطلبی در رویدادهای ورزشی به‌شکل محسوسی افزایش یافته است. در مسابقات جام‌جهانی فوتبال ۲۰۱۸ در روسیه، ۱۷۴۰۴۰ نفر داوطلب وجود داشت که دامنه سنی آنان بین ۱۲ تا ۸۰ سال بود. این افراد از ۱۱۲ کشور جهان به‌عنوان نیروی داوطلبی حضور داشتند. این مسئله نشان از ظرفیت زیاد نیروی داوطلبی در موضوعت ورزشی دارد (دوهرتی و پاتیل، ۲۰۱۹، ۳۵). آمارها همچنین نشان می‌دهد، میزان داوطلبان در رویداد المپیک ۲۰۱۶ ریو در کشور برزیل ۷۰۰۰۰ نفر بود که این افراد از میان ۲۴۲۷۵۷ درخواست داوطلبی، گزینش شدند. رشد تعداد داوطلبان و همه‌گیر شدن این فعالیت در تمامی گروه‌های سنی موجب شده است تا اقشار مختلف در ورزش به‌عنوان نیروی داوطلبی شرکت کنند (ریبیرو و کوریا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰، ۳).

داوطلب شدن در رویدادهای ورزشی تحت‌تأثیر جنسیت، ملیت، سن و سایر ویژگی‌های فردی قرار نمی‌گیرد و هر شخصی با هر ویژگی برحسب علاقه و نیاز خود می‌تواند به‌عنوان نیروی داوطلبی در رویدادهای ورزشی شرکت کند. این مسئله موجب شده است تا طیف‌های وسیع‌تری از گروه‌ها و افراد در رویدادهای ورزشی به‌عنوان نیروی داوطلب حضور فعال داشته باشند (دوهرتی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹، ۱۸۷). یکی از فواید نیروهای داوطلبی، وجود گروه‌های مختلف با ویژگی‌های متنوع است. نیروهای داوطلبی در ورزش شامل تمامی گروه‌های مختلف هستند که در حیطه‌های متنوع تخصص لازم برای کمک به ورزش دارند (بانگ، براوو، ملوفیگوئرا و مزادری<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹، ۷۳۰). در میان گروه‌های مختلف حاضر در بین داوطلبان، بازنشستگان از توانایی‌های منحصر به فردی برخوردار هستند. این گروه از افراد خلاقیت

1. Mook, Handy & Quarter
2. Lachance & Parent
3. Darcy, Maxwell, Edwards, Onyx & Sherker
4. Ribeiro & Correia
5. Doherty
6. Bang, Bravo, Mello Figuerôa & Mezzadri





و نوآوری کمتری در مقایسه با نیروهای جوان دارند، اما تجارب آنان یکی از مسائل مهم استفاده‌شده در محیط‌های مختلف است (گریفین و هسکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۱۱۰). امروزه نیروهای داوطلبی به‌عنوان منابع مهم و حیاتی رویدادهای ورزشی مشخص شده‌اند. تلاش در جهت افزایش تعداد نیروهای داوطلبی، به دغدغه‌ای مهم در سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی تبدیل شده است (دارسی، مکسول، ادواردز، اونیکس و شرکر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴، ۳۹۶). حمایت داوطلبان از ورزش و رویدادهای ورزشی به‌عنوان یکی از مسائل مهم روز، همواره مدنظر مدیران ورزشی قرار گرفته است. استفاده از داوطلبان در مدیریت رویدادهای ورزشی فواید بی‌شمار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و میراثی دارد (پریوس<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶، ۷۰). امروزه رویدادهای ورزشی مهم از منظر جذب داوطلبان به مرحله توسعه‌یافتگی رسیده‌اند و این مسئله به‌دلیل جذابیت‌های زیاد این رویدادها و تأثیرات شگرف آن بر سطح بین‌المللی است، اما مسئله کلیدی در حوزه ورزش، پایدارسازی بهره‌گیری از داوطلبان در سایر رویدادهای ورزشی ملی و بین‌المللی است؛ به‌عبارتی، نگرانی دربارهٔ داوطلبان در ورزش به رویدادهای ورزشی کوچک‌تر معطوف است (کاپلیدس و اسپور<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، ۶۹۵).

یکی از جنبه‌های مهم داوطلبی، مدیریت داوطلبان است. کازکلی و همکاران (۲۰۲۰) اشاره کردند که مدیریت داوطلبان به‌عنوان یک دغدغه همواره در رویدادهای ورزشی مدنظر بوده است. حمیدی، اندام و تسلیمی (۲۰۱۳) اشاره کردند که ابعاد مدیریت داوطلبان به‌صورت کلی شامل برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی، آموزش، قدرشناسی، ارزیابی عملکرد و حفظ و نگهداری است که در محیط‌های مختلف، این ابعاد متفاوت خواهند بود. همچنین مدیریت داوطلبان در برخی شرایط تحت‌الشعاع محیط داوطلبی، برنامه‌های اجراشده و برنامه‌ریزی شفاف قرار دارد. ترنر و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) مشخص کردند که مدیریت داوطلبان تحت‌تأثیر آموزش‌های لازم در این زمینه و ارائه دوره‌های تکمیلی به داوطلبان است. همچنین اینولف<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) در پژوهشی مروری بر ۸۱ مقاله دربارهٔ شیوه‌های مدیریت داوطلبانه اشاره کردند که بیمه مسئولیت، نقش‌های واضح تعریف‌شده، طراحی شغل، استراتژی‌های استخدام، غربالگری و تطبیق، جهت‌گیری و آموزش، نظارت و ارتباطات، شناخت، رضایتمندی انعکاس و پشتیبانی، از جمله ابعاد مهم در مدیریت داوطلبان است که برای بهبود عملکرد

1. Griffin & Hesketh
2. Darcy, Maxwell, Edwards, Onyx & Sherker
3. Preuss
4. Kappelides & Spoor
5. Turner
6. Einolf



داوطلبان باید مدنظر قرار گیرد. ماهادوان (۲۰۲۰) اشاره کرد که به مدیریت داوطلبان به‌عنوان یکی از اهداف مهم مدیران ورزشی باید توجه شود.

اهمیت داوطلب‌بودن در ورزش موجب شده است تا افراد مختلف از جمله بازنشستگان نیز در رویدادهای ورزشی به‌عنوان نیروی داوطلب حضور فعال داشته باشند. حضور بازنشستگان در محیط‌های پویا و فعال فواید جسمانی، روانی و اجتماعی برای آنان دارد. از طرفی استفاده از قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و تجربیات بازنشستگان در محیط‌های مختلف سبب عملکرد مناسب در حوزه‌های متنوع می‌شود؛ این در حالی است که در فضای ورزش کشور ایران، شرایط، زیرساخت‌ها و رویه‌های مناسبی برای استفاده از قابلیت‌ها و ظرفیت‌های داوطلبان وجود ندارد. استفاده‌نشدن از بازنشستگان به‌عنوان نیروی داوطلبی در ورزش کشور، از دو جنبه موجب بروز آسیب‌ها و مشکلات می‌شود: از یک جنبه، فقدان بستر برای حضور بازنشستگان به‌عنوان نیروی داوطلبی در ورزش کشور سبب بروز مشکلاتی برای آن‌ها می‌شود؛ به‌عبارتی، حضور نداشتن آنان در اجتماعات گروهی سبب واردشدن آسیب‌های جسمانی و روانی به آنان می‌شود؛ از جنبه دیگر، با توجه به تجربیات مختلف بازنشستگان در حیطه‌های مختلف، به نظر می‌رسد فقدان بستری برای استفاده از آنان موجب می‌شود تا مدیریت رویدادهای ورزشی از تمامی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های موجود برای مدیریت این رویدادها استفاده نکند که این مسئله می‌تواند حتی بر عملکرد این رویدادها تأثیر بگذارد؛ این در حالی است که پژوهش‌های جامع درباره مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش انجام نشده است. فقدان پژوهش‌ها در این زمینه سبب شده است تا راهکارهای عملیاتی درباره مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش اجرا نشود و همچنین آگاهی درباره داوطلبان بازنشسته در ورزش در دست نباشد. بانگ و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود مشخص کردند که استفاده از تجربیات نیروهای داوطلبی نقش مهمی در بهبود عملکرد رویدادهای ورزشی ایفا خواهد کرد. کازکلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) دریافت که استفاده از متخصصان و افراد باتجربه به‌عنوان نیروهای داوطلبی، نیازمند پژوهش و توسعه در این زمینه است. گریفین و هسکس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) نیز اشاره کردند که برای ارتقای حضور داوطلبان بازنشسته نیاز است با پژوهش‌های کاربردی برخی عوامل انگیزشی برای حضور آنان فراهم شود.

بازنشستگان به‌دلیل برخورداری از تجربیات بی‌شمار، نقش مهم و اساسی در برنامه‌های ورزشی خواهند داشت؛ از این رو پژوهش‌کردن برای بهبود و گسترش مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش کشور،

1. Cuskelly
2. Griffin & Hesketh



سبب می‌شود تا فعالیت درگیری بازنشستگان به‌عنوان نیروهای داوطلبی در ورزش کشور به‌صورت علمی‌تری دنبال شود و از نظم بیشتری برخوردار باشد. این مسئله موجب می‌شود فرایند منظمی برای ارتقای وضعیت مدیریت داوطلبان در میان بازنشستگان در ورزش کشور ایجاد شود. از طرفی به‌واسطه انجام پژوهش‌های علمی می‌توان به ایجاد برنامه‌های عملیاتی به‌منظور توسعه بهره‌گیری از بازنشستگان به‌عنوان نیروی داوطلبی در ورزش کشور اقدام کرد. مدیریت داوطلبان از جمله وظایف مهم مدیران سازمان‌ها و رویدادهای ورزشی است که اعمال آن دربارهٔ داوطلبان بازنشسته می‌تواند فواید بسیاری را در محیط‌های ورزشی به ارمغان آورد؛ به‌عبارتی، بهره‌گیری از مدیریت مناسب داوطلبان بازنشسته در ورزش موجب می‌شود تا افراد برحسب علایق، خواسته‌ها، نیازها و مهارت‌های خود در محیط‌های مدنظر به کار گرفته شوند و درعمل، از بازنشستگان در محیط‌های مدنظر آنان بیشترین بهره برده شود. بدون‌شک، مدیریت داوطلبان بازنشسته سبب می‌شود تا ورزش از تجارب آنان استفاده مطلوب کند. خلأ پژوهشی موجود دربارهٔ به‌کارگیری بازنشستگان در فعالیت‌های داوطلبی در ورزش موجب شده است تا امروزه از تجارب آنان استفاده لازم نشود. بدون‌شک، بازنشستگان در حیطه‌های مختلف تجاربی ارزنده دارند که بهره‌نگرفتن از این تجارب از بهبود عملکرد مناسب محیط‌های ورزشی جلوگیری می‌کند. از طرفی، مسئله مهم در حوزه داوطلبان بازنشسته در ورزش، نحوه مدیریت این افراد در محیط‌های متناسب با مهارت‌ها و توانایی‌های آنان است؛ به‌عبارتی، مدیریت داوطلبان بازنشسته یکی از مسائل مهم در جهت پیشبرد اهداف داوطلبی در ورزش است که به‌دلیل بی‌توجهی مدیران در ورزش، همواره مدنظر قرار نمی‌گیرد. این مسئله موجب شده است تا بازنشستگان براساس علایق و توانایی‌های خود در ورزش به کار گرفته نشوند و امروزه مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش کشور به‌عنوان یکی از مشکلات مربوط در این حوزه مشخص شود. بدون‌شک، نبود رویکرد مناسب در بهره‌گیری از داوطلبان بازنشسته در ورزش کشور و فقدان رویه‌های مشخص و منظم در این حوزه موجب شده است تا امروزه بهره‌اندک و ناچیزی از آن‌ها در محیط‌های ورزشی برده شود. از طرفی، ورزش ایران با توجه به گستردگی‌های خود، نیازمند برخورداری از نیروهای داوطلبی است. وجود مشکلات اقتصادی در برگزاری رویدادهای ورزشی در کشور ایران و همچنین نبود حرفه‌ای‌گری مناسب باشگاه‌های ورزشی در ورزش حرفه‌ای موجب شده است تا امروزه دسترسی به منابع انسانی خیره و مناسب در ورزش کشور دشوار باشد. این مسئله موجب شده است ورزش ایران به ارتقای نیروهای داوطلبی نیاز مبرم داشته باشد. با توجه به این مسئله و همچنین خلأ پژوهشی دربارهٔ فقدان مدل مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش کشور، در پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت



داوطلبان بازنشسته در ورزش کشور، قصد بر آن است به این سؤال پاسخ داده شود که مدل مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش کشور چگونه است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر از جمله پژوهش‌های آمیخته است که با روش‌های کیفی و کمی انجام شد و با توجه به کاربرد آن در ورزش از جمله پژوهش‌های کاربردی بود. روش گردآوری اطلاعات به شکل میدانی بود. جامعه آماری پژوهش، نخبگان و صاحب‌نظران در حوزه داوطلبی در ورزش، برخی مدیران دارای سوابق مدیریت در رویدادهای ورزشی و همچنین برخی داوطلبان بازنشسته در رویدادهای ورزشی بودند. برای انتخاب این افراد شاخص‌های مختلف از جمله سوابق، تجربه و دانش آنان بررسی شد. روش نمونه‌گیری به صورت در دسترس بود و ۱۳ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. از این تعداد، سه نفر متخصص در حوزه داوطلبی در ورزش، سه نفر مدیر دارای سابقه مدیریت رویدادهای ورزشی در داخل ایران و هفت نفر داوطلب بازنشسته در رویدادهای ورزشی و سازمان‌های ورزشی بودند. این افراد هم‌زمان در بخش‌های کیفی و کمی پژوهش حضور داشتند. در بخش کیفی پژوهش، نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. پس از ایجاد اشباع نظری در مصاحبه دوازدهم، مصاحبه سیزدهم برای اطمینان کامل از اشباع نظری انجام شد. پس از اتمام بخش کیفی و تحلیل داده‌های مربوط به آن، از این افراد برای تکمیل بخش کمی کمک گرفته شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، عواملی شناسایی شد که این عوامل در قالب پرسشنامه، به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی به کار رفت. این پرسشنامه در دو بخش کلی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و سؤال‌ها بود که با توجه به روش دیمتل و روش تحلیل شبکه‌ای طراحی شده بود. روایی پرسشنامه با توجه به بررسی و اعمال نظرهای خبرگان تأیید شد. پایایی کلی پرسشنامه نیز با استفاده از آلفای کرونباخ بررسی شد که ۰/۸۵ به دست آمد. در بخش کیفی پژوهش از کدگذاری استفاده شد. همچنین در قسمت تجزیه و تحلیل کمی پژوهش، از روش دیمتل و روش تحلیل شبکه‌ای استفاده شد. همه فرایندها تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در نرم افزار Super Decision انجام شد.

### نتایج

در جدول شماره یک، یافته‌های توصیفی مربوط به نمونه‌های آماری پژوهش ذکر شده است.



جدول ۱- یافته‌های توصیفی پژوهش

Table 1- Descriptive Findings of the Research

درصد Percentage	فراوانی Frequency	گروه‌ها Groups	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی Demographic Characteristics
69.2	9	مرد Man	جنسیت Gender
30.8	4	زن Female	
30.8	4	دکتری PhD	سطح تحصیلات Level of Education
23.1	3	کارشناسی‌ارشد Masters	
46.1	6	کارشناسی Bachelor	

نتایج توصیفی پژوهش نشان داد، ۶۹/۲ درصد از نمونه‌های پژوهش مرد و ۳۰/۸ درصد زن بودند. از بین نمونه‌های پژوهش، افراد دارای مدرک تحصیلی دکتری با ۳۸/۵ درصد بیشترین فراوانی را داشتند. در جدول شماره دو نتایج مربوط به عوامل بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران نشان داده شده است.

جدول ۲- عوامل بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران

Table 2- Factors for Improving the Status of Retired Volunteers in Iranian Sport

شرح عامل Factor Description	عوامل کلی General Factors
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بازگودردن ظرفیت‌های ورزشی در عرصه اجتماعی برای بازنشستگان</li> <li>• برگزاری فراخوان سالانه برای جذب بازنشستگان در ورزش</li> <li>• استفاده از سازمان‌ها برای اطلاع‌رسانی به بازنشستگان خود به‌منظور داوطلبانه در ورزش</li> <li>• اعلام نیاز از ظرفیت رسانه‌های جمعی و فضای مجازی برای جذب بازنشستگان در ورزش</li> </ul>	فعالیت‌های تبلیغاتی Advertising Activities
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشکیل گروه‌های غیررسمی بازنشستگان در ورزش</li> <li>• بهبود تعاملات اجتماعی میان‌فردی در داوطلبان حاضر در ورزش</li> <li>• برگزاری همایش‌های خانوادگی داوطلبان بازنشسته فعال در ورزش</li> </ul>	مسائل اجتماعی Social Issues



## جدول ۲- عوامل بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران

Table 2- Factors for Improving the Status of Retired Volunteers in Iranian Sport

شرح عامل Factor Description	عوامل کلی General Factors
<ul style="list-style-type: none"> <li>استفاده از افراد با روابط عمومی خوب در جذب بازنشستگان به ورزش</li> <li>اطلاع‌رسانی درباره نیازهای مورد نیاز برای مشارکت بازنشستگان در تعیین ظرفیت‌ها و توانایی‌های بازنشستگان در حل مشکلات و معضات ورزش</li> <li>استفاده از بازنشستگان فعال در ورزش برای جذب سایر بازنشستگان</li> </ul>	فعالیت‌های ارتباطی Communication Activities
<ul style="list-style-type: none"> <li>شفاف‌سازی درباره نیازهای مدنظر در حوزه ورزش ایران</li> <li>اطلاع‌رسانی درباره نقش مهم بازنشستگان در پیشبرد اهداف ورزش مشخص کردن خلأها و مشکلات مهم موجود در ورزش</li> <li>بیان فواید حضور در ورزش به‌عنوان نیروی داوطلبی به بازنشستگان</li> </ul>	تصویر ورزش Sport Image
<ul style="list-style-type: none"> <li>جذاب کردن فضای ورزش برای حضور بازنشستگان</li> <li>هم‌راستایی فعالیت‌های داوطلبی با توانایی‌های ورزشی بازنشستگان</li> <li>تنوع وظایف داوطلبی متناسب با نیازها و انگیزه‌های بازنشستگان</li> <li>کمک در دستیابی به اهداف بازنشستگان از حضور در ورزش</li> <li>معرفی بازنشستگان فعال در فعالیت‌های داوطلبی در ورزش برای شناسایی فضای رقابتی</li> <li>برقراری روابط دوستانه و صمیمی با بازنشستگان</li> <li>آموزش مسائل مدنظر بازنشستگان در حین فعالیت‌های داوطلبانه در ایجاد محیط کار بهداشتی و به دور از حوادث و آلودگی برای بازنشستگان</li> </ul>	فضای انگیزشی Motivational Atmosphere
<ul style="list-style-type: none"> <li>ایجاد اتحادیه‌های داوطلبان بازنشسته در ورزش</li> <li>ایجاد بانک اطلاعات از ظرفیت‌های بازنشستگان در حوزه ورزش</li> <li>استفاده از نظرهای بازنشستگان در تصمیم‌گیری‌های ورزشی</li> <li>همکاری بین‌سازمانی برای مشخص کردن ظرفیت‌های انسانی موجود</li> </ul>	توان مدیریتی Managerial Ability

نتایج پژوهش نشان داد، در مجموع شش عامل کلی به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران شناسایی شد. این عوامل شامل فعالیت‌های تبلیغاتی، مسائل اجتماعی، فعالیت‌های ارتباطی، تصویر ورزش، فضای انگیزشی و توان مدیریتی بود. برای شناسایی روابط بین



عوامل شناسایی شده از روش دیمتال استفاده شد. در مرحله اول باید روابط میان عوامل شناسایی شده مشخص شود. بدین منظور از ماتریس ارتباطات کل استفاده شد. جدول شماره سه ماتریس ارتباطات کل را نشان می‌دهد.

جدول ۳- ماتریس ارتباطات کل  
Table 3- Total Communication Matrix

سیاست‌های دولتی Government Policies	توان مدیریتی Management Ability	فضای انگیزشی Motivational Space	تصویر ورزش Image Sport	فعالیت‌های ارتباط Communication Activities	مسائل اجتماعی Social Issues	فعالیت‌های تبلیغاتی Advertising Activities	
0.308	0.267	0.204	0.215	0.182	0.131	0.160	فعالیت‌های تبلیغاتی Advertising Activities
0.551	0.476	0.417	0.427	0.362	.166	0.463	مسائل اجتماعی Social Issues
0.458	0.389	0.346	0.338	0.178	0.193	0.395	فعالیت‌های ارتباطی Communication Activities
0.593	0.410	0.336	0.247	0.274	0.211	0.394	تصویر ورزش Image Sport
0.400	0.352	0.181	0.278	0.226	0.175	0.335	فضای انگیزشی Motivational Space
0.286	0.165	0.211	0.219	0.176	0.140	0.236	توان مدیریتی Management Ability
0.234	0.271	0.229	0.286	0.196	0.150	0.255	سیاست‌های دولتی Government Policies

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرد و شبکه روابط درخور توجه یا همان نقشه شبکه روابط را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد، در نقشه شبکه روابط نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. بعد از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از آستانه باشد، صفر می‌شود؛ یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود. مقدار آستانه در این پژوهش برابر با  $0/288$  است. تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از  $1/288$  باشد، صفر می‌شود؛ یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی‌شود؛ بنابراین الگوی روابط معنادار به صورت جدول شماره چهار است. الگوی روابط عوامل به اختصار در جدول شماره چهار ذکر شده است.

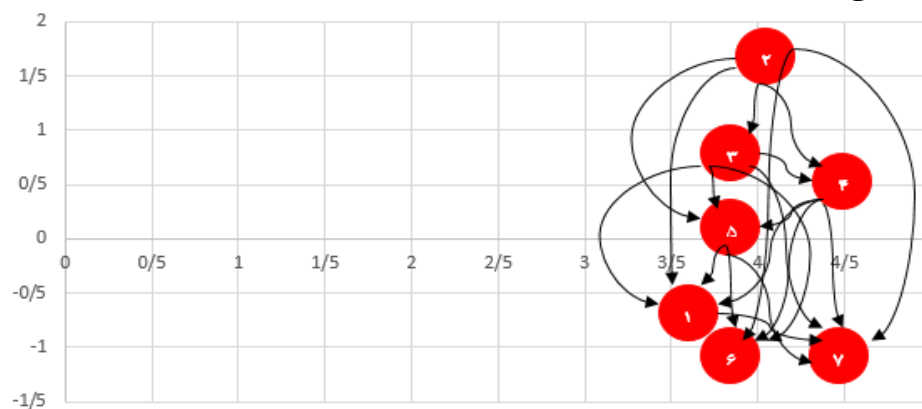


جدول ۴- جدول الگوی روابط معنادار

Table 4- Meaningful Relationships Pattern Table

سیاست های دولتی Government Policies	توان مدیریتی Management Ability	فضای انگیزشی Motivational Space	تصویر ورزش Image Sport	فعالیت های ارتباط Communication Activities	مسائل اجتماعی Social Issues	فعالیت های تبلیغاتی Advertising Activities	
0.308	0	0	0	0	0	0	فعالیت های تبلیغاتی (۱) Advertising Activities (1)
0.551	0.476	0.417	0.427	0.362	0	0.463	مسائل اجتماعی (۲) Social Issues (2)
0.458	0.389	0.346	0.338	0	0	0.395	فعالیت های ارتباطی (۳) Communication Activities (3)
0.593	0.410	0.336	0	0	0	0.394	تصویر ورزش (۴) Image Sport (4)
0.400	0.352	0	0	0	0	0.335	فضای انگیزشی (۵) Motivational Space (5)
0	0	0	0	0	0	0	توان مدیریتی (۶) Management Ability (6)
0	0	0	0	0	0	0	سیاست های دولتی (۷) Government Policies (7)

شکل شماره یک، نقشه شبکه روابط عوامل مؤثر بر بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران را نشان می‌دهد.



شکل ۱- نقشه شبکه روابط

Figure 1- Network Map of Relationships





در ادامه تحلیل دیمتل می‌بایستی مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس  $T$  مشخص گردد. مجموع سطرها ( $D$ ) و ستون‌ها ( $R$ ) با توجه به فرمول‌های زیر به دست می‌آورد می‌شود.

$$D = \sum_{j=1}^n T_{ij}$$

$$R = \sum_{i=1}^n T_{ij}$$

سپس با توجه به  $D$  و  $R$ ، مقادیر  $D+R$  و  $D-R$  را به دست می‌آورده می‌شود که به ترتیب نشان‌دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری عوامل هستند. خروجی نهائی روش دیمتل در جدول ۵ به نمایش گذاشته شده است.

جدول ۵- نتایج روش دیمتل

Table 5- Results of Demitel Method

نوع عامل Type of Factor	اثر شبکه Network Effect	وضعیت کلی General Condition	میزان اثرپذیری Impact Ability Rate	میزان اثرگذاری Impact Rate	عوامل Factors
معلولی Dependent	-0.771	3.703	1.466	2.237	فعالیت‌های تبلیغاتی Advertising Activities
علی Independent	1.695	4.029	2.862	1.167	مسائل اجتماعی Social Issues
علی Independent	0.703	3.891	2.297	1.594	فعالیت‌های ارتباطی Communication Activities
علی Independent	0.455	4.476	2.465	2.011	تصویر ورزش Image Sport
علی Independent	0.024	3.872	1.948	1.924	فضای انگیزشی Motivational Space
معلولی Dependent	-0.897	3.763	1.433	2.330	توان مدیریتی Management Ability
معلولی Dependent	-1.209	4.546	1.622	2.831	سیاست‌های دولتی Government Policies

با توجه به نتایج جدول شماره پنج مشخص شد که عوامل مسائل اجتماعی، فعالیت‌های ارتباطی، تصویر ورزش و فضای انگیزشی عوامل علی هستند که باعث تأثیرگذاری بر سایر عوامل می‌شوند. نتایج نشان می‌دهد در بین عوامل ذکر شده، مسائل اجتماعی بیشترین اثر را در مقایسه با سایر عوامل دارد؛ بنابراین می‌توان گفت عامل مسائل اجتماعی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در میان عوامل بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران مشخص شد. برای اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده از روش



تحلیل شبکه‌ای استفاده شد. جدول شماره شش نتایج مربوط به اولویت‌بندی بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران را نشان می‌دهد.

جدول ۶- نتایج اولویت‌بندی

Table 6- Prioritization Results

رتبه Rank	وزن Weight	عوامل Factors
اول First	0.614	مسائل اجتماعی Social Issues
دوم Second	0.190	سیاست‌های دولتی Government Policies
سوم Third	0.076	فعالیت‌های ارتباطی Communication Activities
چهارم Fourth	0.052	تصویر ورزش Image Sport
پنجم Fifth	0.043	توان مدیریتی Management Ability
ششم Sixth	0.015	فضای انگیزشی Motivational Space
هفتم Seventh	0.007	فعالیت‌های تبلیغاتی Advertising Activities

همان‌طور که نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد، عامل مسائل اجتماعی با وزن ۰/۶۱۴ مهمترین عامل بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران مشخص شد. نتایج همچنین نشان داد، عامل سیاست‌های دولتی با وزن ۰/۱۹۰ و عامل فعالیت‌های ارتباطی با وزن ۰/۰۷۶ اولویت‌های دوم و سوم در میان عوامل بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران را دارا بودند.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در کنار لزوم استفاده از جوانان، بهره‌گیری از تجربیات برخی گروه‌ها از جمله بازنشستگان نیز ضروری است. بهره‌گیری از ظرفیت‌های بازنشستگان در قالب فعالیت‌های داوطلبانه به‌عنوان فرصت برای کشورهاست که کشورهای توسعه‌یافته از این فرصت استفاده کامل را کرده‌اند. در حوزه ورزش نیز بهره‌گیری از بازنشستگان به‌عنوان فعالیت‌های داوطلبانه می‌تواند کمک شایان به ورزش و برگزاری



رویدادهای ورزشی و دسترسی بهتر سازمان‌های ورزشی به اهداف خود کند؛ از این رو در پژوهش حاضر به بررسی عوامل مؤثر بر بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران پرداخته شد و مشخص شد که مسائل اجتماعی، سیاست‌های دولتی، فعالیت‌های ارتباطی، تصویر ورزش، توان مدیریتی، فضای انگیزشی و فعالیت‌های تبلیغاتی به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران هستند.

عوامل شناسایی‌شده نشان می‌دهد، برای بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش توجه به مسائل مختلف در برنامه‌ریزی‌ها ضروری است؛ به‌عبارتی، برای بهره‌گیری از داوطلبان بازنشسته و توسعه حضور و تأثیرگذاری آنان بر ورزش ایران به‌عنوان نیروی داوطلب، می‌باید برنامه‌ریزی‌های کلان و جامع اجرایی شود. ریبری و کوریا (۲۰۲۰) مشخص کردند، حضور داوطلبان نیازمند برنامه‌ریزی چندسطحی برای درگیر شدن رفتار و ذهن افراد در ورزش است. بانگ و همکاران (۲۰۱۹) دریافتند، توجه به علایق، خواسته‌ها، اهداف و همچنین انتظارات مدنظر افراد می‌تواند به بهبود وضعیت داوطلبی در ورزش کمک کند. رسولی، هادوی و ساعت‌چیان (۲۰۱۵) اشاره کردند، عوامل مختلفی از جمله عوامل مدیریتی، عوامل مربوط به رویداد، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل اقتصادی، عوامل ساختاری و سازمانی و نوع داوطلبان در مسیر توسعه نظام داوطلبی در ورزش ایران تأثیرگذار هستند؛ به‌عبارتی، فرایند توسعه داوطلبی در ورزش در تمامی گروه‌ها مسئله‌ای پیچیده است که در آن می‌باید تمامی جوانب را مدنظر قرار داد. تفسیر این مسئله به تأثیرگذاری شرایط و جوانب مختلف بر روند تصمیم‌گیری داوطلبان برای حضور در ورزش اشاره دارد؛ به‌عبارتی، تصمیم‌گیری داوطلبان بازنشسته برای حضور در ورزش به مسائل مختلف ارتباط دارد که این امر سبب شده است عوامل مختلف در این حوزه تأثیرگذار باشند. فرایند مدیریت داوطلبان در ورزش نیازمند توجه به ابعاد و جنبه‌های مختلفی است؛ به‌صورتی که امروزه مدیریت داوطلبان در ورزش به‌عنوان فعالیتی مجزا ساختار و تشکیلات ویژه‌ای دارد که همواره حاوی فرایندهای مختلف و پیچیده است. بدون شک، این پیچیدگی مدیریت داوطلبان سبب شده است تا عوامل مختلف نیز در روند بهبود آن به‌خصوص در میان داوطلبان بازنشسته وجود داشته باشد. در کنار ماهیت پیچیده مدیریت داوطلبان می‌باید تفاوت‌های فردی، ذهنی، جسمانی و اجتماعی بازنشستگان با سایر گروه‌های داوطلبان را مدنظر قرار داد. مجموعه‌ای از این اتفاقات سبب شده است تا در پژوهش حاضر عوامل مختلف در جهت بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران درک شوند.

پژوهش حاضر نشان داد، در بین عوامل شناسایی‌شده، مسائل اجتماعی، فعالیت‌های ارتباطی، تصویر ورزش و فضای انگیزشی عوامل علی هستند که باعث تأثیرگذاری بر سایر عوامل می‌شوند؛ به‌عبارتی،



بهبود وضعیت مسائل اجتماعی، فعالیت‌های ارتباطی، تصویر ورزش، فضای انگیزشی می‌تواند به بهبود وضعیت سایر عوامل نیز منجر شود؛ به عبارتی، سرمایه‌گذاری در این عوامل می‌تواند به صورت کلی موجب ارتقای وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران شود. با توجه به نتایج پژوهش، مسائل اجتماعی مهم‌ترین عامل در مقایسه با سایر عوامل مشخص شد. پژوهش حاضر مشخص کرد که مسائل اجتماعی سبب تأثیرگذاری بر تمامی عوامل شناسایی شده می‌شود که این مسئله نشان‌دهنده نقش مهم و کلیدی عامل مسائل اجتماعی در بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران است. مسائل اجتماعی از جمله تشکیل گروه‌های غیررسمی از بازنشستگان در ورزش، بهبود تعاملات اجتماعی میان فردی در داوطلبان حاضر در ورزش و برگزاری همایش‌های خانوادگی داوطلبان بازنشسته فعال در ورزش، می‌تواند به ارتقای مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران منجر شود. کازکلی و همکاران (۲۰۲۰) دریافتند که مسائل اجتماعی به عنوان یکی از مباحث کلیدی در حوزه داوطلبی مشخص است. توجه به جنبه‌های اجتماعی داوطلبان می‌تواند آنان را در جهت فعالیت در حوزه داوطلبی ترغیب کند. عوامل اجتماعی تأثیرات شگرف بر حوزه داوطلبی دارد و بیشتر داوطلبان با هر انگیزه و نیازی را مدنظر قرار می‌دهد؛ به عبارتی، عوامل اجتماعی به عنوان یک نیروی انگیزشی مهم و کلیدی سبب جذب و ماندگاری داوطلبان بازنشسته در ورزش می‌شود. مسائل اجتماعی در برخی گروه‌ها از جمله بازنشستگان اهمیت بیشتری دارد و این امر موجب شده است تا در پژوهش حاضر عوامل اجتماعی نقش مهمی در روند شکل‌گیری سایر عوامل داشته باشد.

مسائل اجتماعی به عنوان عاملی کلیدی در جهت بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران مشخص شد، اما پژوهش‌ها به مسائل شغلی در جهت بهبود داوطلبی در ورزش اشاره کرده‌اند. در برخی پژوهش‌ها از جمله مطالعه اندام، همتی‌نژاد، حمیدی، رضانی‌نژاد و کاظم‌نژاد (۲۰۰۹)، برخی مسائل از جمله جنبه‌های شغلی به عنوان عامل مهم و کلیدی مشخص شده است؛ بنابراین می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش اندام و همکاران (۲۰۰۹) ناهمخوان است. به نظر می‌رسد تفاوت‌ها در جامعه آماری و گروه‌های هدف در ورزش و تفاوت‌های اساسی در میزان فرایندهای داوطلبی گروه‌های سنی از جمله جوانان و بزرگسالان، سبب بروز ناهمخوانی شده است. بدون شک، مسائل شغلی، اولویت و نیاز اصلی بازنشستگان نیست و این مسئله موجب شده است تا مسائل شغلی به عنوان عوامل مؤثر بر بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران مدنظر قرار نگیرد. کارکردهای مسائل اجتماعی در جهت بهبود کیفیت زندگی بازنشستگان موجب شده است تا عوامل اجتماعی از تأثیرگذاری کلیدی‌تری در مقایسه با جنبه‌های شغلی در بازنشستگان داوطلب در ورزش برخوردار باشد. از طرفی رسولی و همکاران (۲۰۱۵) پی بردند که مسائل اجتماعی سبب بهبود نظام



داوطلبی در ورزش می‌شود. میرصفیان و محمدی‌نژاد (۲۰۱۱) در پژوهش خود با عنوان «داوطلب‌شدن در ورزش: بررسی انگیزه‌های داوطلبی دانشجویان دانشگاه» پس از بررسی ۳۰۴ نفر از داوطلبان رویدادهای ورزشی دانشجویی در کشور ایران، پی بردند که عوامل اجتماعی بیشترین انگیزه و تعهد کمترین انگیزه برای حضور داوطلبان در رویدادهای ورزشی دانشجویان هستند؛ بنابراین می‌توان گفت نتایج پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های رسولی و همکاران (۲۰۱۵) و میرصفیان و محمدی‌نژاد (۲۰۱۱) همخوانی دارد. شایان ذکر است که نیازهای افراد در هر رده سنی تفاوت‌های اساسی دارد که این مسئله بر تصمیم‌گیری آنان تأثیرگذار است. بدون شک، انتظار نمی‌رود مسائل شغلی که به‌عنوان یکی از انگیزه‌های مهم داوطلبان در رده سنی جوانان مشخص است، در بزرگسالان از جمله بازنشستگان نیز مهم و کلیدی باشد؛ به‌عبارتی، در گروه بازنشستگان برخی تعاملات اجتماعی به‌عنوان نیازهای مهم و کلیدی است. این امر موجب شده است تا مسائل اجتماعی به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی و مهم در روند بهبود مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران مشخص شود. به نظر می‌رسد مسائل اجتماعی با تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری بازنشستگان و ایجاد انگیزه برای آنان به‌منظور رفع نیاز به تعاملات اجتماعی، موجب تأثیر گذاشتن بر سایر عوامل شناسایی شده می‌شود.

همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد، سیاست‌های دولتی و فعالیت‌های ارتباطی به‌عنوان دیگر عوامل مهم در جهت بهبود وضعیت مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران مشخص شدند. در این بین، سیاست‌های دولتی یک عامل وابسته بود که بیشتر از سوی دیگر عوامل تأثیرپذیر بود و عوامل فعالیت‌های ارتباطی یک عامل علی بود که بر روند شکل‌گیری سایر عوامل تأثیرگذار بود. ریبری و کوریا (۲۰۲۰) اشاره کردند، سیاست‌هایی که مجامع و دولت‌ها در حوزه داوطلبی در ورزش اعمال می‌کنند، بر روند داوطلبی در ورزش تأثیرگذار هستند. بدون شک، سیاست‌های دولتی در روند بهبود وضعیت مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش نقش مهم دارند و می‌توانند به‌عنوان نیرویی انگیزشی سبب بهبود و گسترش حضور آنان در ورزش شوند. معافیت‌های مالیاتی برای بازنشستگان به‌واسطه حضور و کمک به ورزش، وضع قوانین برای اجبار مدیران رویدادهای ورزشی در استفاده از بازنشستگان در کمیته‌ها و مشخص کردن تفاوت‌ها میان فعالیت‌های داوطلبانه و غیرداوطلبانه بازنشستگان در ورزش، از جمله سیاست‌هایی هستند که می‌توانند نقش مهمی در بهبود حمایت‌های دولتی از مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش داشته باشند. از طرفی ماهادوان (۲۰۲۰) مشخص کرد، فعالیت‌های ارتباطی به‌عنوان یکی از نیازهای مهم داوطلبان بازنشسته است و این مسئله موجب بهبود وضعیت اجتماعی آنان می‌شود. به نظر می‌رسد داوطلبان بازنشسته در ورزش به‌واسطه بهبود فعالیت‌های ارتباطی جذب گروه‌های اجتماعی مختلفی می‌شوند و از تعاملات مطلوب اجتماعی برخوردار خواهند



شد. این مسئله با توجه به جنبه‌های سنی این افراد می‌تواند آثار مطلوب بر کیفیت زندگی آنان داشته باشد؛ بنابراین توجه به عوامل مربوط به فعالیت‌های ارتباطی می‌تواند در پیشبرد مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش نقش مهم داشته باشد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر، برای بهبود وضعیت مدیریت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران، پیشنهاد می‌شود با تشکیل گروه‌های غیررسمی در ورزش به صورت حضوری و یا غیرحضوری (از طریق فضای مجازی) با حضور داوطلبان بازنشسته و همچنین برگزاری برنامه‌های تفریحی، به بهبود وضعیت اجتماعی افراد اقدام شود. پیشنهاد می‌شود با تعیین ظرفیت‌ها و توانایی‌های بازنشستگان در حل مشکلات و معضلات ورزش و مشخص کردن این مسئله در میان آنان، به افزایش دغدغه بازنشستگان برای حضور آنان در ورزش اقدام شود. همچنین پیشنهاد می‌شود با مشخص کردن مشکلات کنونی ورزش کشور و تعیین ظرفیت‌های بازنشستگان در رفع این مشکلات، به ترغیب آنان برای حضور در ورزش اقدام شود.

## تشکر و قدردانی

از کلیه عزیزانی که پژوهشگران را در امر این پژوهش یاری رساندند کمال تشکر و قدردانی را داریم.

## References

1. Andam, R., Hematinejad, M., Hamidi, M., Ramazaninejad, E., & Kazemnejad, A. (2009). A study of voluntary motivations in sports. *Olympic Quarterly*, 17(3), 105-116. (in Persian).
2. Bang, H., Bravo, G. A., Mello Figuerôa, K., & Mezzadri, F. M. (2019). The impact of volunteer experience at sport mega-events on intention to continue volunteering: Multigroup path analysis. *Journal of Community Psychology*, 47(4), 727-742.
3. Cuskelly, G. (2004). Volunteer retention in community sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 4(2), 59-76.
4. Cuskelly, G., Fredline, L., Kim, E., Barry, S., & Kappelides, P. (2020). Volunteer selection at a major sport event: A strategic Human Resource Management approach. *Sport Management Review*, 24(1), 1-9.
5. Darcy, S., Maxwell, H., Edwards, M., Onyx, J., & Sherker, S. (2014). More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organisation. *Sport Management Review*, 17(4), 395-406.
6. Doherty, A. (2009). The volunteer legacy of a major sport event. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1, 185-207.
7. Doherty, A., & Patil, S. (2019). Reflections on major sport event volunteer legacy research. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 11(Sup1), 34-42.
8. Einolf, C. (2018). Evidence-based volunteer management: A review of the



- literature. *Voluntary Sector Review*, 9(2), 153-176.
9. Ghasemi, H., Tojari, F., Brojerdi, M., & Emami, H. (2012). Content analysis of the views of the heads of the Physical Education Organization on the components of sports from 1978 to 2009. *Sports Management*, 13, 137-157. (in Persian).
  10. Griffin, B., & Hesketh, B. (2008). Post-retirement work: The individual determinants of paid and volunteer work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 101-121.
  11. Hamidi, M., Andam, R., & Taslimi, Z. (2013). Investigating the dimensions of public sports volunteer management. *Applied Research in Sports Management*, 2(6), 67-78. (in Persian).
  12. Harris, S., Mori, K., & Collins, M. (2009). Great expectations: Voluntary sports clubs and their role in delivering national policy for English sport. *Voluntas*, (20), 405-423
  13. Kappelides, P., & Spoor, J. (2019). Managing sport volunteers with a disability: Human resource management implications. *Sport Management Review*, 22(5), 694-707.
  14. Lachance, E. L., & Parent, M. M. (2019). The volunteer experience in a para-sport event: An autoethnography. *Journal of Sport Management*, 34(2), 93-102.
  15. Machin, J., & Paine, A. E. (2008). *Management matters: A national survey of volunteer management capacity*. London: Institute for Volunteering Research.
  16. Mahadevan, R. (2020). Volunteer use and nonuse values, satisfaction, and future engagement in a sport event. *Event Management*, 24(2-3), 427-434.
  17. Mirsafian, H., & Mohamadinejad, A. (2012). Sport volunteerism: A study on volunteering motivations in university students. *Journal of Human Sport and Exercise*, 1, 1-7.
  18. Mook, L., Handy, F., & Quarter, J. (2007). Reporting Volunteer labour at the organizational level: A study of Canadian nonprofits. *Voluntas*, 18, 55-71.
  19. Preuss, H. (2016). A theory of mega sport event legacies. In G. B. Cunningham, J. S. Fink, & A. Doherty (Eds.), *Routledge handbook of theory in sport management* (pp. 69-80). London: Routledge.
  20. Rasoli, M., Hadavi, F., & Satchian, V. (2015). Developing the management model of Iran's sports volunteer system. *Sports Management Studies*, 29, 51-66. (in Persian) .
  21. Ribeiro, T., & Correia, A. (2020). The relationship between organisational issues and social impacts of Rio Olympic Games: A volunteer's perspective. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, (13)1, 1-22.
  22. Sloane, P. D., Cohen, L. W., Konrad, T. R., Williams, C. S., Schumacher, J. G., & Zimmerman, S. (2008). Brief communication: Physician interest in volunteer service during retirement. *Annals of Internal Medicine*, 149(5), 317-322.
  23. Turner, K. (2008). A report prepared for NSW sport and recreation.
  24. Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport: Studies and Research*, 69(1), 15-21.



## استناد به مقاله

حاجی‌زاده، میترا؛ حکاک‌زاده، مینا؛ و پوررنجبر، محمد. (۱۴۰۱). رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهبود وضعیت داوطلبان بازنشسته در ورزش ایران با استفاده از رویکرد ترکیبی دیمتل و تحلیل شبکه‌ای. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۴(۷۲)، ۳۳۹-۶۲. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2020.9172.3111

Hagizadeh, M., Hakak Zadeh, M., & Pourranjbar, M. (2022). Ranking Factors Affecting the Improvement of the Status of Retired Volunteers in Iranian Sports Using the Combined Approach of DEMITEL and Network Analysis. *Sport Management Studies*, 14(72), 339-62. (in Persian). DOI: 10.22089/smrj.2020.9172.3111

