

## Optimizing Volunteering Behavior in Sport Events

Ahmadali Asefi<sup>1</sup>, Fatemeh Kameli<sup>2</sup>

1. Corresponding Author, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: [aa.asefi@spr.ui.ac.ir](mailto:aa.asefi@spr.ui.ac.ir)
2. Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, University of Isfahan, Isfahan, Iran. E-mail: [fa.kameli1995@gmail.com](mailto:fa.kameli1995@gmail.com)

Article Info	ABSTRACT
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Article history:</b> Received: 29 May 2022 Received in revised form: 10 July 2022 Accepted: 10 August 2022 Published online: 22 December 2023</p> <p><b>Keywords:</b> <i>Budget,</i> <i>Mathematical Model,</i> <i>Scenario Writing,</i> <i>Time,</i> <i>Volunteering.</i></p>	<p><b>Introduction:</b> Optimizing the actions of volunteers in sports events would greatly aid in organizing better and more effective events. Therefore, the purpose of this study was to optimize volunteer behavior in sports events.</p> <p><b>Methods:</b> This descriptive-analytical study was conducted in the field and operated with a specific purpose. The statistical population consisted of experts in the field of volunteering, including experienced managers working with volunteers and university professors. The sampling method employed was purposive. During the study, 94 criteria were identified for optimizing volunteer behavior in sports events through the examination of valid certificates and documents in the field of volunteering. Among these criteria, 16 were found to be effective in optimizing volunteer behavior. Eventually, through the Delphi Method with two repetitions, 9 fundamental criteria were identified. The criteria were then determined using the Best-Worst Method.</p> <p><b>Results:</b> Based on the identified criteria, a model for optimizing volunteer behavior was developed, taking into consideration time and budget as limiting factors for criteria selection. Subsequently, five scenarios were generated to account for different budget and time situations, and the model was solved using GAMS software to obtain the results.</p> <p><b>Conclusion:</b> Sports event managers can contribute to optimizing volunteer behavior and enhancing the overall efficiency and effectiveness of the event by considering the scenarios presented in this research.</p>

**Cite this article:** Asefi, A. A., Kameli, F. (2023). Optimizing volunteering behavior in sport events. *Sport Management Journal*, 15(4); PP.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2022.343567.2953>



Journal of Sport Management by University of Tehran Press is licensed under [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)  
| web site: <https://jrm.ut.ac.ir/> | Email: [jrm@ut.ac.ir](mailto:jrm@ut.ac.ir)

## Extended Abstract

### Introduction

The successful execution of daily events necessitates the proper utilization of various resources and optimal planning for their implementation. Furthermore, effective management of human resources is considered crucial and falls within the primary responsibilities of event organizers. Given the transient nature of sports events, organizers rely on volunteers in addition to their core staff to ensure the smooth functioning of these events. A volunteer is an individual who willingly participates in voluntary activities, without expecting any rewards or financial benefits these activities are typically organized within a formal structure, and the volunteer does not have any personal affiliation with the individuals who benefit from these activities. Volunteering is a type of work that is not accompanied by rights or monetary compensation. It is characterized by a high degree of freedom of choice, as well as a strong sense of altruism, as it aims to benefit others rather than oneself. Considering the time constraints associated with hosting such games and the substantial expenses involved, particularly in relation to human resources, the participation of volunteers becomes highly significant. Their involvement not only contributes to the efficiency and effectiveness of the event but also enhances volunteer satisfaction. Therefore, it is imperative to establish a mechanism that optimizes volunteer behavior in order to meet these objectives.

### Methods

The current research methodology employed an analytical approach with a descriptive focus. It was implemented in the field to achieve its objectives. The research consisted of two main parts. In the first part, a content analysis method was used to examine and analyze books, theses, and articles pertaining to volunteering, with a particular emphasis on volunteering in sports. This analysis enabled the identification of factors that influence volunteering. Subsequently, in the second part, input from experts in the field of volunteering was gathered to further refine and summarize the important factors. Additionally, the Best-Worst method was utilized to assign coefficients to the final factors. A mathematical language was employed to design the mathematical model of the problem, and linear algebra was employed to discuss the mathematical solution and implementation of the model.

### Results

The research findings indicated that, considering the budget and time constraints, as well as the criteria

employed in the study, five distinct scenarios can be considered. Each scenario presents conditions that can optimize the behavior of volunteers. By incorporating these scenarios into event management practices, the behavior of volunteers in sporting events can be effectively optimized.

### Conclusion

To optimize volunteer behavior in sports events, event managers should take specific actions. They should provide volunteers with opportunities to receive feedback on their performance by aligning the volunteer work schedule with their free time. This allows for dedicated moments where volunteers can discuss their experiences, challenges, and suggestions. Managers should also ensure that volunteers have access to suitable and sufficient tools and equipment needed to carry out their tasks effectively. Furthermore, it is important for managers to treat both official staff and volunteers equally, without any form of discrimination. By implementing these practices, sports event managers can optimize volunteer behavior, resulting in improved performance and accuracy in volunteer work.

### Ethical Considerations

**Compliance with ethical guidelines:** All of the journal's guidelines performed by authors.

**Funding:** The research was done without using financial resources.

**Authors' contribution:** The authors have contributed equally.

**Conflict of interest:** The authors have no conflicts of interest.

**Acknowledgments:** Authors express their sincere thanks to all of expert.



شماره الکترونیکی: ۴۲۷۷-۲۶۷۶

# مدیریت ورزشی



انتشارات دانشگاه تهران

## بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی

احمدعلی آصفی<sup>۱</sup>، فاطمه کاملی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسئول، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، تهران، اصفهان. رایانامه: [aa.asefi@spr.ui.ac.ir](mailto:aa.asefi@spr.ui.ac.ir)

۲. گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. رایانامه: [fa.kameli1995@gmail.com](mailto:fa.kameli1995@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی	<b>مقدمه:</b> بهینه شدن اقدامات داوطلبان در رویدادهای ورزشی می‌تواند کمک بزرگی به برگزاری بهتر و اثربخش‌تر رویدادها کند، از این رو هدف این تحقیق، بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی بود.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۳/۸	<b>روش پژوهش:</b> تحقیق توصیفی از نوع تحلیلی بود و به لحاظ هدف از نوع کاربردی بود و به شکل میدانی اجرا شد. جامعه آماری، همه افراد خبره و متخصص در حوزه داوطلبی (مدیران صاحب تجربه کار با داوطلبان و استادان دانشگاه) بودند. روش نمونه‌گیری هدفمند بود. در این تحقیق ضمن مطالعه اسناد و مدارک معتبر در حوزه داوطلبی، ۹۴ معیار در بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی شناسایی شد. با نظرخواهی از مشارکت‌کنندگان در تحقیق، ۱۶ معیار مؤثر در بهینه‌سازی رفتار داوطلبی تعیین شد که در نهایت با کاربرد روش دلفی با دو تکرار، ۹ معیار نهایی مشخص شد. در ادامه، بر اساس روش بهترین وزن معیارها تعیین شد.
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۴/۱۹	<b>یافته‌ها:</b> بر این اساس، مدل بهینه‌سازی رفتار داوطلبی مبتنی بر رویکرد سناریونویسی با در نظر گرفتن زمان و بودجه به عنوان عوامل محدودکننده انتخاب معیارها ارائه شد. بر این اساس پنج سناریو در شرایط متفاوت بودجه‌ای و زمانی ارائه و نتایج حاصل از حل مدل با استفاده از نرم‌افزار GAMS مشخص شد.
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۵/۱۹	<b>نتیجه‌گیری:</b> مدیران رویدادهای ورزشی می‌توانند با در نظر گرفتن سناریوهای ارائه‌شده در تحقیق، به بهینه‌سازی رفتار داوطلبی و کارایی و اثربخشی کلی رویدادهای ورزشی کمک کنند.
تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۱	<b>کلیدواژه‌ها:</b> بودجه، زمان، داوطلبی، سناریو نویسی، مدل ریاضی.

**استناد:** آصفی، احمدعلی؛ و کاملی، فاطمه (۱۴۰۲). بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی. نشریه مدیریت ورزشی، (۴) ۱۵، صص.

DOI:<http://doi.org/10.22059/JSM.2022.343567.2953>

این نشریه علمی رایگان است و حق مالکیت فکری خود را بر اساس لایسنس کپی‌رایت کامنز (CC BY-NC 4.0) به نویسندگان واگذار کرده است. آدرس نشریه: <https://jsm.ut.ac.ir/> | ایمیل: [jsm@ut.ac.ir](mailto:jsm@ut.ac.ir)



© نویسندگان.

ناشر: انتشارات دانشگاه تهران.

## مقدمه

ورزش به خودی خود جذاب است، اما این جذابیت از طریق سازماندهی و برگزاری رویدادهایی با قوانین خاص و در زمان و مکان مشخص، تحقق می‌یابد. رویداد ورزشی، رویدادی است که دارای محتوایی پیچیده و خلاقانه از فعالیت‌های ورزشی، تفریحی، سرگرم‌کننده منطبق با یک برنامه از پیش تعیین شده است که از نظر اجتماعی و اقتصادی برای محل یا منطقه‌ای که در آن برگزار می‌شوند، حائز اهمیت است (بیلاک و رادوانوویچ؛ ۲۰۰۳). برگزاری موفقیت‌آمیز رویدادهایی مانند بازی‌های المپیک و جام جهانی فوتبال، مستلزم به‌کارگیری درست انواع منابع و برنامه‌ریزی بهینه جهت اجرای آنهاست. در این خصوص، برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح نیروی انسانی از مهم‌ترین و کلیدی‌ترین وظایف مدیران برگزارکننده رویداد محسوب می‌شود. نیروی انسانی در هر سازمان و رویدادی یک منبع حیاتی است، چراکه انسان اصلی‌ترین محور تحول در هر سازمانی محسوب می‌شود (مایسنر و ماسون؛ ۲۰۰۸). در عصری که کیفیت کامل از اهمیت اولیه برخوردار است، کارایی تنها با استفاده موفقیت‌آمیز از منابع انسانی حاصل می‌شود (برما؛ ۲۰۱۴). نقش منابع انسانی تا حد زیادی موفقیت یا شکست اهداف سازمان را تعیین می‌کند (دسلر؛ ۲۰۰۹). به‌طور کلی، منظور از نیروی انسانی، کارکنان حقوق‌بگیر و داوطلبان هستند (کاسکلی<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۶). داوطلب به کسی گفته می‌شود که آزادانه و بدون دریافت پاداش یا منافع مالی در فعالیت‌های داوطلبانه در قالب یک ساختار رسمی شرکت کند و هیچ‌گونه وابستگی با افرادی نداشته باشد که از این فعالیت‌ها سود می‌برند (کنان؛ ۱۹۹۱)، و داوطلبی کاری است که هیچ حقوق یا پاداش پولی برای آن پرداخت نمی‌شود (لاسانن؛ ۲۰۱۱). همچنین داوطلبی به‌عنوان کاری با درجه بالایی از آزادی انتخاب، بدون پاداش، در یک ساختار رسمی و درجه بالایی از نوع‌دوستی به نفع افراد دیگری غیر از خود تعریف شده است (نیکولز<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). داوطلبی اهمیت و مزایای مختلفی دارد، من جمله اینکه داوطلب شدن به‌عنوان شکلی از اوقات فراغت، افراد را با تجارب خاصی روبه‌رو می‌کند، شرایط را برای رشد شخصیت فرد فراهم می‌کند و از انزوای فرد جلوگیری و انتخاب حرفه‌ای او را تقویت می‌کند (کراجناکووا<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). افزون بر این داوطلبی به‌منزله شاخصی از مشارکت مدنی و سرمایه اجتماعی تلقی می‌شود (هولمز و اسمیت؛ ۲۰۱۲). داوطلبان از طریق دامنه گسترده‌ای از فعالیت‌های اغلب پیچیده، کمک شایانی به حمایت از جوامع در بسیاری از سطوح می‌کنند (کاسکلی و همکاران، ۲۰۰۶). به‌کارگیری داوطلبان علاوه بر مزایای اقتصادی و اجتماعی زیادی که برای سازمان و جامعه به‌همراه دارد، نقش مؤثری در شکل‌گیری قضاوت‌های انتقادی از واقعیت‌ها، تفکر مستقل و همچنین ارزیابی هدفمند و سازنده از فرایندهای سازمانی ایفا می‌کند (کراجناکووا و همکاران، ۲۰۱۸). با توجه به اهمیت و مزایای داوطلبی و همچنین به‌دلیل ماهیت کوتاه‌مدت رویدادهای ورزشی، برگزارکنندگان رویداد در کنار کارکنان اصلی، نیروهای داوطلب را نیز برای برگزاری رویدادهای ورزشی به‌کار می‌گیرند، به‌طوری‌که رویدادهای مهم ورزشی تعداد زیادی از افراد را به‌عنوان داوطلب گرد هم می‌آورد که از طریق یک مأموریت جمعی به صحنه می‌آیند تا یک رویداد موفق را در اجتماع برگزار کنند (دوهرتی؛ ۲۰۰۹). برگزاری موفقیت‌آمیز رویدادهای ورزشی، نه‌فقط به‌دلیل رهبری قوی مدیران آنها، بلکه به‌دلیل زمان، انرژی و تلاشی است که هزاران داوطلب در برگزاری آنها صرف می‌کنند (چلادورای و مادلا؛ ۲۰۰۶).

1. Bjelac & Radovanovic

2. Misener & Mason

3. Burma

4. Dessler

5. Cuskelly

6. Cnaan

7. Laasanen

8. Nichols

9. Krajňáková

10. Holmes & Smith

11. Doherty

12. Chelladurai & Madella

با اینکه داوطلبی در رویدادهای ورزشی پدیدهٔ منحصر به فردی است و مزایای مختلفی دارد، با این حال، برخی داوطلبان بالقوه هنوز با موانع عملی و روانی روبه‌رو هستند که مانع داوطلب شدن آنها می‌شود (لیندن‌مایر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸)، به طوری که پژوهش‌های فراوانی نشان داده‌اند که اغلب داوطلبان به خوبی مدیریت نمی‌شوند و تمایل افراد برای انجام فعالیت‌های داوطلبی رو به زوال است (کاسکلی و همکاران، ۲۰۰۶). این در حالی است که میزان کار مورد نیاز در بخش داوطلبی رو به رشد است، اما تعداد داوطلبان در دسترس با یک نرخ قابل مقایسه افزایش نمی‌یابد (باسل و فوربز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). شواهد تحقیقی نشان می‌دهد از هر پنج داوطلب، دو نفر به دلیل مدیریت ضعیف یعنی عدم استفادهٔ بهینه از زمان داوطلبان یا استعدادهای آنها، مشخص نبودن وظایف داوطلبانه و عدم تشکر و قدردانی از داوطلبان برای وقت و تلاش خود، داوطلب شدن در سازمان را متوقف خواهند کرد (کایوالاین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). این در حالی است که آینده چالش برانگیزتر خواهد شد زمانی که میزان کار مورد نیاز در بخش داوطلبانه در حال افزایش است، ولی تعداد داوطلبان موجود با سرعت قابل مقایسه‌ای افزایش نمی‌یابد (باسل و فوربز، ۲۰۰۲). بنابراین، برای سازمان‌های بشردوستانه و سایر سازمان‌های غیرانتفاعی مهم است که مدیریت بهینه‌ای بر نیروی کار داوطلب موجود داشته باشد (فالاسکا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). به خصوص چنین وضعیتی ایجاب می‌کند سازمان‌های ورزشی به مسائل مدیریت داوطلبان توجه کنند، در غیر این صورت، به احتمال زیاد در جذب، کسب رضایت، حفظ و بسیج آنها شکست خواهند خورد (هاگر و براودنی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). مدیریت نامناسب داوطلبان در رویدادهای ورزشی ضمن عدم استفادهٔ بهینه از این نیروی انسانی ارزشمند سبب شده است تا داوطلبی آنها در آینده نیز با خطر مواجه شود. دوهرتی (۲۰۰۹) بیان می‌کند نارضایتی شخصی، ناامیدی و سرخوردگی از عدم انجام کار کافی، انجام وظایف خسته‌کننده و تعیین تعداد داوطلب بیشتر از نیاز برای یک کار مشخص، از تمایل داوطلبان برای درگیر شدن بیشتر در رویدادهای آینده ممانعت می‌کند. احتمالاً این احساسات توسط داوطلبان جوان‌تر که ممکن است فاقد تجارب لازم در زندگی و اعتماد به نفس برای مقابله با چنین فشارهایی باشند، بیشتر احساس می‌شود (کاسکلی و همکاران، ۲۰۰۶). همچنین تقدیر نامناسب از داوطلبان، کمبود اطلاعات، مهارت یا کمبود هزینه‌های مالی و آماده‌سازی نامناسب فعالیت‌های داوطلبی در سازمان‌های ورزشی (کراجناکووا و همکاران، ۲۰۱۸) از جمله موانع به کارگیری صحیح داوطلبان در رویدادهای ورزشی است. همهٔ این موارد نشان می‌دهد مدیریت بهینه بر روی جذب، به کارگیری و استفاده از ظرفیت بالقوهٔ داوطلبان وجود ندارد. از این رو به کارگیری سازوکاری به منظور بهینه‌سازی رفتار داوطلبان در رویدادهای ورزشی، موضوع مهمی است که باید با نگاه علمی بدان پرداخته شود. به منظور استفادهٔ حداکثری از این توان بالقوهٔ داوطلبان، رفتار آنها به عنوان یک نیروی انسانی در رویدادهای ورزشی، نیاز به بهینه‌سازی دارد. بینش بهینه‌سازی، می‌کوشد تا با کاربرد مدل‌های ریاضی بهترین سیاست‌ها، برنامه‌ها، روش‌ها و نحوهٔ اجرا را تعیین کند. به عبارتی، بهینه‌سازی می‌کوشد تا منابع لازم برای رسیدن به یک سطح مورد نظر از انجام کار را به حداقل ممکن برساند، با منابع در اختیار یا منابعی که قرار است در اختیار گیرد، سطح انجام کار مؤثر را به حداکثر مقدار برساند و بهترین تعادل را بین هزینه‌ها (منابع مصرف‌شده) و منافع (سطح انجام کار مؤثر) ایجاد کند (جاسبی، ۲۰۱۰). از این رو با توجه به منافع اقتصادی و اجتماعی که رویدادهای بزرگ ورزشی در بردارند (چالادورای و مادالا، ۲۰۰۶) و همچنین با در نظر گرفتن محدودیت زمانی برگزاری این بازی‌ها و مخارج زیادی که باید برای منابع مختلف به خصوص نیروی انسانی متحمل شد، بنابراین داوطلب شدن افراد در این رویدادها و بهینه کردن رفتار آنها به منظور کارایی و اثربخشی رویداد و همچنین افزایش رضایت داوطلبان ضرورت می‌یابد. از طرفی با توجه به مشغله و درگیری زیاد مدیران برگزارکننده رویداد، احتمال عدم توجه دقیق به داوطلبان و به کارگیری مؤثر آنها وجود دارد. بنابراین، وجود سازوکاری به منظور بهینه کردن رفتار داوطلبان لازم و ضروری است. در صورت بهینه شدن رفتار داوطلبان، دیگر داوطلب موانعی همچون نارضایتی شخصی، ناامیدی و سرخوردگی از انجام کار ناکافی، انجام وظایف خسته‌کننده و تعیین تعداد زیادی داوطلب برای انجام یک کار مشخص را در مقابل خود نمی‌بیند (دوهرتی، ۲۰۰۹)، همچنین با

1. Lindenmeier

2. Bussell & Forbes

3. Kuivalainen

4. Falasca

5. Hager & Brudney

انگیزه و وفاداری بیشتری در رویداد بعدی برای سازمان کار می‌کند. با توجه به نظر سالم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، در صورتی که نیروی کار با احساس رضایت به وظیفه خود مشغول شود، به احتمال زیاد اجرای کارآمدتر و پربارتری را از خود برجای می‌گذارد که تا حد زیادی به موفقیت سازمان منجر می‌شود. مدیران برگزاری رویداد نیز، در صورت بهینه‌سازی رفتار داوطلبان و به‌دست آوردن رضایت، تعهد و وفاداری آنها، با اطمینان خاطر بیشتری به مدیریت امور می‌پردازند و مخارج مالی هنگفتی را که منابع انسانی برای برگزاری رویدادها دارد، در مقابل خود نمی‌بینند. در صورتی که سازمان به‌صورت بهینه و کارا از داوطلبان استفاده کند، تیمی از داوطلبان دلسوز و باتجربه را همیشه به‌همراه خود دارد که در رویدادهای بعدی به‌راحتی آن را همراهی می‌کنند. از این‌رو مسئله اصلی تحقیق حاضر این است که روش‌های بهینه‌سازی رفتار داوطلبان در رویدادهای ورزشی چیست؟

## روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر، توصیفی از نوع تحلیلی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی است و به شکل میدانی اجرا شد. تحقیق در دو بخش انجام گرفت؛ در بخش اول، بر حسب روش تحلیل محتوا، کتب، پایان‌نامه‌ها و مقالات در ارتباط با داوطلبی و به‌خصوص داوطلبی در ورزش مطالعه و بررسی شد که بر این اساس عوامل مؤثر بر کار داوطلبی، شناسایی شد. در بخش بعد با استفاده از نظرهای خبرگان در حوزه داوطلبی، عوامل مهم تلخیص و نهایی شدند. همچنین با کاربرد روش بهترین - بدترین، به تعیین ضرایب عوامل نهایی و با استفاده از زبان ریاضی، مدل ریاضی مسئله طرح شد و با استفاده از جبر خطی، به حل ریاضی و اجرای مدل پرداخته شد.

در بخش اول، تمامی اسناد و مدارک در حوزه داوطلبی به روش هدفمند و در دسترس، مطالعه و بررسی شد. در بخش دوم جامعه آماری تحقیق را افراد صاحب‌نظر و آگاه (دارای مستندات علمی و بروندهای پژوهشی بر روی داوطلبی در ورزش و همچنین مدیران ورزشی دارای سابقه کار با داوطلبان ورزشی) تشکیل دادند که به‌صورت هدفمند، ۱۰ نفر برای قرار گرفتن در پنل دلفی انتخاب شدند. در بررسی اسناد و مدارک حوزه داوطلبی، ابتدا ۹۴ معیار به‌دست آمد. سپس با نظرخواهی از گروه دلفی، معیارها نقد و بررسی شد و طی چند مرحله برخی معیارها حذف، برخی تعدیل و بعضی اضافه شد که در این روند، تعداد معیارها به ۸۸، سپس ۴۶ و بعد از آن به ۲۱ و در ادامه به ۱۶ معیار رسید (جدول ۱) که در آخر با استفاده از روش دلفی، ۹ معیار نهایی مشخص شدند (جدول ۲). از آنجا که تعداد معیارهای استخراج‌شده از ادبیات تحقیق زیادتر از معیارهایی است که بتوان در تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره از آنها استفاده کرد، به‌منظور تعیین مهم‌ترین معیارها، روش دلفی برای تعیین مهم‌ترین معیارها استفاده شد. به‌منظور اجرای روش دلفی، پرسشنامه‌ای تدوین و برای به‌دست آوردن نظر متخصصان در فرایندی با دو تکرار توزیع و جمع‌آوری شد. در تکرار دوم، از متخصصان خواسته شد که درباره نتایج مربوط به تکرار اول نیز نظر بدهند.

پس از این مرحله با به‌کارگیری روش  $BWM^2$ ، اهمیت و وزن هریک از معیارهای نهایی برای ورود به مرحله مدلسازی مشخص و نماد متغیر تصمیم هم در مدل مشخص شد (جدول ۳). روش بهترین - بدترین از جدیدترین و کاراترین روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره است که به‌منظور وزن‌دهی عوامل و معیارهای تصمیم‌گیری به‌کار می‌رود (رضایی، ۲۰۱۵).

در این روش، بهترین و بدترین معیارها توسط تصمیم‌گیرنده مشخص می‌شود و سپس مقایسه زوجی بین هر کدام از این دو شاخص، با دیگر شاخص‌ها صورت می‌گیرد. آنگاه مسئله به یک مسئله برنامه‌ریزی خطی تبدیل می‌شود، بدین‌گونه که وزن شاخص‌ها به‌صورتی به‌دست آید که تفاوت‌های مطلق اوزان حداقل شود. پس از تعیین وزن معیارهای با کاربرد روش بهترین - بدترین، مدل مناسب برای بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی ارائه شد.

1. Salem

2. Best-Worst Method

جدول ۱. معیارهای مؤثر در بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی

معیار	ردیف
روشن بودن اهداف و شرح کار و دسترسی به آن	۱
همسویی وظیفه داوطلب با توانایی‌ها و مهارت‌هایش	۲
معنادار بودن کار داوطلب	۳
دسترسی به ابزار و وسایل مورد نیاز انجام وظیفه	۴
آموزش توانمندساز (جلسات آموزشی) اجرای وظایف محوله	۵
فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد	۶
درک انگیزه‌ها و نیازهای داوطلب	۷
حفظ حرمت و شأن داوطلبان	۸
رابطه صمیمانه بین داوطلبان و دست‌اندرکاران رویداد	۹
امکان دسترسی به تغذیه، ایاب‌ذهاب و استراحت کافی	۱۰
داشتن استقلال در کار محوله	۱۱
حمایت مدیریت رویداد از داوطلبان	۱۲
مشارکت داوطلبان در سازماندهی رویداد	۱۳
فرصت کسب پاداش و دستاوردهای ملموس و ناملموس	۱۴
تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب	۱۵
عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد	۱۶

جدول ۲. معیارهای حاصل از روش دلفی

معیار	ردیف
تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب	۱
عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد	۲
درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهای داوطلب	۳
روشن بودن اهداف و شرح کار داوطلب	۴
آموزش توانمندساز (جلسات آموزشی) اجرای کار محوله	۵
معنادار بودن کار داوطلب	۶
همسویی کار داوطلب با توانایی‌ها و مهارت‌هایش	۷
فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد	۸
حمایت توانمندساز (دسترسی به ابزار و وسایل مورد نیاز انجام کار)	۹

جدول ۳. متغیر تصمیم و وزن معادل هر معیار

شماره	نام معیار	متغیر تصمیم	وزن معیار
۱	تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب	X1	۰/۰۸
۲	عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد	X2	۰/۰۵
۳	درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهای داوطلب	X3	۰/۱۲
۴	روشن بودن اهداف و شرح کار داوطلب	X4	۰/۲۵
۵	آموزش توانمندساز (جلسات آموزشی) اجرای کار محوله	X5	۰/۱۲
۶	معنادار بودن کار داوطلب	X6	۰/۰۹
۷	همسویی کار داوطلب با توانایی‌ها و مهارت‌هایش	X7	۰/۱۷
۸	فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد	X8	۰/۰۶
۹	حمایت توانمندساز (دسترسی به ابزار و وسایل مورد نیاز انجام کار)	X9	۰/۰۶

تعاریف و اهمیت معیارها در بهبود کار داوطلبی در ورزش منطبق با مبانی نظری و ادبیات تحقیق در ادامه ارائه شده است:

**روشن بودن اهداف و شرح کار داوطلب:** شرح شغل، فهرستی از وظایف، فعالیت‌ها و مسئولیت‌ها برای یک عنوان شغلی است (نوته؛ ۲۰۲۳). شرح شغل ابزار مهمی برای مرتب کردن کارها در موقعیت‌های سازمان است (بودنارچوک؛ ۲۰۱۲). در شرح شغل، وظایف، مسئولیت‌ها و شرایط کلی کار به‌طور خلاصه درج و توضیح داده می‌شود که متصدی شغل چه وظایفی را چگونه و در چه شرایطی انجام دهد. در صورتی که در شرح شغل، اطلاعاتی درباره ویژگی‌های شغل و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام آن وجود داشته باشد، می‌توان شایسته‌ترین و مناسب‌ترین فرد را به آن وظیفه اختصاص داد (قلی‌پور، ۲۰۱۲).

**همسویی کار داوطلب با توانایی‌ها و مهارت‌هایش:** اگر ویژگی‌های شغلی با نیازها و توانایی‌های شخصی نیروی کار مطابقت داشته باشد، به احتمال زیاد کارکنان تناسب شغلی مناسبی را تجربه خواهند کرد (کریستوف‌براون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). یکی از اشکال تناسب شغلی، تناسب تقاضا - توانایی است (کیپل و جاج؛ ۱۹۹۶). تناسب تقاضا - توانایی به سازگاری بین دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های نیروی کار و تقاضاهای کاری اشاره دارد (کیپل و دیریو<sup>۴</sup>؛ ۲۰۰۲). با افزایش تناسب تقاضا - توانایی، ممکن است افراد بتوانند از بیشتر مهارت‌های خود استفاده کنند، خود را توسعه دهند و به منابع مهم اطلاعاتی دسترسی پیدا کنند و در نهایت توانایی‌های لازم برای برآوردن وظایف شغلی را تجربه کنند (تیمز و همکاران، ۲۰۱۶).

**آموزش توانمندساز (جلسات آموزشی) اجرای کار محوله:** آموزش، ارائه دانش لازم به نیروی کار و دستیابی به مهارت‌های مربوطه جهت انجام وظایف خاص برای دستیابی به یک هدف مشترک است (اولانیان و اوجو<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۸). آموزش می‌تواند تغییر رفتار و نگرش نیروی کار، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آنها را در پی داشته باشد (احمد و یوحنا<sup>۶</sup>؛ ۲۰۱۴). همچنین آموزش امکان آشنایی، کسب دانش و سازگاری نیروی کار برای استفاده از فناوری‌های نوظهور و جدید را فراهم می‌کند (نانا<sup>۷</sup>؛ ۲۰۲۰). با کاربرد آموزش، نیروی کار می‌تواند مفاهیم جدید کاری را بیاموزد، مهارت‌های خود را تقویت کند، نگرش کاری خود را بهبود بخشد و در نهایت بهره‌وری خود را افزایش دهد (کول؛ ۲۰۰۳).

**درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهای داوطلب:** انگیزه داوطلبی تمایل به کمک به دیگران یا تمایل به پاداش‌های شخصی و اجتماعی توصیف می‌شود (هوی<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). هوی و میسکل<sup>۹</sup> (۱۹۸۷) انگیزه داوطلبی را نیروهای پیچیده، محرک‌ها، نیازها، حالت‌های تنش یا دیگر سازوکارهایی که فعالیت داوطلبی را برای دستیابی به اهداف شخصی شروع و حفظ می‌کنند، تعریف کرده‌اند. انگیزه نقش مؤثری در حفظ خدمات داوطلبان دارد (بنگ و لی<sup>۱۰</sup>؛ ۲۰۱۴) و نقش مهمی برای افرادی که هیچ مزدی دریافت نمی‌کنند، متحمل آموزش می‌شوند، وقت صرف کرده و تلاش می‌کنند و در وضعیت داوطلبی باقی می‌مانند، بازی می‌کند

1. Noe

2. Bdnarchuk

3. Kristof-Brown

4. Cable & Judge

5. Cable & DeRue

6. Tims

7. Olaniyan & Ojo

8. Ahmed & Yohanna

9. Nanna

10. Cole

11. Hoye

1. Hoy & Miskel

13. Bang & Lee



(کایوالاین، ۲۰۱۷). داوطلب شدن در رویدادهای ورزشی، بستگی زیادی به وجود انگیزه‌ها و جوایز ملموس و نامشهود برای جذب و ایجاد انگیزه در داوطلبان دارد (رالستون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

**معنادار بودن کار داوطلب:** معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند، اهداف کاری مهم و باارزشی را دنبال کرده و در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان باارزش است (هانگر و اپلبوم<sup>۲</sup>؛ ۱۹۹۸). معنادار بودن یعنی باارزش بودن اهداف شغلی و علاقه‌درونی شخص به کار (توماس و ولتهاوس<sup>۳</sup>؛ ۱۹۹۰). همچنین معنادار بودن یک وضعیت فراگیر است که سهم بسزایی در احساس افراد در رسیدن به هدف خود در زندگی دارد که نه تنها برای سلامت روان نیروی کار، بلکه برای سلامت سازمان‌ها و عملکرد بالای آنها نیز مهم است (چالوفسکی<sup>۴</sup>؛ ۲۰۰۳). معنادار بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد.

**تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب:** تطبیق زمان، هماهنگ کردن زمان‌های انجام کار داوطلبی با زمان‌های آزاد وی است، به طوری که داوطلب در زمان‌هایی به کار گرفته شود که از همه مسئولیت‌های شغلی، خانوادگی و شخصی، آزاد باشد و حتی جدول کاری وی بر اساس انتخاب‌های داوطلب برای انجام کار باشد. در این خصوص، برای به حداقل رساندن مشکلات احتمالی، پیش از شروع به کار داوطلب، یک جلسه هماهنگی می‌تواند جهت ارائه چندین تاریخ و زمان که داوطلبان می‌توانند برای انجام کار انتخاب کنند، برنامه‌ریزی شود (راه‌حل‌های سلامتی<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۵).

**فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد:** بازخورد فرایندی دوطرفه است و باید همیشه به کار رود. بازخورد خوب، نیروی کار را تشویق می‌کند تا رفتارهای غیرمولد خود را تغییر دهد و راه‌حلی بیابد که چگونه با انجام رفتاری متفاوت در یک موقعیت خاص، مؤثرتر باشد (نیکولیچ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). بازخورد خوب می‌تواند به افزایش انگیزه و اطمینان در افراد منجر شود (سعدون<sup>۷</sup>؛ ۲۰۱۲). پذیرش بازخورد و اعمال اصلاحات، سبب ایجاد مسئولیت و شناخت در وظایف آنها می‌شود (نیکولیچ و همکاران، ۲۰۲۰).

**حمایت توانمندساز (دسترسی به ابزار و وسایل مورد نیاز انجام کار):** حمایت برای تضمین بهترین عملکرد نیروی کار سازمان ضروری است، زیرا محرک اصلی انرژی و توانایی‌هاست و بر عملکرد منابع انسانی تأثیر می‌گذارد و از طریق آنها به سطوح بالای بهره‌وری می‌رسد (ابومغلی<sup>۸</sup>؛ ۲۰۱۵). حمایت درست و مقتضی، سبب توانمندسازی نیروی کار می‌شود. توانمندسازی یاد دادن چیزهایی به دیگران است که می‌توانند انجام دهند تا به شما کمتر متکی باشند (هیل و هاگ<sup>۹</sup>؛ ۲۰۰۴). نیروی کاری که خود را توانمند می‌بیند، تضاد و ابهام در نقش کمتری را گزارش می‌دهد و همچنین در محل کار خود، کنترل بیشتری را بر محیط تجربه می‌کند (پیتز<sup>۱۰</sup>؛ ۲۰۰۵). یکی از ابعاد توانمندسازی نیروی کار در اختیار قرار دادن ابزار و تجهیزات مناسب و کافی برای انجام کارهای محوله است. تجهیزات اداری نیروی کار را قادر می‌سازد تا کارها را آسان‌تر انجام دهند و با خستگی کمتر کار کنند، که این سبب افزایش کارایی می‌شود.

**عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد:** در محیط کار دو نوع تبعیض رسمی (آشکار) و بین‌فردی (ظریف) وجود دارد (هیل<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲). تبعیض رسمی را می‌توان تبعیض در استخدام، ارتقا، دسترسی و توزیع منابع دانست (کورتینا<sup>۱۱</sup>؛ ۲۰۰۸). از

1. Ralston

2. Honegger & Appelbaum

3. Thomas & Velthouse

4. Chalofsky

5. Solutions NGH

6. Nikolić

7. Saedon

8. Abou-Moghli

9. Hill & Huq

10. Pitts

11. Hebl

11. Cortina

سوی دیگر، تبعیض بین فردی بیشتر با رفتارهای غیرکلامی، شفاهی و حتی کلامی منفی که در تعاملات اجتماعی ایجاد می‌شود، مشخص می‌شود (هبل و همکاران، ۲۰۰۲).

به‌طور کلی، تبعیض درک‌شده با کاهش سلامت روحی و جسمی، تعهد سازمانی پایین‌تر و رضایت شغلی کمتر مرتبط است (پاسکو و ریچمن؛ ۲۰۰۹؛ اسکات و فران؛ ۲۰۱۱؛ ماینر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲؛ ابرین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

پس از تعیین معیارهای نهایی و وزن معیارها، مدل بهینه‌سازی مناسب بر اساس معیارها و وزن‌های به‌دست‌آمده در گام اول و دوم طراحی شد. در این گام پژوهش، مدل ریاضی مربوط به افزایش  $U$  (افزایش مطلوبیت در رفتار داوطلبی) مدلسازی شد. شایان ذکر است این مدل یک مدل صفر و یک و جزء مدل‌های عدد صحیح صفر و یک است؛ بدین معنی که متغیرهای تصمیم که همان  $X_i$ ها هستند، تنها می‌توانند عددهای صفر یا یک را بگیرند. برای اجرای این مدل نیاز بود ضرایب متغیرهای تصمیم مشخص شود که این مهم با به‌کارگیری روش بهترین - بدترین به‌دست آمد. در این بخش، از آنجا که در نظر گرفتن برخی معیارها برای بهینه‌سازی رفتار داوطلبی نیاز به زمان و بودجه دارد و ممکن است از نظر زمان و بودجه محدودیت وجود داشته باشد، برای انتخاب مناسب‌ترین معیارها با توجه به محدودیت زمانی و بودجه، مدل ریاضی صفر و یک برای افزایش مطلوبیت ایجاد شد. در این مدل متغیرهای تصمیم -  $X_i$ ها - همان معیارهای انتخابی در بخش قبل هستند. در نتیجه ۹ متغیر تصمیم برای این مسئله وجود دارد که می‌تواند مقدار صفر و یک را به خود بگیرد. مقدار یک برای متغیر  $X_i$  به معنای انتخاب معیار  $X_i$  و مقدار صفر به معنای عدم انتخاب این متغیر است. همچنین تابع هدف مسئله حداکثر کردن مطلوبیت به‌واسطه انتخاب معیارهاست که از مجموع حاصل ضرب  $X_i$ ها در وزن معیار  $X_i$  به‌دست می‌آید:

$$\max(U) = \sum_{i=1}^9 w_i x_i$$

st.

$$x_1 + x_5 \leq \{2 \ 1\}$$

$$x_1 + x_7 \leq \{2 \ 1\}$$

$$x_1 + x_5 + x_7 + x_8 \leq \{3 \ 2\}$$

$$x_5 + x_6 \leq \{1 \ 2 \ 2\}$$

$$x_5 + x_9 \leq \{1 \ 2 \ 2\}$$

$$x_6 + x_9 \leq \{1 \ 2 \ 2\}$$

$$x_5 + x_6 + x_9 \leq \{1 \ 2 \ 3\}$$

$$x_i = \{0, 1\} \quad i = 1, 2, \dots, 9$$

بنابراین، در مدل ارائه‌شده،  $X_i$ ها عبارت است از معیارهایی که با استفاده از روش دلفی به‌دست آمده است. ضرایب  $X_i$ ها در تابع هدف، وزن‌های معیارهاست که از روش بهترین - بدترین به‌دست می‌آید. سه محدودیت اول مربوط به محدودیت مربوط به تعداد داوطلب با احتساب زمان در اختیار است. حدود هر محدودیت حد بالا و پایین را نشان می‌دهد. بدین معنی که اگر زمان در اختیار زیاد باشد، هر دو متغیر  $x_1$  و  $x_2$  می‌توانند انتخاب شوند و اگر زمان در اختیار محدود باشد، از بین متغیرهای  $x_1$  و  $x_5$  تنها یکی از آنها می‌تواند انتخاب شود. دو محدودیت دوم و سوم نیز به همین صورت است. شایان ذکر است از بین ۹ معیار انتخاب‌شده در بخش قبل، معیارهای  $x_1$ ،  $x_5$ ،  $x_7$  و  $x_8$  برای اجرا نیاز زمان داشته و بقیه معیارها نیاز به زمان نداشته‌اند. این معیارها به‌ترتیب عبارت‌اند از: تطبیق زمان انجام کار

1. Pascoe & Richman

2. Schat & Frone

3. Miner

4. O'Brien

داوطلبی با زمان آزاد داوطلب، همسویی کار داوطلب با توانایی‌ها و مهارت‌های وی، فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد، آموزش توانمندساز (جلسات آموزشی) اجرای کار محوله، ولی معیاری مانند عدم تبعیض، زمانی را برای اجرا نمی‌گیرد، درحالی‌که معیاری مانند آموزش یا کسب بازخورد نیاز به صرف زمان دارد. این موارد استدلالی برای انتخاب این معیارها در محدودیت زمان است. محدودیت‌های دیگر، یعنی چهار محدودیت بعدی، محدودیت‌های مربوط به بودجه است که حدود محدودیت به ترتیب حد پایین، متوسط و بالا را نشان می‌دهد. بدان معنا که اگر بودجه در حد کم، متوسط و زیاد باشد، تعداد معیارها برای بهبود کار داوطلبی از کم به زیاد تغییر می‌کند. برای نمونه محدودیت شماره ۴، معیارهای شماره ۵ و ۹ را برای انتخاب در سطوح بودجه کم، متوسط و زیاد نشان می‌دهد؛ یعنی اگر بودجه کم باشد، فقط یکی از معیارها انتخاب می‌شود و اگر بودجه متوسط یا زیاد باشد، هر دو معیار می‌توانند انتخاب شوند. معیارهای که برای اجرایی شدن نیاز به بودجه داشته و در محدودیت‌های ۴ تا ۷ لحاظ شده‌اند، معیارهای X5، X6 و X9 هستند. این معیارها به ترتیب عبارت‌اند از: آموزش توانمندساز (جلسات آموزشی) اجرای کار محوله، معنادار بودن کار داوطلب، حمایت توانمندساز (دسترسی به ابزار و وسایل مورد نیاز برای انجام کار). دیگر معیارهایی که در محدودیت‌ها لحاظ نشده‌اند، بدین معنا که برای اجرایی شدن نیاز به زمان و صرف بودجه ندارند و بحث روان‌شناختی‌اند. برای مثال عدم تبعیض بین کارکنان و نیروی داوطلبی معیاری است که نیاز به صرف زمان یا بودجه ندارد و به نوع رفتار مسئولان مربوطه وابسته است. در خصوص این معیارها، صرفاً شناخت مسئولان از این نوع جهت‌گیری‌ها می‌تواند کار داوطلبی را در رویدادهای ورزشی بهینه کند. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و روش‌های تحلیل ریاضی استفاده شد. تمامی تجزیه و تحلیل‌ها در این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار اکسل و گمز صورت گرفت.

### یافته‌های پژوهش

نتایج نشان داد بر اساس محدودیت بودجه و زمان و معیارهای به کارگرفته در تحقیق پنج سناریوی مختلف می‌توان در نظر گرفت که در هر سناریو، شرایطی برای بهینه‌سازی رفتار داوطلبی ایجاد می‌شود که در صورت در نظر گرفته شدن توسط مدیریت رویداد می‌تواند به بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی کمک کند (جدول ۴). نتایج حاصل از هر سناریو، معیارهای مناسب برای بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی را نشان می‌دهد. **سناریوی اول** در نظر دارد زمان محدود است و عامل بودجه در نظر گرفته نشده است. **سناریوی دوم** در نظر دارد زمان محدود نیست و عامل بودجه در نظر گرفته نشده است. در **سناریوی سوم** عامل زمان در نظر گرفته نشده و بودجه کم در نظر گرفته شده است. **سناریوی چهارم** در نظر دارد عامل زمان در نظر گرفته نشده است و بودجه متوسط است و در نهایت در **سناریوی پنجم** عامل زمان در نظر گرفته نشده است و بودجه زیاد است.

جدول ۱. نتایج سناریوهای مختلف بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی

معیار	متغیر تصمیم	سناریوی ۱	سناریوی ۲	سناریوی ۳	سناریوی ۴	سناریوی ۵
X1	تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب	۱	۱	۱	۱	۰
X2	عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد	۱	۱	۱	۱	۱
X3	درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهای داوطلب	۱	۱	۱	۱	۱
X4	روشن بودن اهداف و شرح کار داوطلب	۱	۱	۱	۱	۱
X5	آموزش توانمندساز اجرای کار محوله	۱	۱	۱	۱	۱
X6	معنادار بودن کار داوطلب	۱	۱	۰	۱	۱
X7	همسویی کار داوطلب با توانایی‌ها و مهارت‌های وی	۱	۱	۱	۱	۱
X8	فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد	۱	۱	۱	۰	۰
X9	حمایت توانمندساز (دسترسی به ابزار و وسایل مورد نیاز انجام کار)	۱	۰	۰	۱	۱

۱۰۰	۹۴	۸۵	۹۴	۸۶	U	میزان تابع هدف هر سناریو (درصد)
-----	----	----	----	----	---	---------------------------------

## بحث و نتیجه‌گیری

مدل بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی به صورت یک مدل ریاضی صفر و یک با در نظر گرفتن دو عامل تأثیرگذار در بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی (زمان و بودجه) ارائه شده است.

در شرایطی که زمان محدود است و عامل بودجه در نظر گرفته نشده است، با اجرای اقدامات زیر می‌توان به بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی کمک کرد. در این حالت معیارهای ۱ و ۸ یعنی تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب و فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد انتخاب نمی‌شود و بقیه معیارها قابل عملیاتی‌سازی است. درصد مطلوبیت در این سناریو (یا میزان تابع هدف این سناریو) ۸۶ درصد است. به عبارتی در این حالت مدیر رویداد می‌تواند با مشخص کردن اهداف و شرح کار داوطلب، اختصاص کاری مرتبط با مهارت‌های داوطلب، درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهایش، برگزاری جلسات آموزشی توانمندساز، اختصاص کاری معنادار به داوطلب، فراهم کردن ابزار و وسایل مورد نیاز برای انجام کار و عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد، به نحو بهتر و کاراتری از اقدامات داوطلبان جهت دستیابی به اهداف رویداد استفاده کند. چنانچه این اقدامات به نحو مطلوبی انجام گیرد، به میزان ۸۶ درصد احتمال دارد که رفتار داوطلبان در رویداد بهینه شود.

در موقعیتی که زمان محدود نیست و عامل بودجه در نظر گرفته نشود، با اجرای اقدامات زیر می‌توان به بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی کمک کرد. در این حالت فقط معیار ۸ یعنی فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد انتخاب نمی‌شود و بقیه معیارها قابل عملیاتی‌سازی است. درصد مطلوبیت در این سناریو (یا میزان تابع هدف این سناریو) ۹۴ درصد است. به عبارتی در این حالت مدیر رویداد می‌تواند با مشخص کردن اهداف و شرح کار داوطلب، اختصاص کاری مرتبط با مهارت‌های داوطلب، درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهایش، برگزاری جلسات آموزشی توانمندساز، اختصاص کاری معنادار به داوطلب، تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب، فراهم کردن ابزار و وسایل مورد نیاز برای انجام کار و عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد، به نحو بهتر و کاراتری از اقدامات داوطلبان جهت دستیابی به اهداف رویداد استفاده کند. چنانچه این اقدامات به نحو مطلوبی انجام گیرد، ۹۴ درصد احتمال دارد که رفتار داوطلبان رویداد بهینه شود.

در شرایطی که عامل زمان در نظر نباشد و بودجه کم باشد، با اجرای اقدامات زیر می‌توان به بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی کمک کرد. در این حالت معیارهای ۶ و ۹ یعنی معنادار بودن کار داوطلب و حمایت توانمندساز (دسترسی به ابزار و وسایل مورد نیاز برای انجام کار) انتخاب نمی‌شود و بقیه معیارها قابل عملیاتی‌سازی است. درصد مطلوبیت در این سناریو (یا میزان تابع هدف این سناریو) ۸۵ درصد است. به عبارتی در این حالت مدیر رویداد می‌تواند با مشخص کردن اهداف و شرح کار داوطلب، اختصاص کاری مرتبط با مهارت‌های داوطلب، درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهایش، برگزاری جلسات آموزشی توانمندساز، تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب و عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد، به نحو بهتر و کاراتری از اقدامات داوطلبان جهت دستیابی به اهداف رویداد استفاده کند. چنانچه این اقدامات به نحو مطلوبی انجام شود، ۸۵ درصد احتمال دارد که رفتار داوطلبان رویداد بهینه شود.

در موقعیتی که زمان در نظر نباشد و بودجه در حد متوسط باشد، با اجرای اقدامات زیر می‌توان به بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی کمک کرد. در این حالت فقط معیار ۹ یعنی حمایت توانمندساز (دسترسی به ابزار و وسایل مورد نیاز برای انجام کار) انتخاب نمی‌شود و بقیه معیارها قابل عملیاتی‌سازی است. درصد مطلوبیت در این سناریو (یا میزان تابع هدف این سناریو) ۹۴ درصد است. به عبارتی در این حالت مدیر رویداد می‌تواند با مشخص کردن اهداف و شرح کار داوطلب، اختصاص کاری مرتبط با مهارت‌های داوطلب، درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهای وی، برگزاری جلسات آموزشی توانمندساز، اختصاص کاری معنادار به داوطلب، تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب، فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد و عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد، به نحو

بهتر و کاراتری از اقدامات داوطلبان جهت دستیابی به اهداف رویداد استفاده کند. چنانچه این اقدامات به‌نحو مطلوبی انجام گیرد، ۹۴ درصد احتمال دارد که رفتار داوطلبان رویداد بهینه شود.

در نهایت وقتی که عامل زمان در نظر نباشد و بودجه زیاد باشد، با اجرای اقدامات زیر می‌توان به بهینه‌سازی رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی کمک کرد. در این حالت همه معیارها قابل عملیاتی‌سازی است. درصد مطلوبیت در این سناریو (یا میزان تابع هدف این سناریو) ۱۰۰ درصد است. به‌عبارتی در این حالت مدیر رویداد می‌تواند با مشخص کردن اهداف و شرح کار داوطلب، اختصاص کاری مرتبط با مهارت‌های داوطلب، درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهای وی، برگزاری جلسات آموزشی توانمندساز، اختصاص کاری معنادار به داوطلب، تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب، فرصت کسب بازخورد در مورد عملکرد، فراهم کردن ابزار و وسایل مورد نیاز برای انجام کار و عدم تبعیض بین داوطلبان و کارکنان رویداد، به‌نحو بهتر و کاراتری از اقدامات داوطلبان جهت دستیابی به اهداف رویداد استفاده کند. چنانچه این اقدامات به‌نحو مطلوبی انجام گیرد، به‌طور ۱۰۰ درصد احتمال دارد که رفتار داوطلبان رویداد بهینه شود. این سناریو یک سناریو ایده‌آل است که در آن محدودیت زمان و بودجه وجود ندارد. بنابراین همه معیارها قابل پیاده‌سازی و اجرا هستند و در نتیجه تابع مطلوبیت به‌صورت حداکثر مقدار ممکن یعنی صد درصد به‌دست می‌آید.

با توجه به سناریوهای مذکور و معیارهای تعیین‌شده، مدیران رویدادهای ورزشی می‌توانند در شرایط زمانی و بودجه‌ای مختلف، با تدوین و ارائه شرح وظیفه یا کار داوطلبان، ضمن مشخص کردن ویژگی‌های کاری اعم از درجه سختی، خطرناک و نکات ایمنی مرتبط با کار و محیط آن، همچنین وظایف، مسئولیت‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام دادن وظیفه و نیز ارزش آن کار نسبت به سایر کارها، شایسته‌ترین و مناسب‌ترین داوطلب را با توجه به مهارت‌ها و توانایی‌های آنها و همسویی با ویژگی‌های وظیفه محوله انتخاب و زمینه‌کارایی و اثربخشی اقدامات داوطلب را مهیا کنند. اگر مدیران رویدادهای ورزشی بین کاری که به داوطلب واگذار می‌کنند و مهارت‌ها و توانایی‌های وی تناسب و همسویی ایجاد کنند، می‌توانند موجب شوند داوطلبان کارها را راحت‌تر و لذت‌بخش‌تر انجام دهند و از این‌رو رضایت بیشتری را تجربه کنند و در نتیجه مؤثرتر و کاراتر به ایفای وظایف خود پردازند. در این خصوص مدیران رویدادهای ورزشی می‌توانند با برگزاری جلسات آموزشی توانمندساز برای داوطلبان، رفتار و نگرش داوطلبان و دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های آنها را تغییر دهند و امکان آشنایی و سازگاری آنها با کار و شرایط کاری‌شان را فراهم کنند و با ارتقای مهارت داوطلبان، بر عملکرد شغلی آنها تأثیر مثبت گذارند. چنین شرایطی می‌تواند زمینه‌ساز درک و پاسخگویی به انگیزه‌ها و نیازهای داوطلبان باشد که این خود کمک می‌کند تا آنها بیشتر درگیر کار در رویدادها شوند و با برآورده شدن نیازهایشان، رضایت بیشتری از انجام فعالیت‌های داوطلبی دریافت کنند. لازمه این کار نیز ارائه کارهای معنادار به داوطلبان است که ضمن ایجاد فضایی برای لذت بردن داوطلبان از کار، صرف دقت و توجه کافی برای انجام کار و بهبود مشارکت آنها در برگزاری رویداد را سبب می‌شود. همچنین مدیران رویدادهای ورزشی باید با تطبیق زمان انجام کار داوطلبی با زمان آزاد داوطلب، فراهم کردن امکان کسب بازخورد در مورد عملکرد، قرار دادن ابزارآلات و تجهیزات مناسب و کافی در اختیار داوطلبان و عدم تبعیض بین کارکنان رسمی و داوطلبان زمینه‌ساز انجام کار بهتر و دقیق‌تر داوطلب و بهینه شدن رفتار داوطلبی در رویدادهای ورزشی کمک کنند.

## تقدیر و تشکر

از تمامی متخصصان مشارکت‌کننده در تحقیق به‌سبب ارائه نظرهای ارزشمندشان سپاسگزاریم.

## References

Abou-Moghli, A. (2015). The role of organizational support in improving employees performance. *International Business Research*, 8(2), 198.

- Ahmed, I., & Yohanna, Y. (2014). Training and development as a tool for enhancing employee's productivity: A case study of Ashaka cement company, Nigeria Plc. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 17-26.
- Bang, H., & Lee, C. S. (2014). The roles of large-scale sporting event volunteer motivations in predicting behavioural intention within the theory of planned behaviour. *International Journal of Hospitality and Event Management*, 1(2), 111-134.
- Bjelac, Z., & Radovanovic, M. (2003). Sports events as a form of tourist product, relating to the volume and character of demand. *Journal of Sport tourism*, 8(4), 260-269.
- Bodnarchuk, M. (2012). The role of job descriptions and competencies in an international organization: Case: Foster Wheeler Energia Oy.
- Burma, Z. A. (2014). Human resource management and its importance for today's organizations. *International Journal of Education and Social Science*, 1(2), 85-94.
- Bussell, H., Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 7(3), 244-257.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 860-875.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). Human resource management in Olympic sport organisations: Human Kinetics Publishers.
- Cnaan, R. A., Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *The journal of applied behavioral science*, 27(3), 269-284.
- Cole, G. A. (2002). Personnel and human resource management: Cengage Learning, EMEA.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of management review*, 33(1), 55-75.
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). Working with volunteers in sport: Theory and practice: Routledge.
- Dessler, G. (2009). Manajemen SDM buku, Jakarta: Indeks.
- Doherty, A. (2009). The volunteer legacy of a major sport event. *Journal of policy research in tourism, leisure and events*, 1(3), 185-207.
- Falasca, M., Zobel, C. W., & Fetter, G. M. (2009). An optimization model for humanitarian relief volunteer management. Proceedings of the 6th international ISCRAM conference, Gothenburg, Sweden.
- Gholipour, A. (2012). Human Resource Management: (Concepts, Theories and Applications): Tehran: SAMT Press. (In Persian)
- Hager, M. A., Brudney, J. L. (2008). Management capacity and retention of volunteers. *Challenges in volunteer management*, 1, 9-27.

- Hebl, M. R., Foster, J. B., Mannix, L. M., & Dovidio, J. F. (2002). Formal and interpersonal discrimination: A field study of bias toward homosexual applicants. *Personality and social psychology bulletin*, 28(6), 815-825.
- Hill, F., & Huq, R. (2004). Employee empowerment: conceptualizations, aims and outcomes. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(8):1025-1041.
- Holmes, K., & Smith, K. (2012). *Managing volunteers in tourism*: Routledge.
- Honegger, K., Appelbaum, S. H. (1998). The impact of perceived control and desire to be empowered: an analysis of perception and reality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(6), 426-438.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). *Educational administration: Theory, research, and practice*: Random House Trade.
- Hoye, R., Cuskelly, G., Baum, T., Deery, M. (2009). The psychology of sport event volunteerism: A review of volunteer motives, involvement and behaviour. *People and work in events and conventions: A research perspective*, 171-180.
- Jassbi, A. (2010). *Principles and fundamentals of management*. (In Persian).
- Krajňáková, E., Pilinkiene, V., Grabowska, M., Šimkus, A. (2018). Analysis of barriers in sports volunteering. *Journal of international studies Ternopil: Foundation of International Studies*, 11(4), 254-269.
- Krajňáková, E., Šimkus, A., Pilinkienė, V., Grabowska, M. (2018). Analysis of barriers in sports volunteering. *Journal of international studie*, 11(4), 254-269.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Kuivalainen, T. (2017). *Using volunteer motives and expectations as a management tool-case EuroBasket, 2017*.
- Laasanen, J. (2011). *Vapaaehtoistyön kansantaloudelliset vaikutukset*.
- Lindenmeier, J. (2008). Promoting volunteerism: Effects of self-efficacy, advertisement-induced emotional arousal, perceived costs of volunteering, and message framing. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(1), 43-65.
- Miner, K. N., Settles, I. H., Pratt-Hyatt, J. S., & Brady, C. C. (2012). Experiencing incivility in organizations: The buffering effects of emotional and organizational support. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(2), 272-340.
- Misener, L., & Mason, D. S. (2008). Urban regimes and the sporting events agenda: A cross-national comparison of civic development strategies. *Journal of Sport Management*, 22(5), 603-627.
- Nnanna, N. S. (2020). *Effects of training on employee performance: A case study on airtel networks limited, Abuja*.
- 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*.

- Nikolić, T. M., Perić, N., & Bovan, A. (2020). The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program. *Calitatea*, 21(177), 3-8.
- Noe, R. A. (2023). Employee training and development: McGrawHill Education.
- O'Brien, K. R., McAbee, S. T., Hebl, M. R., & Rodgers, J. R. (2016). The impact of interpersonal discrimination and stress on health and performance for early career STEM academicians. *Frontiers in psychology*, 7, 615.
- Olaniyan, D., Ojo, L. B. (2009). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European journal of scientific Research*, 24(3), 326-331.
- Pascoe, E. A., & Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 135(4), 531.
- Pitts, D. W. (2005). Leadership, empowerment, and public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 25(1), 5-28.
- Ralston, R., Downward, P., & Lumsdon, L. (2004). The expectations of volunteers prior to the XVII Commonwealth Games, 2002: A qualitative study. *Event management*, 9(1-2), 13-26.
- Rezaei, J. (2015). Best-worst multi-criteria decision-making method. *Omega*, 49, 53-57.
- Saedon, H., Salleh, S., Balakrishnan, A., Imray, C. H., & Saedon, M. (2012). The role of feedback in improving the effectiveness of workplace based assessments: a systematic review. *BMC medical education*, 12(1), 1-8.
- Salem, G., Jones, E., & Morgan, N. (2004). An overview of events management. *Festival and events management*, 14.
- Schat, A. C., Frone, M. R. (2011). Exposure to psychological aggression at work and job performance: The mediating role of job attitudes and personal health. *Work & Stress*, 25(1), 23-40.
- Solutions, NGH, America USo. (2005). Successful Strategies for Recruiting, Training, and Utilizing Volunteers: A Guide for Faith-and Community-Based Service Providers.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.