



Factors Affecting the Maintenance of the Volunteers of Astan Quds Razavi Libraries Based on the Three-Branch Model

Hassan Behzadi 

*Corresponding author, Assistant Professor, Department of Knowledge and Information Science, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: hasanbehzadi@um.ac.ir

Akram Ziarati Aziz 

Master of Information Science and Knowledge- expert voluntary activities Libraries Organization Museums and Documentation Center of Astan Quds Razavi, Mashhad, Iran. E-mail: akramziarati38@gmail.com

Sedigheh Jahani 

Expert librarian of the Girl and Youth Hall, Astan Quds Razavi Central Library, Mashhad, Iran. E-mail: sedigheh.jahani1354@gmail.com

Abstract

Objective: 'Voluntary activities' domain in public libraries is a very important and expanding topic; so that many librarians are exploring new ways to use and retain volunteers. The main purpose of this study was to determine the effective factors on preservation and maintenance of volunteer working in libraries affiliated with Astan Quds Razavi.

Methodology: This applied research was conducted by survey method. The statistical population includes 200 volunteers working in the libraries of Astan Quds Razavi, which with the Cochran's formula, 131 people were determined as the sample size. A simple random sampling method was used to select the sample size of the research. The data collection tool is a researcher-made questionnaire. The model used in tool design is a three-branch model that has three main components: structural factors, behavioral factors and underlying damages. The validity of the tool was done with the opinion of information science and knowledge experts and librarians with voluntaries staff and the internal coordination of the questionnaire items with Cronbach's alpha coefficient was confirmed.

Findings: Research findings showed that among the sub-components related to structural factors, the sub-component of organizational structure had a higher priority and at the end was the service compensation system. Among the components of the behavioral factors, the sub-component of the motivational system had more priority for the volunteers, and then the organizational culture and the characteristics of the managers had the next priorities. From volunteers's point of view, behavioral factors are more important than the other two factors, and from this approach, structural factors are ranked last. It was also found that there is a positive

and significant relationship between all sub-components related to structural factors and behavioral factors. Also, a positive and significant relationship was observed between the three investigated factors.

Conclusion: The impact and relationship of all organizational factors on the maintenance of volunteers, shows that the respective managers should have a comprehensive view on the issue of management of volunteer forces to be able to use their maximum capacity in Astan Quds libraries. In the organizational structure, attention should be paid to the determination of their position and role, while removing the strict rules on the employment of volunteer's forces. The incentive system also plays an important role in attracting and keeping volunteers, which should be taken into consideration. In order to attract and retain volunteers, managers should take measures to strengthen the sense of belonging among volunteers and optimize their capacities; otherwise, the human force that can be effective in reducing the various costs of the organization will stop volunteering after some time.

Keywords: Volunteer, Preservation and Maintenance, Three branch model, Structural factors, Behavioral factors, Contextual factors, Astan Quds Razavi libraries

Article type: Research

How to cite:

Behzadi, H., Ziarati Aziz, A., & Jahani, S. (2023). Factors Affecting the Maintenance of the Volunteers of Astan Quds Razavi Libraries Based on the Three-Branch Model. *Library and Information Sciences*, 26(1), 27-44.

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 16/10/2022

Received in revised form: 04/11/2022

Accepted: 16/11/2022

Available online: 01/07/2023

Publisher: Central Library of Astan Quds Razavi
Library and Information Sciences, 2023, Vol. 26, No. 1, pp. 27-44.

© The author(s)



عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت خادمایان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی

بر اساس مدل سه شاخگی

 **حسن بهزادی**

*نویسنده مسئول، استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. رایانامه: hasanbehzadi@um.ac.ir

 **اکرم زیارتی عزیز**

کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، کارشناس کانون‌های خادمایان سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، مشهد، ایران. akramziarati38@gmail.com

 **صدیقه جهانی**

کارشناس کتابدار تالار جوانان و نوجوانان دختر، کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، مشهد، ایران. رایانامه: sedigheh.jahani1354@gmail.com

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تعیین عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت خادمایان مشغول به فعالیت در کتابخانه‌های وابسته به آستان قدس رضوی صورت گرفته است.

روش‌شناسی: این پژوهش کاربردی به روش همبستگی صورت گرفت. جامعه آماری شامل ۲۰۰ خادمای مشغول به فعالیت در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی است که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با فرمول کوکران تعداد ۱۳۱ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین شدند. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای محقق ساخته است. روایی ابزار با نظر متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی و مدیران کتابخانه‌های دارای نیروی خادمای صورت گرفت و هماهنگی درونی گویه‌های پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد که هر سه مؤلفه اصلی مورد مطالعه یعنی عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای و زیرمؤلفه‌های آنان در حفظ و نگهداشت خادمایان مؤثر هستند. از دیدگاه داوطلبان، عوامل رفتاری بیش از دو عامل دیگر اهمیت دارند و از این رویکرد، عوامل ساختاری در رتبه آخر قرار می‌گیرند. همچنین بین مؤلفه‌های فرعی مربوط به هر مؤلفه اصلی و همچنین بین خود سه مؤلفه اصلی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

نتیجه‌گیری: تأثیر و ارتباط تمامی عوامل سازمانی بر حفظ و نگهداشت خادمایان، نشان می‌دهد که مدیران مربوطه باید دیدگاهی جامع نسبت به مسئله مدیریت نیروهای خادمای داشته باشند تا امکان استفاده از حداکثر ظرفیت آنان در کتابخانه‌های آستان قدس فراهم گردد. در غیر این صورت نیرویی که می‌تواند در کاهش هزینه‌های مختلف سازمان مؤثر باشد، پس از مدتی از ادامه فعالیت داوطلبانه منصرف می‌شود.

کلیدواژه‌ها: داوطلبان، خادمایان، حفظ و نگهداشت، مدل سه شاخگی، عوامل ساختاری، عوامل رفتاری، عوامل زمینه‌ای، کتابخانه‌های آستان قدس رضوی

نوع مقاله: پژوهشی

استناد:

بهزادی، حسن؛ زیارتی عزیز، اکرم؛ جهانی، صدیقه (۱۴۰۲). عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت خادمایان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی بر اساس مدل سه شاخگی. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۶(۱)، ۲۷-۴۴.

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۷/۲۴ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۸/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۸/۲۵ تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۴/۱۰

ناشر: کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی

کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۴۰۲، دوره ۲۶، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۰۱، صص. ۲۷-۴۴.

© نویسندگان



مقدمه و بیان مسئله

مفهوم داوطلبی^۱ به «ارائه خدمات با انتخاب یا اراده آزاد به نفع جامعه‌ای گسترده‌تر توسط یک فرد، گروه یا مؤسسه اطلاق می‌شود، بدون این که لزوماً داوطلب انتظار قدردانی یا نفع مالی داشته باشد» اشاره دارد. در دهه‌های گذشته، دولت به سهم و نقش حیاتی داوطلبان برای ساختن یک جامعه قوی و منسجم پی برده است (وو^۲، ۲۰۱۱) و افراد جامعه نیز به دلایل مختلف تمایل دارند تا در فعالیت‌های داوطلبانه مشارکت داشته باشند. در واقع، فعالیت‌های داوطلبانه می‌تواند هم برای سازمان‌ها و هم برای داوطلبان مزایایی را به همراه داشته باشد. به عنوان نمونه داوطلبان با کاهش هزینه ناشی از قوانین و سبک‌تر کردن بودجه مربوط به کارکنان تمام وقت به سازمان‌ها کمک می‌کنند (پائولین^۳، ۲۰۱۱). داوطلبان نیز می‌توانند ضمن کسب مهارت‌های مختلف، حس خوبی را به دست آورند و احساس کنند که بخشی از یک جامعه گسترده‌تر هستند که به نوبه خود با جامعه محلی، پیوندهایی را ایجاد می‌کنند (کاسلدن، پیکارد و مک لنود^۴، ۲۰۱۵).

از جمله سازمان‌هایی که به دلیل محدودیت‌های مالی از یک سو و ماهیت اجتماعی فعالیت‌ها و خدمات خود می‌تواند از ظرفیت نیروهای داوطلب استفاده کند، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی هستند. کتابخانه‌ها می‌توانند هم به عنوان ذینفع و هم به عنوان سازمان‌دهنده داوطلبان و کار آن‌ها عمل کنند. برنامه‌های داوطلبانه در کتابخانه‌ها طیف وسیع و مهمی از فعالیت‌های داوطلبی - از کارهای پایه و اولیه کتابخانه (جایابی کتاب‌ها یا کمک به کاربرانی که نیاز به کمک دارند) گرفته تا فعالیت‌های تخصصی (دوره‌های زبان، دوره‌های کامپیوتر، فعالیت‌های تخصصی با افراد دارای معلولیت) - را پوشش می‌دهد. اگر چه کار داوطلبانه می‌تواند در همه انواع کتابخانه‌ها انجام شود و انجام نیز می‌شود، لیکن به طور خاص کتابخانه‌های عمومی بیشترین ظرفیت استفاده (و نیاز) به کمک داوطلبان را دارند. علاوه بر این، کتابخانه‌های عمومی (از لحاظ نظری) بیشتر از هر نوع کتابخانه دیگری به ارائه خدمات به طیف وسیعی از مردم می‌پردازند، بنابراین بیشترین تأثیر بالقوه را نیز دارند. به ویژه در مورد شهرهای کوچک، کتابخانه‌ها می‌توانند تنها مکانی باشند که فرصت داوطلب شدن را فراهم می‌کنند (کونستانیسکو، دانکیو و هایمانا^۵، ۲۰۲۰). نگاهی به پیشینه داوطلبی در کتابخانه‌ها نیز نشان می‌دهد که در حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی نیز فعالیت‌های داوطلبانه مفهومی جدید برای کتابخانه‌های عمومی محسوب نمی‌شود (نیکول و جانسون^۶، ۲۰۰۸) و فعالیت‌های داوطلبانه در

1. volunteering

2. Wu

3. Pauline

4. Casselden, Pickard, & McLeod

5. Constantinescu, Danciu & Haimana

6. Nicol & Johnson

کتابخانه‌های عمومی موضوعی بسیار مهم است که با سرعت زیاد نیز در حال گسترش می‌باشد؛ به گونه‌ای که شورای موزه‌ها، کتابخانه‌ها و آرشیوها (۲۰۱۱) به مزایای کتابخانه‌های عمومی در استفاده از داوطلبان اذعان نموده و آن را مورد توجه قرار دهد. البته فعالیت‌های داوطلبانه برای کتابخانه‌ها بدون هزینه مالی نیست، آن‌ها باید علاوه بر بررسی‌های قانونی، جذب، انتخاب و آموزش مناسبی داشته باشند تا از حفظ کیفیت و جلوگیری از اشتباهات اطمینان حاصل کنند (آنستیک، ۲۰۱۲). از این رو، اتخاذ راهبردهایی در جهت حفظ و نگهداشت نیروی انسانی فعال که هزینه گزافی بابت جذب، توسعه و آموزش به سازمان تحمیل نموده است، از دغدغه‌های هر سازمانی است. نیروهای داوطلب نیز از این قاعده مستثنی نیستند و باید برای حفظ و نگهداشت آنان اقدامات مؤثری از سوی سازمان صورت پذیرد.

آرمسترانگ^۱ (۱۳۹۴) هدف از حفظ و نگهداری نیروی انسانی را ضمانت تداوم همکاری نیروها با سازمان و در نتیجه کاهش هزینه‌ها می‌داند. برای مدیریت نیروهای داوطلب و حفظ آنان الگوهای متعددی (همانند: الگوی کاکسی و دیگران^۲، ۲۰۰۶؛ الگوی چرخه مدیریت داوطلبان کیپ^۳، ۲۰۱۲؛ و الگوی دپویس^۴، ۲۰۱۲) ارائه شده است که هر کدام ابعاد مختلفی را در بردارند که نقطه مشترک در بین تمام این الگوها، مسئله حفظ و نگهداری نیروهای داوطلب است که این موضع نشان از اهمیت مقوله حفظ و نگهداشت نیروهای داوطلب دارد. از سوی دیگر، در حوزه مدیریت نیروهای داوطلب کمبود پژوهش وجود دارد (لینچ و اسمیت^۵، ۲۰۱۰) و تمرکز بیشتر بر انگیزه داوطلبان است تا بر مدیریت آن‌ها. مرور نوشتار نشان می‌دهد که در زمینه مباحث مدیریتی و عوامل مؤثر بر جذب و حفظ داوطلبان پژوهش‌هایی در حوزه‌های مختلف صورت گرفته است؛ از جمله در زمینه نیروهای داوطلب معلم (هارو^۶ و دیگران، ۲۰۰۵)، تأثیر عوامل مدیریتی بر کار داوطلبان (فریرا، ۲۰۰۹)، پروتکا و پروتکا^۷، دسته‌بندی ادراکات داوطلبان از تجربیات کارهای داوطلبانه (وارنر، نولند و گرین^۸، ۲۰۱۱)، رابطه بین مدیریت داوطلب و تمایل داوطلبان به ادامه مشارکت (چو، وونگ و چیو^۹، ۲۰۲۰)، پژوهش‌هایی صورت گرفته است. در داخل کشور نیز پژوهش‌های متعددی در مورد جنبه‌های مدیریتی و حفظ و نگهداشت فعالیت‌های داوطلبانه صورت گرفته است که بیشتر پیرامون سازمان‌های داوطلب محور همانند: هلال احمر (رهنورد آهن، علمداری و صادقی نیک، ۱۳۸۸؛ پولادی ری شهری و دیگران،

1. Armstrong

2. Cuskelly & Chris

3. Keip

4. Dupuis

5. Lynch, & Smith

6. Harrow

7. Ferreira, Proenca & Proenca

8. Warner, Newland & Green

9. Cho, Wong & Chiu

(۱۳۹۲)، انجام‌های ورزشی (کلاته سیفری، کوزه چیان، احسانی و حسینی، ۱۳۹۳؛ اندام، منتظری و فیضی، ۱۳۹۲؛ حقدادی، شاه منصوری و خسروی‌زاده، ۱۳۹۶، موسوی، اکبری و نظریان، ۱۳۹۶)، بیمارستان‌ها و مراکز بهداشتی (فروزنده و دیگران، ۱۳۹۵) و سازمان‌های خیریه (مارگیر و بیگی‌راد، ۱۳۹۵، رضانی بیدگلی و روحانی، ۱۳۹۷) بوده است و مراکز اطلاع‌رسانی از این جنبه کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. در یکی از محدود پژوهش‌های صورت گرفته در داخل کشور پیرامون فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌ها، مرجانی، زارعی و بیات (۱۴۰۰) به شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌های ایران پرداختند که در بخشی از این پژوهش موانع جذب نیروهای داوطلب مورد بررسی قرار گرفت. اگرچه به نظر می‌رسد که در سال‌های اخیر حرکتی به سمت رسمی‌سازی و حرفه‌ای‌تر کردن مدیریت داوطلبانه بیشتر شده است (کانینگهام، ۱۹۹۹ نقل در: لینچ و اسمیت، ۲۰۱۰) اما با این وجود هنوز باید مطالعات بسیاری در این زمینه صورت گیرد تا ابعاد مختلف مدیریت این گروه از نیروی انسانی در سازمان‌ها بررسی شود.

مقوله حفظ و نگهداری نیروهای داوطلب از حوزه‌های مهم مدیریتی در سازمان‌های مردم نهاد محسوب می‌شود. پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه حفظ و نگهداشت نیروهای داوطلب نشان داده است که داشتن انگیزه مناسب، شرح وظایف، حضور یک هماهنگ‌کننده همیشگی (نیکولاس^۱ و دیگران، ۲۰۱۶)، تطابق داوطلبان با وظایف در نظر گرفته شده آنان، گزینش مناسب داوطلبان (هاگر^۲، ۲۰۰۴)، قدرشناسی مناسب، داشتن مدیر واحد (ماچین و پین^۳، ۲۰۰۸)، برنامه‌های آموزشی، احترام مداوم و پاسخگو بودن به داوطلبان (فیلیپس^۴ و دیگران، ۲۰۰۲) از جمله عوامل مؤثر بر حفظ نیروهای داوطلب در یک سازمان است. عواملی که برخی مربوط به محیط درونی سازمان است و برخی به محیط خارج از آن ارتباط پیدا می‌کند. میرزایی اهرنجانی (۱۳۷۷) معتقد است پدیده سازمان و مدیریت را می‌توان در قالب سه دسته عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می‌سازد مانند ساختار سازمانی و قوانین و مقررات است. منظور از عوامل رفتاری، کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می‌دهد همانند: انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی است. سرانجام عوامل زمینه‌ای شامل محیط و شرایط بیرونی است که سبب ساز عوامل ساختاری و رفتاری هستند. این سه دسته عوامل در قالب مدل سه شاخگی تدوین شده اند. علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختار، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای است که هیچ

1. Nichols

2. Hager

3. Machin & Paine

4. Phillips

پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت گیرد (میرزایی اهرنجانی، ۱۳۷۷). موضوع حفظ و نگهداشت داوطلبان نیز می‌تواند به عنوان یک پدیده سازمانی در این مدل مورد مطالعه قرار گیرد تا نقش هریک از این عوامل به درستی مورد مطالعه قرار گیرد.

کتابخانه آستان قدس رضوی یکی از بزرگترین کتابخانه‌های جهان اسلام است که به دلیل قرار گرفتن در کنار مرقد هشتمین امام شیعیان، همواره مورد توجه شیعیان جهان بوده است و افراد زیادی از سراسر جهان بنا به دلایل معنوی تمایل به همکاری داوطلبانه با این سازمان بوده‌اند. سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی از سال ۱۳۹۷ اقدام به فعالیت در حوزه خادمیاران (داوطلبان) کتاب و کتابخوانی نموده است و در حال حاضر دارای ۳۱ کانون استانی در کشور است که افراد علاقه‌مند به حوزه تخصصی کتاب و کتابخوانی، مشغول به خدمت در این کانون‌ها هستند (وبگاه کتابخانه آستان قدس رضوی، ۱۳۹۹). حجم زیاد متقاضیان و تنوع حرفه‌ای، تحصیلی و ... سبب شده است تا این سازمان در زمینه مدیریت نیروهای داوطلب با چالش‌هایی روبه‌رو شود. علاوه بر این، داشتن سابقه اندک در زمینه استفاده از داوطلبان سبب شده است تا پرداختن به موضوعات مدیریتی مربوط به داوطلبان در کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی مورد توجه قرار گیرد. از این رو، نظر به اهمیت مقوله حفظ و نگهداشت نیروهای داوطلب که می‌توانند برای سازمان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی سودمند باشند و همچنین خلاء پژوهشی موجود در این زمینه و وجود عوامل مختلف مؤثر بر حفظ و نگهداشت داوطلبان سبب شد تا مسئله اساسی پژوهش حاضر نامشخص بودن عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت نیروهای داوطلب در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی باشد و در این راستا تلاش شود تا ضمن تعیین و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت داوطلبان بر اساس مدل سه شاخگی، وجود رابطه بین عوامل سه گانه این مدل نیز مورد توجه قرار گیرد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر که از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود، به روش همبستگی صورت گرفته است. جامعه پژوهش شامل ۲۰۰ خادمیار مشغول به فعالیت در کتابخانه‌های وابسته به آستان قدس رضوی است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران^۱ به تعداد ۱۳۱ نفر تعیین گردید که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه مورد نظر انتخاب گردید. ابزار گردآوری پژوهش، پرسشنامه‌ای محقق‌ساخته است که بسیاری از گویه‌های آن بر مبنای مصاحبه‌هایی که قبل از اجرای پژوهش با برخی از خادمیاران صورت گرفته بود، استخراج گردید و سایر گویه‌ها نیز بر اساس پژوهش شاهانی (۱۳۹۶) در پرسشنامه آورده شد. پرسشنامه

نهایی علاوه بر بخش جمعیت شناختی (۷ گویه)، دارای ۳ مؤلفه اصلی: عوامل ساختاری (۲۴ گویه در ۵ زیرمؤلفه)، رفتاری (۲۰ گویه در ۴ زیرمؤلفه)، و عوامل زمینه‌ای (۹ گویه) است. روایی صوری و محتوایی ابزار پژوهش با نظر متخصصان حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی و همچنین مدیران کتابخانه آستان قدس رضوی که با خادمیاران در ارتباط مستمر بودند، مورد بازبینی و در نهایت تأیید قرار گرفت. تأیید پایایی و هماهنگی درونی گویه‌های پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت گرفت. در این راستا، پیش از اجرای پژوهش، پرسشنامه بین ۳۰ نفر از خادمیاران توزیع و گردآوری شد و ضرایب مؤلفه‌های مختلف آن مورد محاسبه شد که در تمامی مؤلفه‌های مورد مطالعه، پایایی مورد تأیید قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه نیز برابر با ۰/۹۲۸ شد که نشان از پایایی بسیار مطلوب پرسشنامه پژوهش دارد. در راستای بررسی پرسش‌های پژوهش و از آنجایی که نتایج اجرای آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ برای بررسی نحوه توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش در تمامی مؤلفه‌های اصلی و فرعی برابر با آلفای ۰/۰۰۰ بود، بنابراین داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار نبودند و به همین دلیل از آزمون‌های ناپارامتریک برای بررسی پرسش‌های پژوهش استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

پیش از پرداختن به پرسش‌های پژوهش به منظور ارائه درک بهتری از جامعه مورد پژوهش، برخی از یافته‌های جمعیت‌شناختی ارائه خواهد شد. یافته‌های بخش جمعیت‌شناختی نشان داد که ۷۴ درصد از خادمیاران زن بودند. همچنین بیش از ۶۳ درصد از خادمیاران کمتر از ۴۰ سال سن (میانگین ۲۷/۶ سال) داشتند. ۷۳ درصد از جامعه مورد مطالعه دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی (کارشناسی تا دکتری) بودند و ۹۷ درصد از خادمیاران در رشته‌های تحصیلی غیر از علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانش آموخته بودند. همچنین حدود ۷۲ درصد پاسخگویان کمتر از ۳ سال سابقه خدمت‌رسانی داشتند و حدود ۹۰ درصد از خادمیاران نیز ساکن شهر مشهد بودند. آخرین یافته جمعیت شناختی نیز بیانگر آن بود که ۳۸ درصد خادمیاران شاغل هستند، ۱۰ درصد بازنشسته و مابقی (۵۲ درصد) در جایی مشغول به کار نیستند.

پرسش ۱. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت داوطلبان کدامند؟

در راستای تعیین مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت داوطلبان از آزمون فردیمن استفاده شد تا رتبه هر یک از متغیرها در بین سایر متغیرهای مربوطه مورد بررسی قرار گیرد. در جداول ۱ و ۲ به ترتیب

زیرمؤلفه‌های مربوط به عوامل ساختاری و عوامل رفتاری و در جدول ۳ هر سه مؤلفه اصلی مورد آزمون قرار گرفته‌اند. لازم به ذکر است که آزمون فریدمن در مورد تک تک گویه‌های مربوط به هر مؤلفه فرعی و اصلی نیز صورت گرفته است که به دلیل طولانی شدن جداول از ارائه آن در این بخش صرف نظر شده است و در بحث و نتیجه‌گیری پژوهش به برخی از مهم‌ترین یافته‌های مربوط به آن اشاره شده است.

جدول ۱. نتایج اجرای آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرعی مربوط به عوامل ساختاری

ردیف	مؤلفه فرعی	میانگین رتبه	درجه آزادی	آلفا
۱	ساختار سازمانی	۴/۴۳	۴	/۰۰۰
۲	نظام مدیریت عملکرد	۳/۶۳		
۳	نظام توسعه آموزش	۳/۴		
۴	نظام جبران خدمات	۱/۶		
۵	طراحی وظایف	۱/۹		

با توجه به سطح معنی‌داری که برابر با /۰۰۰ است، امکان رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرعی وجود دارد که بر این اساس از دیدگاه خادمایان در بین مؤلفه‌های فرعی مربوط به مؤلفه اصلی عوامل ساختاری، مؤلفه فرعی ساختار سازمانی از اولویت بالاتری برخوردار است و در انتها نیز نظام جبران خدمات قرار دارد.

جدول ۲. نتایج اجرای آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرعی مربوط به عوامل رفتاری

ردیف	مؤلفه فرعی	میانگین رتبه	درجه آزادی	آلفا
۱	فرهنگ سازمانی	۲/۵۷	۳	/۰۰۰
۲	سیستم انگیزشی	۳/۹۸		
۳	ویژگی‌های مدیران	۲/۴۴		
۴	سبک رهبری	۱/۰۱		

با توجه به یافته‌های جدول ۲ می‌توان دریافت که مؤلفه فرعی سیستم انگیزشی در بین سایر مؤلفه‌های عوامل رفتاری، اولویت بیشتری برای خادمایان دارد و پس از آن فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های مدیران قرار دارند.

جدول ۳. نتایج اجرای آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی عوامل سه گانه اصلی

ردیف	مؤلفه اصلی	میانگین رتبه	درجه آزادی	آلفا
۱	عوامل ساختاری	۱	۲	/۰۰۰
۲	عوامل رفتاری	۲/۷۸		
۳	عوامل زمینه‌ای	۲/۲۲		

با نگاهی به یافته‌های جدول ۳ می‌توان دریافت که از دیدگاه خادمیاران عوامل رفتاری نسبت به دو عامل دیگر دارای اهمیت بیشتری است و عوامل ساختاری در رتبه آخر قرار دارد.

پرسش ۲. آیا بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای در حفظ و نگهداشت داوطلبان رابطه‌ای

وجود دارد؟

برای پاسخگویی به این پرسش پژوهش و با استفاده از آزمون اسپیرمن دو دامنه^۱، نخست وجود رابطه بین زیرمؤلفه‌های مربوط به هر مؤلفه اصلی (دو مؤلفه ساختاری و زمینه‌ای) و سپس وجود رابطه بین سه مؤلفه اصلی بررسی شد که یافته‌های آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج اجرای آزمون اسپیرمن برای سنجش وجود رابطه بین مؤلفه‌های فرعی عوامل ساختاری

نوع رابطه	نظام جبران خدمات	نظام توسعه آموزش	نظام مدیریت عملکرد	ساختار سازمانی		
					ضریب همبستگی	ساختار سازمانی
۴۴۷/	۵۲۹/	۵۸۴/	۶۶۲/	۱	سطح معنی‌داری (sig)	حجم نمونه (N)
۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۲۸	۱۲۸
۱۲۷	۱۲۷	۱۲۷	۱۲۸	۱۲۸	ضریب همبستگی	نظام مدیریت عملکرد
۵۸۲/	۵۰۹/	۶۲۴/	۱	۶۶۲/	سطح معنی‌داری (sig)	حجم نمونه (N)
۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۲۸	۱۲۸
۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۱	۱۲۸	ضریب همبستگی	نظام توسعه آموزش
۵۸۵/	۵۸۶/	۱	۶۲۴/	۵۸۴/	سطح معنی‌داری (sig)	حجم نمونه (N)
۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۲۷	۱۲۷
۱۲۹	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۲۷	ضریب همبستگی	نظام جبران خدمات
۶۳۰/	۱	۵۸۶/	۵۰۹/	۵۲۹/	سطح معنی‌داری (sig)	حجم نمونه (N)
۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۲۷	۱۲۷
۱۲۹	۱۳۰	۱۳۰	۱۳۰	۱۲۷	ضریب همبستگی	طراحی وظایف
۱	۶۳۰/	۵۸۵/	۵۲۸/	۴۴۷/	سطح معنی‌داری (sig)	حجم نمونه (N)
۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۰۰۰/	۱۲۷	۱۲۷
۱۳۰	۱۲۹	۱۲۹	۱۳۰	۱۲۷		

با توجه به یافته‌های جدول بالا، از آنجایی که سطح معنی‌داری آزمون بررسی رابطه بین مؤلفه‌های فرعی برابر با ۰/۰۰۰ است، می‌توان دریافت که بین تمامی مؤلفه‌های فرعی مربوط به عوامل ساختاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵. نتایج اجرای آزمون اسپیرمن برای سنجش وجود رابطه بین مؤلفه‌های فرعی عوامل رفتاری

سبک رهبری	ویژگی‌های مدیران	سیستم انگیزشی	فرهنگ سازمانی	
۶۲۹/	۷۲۶/	۶۸۳/	۱	ضریب همبستگی
۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	سطح معنی‌داری (sig)
۱۲۷	۱۲۵	۱۲۶	۱۲۷	حجم نمونه (N)
۷۰۶/	۷۶۰/	۱	۶۸۳/	ضریب همبستگی
۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	سطح معنی‌داری (sig)
۱۳۰	۱۲۹	۱۳۰	۱۲۶	حجم نمونه (N)
۷۶۵/	۱	۷۶۰/	۷۲۶/	ضریب همبستگی
۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	سطح معنی‌داری (sig)
۱۲۹	۱۲۹	۱۲۹	۱۲۵	حجم نمونه (N)
۱	۷۶۵/	۷۰۶/	۶۲۹/	ضریب همبستگی
۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	سطح معنی‌داری (sig)
۱۳۱	۱۲۹	۱۳۰	۱۲۷	حجم نمونه (N)

با توجه به یافته‌های جدول بالا، بین تمامی مؤلفه‌های فرعی مربوط به عوامل رفتاری رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۶. نتایج اجرای آزمون اسپیرمن برای سنجش وجود رابطه بین مؤلفه‌های اصلی پژوهش

عوامل زمینه‌ای	عوامل رفتاری	عوامل ساختاری	
۷۸۹/	۶۳۹/	۱	ضریب همبستگی
۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	سطح معنی‌داری (sig)
۱۲۱	۱۲۱	۱۲۶	حجم نمونه (N)
۷۲۸/	۱	۶۳۹/	ضریب همبستگی
۰۰۰/	۰۰۰/	۰۰۰/	سطح معنی‌داری (sig)

۱۲۲	۱۲۶	۱۲۱	حجم نمونه (N)	عوامل زمینه‌ای
۱	/۷۲۸	/۷۸۹	ضریب همبستگی	
/۰۰۰	/۰۰۰	/۰۰۰	سطح معنی‌داری (sig)	
۱۲۵	۱۲۲	۱۲۱	حجم نمونه (N)	

یافته‌های مربوط به جدول ۷ بیانگر آن است که بین عوامل سه گانه مورد بررسی نیز رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تعیین مهم‌ترین عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت نیروهای داوطلب کتابخانه‌های آستان قدس رضوی صورت گرفت. نخستین یافته پژوهش نشان داد که در بین مؤلفه‌های فرعی مربوط به عوامل ساختاری، مؤلفه فرعی ساختار سازمانی از اولویت بالاتری برخوردار است و در انتها نیز نظام جبران خدمات قرار دارد. این یافته نشان از آن دارد که داوطلبان بیشتر نیاز به آن دارند که در ساختار سازمانی ضمن رفع قوانین سختگیرانه در به کارگیری نیروهای خادمیار، نسبت به تعیین جایگاه و نقش آنان توجه شود و برای این منظور نیز آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های مشخصی تدوین گردد تا از برخورد سلیقه‌ای در خصوص خادمیاران جلوگیری شود. یافته مهم دیگر که باید مورد توجه قرار گیرد آن است که برای خادمیاران نظام جبران خدمات به شکل مادی ارزش و اعتبار چندانی ندارد که شاید دلیل اصلی آن ارزش معنوی فعالیت است که داوطلبان در آستان قدس رضوی و به دلیل وجود بارگاه امام هشتم شیعیان احساس می‌کنند. رضوانی بیدگلی و روحانی (۱۳۹۷) نیز به این یافته رسیدند که باید از ظرفیت فرهنگی و مذهبی نیروهای داوطلب نهایت استفاده نمود و به آن توجه خاصی داشت. یافته دیگر پژوهش نیز نشان داد که نظام مدیریت عملکرد نیز برای داوطلبان دارای اهمیت است. دلیل این یافته نیز این می‌تواند باشد که افراد تمایل دارند تا عملکرد آنان توسط مدیران مورد توجه قرار گرفته و به آن اهمیت داده شود که این خود نیروی محرکی است برای ادامه فعالیت و تلاش برای بهبود عملکرد آنان در آینده. در واقع مدیریت عملکرد داوطلبان به آنان حس به رسمیت شناخته شدن را می‌دهد. چو و دیگران (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود به همین مسئله پی بردند که بالاترین انتساب عملکردهای مدیریت مثبت مربوط به پاداش و رسمیت شناختن است. در یک جمع‌بندی کلی در خصوص اولین یافته پژوهش باید بیان داشت که مسائل مدیریتی نقش مهمی در حفظ و نگهداشت داوطلبان دارد. موضوعی که در پژوهش حقدادی و دیگران (۱۳۹۶) نیز مورد تأکید قرار گرفت و مشخص شد که بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان، ارتباط آماری معنی‌داری وجود دارد.

دیگر یافته پژوهش در مورد رتبه‌بندی مؤلفه‌های فرعی مربوط به عوامل رفتاری نشان داد که مؤلفه فرعی سیستم انگیزشی در بین سایر مؤلفه‌های عوامل رفتاری، اولویت بیشتری برای خادمایان دارد و پس از آن فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های مدیران قرار دارند. این یافته پژوهش که سیستم انگیزشی نقش مهمی در جذب و نگهداشت داوطلبان دارد با بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته همانند (هارو^۱ و دیگران، ۲۰۰۵؛ چو و دیگران، ۲۰۲۰؛ کلاته سیفری و دیگران، ۱۳۹۳؛ مارگیر و بیگی راد، ۱۳۹۵) دارای همخوانی است. شاید بتوان چنین استنباط کرد که خادمایان تمایل دارند تا فعالیت‌های آنان مورد توجه قرار گیرد و بدین وسیله احساس ارزشمند بودن کنند و بتوانند انگیزه لازم برای ادامه فعالیت‌های خود را داشته باشند. در این راستا باید هم به انگیزه‌های درونی افراد توجه شود و هم به انگیزه‌های بیرونی. به عبارتی مدیران باید ضمن توجه به عواملی که سبب ایجاد انگیزه بیرونی برای خادمایان می‌گردد، به تقویت انگیزه‌های درونی آنان بپردازند. مرجانی و دیگران (۱۴۰۰) نیز در پژوهش خود به این نکته اذعان نمودند که برای تداوم فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌های ایران شناسایی انگیزه فعالیت‌های داوطلبانه در جذب و حفظ نیروهای داوطلب مؤثر است. همچنین فرهنگ سازمانی نیز دومین عامل پراهمیت در بین عوامل رفتاری بود. فرهنگ سازمانی از آن جهت دارای اهمیت است که سبب ایجاد همدلی بین کارکنان رسمی و نیروهای داوطلب شده و زمینه ایجاد فضای کاری مناسب برای نیروهای داوطلب را فراهم می‌سازد. لینچ و اسمتی (۲۰۱۰) معتقد هستند که روابط ضعیف بین کارکنان حقوق‌بگیر و کارکنان داوطلب می‌تواند منجر به افزایش استرس و نارضایتی در هر دو طرف شود. استفاده از داوطلبان به دلیل درگیری‌های شخصیتی، عدم ارتباط با داوطلبان، عدم توافق بر سر نحوه برخورد با موقعیت‌های خاص و نگرش منفی داوطلبان نسبت به کارکنان حقوق‌بگیر، می‌تواند باعث استرس مضاعفی برای کارمندان رسمی سازمان شود. بنابراین باید به این موضوع توجه خاصی داشت و فرهنگ سازمانی و تقویت آن باید از رویکردهای اصلی مدیران باشد.

در این پژوهش مشخص شد که عوامل رفتاری نسبت به دو عامل دیگر یعنی زمینه‌ای و ساختاری دارای اهمیت بیشتری است. این یافته نشان از اهمیت سیستم انگیزشی، فرهنگ سازمانی و سایر عوامل رفتاری دارد که سبب می‌شود تا داوطلبان ادامه فعالیت خود را به آن‌ها پیوند بزنند. این یافته با پژوهش حقدادی و دیگران (۱۳۹۶) دارای همخوانی است؛ چرا که آنان نیز دریافتند که بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان، ارتباط آماری معنی‌داری وجود دارد. مارگیر و بیگی راد (۱۳۹۵) نیز فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی، مشارکت و کار تیمی و وظایف مدیریت و رهبری را بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب مؤثر دانستند. بنابراین، می‌توان چنین استنباط نمود که اگرچه نیروهای داوطلب جزئی از کارکنان

رسمی سازمان محسوب نمی‌شوند اما عدم توجه به مسایل مدیریتی آنان سبب دوری آنان از سازمان شده و در نهایت منجر به جدایی آنان می‌گردد. از این رو، مدیران باید دست به اقداماتی بزنند تا حس تعلق را در بین داوطلبان تقویت کند و ظرفیت‌های آن‌ها را بهینه سازد. همچنین عوامل زمینه‌ای نیز در حفظ و نگهداشت داوطلبان دارای اهمیت هستند. اهمیت این عوامل از آنجا پررنگ‌تر می‌شود که شامل محیط و شرایط بیرونی است و سبب‌ساز عوامل ساختاری و رفتاری هستند. داوطلبان نیاز دارند تا در جامعه به رسمیت شناخته شده و به کار آن‌ها ارج نهاده شود و بدانند که فعالیت‌های داوطلبانه آنان از سوی دیگران دیده می‌شود. مرجانی و دیگران (۱۴۰۰) نیز به نقش باورهای شخصی و روان‌شناختی و عوامل تأثیرگذار اجتماعی به عنوان عوامل مداخله‌گر بر فعالیت‌های داوطلبانه، تأکید دارند. چو و دیگران (۲۰۲۰) نیز رسمیت شناختن را عامل مهمی در فعالیت‌های داوطلبانه می‌دانند.

دیگر یافته پژوهش نشان داد که نه تنها بین سه عامل اصلی مورد مطالعه، رابطه معنی‌داری وجود دارد، بلکه حتی بین زیرمؤلفه‌های مربوط به هر یک از عوامل مورد بررسی نیز رابطه وجود دارد. می‌توان چنین استنباط نمود که این حفظ و نگهداشت نیروهای داوطلب امری تک بعدی نیست بلکه موضوعی است که دارای ابعاد و مؤلفه‌های مختلف است و باید در حوزه مدیریت نیروهای داوطلب به تمامی آن‌ها توجه نمود و رویکردی جامع در این خصوص باید توسط مدیران اتخاذ گردد تا هدف نهایی یعنی حفظ نیروهای داوطلب صورت پذیرد. مرجانی و دیگران (۱۴۰۰) نیز دریافتند که فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌های ایران متأثر از عوامل متعددی است که باید به همه آن‌ها توجه نمود. نکته قابل توجه این است که عوامل زمینه‌ای نیز با دو عامل دیگر دارای رابطه مثبت و معنی‌داری است که این نشان‌دهنده آن است که مدیران حتی باید به محیط پیرامون سازمان و شرایط حاکم بر آن نیز تسلط داشته و توجه نمایند؛ اگرچه در برخی از موارد این عوامل تحت کنترل سازمان نیستند، اما مدیران می‌توانند با اقدامات مناسب نقش آنان را در سازمان خود تعدیل نمایند. رضانی بیدگلی و روحانی (۱۳۹۷) نیز این موضوع را مورد تأیید قرار داده‌اند و دریافتند که در مقوله مدیریت نیروهای داوطلب دو نوع عوامل وجود دارد: یکی عوامل قابل کنترل توسط مؤسسات و دیگری موارد خارج از کنترل و اختیار آنان است که باید به هر دو توجه شود.

به طور کلی، اگرچه کاسلدن و دیگران (۲۰۱۵) انکای بیش از حد به داوطلبان برای ارائه خدمات کتابخانه را ناقص می‌دانند و معتقد هستند که بدون کارکنان حرفه‌ای، این احتمال وجود دارد که استانداردهای کاری کاهش یابد اما به کارگیری نیروهای داوطلب در کتابخانه‌ها با توجه به شرایط فعلی، می‌تواند سودمند باشد. این امر در صورتی مفید خواهد بود که به مدیریت نیروهای داوطلب توجه جدی شود.

ویلسون^۱ (۲۰۱۲) در بررسی پژوهش‌های مرتبط با فعالیت‌های داوطلبانه، چالش‌های ناشی از تعارض منافع و تعهد کوتاه مدت داوطلبان را به همراه تعدادی دیگر از عوامل اجتماعی که بر تمایل فرد به داوطلب شدن یا نبودن وی تأثیر می‌گذارد، شناسایی و تأیید می‌کند. بنابراین باید تلاش شود تا این تعارضات با شناسایی عوامل مؤثر بر حفظ داوطلبان و تعیین اهمیت هر یک از این عوامل نسبت به رفع آن‌ها اقدام شود. همچنین باید به روابط بین آن‌ها و نیز تک‌تک هر یک از عوامل به صورت عواملی منفک و مجزا از یکدیگر نگاه نشود. در پایان با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود تا در سازمان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی به عوامل عوامل انگیزشی خادمیاران توجه شود و تلاش شود تا ضمن تدوین شیوه‌نامه تشویق خادمیاران، احساس ارزشمندی به آن‌ها دست دهد. همچنین با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی باید اقداماتی در خصوص ایجاد همدلی و اجرای عدالت سازمانی بین نیروهای داوطلب و کارکنان سازمان ایجاد شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران نسبت به در نظر گرفتن همه عوامل در کنار یکدیگر توجه داشته باشند و ضمن در نظر گرفتن عوامل داخل سازمان به مسایل خارج از سازمان نیز توجه داشته باشند.

سپاسگزاری

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند از استاد گرامی جناب آقای دکتر رحمت الله فتاحی دبیر علمی «اولین همایش بین‌المللی فعالیت‌های داوطلبانه فرصتی برای پویاسازی و توسعه خدمات در کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز آرشیوی» و همچنین جناب آقای دکتر عباس مرجانی دبیر اجرایی و سایر اعضای کمیته علمی این همایش، به خاطر فراهم آوردن زمینه این پژوهش و دقت نظرشان در داوری مقالات تشکر نمایند. همچنین از داوران گرامی مجله نیز به خاطر مطالعه متن مقاله حاضر و ارائه نظرهای ارزشمند سپاسگزاری می‌کنیم.

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل). ترجمه محمد اعرابی، امید مهدیه. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اندام، رضا؛ منتظری، امیر؛ فیضی، سمیرا (۱۳۹۲). بررسی نقش رضایتمندی در پیش‌بینی تعهد نیروهای داوطلب در ورزش. مدیریت ورزشی (حرکت)، ۵(۴)، ۲۹-۴۵.
- پولادی ری شهری، علی؛ افشارپور، شاهین؛ گلستانه، سیدموسی؛ رستمی، شیوا؛ مظفری، محمود؛ شعبان زاده، عبدالکریم؛ رستگارپور، محمد (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر در جذب و نگهداری گروه‌های داوطلبان، جوانان و امدادی جمعیت هلال احمر استان بوشهر. نشریه امداد و نجات، ۵(۱)، ۳۱-۳۹.

حقدادی، عابد؛ شاه منصوری، عزت اله؛ خسروی زاده، اسفندیار (۱۳۹۶). رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی و حفظ و نگهداری داوطلبان هیئت‌های ورزشی استان مرکزی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۴(۲)، ۲۶۳-۲۷۴.

رمضانی بیدگلی، امیرحسین؛ روحانی، محمدحامد (۱۳۹۷). شیوه‌های جذب و مدیریت نیروهای داوطلب برای سازمان‌های مردم نهاد. مقاله ارائه شده در دومین همایش ملی خیر ماندگار، تهران.

رهنوردآهن، فرج اله؛ علمداری، شهرام؛ صادقی نیک، پی ناهید. (۱۳۸۸). شناسایی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری گروه‌های مردمی داوطلب ارائه خدمات داوطلبانه در جمعیت هلال احمر. *نشریه امداد و نجات*، ۱(۲)، ۳۹-۵۳.

سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی (۱۳۹۹). کانون خادمیاران کتاب. بازیابی شده در ۲۰ خرداد ۱۴۰۱ از: <https://library.razavi.ir/fa>

فروزنده، جنت؛ اردلان، علی؛ ملک پور، مختار؛ معصومی، غلامرضا، وحیددستجردی، مرضیه (۱۳۹۵). بررسی روش‌های اطلاع‌رسانی و جلب مشارکت عمومی در فعالیت‌های داوطلبانه بیمارستانی. *نشریه مدیریت ارتقای سلامت*، ۶(۱)، ۴۸-۵۴.

کلاته سیفری، معصومه؛ کوزه چیان، هاشم؛ احسانی، محمد؛ حسینی، سید یعقوب (۱۳۹۳). تأثیر جامعه‌پذیری سازمانی بر حفظ داوطلبی در ورزش دانشجویی. *نشریه مدیریت ورزشی (حرکت)*، ۶(۲)، ۲۶۳-۲۸۲.

مارگیر، علی؛ بیگی راد، الهام (۱۳۹۵). الگوسازی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب در موسسات خیریه استان بوشهر. مقاله ارائه شده در اولین همایش ملی خیر ماندگار، تهران.

مرجانی، سید عباس؛ زارعی، عاطفه؛ بیات، بهروز (۱۴۰۰). شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌های ایران با ارائه الگوی نظری. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۴، ۵-۳۰.

موسوی، شیمیا؛ اکبری، پریسا؛ نظریان، علی (۱۳۹۶). بررسی تأثیر تعامل اجتماعی و تبادل بین اعضای گروه‌های داوطلب بر مدیریت داوطلبی رویداد ورزشی (مطالعه موردی سیزدهمین المپیاد فرهنگی ورزشی دانشجویان). *نشریه مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)*، ۹(۴۶)، ۱۴۱-۱۵۶.

میرزایی اهرنجانی، حسن (۱۳۷۷). *تجزیه عوامل تحلیل و مؤثر بر وجدان کار و انضباط اجتماعی در سازمان*. قزوین: دانشگاه آزاد اسلامی.

References

- Andam, R., Montezeri, A., & Feizi, S. (2014). The Investigation of the Role of Satisfaction in Predicting Commitment of Volunteers in Sport. *Sport Management Journal*, 5(4), 29-45. (in Persian)
- Armstrong, M. (2015). *Handbook of strategic human resource management (A guide to action)*. Translate by Mohammad Arabi and Omid Mahdih. Tehran: Cultural Research Office. (in Persian)
- Casselden, B., Pickard, A. J., & McLeod, J. (2015). The challenges facing public libraries in the Big Society: The role of volunteers, and the issues that surround their use in England. *Journal of librarianship and information science*, 47(3), 187-203.
- Cho, H., Wong, Z. E., & Chiu, W. (2020). The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediating role of job satisfaction of volunteers. *Sage open*, 10(2), <https://doi.org/10.1177/2158244020920588>

- Constantinescu, M., Danciu, A., & Haimana, D. (2020). Volunteering in libraries: survey on Romanian public libraries. *Revista Română de Biblioteconomie și Știința Informării= Romanian Journal of Library and Information Science*, 16(2), 12-19.
- Cuskelly, G., Hoyer, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. New York: Routledge.
- Dupuis, N. (2012). Initiating a new Volunteer program. *Canadian Journal of Volunteer Resources Management*, 20(1), 16-20.
- Ferreira, M. R., Proenca, J. F., & Proenca, T. (2009). Motivations and management factors of volunteer work in nonprofit organizations: a literature review. In *8th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing*.
- Hager, M. A. (2004). *Volunteer management practices and retention of volunteers*. Retrieved from: <http://webarchive.urban.org/publications/411005.html>
- Haghdadi, A., Shahmansouri, E., & Khosravizadeh, E. (2017). Relationship between Human Resource Management Practices on Maintenance of Volunteers' Sport Boards in Markazi Province. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 4(2), 263-274. (in Persian)
- Harrow, S., Leggett, M., Robertson, S., Townsend, L., & Daviduik, S. (2005). *Building capacity to attract and retain literacy volunteers*. Toronto: Imagine Canada.
- Jannat, F., Ardalan, A., Malekpour, M., Masoumi, G., & Vahid-Dastjerdi, M. (2016). Survey Methodes of Informing and Attracting Public Cooperation in Volunteer Activities in Hospitals. *Journal of Health Promotion Management (JHPM)*, 5(5), 48-54 (in Persian).
- Kalateh Seifari, M., Kouzechian, H., Ehsani, M., & Hosseini, S. Y. (2014). The Effect of Organizational Socialization on Volunteer Retention in Student Sports. *Sport Management Journal*, 6(2), 263-282. (in Persian)
- Keip, E. (2012). The board's role in the volunteer management cycle. *Canadian Journal of Volunteer Resources Management*, 20(1), 12-13.
- Lynch, S., & Smith, K. (2010). The dilemma of judging unpaid workers. *Personnel Review*, 39(1), 80-95.
- Machin, J., & Paine, A. E. (2008). Management matters: A national survey of volunteer management capacity. London: *Institute for Volunteering Research*. Retrieved from: <https://dobrywolontariat.pl/uploads/managementmatters.pdf>
- Margir, A., & Biggie Rod, E. (2016). Modeling the factors affecting the recruitment and retention of volunteers in charity institutions of Bushehr province. The paper presented at *the first national conference of Khair Mandagh*, Tehran. (in Persian)
- Marjani, S. A., Zarei, A., & Bayat, B. (2022). Identifying the factors and components affecting voluntary activities in Iranian libraries and presenting a proposed model. *Library and Information Sciences (LIS)*, 24(4), 5-30. (in Persian)
- Mirzaie Aharnejati, H. (1998). *Analyzing the factors affecting work conscience and social discipline in the organization*. Qazvin: Islamic Azad University.
- Mousavi, S., Akbari, P., & Nazarian, A. (2018). The Impact of Social Interaction and Team Member Exchange on Sport Event Volunteer Management (Case Study: Thirteenth

- Cultural and Sport University Students Olympiad). *Sport Management Studies*, 9(46), 141-156. (in Persian)
- Nichols, G., Knight, C., Mirfin-Boukouris, H., Uri, C., Hogg, E., & Storr, R. (2016). *Motivations of sport volunteers in England: A review for Sport England*. Retrieved from: <https://researchdirect.westernsydney.edu.au/islandora/object/uws:44952//PDF/view>
- Nicol, E. A., & Johnson, C. M. (2008). Volunteers in libraries: Program structure, evaluation, and theoretical analysis. *Reference & User Services Quarterly*, 154-163.
- Organization of Astan Quds Razavi Libraries, Museums and Document Center (2019). Center of Book volunteers. Retrieved on June 20 2022 from: <https://library.razavi.ir/fa>. (in Persian)
- Page, B. (2010). Library cuts and job losses condemned by leading authors: Councils are expected to look to volunteers in attempt to balance budgets hit by the government's spending review. *The Guardian*, 22.
- Pauline, G. (2011). Volunteer satisfaction and intent to remain: An analysis of contributing factors among professional golf event volunteers. *International Journal of Event Management Research*, 10.
- Phillips, S., Little, B. R., & Goodine, L. (2002). *Recruiting, retaining and rewarding volunteers: what volunteers have to say*. Canadian Centre for Philanthropy.
- Pouladi Reishahri, A., Afsharpour, S., Golestaneh, S. M., Rostami, S., Mozafari. M., Shabanzadeh, A., & Rastgarpor, M. (2013). Investigating effective factors in attracting and maintaining volunteers, youth and relief groups of the Red Crescent Society of Bushehr province. *scientific Journal of Rescue and Relief*, 5(1), 31-39. (in Persian)
- Rahnavard, F., Sadeghi Nikpei, N., & Alamdari, S. (2009). Identify effective factors to attract public volunteer groups for giving voluntarily services in Red Crescent society. *scientific Journal of Rescue and Relief*, 1(2), 39-53. (in Persian)
- Ramezani Bidgoli, A. H., & Rouhani, M. H. (2017). Methods of recruitment and management of volunteers for non-governmental organizations. The paper presented in *the second national conference of Khair Mandagh*, Tehran. (in Persian)
- Warner, S., Newland, B. L., & Green, B. C. (2011). More than motivation: Reconsidering volunteer management tools. *Journal of Sport Management*, 25(5), 391-407.
- Wilson, J. (2012). Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176-212.
- Wu, H. (2011). Social impact of volunteerism. *Points of Light Institute*. Retrieved February, 2, 2022 from: https://www.academia.edu/download/54542955/volunteerism_pdf.pdf