

The Ideal Model for Attracting and Retaining Volunteer Participation (half-done)

Mahtab Yazdani * 

Ph.D. Student in Social Work, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Hamideh Addelyan Rasi 

Assistant Professor of Social Work, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Sattar Parvin 

Associate Professor of Social Work, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

Introduction

In recent years, volunteer activities, as one of the most important pillars of social participation and community development, have faced significant challenges. One of the most critical challenges is the decline in the number of members and volunteer forces, a phenomenon observed in many popular organizations, including the Red Crescent Society. The Red Crescent Society, as one of the selfless and independent institutions serving those in need and providing aid during various incidents, bases its activities on recruiting and retaining volunteer members. The significance of this issue is clear; without an effective volunteer workforce, the organization's capacities and long-term goals will likely remain unfulfilled. In fact, the sustainable development of any society depends on the active and effective participation of individuals who voluntarily engage in improving social conditions and providing aid.

Regarding the current issues, effective and efficient measures need to be taken to reform and improve the processes of recruiting and retaining volunteers. This approach must be able to address the needs of the target community while simultaneously strengthening the motivation and capabilities of volunteers. Undoubtedly, the Red Crescent Society can best fulfill its role when it benefits from educated, specialized, and active volunteer groups. These groups must be capable of responding to the diverse and changing needs of society, which requires updating and reforming traditional recruitment and retention processes. The discrepancy of these processes with societal changes has caused serious problems in the field of voluntary participation.

* Corresponding Author: addelyan@atu.ac.ir / hadelyan@yahoo.com

How to Cite: Yazdani, M ; Adelyan Rasi, H ; Parvin, S. (2025). The ideal model for attracting and maintaining the participation of volunteers, *Journal of Social Development and Welfare Planning*, 16 (63) , 157-228.

Therefore, the conventional methods governing volunteer systems require fundamental review and reform. Previous approaches that were once effective now require updates to adapt to social, cultural, and technological changes. In this regard, designing and implementing a new and comprehensive model for recruiting, retaining, and efficiently utilizing volunteer forces is essential. Accordingly, the primary goal of this research is to develop and design such a model that, while creating appropriate platforms, increases volunteers' motivation and capabilities and ensures their active and continuous participation.

Literature Review

In studies and research related to volunteering across different countries, most discussions focus on the challenges and limitations in this field. The peak of research activities in the volunteering domain occurred between 2005 and 2010, indicating the growing attention of researchers and organizations to this topic. In various countries, studies have presented a range of approaches for effectively managing volunteer activities, with some suggesting practical solutions to existing challenges. In some instances, describing the challenges and limitations within a global context has led to the development of new methods and strategies for better utilization of volunteers.

Most local studies have primarily focused on sports and athletic activities, while other sectors of volunteering have received less attention. These studies have mainly analyzed motivating factors and influences on volunteer recruitment and retention, but there has been less focus on diagnosing problems within volunteer processes. Local research has not thoroughly examined the phenomenon of volunteering independently of organizational and cultural structures, with traditional approaches significantly influencing policy and program development. These approaches require fundamental revisions and should be reformed with a holistic and comprehensive perspective based on societal realities and current needs.

This research examines volunteering as a phenomenon influenced by social and cultural structures. This phenomenon is analyzed not only as an individual activity but also within the context of a broader, systemic framework that considers the mutual influences between volunteering, society, institutions, and various components within them.

Materials and Methods

The study was conducted using a qualitative research method that involved semi-structured interviews. This approach aims to gather data about the mindsets, beliefs, and perspectives of specific target groups. Thematic analysis was used as the primary technique, allowing for the identification of both major and minor themes, leading to a deeper understanding and general conclusions.

For data analysis, a network-based thematic analysis method was employed, following the guidelines laid out by Braun and Clarke (2006). This process involved six key stages. First, the interview texts were thoroughly reviewed and coded. Next, initial codes were extracted and organized into categories. Afterward, the main themes and sub-themes were identified. Finally, a conclusive analysis was conducted to uncover fundamental patterns and key insights related to the recruitment and retention of volunteers.

Conclusion

In this study, four main themes and twelve sub-themes emerged:

- (a) The clash between modern management practices and traditional management approaches, which includes smart management, efficient and needs-based recruitment, as well as organization and deployment.
- (b) Empowerment and social development focused on volunteer retention. This involves using motivation as a strategic tool in recruiting and retaining volunteers, promoting social participation, laying appropriate groundwork, and providing effective training.
- (c) Efficient and effective service management, which encompasses developing an evaluation system, control and transfer mechanisms, identifying and strategizing the implementation of welfare policies, and establishing a system for evaluating volunteers and their work.
- (d) The current conditions affecting volunteers and volunteer work, including structural issues at the population level and infrastructural challenges within volunteer work.

The findings of this research indicate that economic, social, and cultural conditions, as well as the internal structures of the Red Crescent Society, significantly influence the effectiveness of volunteer activities. Specifically, Rochester's theory highlights the importance of establishing a supportive groundwork and considering the environment in which volunteers operate. He argues that volunteer activities must occur within a suitable context that reflects the community's cultural, social, and economic conditions. Neglecting these factors can lead to inefficiencies and decreased satisfaction among volunteers.

In conclusion, to strengthen volunteer activities within the Red Crescent Society and other non-governmental organizations (NGOs), it is essential to provide systematic, comprehensive, and reality-based solutions. These solutions should address all key factors related to the recruitment, retention, and effective utilization of volunteers. Programs must be designed to ensure volunteers' satisfaction while also enhancing organizational efficiency and effectiveness. Only by creating these conditions can we achieve maximum productivity from volunteer efforts and reinforce the significant role these civic institutions play in the development and advancement of society.

Keywords: Volunteers, Recruitment, Retention, Ideal Model, Red Crescent Society



فصلنامه علمی برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی
دوره شانزدهم، شماره ۶۳، تابستان ۱۴۰۴، ص ۱۵۷-۲۲۸
qjds.atu.ac.ir
DOI: doi.org/10.22054/qjds.2025.73803.2485

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب

دانشجوی دکتری مددکاری اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی،
تهران، ایران.

مehتاب یزدانی

استادیار مددکاری اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

حمیده عادلایان راسی*

دانشیار مددکاری اجتماعی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

ستار پروین

چکیده

پژوهش حاضر از نوع کیفی و با هدف شناخت الگوی مطلوب جذب و نگهداشت نیروهای داوطلب صورت گرفته است. در این تحقیق، گروه هدف در دو سطح مدیران و کارشناسان با حداقل ۵ سال سابقه کار مرتبط با حوزه داوطلبی و داوطلبان با داشتن حداقل ۴ سال عضویت فعال در جمعیت هلال‌احمر ایران به روش نمونه‌گیری هدفمند مورد مصاحبه نیمه ساختاریافته قرار گرفتند. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به «اشباع نظری» ادامه یافت و در مجموع تعداد ۲۳ نفر مدیر و کارشناس و ۱۸ نفر داوطلب در ۷ استان کشور (تهران، خراسان جنوبی، یزد، گلستان، همدان، چهارمحال و بختیاری و مازندران) که دارای داوطلبان بیشتری بودند، در این پژوهش مشارکت داشتند. از شیوه تحلیل تماتیک شبکه برای آنالیز و تحلیل داده‌ها استفاده شد. در این مطالعه، به ۱۲ مضمون فرعی و ۴ مضمون اصلی دست یافتیم که مضامین اصلی عبارت‌اند از: ۱. مواجهه مدیریت مدرن با مدیریت سنتی (مدیریت هوشمند، جذب کارآمد و مبتنی بر نیاز و همچنین سازمان‌دهی و به‌کارگیری)، ۲. توانمندسازی و توسعه اجتماعی در راستای نگهداشت داوطلب (انگیزه به‌عنوان یک سلاح استراتژیک در جذب و حفظ داوطلب، مشارکت اجتماعی، بسترسازی مناسب و اثربخشی آموزش)، ۳. مدیریت خدمات کارآمد و مؤثر (تدوین نظام ارزشیابی، کنترل و انتقال، شناسایی و راهبردهای اجرای خط‌مشی‌های رفاهی و تبیین نظام ارزشی برای داوطلب و کار داوطلبی) و ۴. شرایط فعلی حاکم بر داوطلبان و کار داوطلبی (مشکلات ساختاری در سطح جمعیت و مشکلات زیرساختی کار داوطلبی). مضامین استخراج شده مؤلفه‌های اساسی الگوی جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب را شکل دادند. الگوی موردنظر بر اساس سه مؤلفه ورودی (ساختار)، فرایند و خروجی معرفی گردید. برای استفاده و کاربست وسیع، الگو نیازمند اعتبار‌یابی و بررسی‌های بیشتر است.

کلیدواژه‌ها: داوطلبان، جذب، نگهداشت، الگوی مطلوب، جمعیت هلال‌احمر.

* نویسنده مسئول: addelyan@atu.ac.ir / hadelyan@yahoo.com

مقدمه و بیان مسئله

جمعیت‌های ملی صلیب سرخ و هلال‌احمر، واحدهای اساسی و نیروهای حیاتی نهضت بین‌المللی صلیب سرخ و هلال‌احمر هستند که در سال ۱۹۱۹، لیگ جمعیت‌های صلیب سرخ را به‌عنوان یک سازمان صرفاً داوطلبانه، غیرسیاسی و غیردولتی، بنا نهاده تا آلام ناشی از بیماری‌ها، بلایا و آسیب‌ها را به روشی نظام‌مند، پیش‌بینی کرده و آن‌ها را کاهش و تسکین دهند. همچنین متعهد می‌شوند از طریق بسیج توان انسانی و ارتقاء فعالیت‌های داوطلبانه از کرامت انسانی در هر جای دنیا حمایت کرده و زندگی افراد آسیب‌پذیر را بهبود بخشند (اساسنامه فدراسیون بین‌المللی جمعیت‌های صلیب سرخ و هلال‌احمر، ۲۰۱۹).

جمعیت هلال‌احمر ایران که بعضاً در متن پیش رو با عنوان «جمعیت» اشاره خواهد شد، یک نهاد مردمی و مستقل است و به‌عنوان یکی از ۱۹۲ کشور عضو نهضت بین‌المللی صلیب سرخ و هلال‌احمر، با جذب و سازمان‌دهی، توانمندسازی، ارتقا و بهره‌گیری از توان اقشار و افرادی که تمایل به مشارکت داوطلبانه در اهداف بشردوستانه و خیرخواهانه جمعیت هلال‌احمر دارند، به افراد دارای شرایط خاص کمک می‌نماید و بستر لازم برای حضور سالانه افراد زیادی را فارغ از هر رنگ و نژادی فراهم می‌کند. به‌طور کلی در سال‌های اخیر فعالیت‌های داوطلبانه با چالش‌های قابل توجهی مواجه بوده است لذا با توجه به آنکه اساس و بنیان فعالیت‌های جمعیت بر جذب و نگهداری اعضاء داوطلب کارآمد و تأثیرگذار است و یکی از ارکان تحقق توسعه پایدار نیز می‌باشد؛ لازم است تدابیری اندیشید تا این مهم به نحو مطلوبی تحقق یابد.

یکی از عوامل عمده در تداوم حیات بشری، مشارکت و همکاری میان انسان‌ها است که یک فرایند تعاملی چند سویه می‌باشد و قابلیت دستیابی به توسعه همراه با عدالت اجتماعی را فراهم می‌آورد. دولت‌ها به‌منظور دستیابی به توسعه پایدار و استفاده حداکثری از ظرفیت مشارکت نیروی انسانی، سازمان‌های مردم‌نهاد را به‌عنوان واسطه خود و مردم قرار داده‌اند تا افراد با تمایلات، علائق و اهداف متفاوت بتوانند فعالیت‌های داوطلبانه خود را در راستای مسئولیت مدنی محقق سازند. همچنین در طول سه دهه گذشته علاقه عمومی

به مفهوم «داوطلبی»^۱ قابل توجه بوده و به‌طور مرتب توسط آژانس‌های دولتی و نهادهای بین‌المللی، شرکت‌ها و مؤسسات غیرانتفاعی که اغلب داوطلب محور هستند، مورد توجه قرار گرفته است (Handy and Cnaan Ram, 2018).

دیوید بالگر^۲ با الهام از کاوش لوئیس و شولر^۳ (۲۰۱۷) در مفهوم سازمان غیردولتی با محوریت توسعه مشارکت اجتماعی، داوطلبی را به‌عنوان یک مقوله موکد پایدار توصیف می‌کند؛ چراکه کمک می‌کند جوامع در مسیر توسعه پایدار پیش روند. همچنین در ترسیم نمایه اجتماعی^۴، ویلسون (۲۰۱۸) در آخرین مقاله مروری خود یک مدل فرایند داوطلبانه متشکل از؛ پیشاینده^۵، تجربیات^۶ و پیامدها^۷ معرفی می‌کند و تأکید می‌کند، مقدمات داوطلبی که مرحله نخست در مدل مطروحه می‌باشد، بیشترین تأثیر را در جذب و نگهداشت داوطلبان دارد و اگر به‌درستی انجام شود، سایر مراحل نیز با خطای کمتری پیش می‌رود. او در ادامه توضیح می‌دهد که اکثر افراد درگیر با پدیده داوطلبی به این مقدمات توجهی ندارند و اغلب برنامه عملیاتی آنان ناقص و یا ناکارا می‌باشد که خود منجر به ایجاد چالش‌های جدی در حوزه داوطلبی شده است.

گیل کلاری (۲۰۱۸) در خصوص اهمیت و ضرورت کار داوطلبی عنوان می‌کند کار داوطلبانه «نبض دموکراسی»^۸ است که موجب می‌شود شهروندان با دست در دست یکدیگر دادند و افزایش مشارکت اجتماعی جامعه را در مسیر توسعه قرار دهند. وی همچنین اضافه می‌کند امروزه کشورها به‌ویژه کشورهای درحال توسعه، درگیر بحران‌های شدید ناشی از تهدیدات اقتصادی و شکاف‌های اجتماعی هستند، طبیعتاً مواجهه با این مسائل صرفاً بر عهده دولت‌ها به‌تنهایی نمی‌باشد، لذا کلاری معتقد است مردم می‌بایست

-
1. Volunteering
 2. David Bargal
 3. Lewis and Schuler
 4. Social profile
 5. Antecedent
 6. Experience
 7. Consequence
 8. Plus of democracy

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۱۶۳

امور مربوط به خود را در دست بگیرند و در قالب فعالیت‌های داوطلبانه حفره‌های موجود در جامعه را اصلاح نمایند. داوطلبان که بر اساس دیدگاه کلاری ارائه‌دهندگان خدمات اجتماعی می‌باشند، با اقدامات هرچند کوچک خود سعی در پیشبرد جامعه به سمت تعالی دارند (Clary, 2018: 243).

امروزه داوطلبی و کار داوطلبانه به عنوان یک منبع مهم برای غلبه بر چالش‌های توسعه شناخته می‌شود، اگرچه به اعتقاد بسیاری از کارشناسان، کار داوطلبی پدیده‌ای است که تعریف و اندازه‌گیری آن همواره دشوار و چالش‌برانگیز بوده است، اما سازمان جهانی کار (ILO) ۱ کار داوطلبانه را کار غیراجباری و بدون دستمزد تعریف می‌کند؛ به این معنا که افراد بدون دریافت دستمزد به اقداماتی به واسطه سازمان‌ها یا مستقیماً برای دیگران (در خارج از خانواده خود) می‌پردازند.

طبق آخرین اطلاعات اعلام شده توسط درگاه ملی آمار ایران مورخ ۱۴۰۰/۱۰/۲۰، زمان اختصاص یافته به فعالیت‌های داوطلبی ۲ در سال ۱۳۹۹ در ۲۴ ساعت شبانه‌روز و در میان جمعیت ۱۵ ساله و بیشتر در خانوار، تنها ۲ دقیقه می‌باشد که این مقدار در جامعه ما با آموزه‌های دینی و با توجه به آن که در تمدن اسلامی یکی از شاخص‌های آن توجه به ترویج روحیه تعاون و همکاری می‌باشد، بسیار کم ارزیابی می‌شود که در سال‌های اخیر نشانه‌های دال بر ریزش داوطلب در جمعیت هلال احمر، گویای این مطلب نیز می‌باشد. به نظر می‌رسد نقش مؤلفه‌های توسعه اجتماعی نیز در این کاهش فعالیت‌های داوطلبی باید موردبررسی قرار گیرد. بر اساس نظر میدگلی جوامع توسعه یافته از نظر اجتماعی آن‌هایی هستند که دارای مردمانی خردمند و نوع دوست می‌باشند، به این معنا که همان اندازه که منافع خود برایشان مهم است منافع دیگری نیز اهمیت دارد (اقلیما و عادلان، ۱۳۸۷: ۱۱۸).

امروزه بحث داوطلب پایدار از اهمیت اساسی برخوردار است که طی سال‌های اخیر تضعیف شده است و طول عمر مفید حضور داوطلبان و قدرت حضور آنان در جمعیت

1. International Labor Organization

۲- فعالیت داوطلبی شامل تایم کارآموزی و سایر کارهای بدون مزد می‌شود.

هلال احمر به شدت کاهش یافته است. اگرچه طبق اعلام سایت FDRS ایران با یک میلیون و ۳۰۰ هزار نفر داوطلب در سال ۲۰۲۰ در رتبه دوم بعد از چین قرار دارد، ولی طی چند سال اخیر و البته به دلیل شرایط کرونا، تعداد اعضا به شدت ریزش داشته است و البته این آمار صرفاً مربوط به تعداد افرادی است که در سامانه ثبت نام کرده‌اند و نه تعداد داوطلبین فعال.

بر اساس شواهد موجود می‌توان چنین نتیجه گرفت که روند جذب داوطلب طی چند سال اخیر در کشور ما نزولی بوده است. در حالی که در کشورهای اروپایی و آسیای مرکزی نسبت داوطلبان به جمعیت این مناطق صعودی بوده است، به طوری که نسبت داوطلبان به جمعیت از ۱۸/۰ درصد در سال ۲۰۱۶ به ۰/۲۳ درصد در سال ۲۰۲۰ رسیده است. اما در کشورهای خاورمیانه و شمال آفریقا نسبت داوطلبان به جمعیت این مناطق نزولی بوده است؛ به طوری که نسبت داوطلبان به جمعیت از ۰/۰۴ درصد در سال ۲۰۱۶ به ۰/۰۳ درصد در سال ۲۰۲۰ رسیده است (سیستم گزارش دهی بر خط فدراسیون صلیب سرخ، ژانویه ۲۰۲۰).

از طرفی دیگر دبیر کل فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ و هلال احمر آقای جاگان چاپاگن^۱ در سخنرانی خود در محل ژنو در تاریخ دوم دسامبر ۲۰۲۰ اعلام کرد، صدها هزار داوطلب جدید در سراسر جهان در طی دو سال اخیر و هم‌زمان با همه‌گیری ویروس کرونا به انجمن ملی صلیب سرخ و هلال احمر ملحق شده‌اند و از جوامع ملی خود حمایت کرده و خدمات شایسته‌ای را ارائه داده‌اند. همچنین کمیته بین‌المللی صلیب سرخ نیز در سال ۲۰۲۰ سندی را به منظور بررسی تعداد داوطلبان و میزان فعالیت آنان در دوران کرونا انتشار داده است که بر اساس آن؛ افزایش‌های گسترده‌ای در سراسر شبکه صلیب سرخ هم‌زمان با انتشار ویروس کووید - ۱۹ گزارش شده است. طبق سند فوق، صلیب سرخ آمریکا (۷۸۰۰۰ ثبت نام جدید)، ایتالیا (۶۰۰۰ داوطلب عمدتاً به صورت نیمه وقت در قالب طرح ابتکار مهربانی)، هلند (۴۸۰۰۰ داوطلب در قالب تیم‌های آماده برای کمک‌رسانی) و

1. Jagan chapagain

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۱۶۵

صلیب سرخ کنیا (۳۵۰۰۰ داوطلب جدید) بالاترین ارقام گزارش شده در تعداد داوطلبان جدید را به خود اختصاص داده‌اند.

همچنین آرژانتین ۱۰۰۰، قرقیزستان ۲۰۰۰، پاکستان ۸۰۰ و ارمنستان نیز با حدود ۴۰۰ داوطلب جدید، افزایش‌های نسبتاً کوچک اما قابل توجهی را گزارش داده‌اند. حتی تووالو^۱، کشوری که هیچ موردی از کووید - ۱۹ در آن ثبت نشده است از عضویت بیش از ۱۳۰ داوطلب جدید استقبال کرده است. البته در کنار اقدامات در خصوص کاهش ویروس کرونا، آن‌ها به صدها فاجعه دیگر، آسیب‌های اجتماعی و بحث‌های مربوط به حقوق بشر، محیط‌زیست و مهاجرت رسیدگی کرده‌اند. این در حالی است که در ایران تعداد داوطلبان فعال با درجه امدادگر سوم که دارای حداقل ۴ سال سابقه عضویت در جمعیت می‌باشند، از ۱۵۷۰ نفر در کل کشور در سال ۱۳۹۷ به ۴۷۱ نفر در سال ۱۴۰۰ کاهش یافت (سامانه جامع اعضا و داوطلبان جمعیت هلال‌احمر، ۱۴۰۰).

در ایران بیشتر پژوهش‌های حوزه داوطلبی مربوط به شناسایی و معرفی عوامل جذب افراد در فعالیت‌های داوطلبی و بررسی علل کاهش داوطلبان می‌باشد. در تحقیقی که توسط محمدی و همکاران (۱۳۹۶) در استان چهارمحال و بختیاری صورت گرفت، علل کاهش داوطلبان مورد بررسی قرار گرفت که با هدف ارائه راهکارهای مناسب جهت حفظ اعضا در جمعیت هلال‌احمر این استان به روش پیمایش و به صورت مقطعی با ۳۵۰ نفر از داوطلبان انجام شد. یافته‌های حاصل از پژوهش فوق نشان می‌دهد که عدم انگیزه در میان داوطلبان عامل اصلی کاهش فعالیت‌های داوطلبی بوده که با فاصله قابل توجهی رتبه نخست را به خود اختصاص داده است. داوطلبان به مراتب انگیزه خود را نسبت به قبل از دست‌داده‌اند و مسئله کاهش انگیزه در میان داوطلبانی که سابقه‌ای حدود ۸ - ۵ سال داشته‌اند بیشتر بوده است.

مورد اول که در پژوهش فوق به منظور تبیین علل کاهش انگیزه در میان داوطلبان عنوان شده است، عدم توجه به نیازهای داوطلبان و همچنین سیستم‌های مدیریتی و

تصمیم‌گیری بالا به پایین ارزیابی شده است. از سوی دیگر انجام فعالیت‌های داوطلبانه به صورت تکراری، بدون نیازسنجی و بر اساس فرایندهای تعریف شده پیشین که اغلب فاقد خلاقیت لازم می‌باشند، از دیگر عوامل اثرگذار در کاهش انگیزه در میان داوطلبان استان چهارمحال و بختیاری می‌باشد.

فدراسیون صلیب سرخ با هدف نجات جان‌ها، محافظت از معیشت، بهبودی از بلایا و بحران‌ها، ترویج شمول اجتماعی و امکان زندگی سالم و ایمن و فرهنگ عدم خشونت و صلح در سال ۲۰۱۷ اعلام کرد که تغییرات بزرگی در دنیای داوطلبانه در راه است^۱ و بعد از آن کشورهای عضو فدراسیون سعی کردند راهکارهای مؤثری را در این حوزه عملیاتی کنند که اغلب پروژه محور بودند و نگاه کلان و سیستماتیک به فرایند داوطلبی نداشتند.

کشورهایی مانند استرالیا، فرانسه و هلند با تأکید بر استفاده از فضای وب، مفاهیمی همچون داوطلب آنلاین را مطرح کردند که به واسطه آن کشورها تعاملات خود را در حوزه داوطلبی به منظور ایجاد هم‌افزایی و انجام برنامه‌های داوطلبانه ارتقا دهند. بعد از آن در سال ۲۰۱۹، دفتر منطقه‌ای جمعیت امریکای شمالی اعلام کرد، لازمه تحول در فعالیت‌های داوطلبانه و ایجاد هم‌افزایی‌های حداکثری میان کشورهای عضو فدراسیون، توجه به مراحل کار داوطلبی در همه این کشورها به عنوان یک الگوی مدون می‌باشد. به همین منظور مفهوم «چرخه مدیریت داوطلبانه»^۲ را متشکل از ۱۱ مرحله مطرح کرد که تأکید بیشتر این چرخه بر برنامه‌ریزی، ارزیابی و ارائه بازخورد است. (فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ و جمعیت هلال احمر، دفتر منطقه‌ای آمریکا، ۲۰۱۹).

جمعیت هلال احمر ایران نیز طبق آمار و نظر کارشناسان فعال در این حوزه، با ریزش جدی اعضا مواجه شده است و علاوه بر مشکل در جذب اعضا جدید، نگهداشت جوان امروزی نیز خود به یک چالش اساسی در جمعیت تبدیل شده است. اندی بروس (۲۰۱۶) در بحث سیستم مدیریت فروش، اذعان می‌کند؛ هزینه جذب مشتری جدید (CAC)^۳

1. Big changes are afoot in the volunteering world.

2. Volunteer Management Cycle

3. Customer Acquisition Cost

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۱۶۷

به منظور تبدیل مشتری بالقوه به مشتری بالفعل ۲۵ درصد بیشتر از هزینه نگهداشت آن است به عبارتی حفظ و نگهداشت اعضا بعضاً از جذب مهم تر می باشد. علاوه بر این سازمان جوانان و سازمان داوطلبان که دو درگاه جذب افراد در جمعیت می باشند، با حدود ۷۰ سال قدمت همچنان مبتنی بر شیوه های سنتی جذب هستند

در نتیجه با توجه به جهان در حال تغییر امروز و بر اساس اهمیت موضوع داوطلبی، لازم است تا با نگاهی کل گرایانه و جامعه ای به بحث جذب و نگهداشت داوطلبان در جمعیت، الگویی مبتنی بر نیاز جامعه هدف و فرهنگ غالب، تدوین و بومی سازی گردد. لذا سؤال اصلی که در این پژوهش به دنبال پاسخ آن هستیم، این است که الگوی جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران چگونه است؟

اهداف پژوهش

هدف کلی

- طراحی الگوی جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران

اهداف جزئی

- شناخت فرآیند فعلی جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران
- شناخت شیوه های مؤثر جذب و به کارگیری مشارکت نیروهای داوطلب در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران
- شناخت شیوه های نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب در جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران

پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهشی در دو بخش ادبیات پژوهشی داخل کشور و ادبیات پژوهشی خارج از کشور مورد بحث قرار می‌گیرد. در ادبیات پژوهشی داخل کشور، پيله‌ور مؤخر و همکاران (۱۳۹۷) اقدام به طراحی و تبیین مدل داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی ایران نمودند. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه مدیران، کارشناسان ارشد، کارشناسان مسئول، اساتید و نخبگان حوزه مدیریت ورزشی و اعضای شورای تربیت‌بدنی آموزش و پرورش شهر تهران بود. یافته‌های پژوهشی حاکی از آن بود که هفت عامل مهم که در خصوص مدیریت داوطلب در ورزش‌های حوزه دانش‌آموزی شهر تهران اثرگذارند عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی، انتخاب و گزینش، جذب، سازمان‌دهی، آموزش، قدرشناسی و ارزیابی عملکرد.

بیگی راد و مارگیر (۱۳۹۶) پژوهشی با محوریت «الگوسازی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب در مؤسسات خیریه» در استان بوشهر انجام دادند. پژوهشگران پرسشنامه‌ها را در میان ۴۱ داوطلب در امور خیریه که در استان بوشهر ساکن و قابل دسترسی بودند توزیع کردند. با توجه به آنکه جامعه هدف پژوهش فوق در استان پایین بوده، از روش نمونه‌گیری سرشماری استفاده شده است. پرسشنامه‌ها در مجموع ۹ متغیر مستقل را در دو یخش جذب و نگهداری نیروهای داوطلب بررسی کردند که بر اساس نتایج حاصل از آزمون فریدمن، به‌طور کلی در اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب، ابزارها و وسایل تشویقی با میانگین ۵/۲۹ و ابزارهای فنی تبلیغات و ارتباطات با میانگین ۵/۱۶ به ترتیب در جایگاه اول و دوم قرار گرفتند. همچنین مدیریت منابع انسانی و توجه به روابط انسانی به ترتیب با میانگین ۳/۹۵ و ۳/۵۵ در رده‌های آخر قرار گرفتند.

حسینی مقدم و همکاران (۱۳۹۲) پژوهشی را با هدف شناسایی و تبیین راه‌های جذب و نگهداری نیروهای داوطلب در سازمان‌های مردم‌نهاد انجام دادند. حجم نمونه تحقیق ۲۱۰ نفر از اعضاء و گروه‌های داوطلب مردمی استان مازندران بودند که بالای ۲۹ سال سن داشته و عضو جمعیت هلال‌احمر بودند. نهایتاً ابعاد شش‌گانه‌ای برای جذب و نگهداری داوطلبان معرفی شد. نتایج نشان داد ابزار تشویق، عوامل ارتباطی، سیاست‌های سازمانی به

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۱۶۹

ترتیب در جذب و مدیریت منابع انسانی، کار تیمی و فرهنگ سازمانی برای نگهداری داوطلبان مهم هستند.

پولادی، ری شهری و افشار پور (۱۳۹۳) پژوهشی را با هدف بررسی عوامل مؤثر در جذب و نگهداری داوطلبان، جوانان و امدادگران فعال در جمعیت هلال احمر استان بوشهر انجام دادند. در این پژوهش ۳۹۱ نفر از ۷ شهرستان استان بوشهر به عنوان حجم نمونه پژوهش انتخاب شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد عواملی چون تبلیغات افراد با نفوذ، تبلیغات خیابانی و ایجاد انگیزه به ترتیب در جایگاه اول تا سوم بیشترین تأثیر را داشته‌اند و بعد از آن‌ها حمایت سازمانی، ارتباط، رسانه، انگیزه درونی و تشویق مادی به ترتیب بیشترین تأثیر را در جذب افراد برای حضور در جمعیت هلال احمر داشته‌اند. همچنین مهم‌ترین عواملی که در ماندگاری و ادامه همکاری داوطلبان نقش داشته‌اند به ترتیب؛ فرهنگ سازمانی، تشویق غیرمادی، آموزش و تشویق مادی بوده است.

در ادبیات پژوهشی خارج از کشور، پودل^۱ (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بهبود شیوه‌های جذب و نگهداری داوطلبان صلیب سرخ فنلاندی، منطقه هلسینکی و یوسیم» انجام داد. در این پژوهش از مصاحبه‌های کیفی نیمه ساختاریافته با داوطلبان و کارکنان گذشته استفاده شد. این مطالعه به روش استقرایی، به شش پارامتر اصلی تأثیرگذار بر روند جذب و حفظ داوطلبان دست یافته است که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از؛ شناسایی دلایل منطقی برای جذب داوطلبان، جذب داوطلب مبتنی بر نیاز و قدردانی از موفقیت‌ها و تلاش‌های آن‌ها.

وایکای، فیرون، موریس مک‌لارین^۲ (۲۰۱۲) پژوهشی را تحت عنوان «مدیریت داوطلبان: یک مطالعه موردی اکتشافی در سازمان صلیب سرخ بریتانیا» انجام دادند. در گام نخست آن‌ها با استفاده از مصاحبه کیفی از افراد پرسیدند که چرا داوطلب می‌شوند و در سؤال بعد علت استمرار فعالیتشان را در قالب یک داوطلب پرسیدند. در گام بعد، ساختار صلیب سرخ بریتانیا و استراتژی و دیدگاه‌های داوطلبانه موجود در آن را بررسی کردند.

1. Poudel

2. Morris & McLaughlin

یافته‌ها نشان داد که دلایل داوطلب شدن افراد در صلیب سرخ بریتانیا شامل مواردی بوده است از جمله؛ ایجاد حس رضایت در خود، تعاملات اجتماعی، کسب تجربه کاری، یادگیری مهارت‌های جدید و انجام کارهایی که در جامعه دارای ارزش می‌باشد.

فاروق صلاح^۱ و همکاران (۲۰۱۰) تحقیقی با عنوان «کار داوطلبانه در جامعه مدنی: داوطلبان زن سعودی به عنوان یک سرمایه اجتماعی» انجام دادند. این مطالعه کار داوطلبانه را در جامعه مدنی عربستان توصیف می‌کند که بر زنان داوطلب سعودی به عنوان یک سرمایه اجتماعی تمرکز دارد. این پژوهش نشان داد که زنان داوطلب ضرورت آموزش مفاهیم داوطلبی قبل از ورود به این عرصه را ۳۹٫۲ درصد، ایجاد پایگاه داده برای کار داوطلبانه ۸۹٫۱ درصد، ایجاد مدیریت متمرکز و مراکز داوطلبانه برای داوطلبان را ۸۸٫۹ درصد و گنجاندن کار داوطلبانه به عنوان بخشی از برنامه درسی در مدارس و دانشگاه‌ها را ۸۴٫۳ به عنوان پیشنهاد بهبود عملکرد در حوزه داوطلبی در جامعه خود مطرح می‌کنند.

با بررسی ادبیات پژوهشی می‌توان چنین نتیجه گرفت که اگرچه مطالعات در حوزه داوطلبی و فعالیت‌های داوطلبانه از گذشته وجود داشته است؛ اما در سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۰۵ اوج گرفته است و طی سال‌های اخیر نیز در جوامع بین‌المللی به لحاظ تعدد، تنوع موضوع، روش و ماهیت کار بسیار متفاوت‌تر از گذشته عمل کرده است. همچنین در عرصه بین‌المللی تلاش شده است تا داوطلبی را به عنوان پدیده پیچیده و چندوجهی در نظر بگیرند و در مطالعات خود به نقش مؤثر و ژرف آن در تحقق توسعه اجتماعی، تولید ارزش افزوده در جامعه و همچنین توانمندسازی افراد اشاره کنند.

در جمعیت‌های ملی عضو فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ پژوهش‌های مختلفی صورت گرفته است که بیشتر در حوزه شیوه‌های جذب و نگهداری داوطلبان بوده است و عواملی که به نوعی در این مقوله تأثیرگذار هستند را تشریح می‌کنند و در برخی از موارد نیز در بخش نتیجه‌گیری، توصیه‌هایی به منظور بهبود عملکرد در این حوزه ارائه شده است. همچنین در برخی از پژوهش‌های حوزه بین‌المللی با تشریح چالش‌ها و محدودیت‌های

موجود در حوزه داوطلبی شیوه‌های به‌کارگیری مدیریت مؤثر در این حوزه نیز تشریح شده است. در ایران بیشتر پژوهش‌ها در حوزه داوطلبی به‌طور کلی مربوط به حوزه ورزشی می‌باشد و در خصوص تبیین و علل و عوامل مؤثر در جذب و نگهداشت داوطلبان است و مطالعات محدودی در حوزه آسیب‌شناسی در فرایند داوطلبی به‌طور کلی و به‌طور خاص در جمعیت هلال‌احمر صورت گرفته است.

در پژوهش‌های سطح ملی معمولاً نگاه سیستماتیک و همه‌جانبه نسبت به پدیده داوطلبی لحاظ نشده است و معمولاً ساختار حاکم بر جامعه ضرورت گذر از روش‌های سنتی و مدرن و دید همه‌جانبه به داوطلبان و کار داوطلبی مغفول واقع شد. در پژوهش پیش رو تلاش شده است که داوطلبی به‌عنوان پدیده مشروط در نظر گرفته شود که در آن ساختار حاکم بر جامعه و جمعیت هلال‌احمر و بسیاری از مؤلفه‌ها تأثیرگذار هستند.

چهارچوب مفهومی

نظریه راجستر

پاول (۲۰۰۲) رویکرد داوطلبانه راجستر^۱ را این‌گونه شرح می‌دهد که گزاره "این رویکرد برای همه مناسب است" به این معنا که در همه شرایط و موارد می‌توان بکار گرفت، در حقیقت صحیح نیست و بستگی به نوع نهاد و سازمانی دارد که این رویکرد در آن اجرایی می‌شود و پیشنهاد می‌کند که مدیریت داوطلبانه باید مطابق با شرایط آن نهاد بومی‌سازی شود و بر هر فردی سازگار گردد او با میکس و دههورن (۲۰۰۸) در موارد زیر موافق است: اگرچه تحقق این امر دشوار است و به‌سادگی بهترین راه برای سازمان‌دهی داوطلبان در یک نهاد وجود ندارد، چه در سازمان‌های داوطلبانه، سازمان‌های دولتی یا در سازمان‌های غیرانتفاعی، اما توجه و اهتمام به این امر روند کار داوطلبی را به‌شدت تسهیل می‌کند و نتایج ارزشمندی را در طول زمان خواهد داشت (Pavel, 2002: 25).

در واقع راجستر نوعی ادبیات مدیریت داوطلبانه مشروط را ارائه می‌دهد، که بر اساس آن توضیح می‌دهد این شرایط است که شیوه‌های مدیریت را در کار اجتماعی و سایر زمینه‌ها همچون داوطلبی تعیین می‌کند که این امر بعضاً مغفول واقع می‌شود و برنامه‌ریزی صحیحی از جانب مدیران برای آن صورت نمی‌گیرد.

نظریه استراتژی تئوریک ترکیبی هاستینکس و همکاران

هاستینکس^۱، هندی^۲ و کنان^۳ (۲۰۱۸) ضمن آنکه داوطلبی را پدیده چندوجهی می‌دانند که در طیف وسیعی از رشته‌های مختلف به آن پرداخته می‌شود، خاطرنشان می‌کنند که در تئوری‌های مربوط به حوزه داوطلبی باید به سه چالش اساسی پرداخته شود. ابتدا، مشکل تعریف و یا ایجاد مرزهای واضح و مشخص میان چیزی که کار داوطلبی هست و چیزی که کار داوطلبی نیست. دوم، مسئله ناهمگنی رشته‌ای و یا معناها و عملکردهای متفاوتی که رشته‌های مختلف به این پدیده نسبت داده‌اند. سوم، سوگیری ضمنی به سمت پوشش دادن «قوانین کار داوطلبی» در نظریه‌ها و نیاز برای تکمیل این رویکرد با نظریه‌پردازی‌های مختلف است.

درصدد رفع این چالش‌ها می‌بایست ابتدا مفهوم کار داوطلبی تشریح و مرزهای آن برای افراد به‌منظور ارزیابی و برنامه‌ریزی مشخص شود. دوم آنکه رسیدن به یک وحدت رویه و توافق بر سر دیدگاه نظری (اصطلاحات تخصصی مرتبط) با پدیده داوطلبی. در آخر نیز تشریح قوانین کارهای داوطلبانه بر اساس مشخص نمودن تصویر کلی از موقعیت و بستری که کار داوطلبانه در آن اتفاق می‌افتد، ضرورت دارد. در نهایت نیز با ترکیب «نقاط مثبت چندگانه» نیز بیان می‌کنند؛ پیش‌بین‌های کلیدی مشارکت داوطلب از طریق تحلیل تجربی شناسایی می‌شود و سپس از طریق اصطلاحات عامه‌تر مثل «سرمایه فرهنگی»، «منابع اجتماعی» و یا «وضعیت غالب» به‌عنوان اصل و اساس نظری استفاده می‌شود (Hustinx, 2018: 43).

1. Hustinx
2. Handy
3. Cnaan

مدیریت هوشمند داوطلب

مرکز داوطلبان اروپایی (CEV)^۱ با همکاری جامعه مدیریت منابع انسانی (SHRM)^۲ (۲۰۲۰) مدل مدیریت هوشمند در بحث داوطلبی را لازمه گسترش کار داوطلبی دانست و توضیح داد که مدیریت داوطلبانه فرآیندی است که یک سازمان برای جذب، مشارکت و حفظ داوطلبان استفاده می‌کند. به عبارت ساده، شامل تمام کارهایی است که یک سازمان برای مدیریت داوطلبان خود انجام می‌دهد.

این نظریه مبتنی بر ابزارهای مدیریت داوطلبانه است که در ابتدا عنوان می‌کند هر نهاد داوطلب محوری می‌بایست در گام نخست قبل از شروع برنامه با در نظر گرفتن شرایط موجود، راهنما و دستورالعمل‌های مدیریت داوطلب را تنظیم نماید چراکه معتقد است هنگامی که هدف کلی سازمان خود را برای برنامه مشخص کردید، می‌توانید برنامه‌ریزی کنید که چگونه داوطلبان می‌توانند برای دستیابی به آن هدف با یکدیگر همکاری کنند به این معنا که هدف باید کاملاً شفاف شود و نسبت به آن ابهامی نباشد و در میانه راه نیز دستخوش تغییرات نشود. سپس عنوان می‌شود با توجه به آنکه داوطلبان از عناصر مهم در رسیدن به توسعه هستند، لازم است تا رویکردهای جدیدتری در این خصوص اتخاذ شود. از این رو عنوان می‌کند که نهادها و سازمان‌های مربوطه در حوزه داوطلبی باید خود را به نرم‌افزارهای مدیریت داوطلبانه مجهز نمایند و بهترین شیوه مدیریت داوطلبانه را برنامه‌ریزی کمپین‌های بازاریابی چندکاناله برای یافتن داوطلبان می‌داند (مرکز داوطلبان اروپایی، آگوست ۲۰۲۰).

مدل ارزش‌ها و شایستگی‌های فیلیپس و روپر

فیلیپس و روپر در سال ۲۰۰۹ مدلی را طراحی نمودند که بر اساس آن، جذب و همچنین نگهداشت نیروهای داوطلب بااستعداد را مبتنی بر شایستگی‌ها و ارزش‌های ساختاری سازمان ارائه می‌دهد.

1. European Volunteer Center
2. Society for Human Resource Management

آن‌ها این مدل را در قالب «مدیریت استعداد» مطرح می‌کنند که مشتمل بر ۵ عنصر اصلی است که عبارت‌اند از؛ انتخاب، جذب، درگیر کردن، توسعه و در نهایت نگهداشت. در توضیح این مدل، شایستگی‌ها و ارزش‌های اصلی یک سازمان در مرکز قرار گرفته است. هر یک از عناصر ذکر شده از طریق یک فرایند پیوسته و مدام که مشتمل بر گام‌های اصلی استراتژی، اجرا و ارزیابی می‌باشد، به یکدیگر مرتبط و متصل شده‌اند.

در واقع در این مدل دایره‌ای، مدیریت استعداد افراد و داوطلبان از مرکز این مدل آغاز و به صورت لایه‌ای توسعه می‌یابد (Philips & Rooper, 2009: 243).

در مرکز و حل ثقل این دایره ارزش‌ها و شایستگی‌ها قرار دارد که به معنای آن است که ساختار مدیریتی موجود در یک نهاد و یا سازمانی می‌بایست یک سری ارزش‌ها و شایستگی‌های برای خود تعریف کند تا لایه‌های دیگر مبتنی بر آن صورت گیرند.

در این مدل، ۵ مرحله تعریف شده است که گام نخست انتخاب داوطلبان بر اساس ارزش‌ها و شایستگی سازمانی می‌باشد و انتخاب داوطلبان یک گام اساسی در این مدل است که مراحل بعدی را تحت الشعاع قرار می‌دهد. مرحله بعد از انتخاب و گزینش، جذب و سپس حفظ و نگهداری داوطلبان می‌باشد. مرحله جذب بعد از اجرا و ارزیابی دقیق وارد مرحله بعد می‌شود، همچنین حفظ و نگهداری اعضا بر اساس استراتژی‌های تعریف شده موجبات توسعه فردی و اجتماعی و همچنین مشارکت اجتماعی افراد را فراهم می‌آورد. در این مدل مؤلفه «یادگیری» در تمام مراحل ۵ گانه دارای اهمیت بوده، به این معنا که اقدامات داوطلب محور و جوه متعددی از یادگیری را برای افراد درگیر در ساختار سازمان و همچنین داوطلبان خود فراهم می‌آورد (همان، ۲۰۰۹).



شکل ۱- مدل ارزش‌ها و شایستگی‌ها فیلیپس و روپر (۲۰۰۹)

ادبیات نظری

نظر به آن‌که پژوهش حاضر بر مبنای روش کیفی صورت گرفته است، مفاهیم در طول پژوهش ساخته و پرداخته می‌شوند. لذا ضرورتی بر وجود مفاهیم به‌عنوان پیش‌فرض وجود ندارد، اما استفاده از نظریه‌های مختلف و ادبیات موضوع، کمک می‌کند تا حساسیت پژوهشگر بالاتر باشد و همچنین قدرت انتزاع و تفکر عمیق او نیز افزایش یابد. جان دیویی^۱ معتقد است مطالعه متون و منابع نظری به محقق کمک می‌کند تا با بینش و بصیرت به نسبت عمیقی پژوهش را پیش برد تا قدرت تجزیه و تحلیل محقق ارتقا یابد و فرایند رسیدن به نتایج مورد انتظار تسهیل گردد (دلاور، ۱۳۹۳: ۱۸۲).

1. John Dewey

طبق نظریه هاستینکس و همکاران در بررسی پدیده داوطلبی و کار داوطلبانه نمی‌توان به یک نظریه محدود شد و با توجه به آنکه گروه هدف پژوهش پیشرو داوطلبان و دغدغه اصلی پژوهش جذب و نگهداشت داوطلبان در جمعیت هلال‌احمر است، طبق نظریه راجستر، تلاش شده است تا الگوی مطلوب، مطابق با شرایط، استراتژی و اهداف جمعیت هلال‌احمر با در نظر گرفتن شرایط داوطلبان ارائه گردد.

در نتیجه پژوهش حاضر اساساً مبتنی بر «مدل وضعیت غالب» در تلفیق با نظریه «مدیریت داوطلب» راجستر است که بحث شرایط و شیوه‌های مدیریتی را در بررسی پدیده‌های داوطلبی مطرح می‌کند. می‌دانیم که اساساً پدیده‌ها و نهادهای یک جامعه تحت تأثیر ساختار موجود در آن جامعه است و تفکیک این دو از یکدیگر غیرممکن است. از طرفی دیگر نیز شناخت یک الگوی مطلوب که به‌نوعی انتقال از شیوه‌های سنتی به امروزی‌تر را هم رقم بزند، مستلزم شناخت و آگاهی نسبت به وضع موجود است به این معنا که تا وضعیت حاکم بر داوطلبان و کار داوطلبی مشخص نشود طبیعتاً ارائه یک الگوی مطلوب کاری عبث و بیهوده است.

همچنین در الگوی مطرح‌شده با تأکید کراچر در نظریه جعبه سیاه، تلاش شده است که علاوه بر توجه به ورودی به‌مثابه ساختار و خروجی در کار داوطلبی، به مؤلفه فرایند سنجی نیز توجه شود تا الگوهای کیفی رو به تغییر کار داوطلبی نیز لحاظ شوند. لذا الگوی موردنظر شده باید به هر سه مرحله توجه داشته باشد و به مرحله فرایند سنجی که از نظر کراچر کمتر موردتوجه قرار می‌گیرد، اهتمام ویژه شود.

فرایندها ابزارهایی هستند به‌منظور تحقق اهداف و استراتژی‌های از پیش تعیین‌شده یک سازمان. اهمیت فرایند از آنجایی است که اگر به‌درستی انجام شود می‌تواند چشم‌انداز روشنی را برای آن سازمان فراهم آورد. فرایند سنجی نیز مربوط به درک درست وضعیت موجود و سپس اقدام به جهت بهبود آن است که به همین منظور فرایندها باید به‌صورت مرتب مورد ارزیابی، بازنگری و پایش قرار گیرند.

از آنجایی که چرخه مدیریت داوطلب در بسیاری از کشورهای عضو فدراسیون تا حدودی در حال اجرا می‌باشد و فدراسیون نیز به آن استناد می‌کند، تلاش شده است تا در شناخت الگوی مطلوب برخی عناصر آن به‌ویژه برنامه‌ریزی، انگیزه، آموزش و ارزیابی با تلفیق نظریه مدیریت استعداد که توسط فیلیپس و روپر مشتمل بر انتخاب، جذب، درگیر کردن، توسعه و نگهداشت و با محوریت ارزش‌ها و شایستگی‌ها ارائه شده است، ترکیب و بسط داده شود. لذا استفاده از برخی مفاهیم این نظریه‌ها متناسب با نیازهای موجود و بر اساس اهداف پژوهش فوق کمک می‌کند تا الگوی موردنظر درصد خطای کمتری را داشته باشد.

در نهایت با توجه به اینکه رویکردهای سنتی نه تنها در جمعیت هلال‌احمر ایران، بلکه در اکثر جمعیت‌های ملی دیگر پاسخگوی نیاز جامعه هدف نمی‌باشند و با توجه به آنکه هدف پژوهش نیز رسیدن به یک الگوی مطلوب بوده است، مدیریت هوشمند داوطلبان که توسط افراد صاحب‌نظر و متخصص در حوزه‌های داوطلبی و منابع انسانی به‌تازگی طراحی شده است، یکی از نظریه‌های مهم در این پژوهش بوده است.

این نظریه بیان می‌کند از طریق جهت‌گیری‌های الکترونیک، آموزش‌های موجود را بهینه کنید و در ادامه نیز پیشنهاد می‌کند؛ مازول‌ها و ویدئوهای آموزشی آنلاین ارائه دهید تا داوطلبان بتوانند آموزش خود را در زمان مناسب خود تکمیل کنند. همچنین هنگامی که یک داوطلب آموزش موردنیاز خود را به پایان رساند، مهم است که سوابق خود را در پایگاه داده داوطلبان یا سیستم جامع اعضا ردیابی کند، بنابراین به‌طور تصادفی دیگر آن‌ها ملزم به تکرار هیچ تمرین اضافی در آینده نمی‌شوند. هدف از آموزش و توانمندسازی داوطلبان باید این باشد که داوطلب خود را به اطلاعات و ابزارهایی که برای پیشرفت در کارشان نیاز دارند، مجهز سازد. این امر منجر به این می‌شود که داوطلبان احساس کنند به زمان آنها احترام گذاشته می‌شود و هدف توانمندسازی و ارتقاء ظرفیت‌های آنان است.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با گروه‌های هدف، طراحی شده است. با توجه به آنکه از روش مصاحبه به منظور استخراج داده‌ها از واقعیات ذهنی گروه هدف استفاده شده، شیوه تحلیل مضمون شبکه به عنوان تکنیک پژوهش انتخاب گردیده است.

جامعه مورد مطالعه شامل کارکنان جمعیت (ستاد، استان و شعب) در سطح مدیران و کارشناسان می‌باشد که حداقل ۵ سال سابقه کار مرتبط را داشته باشند و حوزه کاری آنان نیز مرتبط با داوطلبی باشد و همچنین نیروهای داوطلب جمعیت هلال احمر ایران در سطح شعب و استان‌ها که سابقه حداقل ۴ سال عضویت فعال را داشته باشند. معیارهای ورود نیروی داوطلب به پژوهش شامل: محدوده سنی بین ۱۸ تا ۵۰ سال، داشتن حداقل ۴ سال عضویت فعال در جمعیت، دارای فعالیت مستمر در جمعیت و داشتن رضایت از مشارکت در پژوهش بود. افزون بر این، معیارهای ورود کارشناسان و مدیران به پژوهش نیز شامل: دارا بودن حداقل تحصیلات لیسانس، حداقل ۵ سال سابقه کار در جمعیت، مرتبط بودن حوزه فعالیت به حوزه‌های داوطلبی آشنا بودن به فعالیت‌ها و برنامه‌های جمعیت و رضایت به منظور مشارکت در پژوهش بود.

در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند با معیارهای مشخص و منطقی به منظور دستیابی به هر دو سطح مدیران و کارشناسان در سطح ستاد، استان و شعب و همچنین نیروهای داوطلب در جمعیت در سطح استان و شعب، استفاده شده است. با استناد به آمارهای موجود و نظر کارشناسان، علاوه بر استان تهران تعداد ۶ استان دیگر به ترتیب (خراسان جنوبی، یزد، گلستان، همدان، چهارمحال و بختیاری، و مازندران) که به لحاظ جذب و به کارگیری نیروهای داوطلب رتبه‌های برتر را در طول ۴ سال اخیر کسب کرده بودند و عملکرد مناسبی نیز در این حوزه داشتند، در نمونه پژوهش جای گرفتند. بعد از انجام مصاحبه با ۲۳ مدیر و کارشناس و ۱۹ داوطلب، شباهت در پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان کاملاً مشهود بود و اشباع نظری حاصل شد.

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۱۷۹

در این تحقیق میانگین مدت زمان لازم برای اجرای هر مصاحبه ۴۵ تا ۶۰ دقیقه بود. در حین مصاحبه یادداشت برداری به صورت کلیدواژه‌ها و ثبت عبارات مهم انجام شد و با کسب اجازه و اعلام رضایت مصاحبه‌شونده، ضبط صدا انجام گرفت و در مرحله بعد، متن مصاحبه‌ها به صورت کامل پیاده‌سازی شد و مفاهیم به صورت مرحله‌ای استخراج گردید. ابتدا سؤالات پژوهش بر اساس مطالعات محقق و مبتنی بر اهداف و سؤالات اصلی پژوهش متشکل از ۷ سؤال برای سطح مدیران و کارشناسان و ۵ سؤال برای داوطلبان تنظیم گردید. مصاحبه اولیه ابتدا به صورت پایلوت با ۲ مدیر، ۳ کارشناس و ۳ داوطلب فعال انجام شد تا نقاط قوت و نقاط ضعف سؤالات مشخص گردد و با اتکا به تجارب مصاحبه‌شوندگان، نقطه نظر و پیشنهادهای آنان نیز در صورت انطباق با اهداف پژوهش لحاظ گردد.

در مرحله بعد نیز سؤالات مدیران و کارشناسان به ۱۴ سؤال (شامل: فرآیند جذب و سازمان‌دهی، به کارگیری و نگهداشت نیروهای داوطلب در جمعیت هلال احمر ایران به چه صورت در حال انجام است، این فرایند را چگونه ارزیابی می‌کنید، جمعیت چه فرصت‌هایی را برای تمرین فعالیت داوطلبی برای افراد جامعه فراهم می‌کند، چالش‌ها و مشکلات گروه‌های داوطلبان در جمعیت هلال احمر چیست، مهم‌ترین مؤلفه‌هایی را که باید در ارائه الگوی مطلوب مشارکت نیروهای داوطلب در جمعیت در نظر داشت، چه می‌دانید؟

ارتباط آن‌ها با یکدیگر را توضیح دهید، آیا تجارب و شنیده‌هایی از الگوهای موفق در جمعیت‌های کشورهای دیگر و یا سایر سازمان‌ها دارید؟ در صورت پاسخ مثبت موارد را بیان نمایید. و ...) و سؤالات داوطلبان به ۱۱ سؤال (شامل: چرا به نیروهای داوطلبی پیوستید، چه احساسی نسبت به انجام کار داوطلبانه دارید، چالش‌ها و مشکلات موجود شما به عنوان عضو داوطلب در جمعیت هلال احمر چیست، انتظاری که از خود به عنوان داوطلب دارید، انتظار و مطالباتی که از جمعیت به عنوان داوطلب دارید و ...) افزایش یافت.

برای تحلیل داده‌ها از روش پژوهش کیفی از نوع تحلیل مضمون شبکه استفاده شد. براون و کلارک^۱ (۲۰۰۶) یک راهنمای شش مرحله‌ای ارائه داده‌اند که شامل: ۱) آشنایی با داده‌ها، ۲) تولید کدهای اولیه، ۳) جستجو برای تم‌ها، ۴) بررسی تم‌ها، ۵) تعریف تم‌ها و مرحله شش، نگارش و تحلیل نهایی می‌باشد. مبتنی بر این شش گام به‌منظور تحقق الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب در جمعیت، متن‌های مصاحبه‌بارها مرور و بررسی شد و بعد از رسیدن به کدهای اولیه، تم‌های فرعی مشخص و سپس کدهای اصلی نیز استخراج و مورد تحلیل نهایی قرار گرفتند (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۵۱).

ارزش‌درستی اعتبار (باورپذیری)

اشتغال و درگیری طولانی‌مدت: در این مطالعه پژوهشگر به موضوع پژوهش اشتغال طولانی‌مدت داشته و جمع‌آوری داده‌ها ۱۲ ماه به طول انجامید.

مثلث‌سازی: در مثلث‌سازی موضوع به کمک چشم‌اندازهایی که موضوع را از زاویه‌های متفاوت می‌بیند بررسی می‌شود در این مطالعه سعی شده است تا از نظرات مدیران، کارشناسان و داوطلبین جمعیت هلال‌احمر و صاحب‌نظران حوزه داوطلبی استفاده شود. مثلث‌سازی در تکنیک جمع‌آوری داده‌ها نیز اعمال شد و از طریق مشاهده و مصاحبه نیمه ساختاریافته اطلاعات جمع‌آوری شدند.

بررسی به‌وسیله اعضا: در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برداشت‌ها و نتایج فرد مصاحبه‌شونده قبلی برگردانده و نظر شرکت‌کنندگان در مورد آن‌ها دریافت می‌شد.

- قابلیت کاربرد انتقال‌پذیری

در انتقال‌پذیری بار بر روی دوش پژوهشگر اصلی نیست بلکه بررسی بر دوش کسی است که کاربرد این اصطلاح را در شرایط خود موردتوجه قرار می‌دهد روش دیگر برای تأیید انتقال‌پذیری این است که بینیم آیا تئوری یا مدلی که پژوهشگر قصد آزمودن یا

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۱۸۱

کاربرد آن را دارد، در واقع چگونه تفسیر شده و در پژوهش به کاررفته است. در پژوهش حاضر سعی شد تا با توصیف غنی داده‌ها و تحلیل میان‌موردی قابلیت انتقال داده‌های پژوهش بیشتر شود.

-ثبات، اطمینان‌پذیری:

ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان به تأیید آن‌ها و یادداشت‌برداری از مصاحبه‌ها از جمله اقداماتی بود که در طول پژوهش انجام شد تا اطمینان‌پذیری پژوهش افزایش یابد.

-بی‌طرفی، تأثیرپذیری:

در این پژوهش بازگرداندن برداشت از مصاحبه‌ها به اعضای مشارکت‌کننده و استفاده از نظرات متخصصین انجام شد.

همچنین در همه مراحل کار روند پژوهش با استاد راهنمای پژوهش بازبینی، بررسی و ارزیابی شده است تا خطاهای احتمالی کاهش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها افزایش یابد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش هر یک از مصاحبه‌های صورت گرفته (۲۳ نفر از مدیران و کارشناسان و ۱۹ نفر داوطلب فعال در جمعیت هلال‌احمر) به‌طور کامل موردبررسی قرار گرفت و بعد از استخراج کدهای باز، مفاهیم فرعی و اصلی نیز به دست آمد. علاوه بر این، بخشی از یافته‌ها نیز حاصل مشاهده همراه با مشارکت محقق در مدت‌زمان حدود ۱۰ ماه از طریق بحث و گفتگو با افراد باتجربه جمعیت در حوزه‌های مختلف می‌باشد که می‌توان گفت این امر تا حدودی به اعتبار سنجی و تکمیل داده‌های به‌دست‌آمده بسیار کمک کرده است. در جدول ۱ و ۲ مشخصات مدیران و کارشناسان و داوطلبان این پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱- مشخصات مدیران و کارشناسان در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته پژوهش

ردیف	کد اختصاری	استان	سمت	سابقه خدمت	میزان تحصیلات
۱	E1	تهران / ستاد	رئیس اداره دانش‌آموزی سازمان جوانان	۲۵	فوق لیسانس روان‌شناسی بالینی
۲	E2	تهران / ستاد	کارشناس جذب و سازمان‌دهی سازمان امداد و نجات	۹	فوق لیسانس مدیریت بازرگانی
۳	M3	تهران / ستاد	معاون جذب مشارکت‌های مردمی سازمان داوطلبان	۲۷	فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی
۴	E4	خراسان جنوبی	رئیس اداره پیش‌دبستانی	۱۶	فوق لیسانس مدیریت دولتی
۵	M5	تهران / ستاد	معاون جذب و سازمان‌دهی سازمان امداد و نجات	۲۱	دکتری مدیریت صنعتی
۶	E6	گلستان	رئیس اداره دانش‌آموزی	۲۰	فوق لیسانس مدیریت بحران
۷	E7	تهران	رئیس اداره جذب و امور داوطلبان	۲۴	فوق لیسانس معماری
۸	M8	تهران / ستاد	معاون پیش‌دبستانی و دانش‌آموزی سازمان جوانان	۲۹	فوق لیسانس علوم سیاسی
۹	M 9	همدان	معاون جوانان	۱۷	فوق لیسانس روان‌شناسی
۱۰	M 10	مازندران	معاون داوطلبان و عضو هیئت علمی	۲۴	دانشیار مدیریت ورزشی
۱۱	M 11	خراسان جنوبی	معاون جوانان	۱۸	فوق لیسانس مدیریت آموزشی
۱۲	E12	گلستان	کارشناس معاونت داوطلبان	۹	لیسانس روان‌شناسی
۱۳	E13	تهران / ستاد	مشاور رئیس سازمان جوانان	۱۳	فوق لیسانس مددکاری اجتماعی
۱۴	E14	مازندران	کارشناس مسئول معاونت جوانان	۲۲	لیسانس ادبیات فارسی

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب ، یزدانی و همکاران | ۱۸۳

ردیف	کد اختصاری	استان	سمت	سابقه خدمت	میزان تحصیلات
۱۵	M 15	تهران (فردیس)	رئیس شعبه فردیس	۲۱	فوق لیسانس تربیت بدنی
۱۶	M 16	چهارمحال و بختیاری	معاون جوانان	۲۴	فوق لیسانس مدیریت بحران
۱۷	E17	گلستان	کارشناس مسئول جذب و سازمان دهی	۱۴	لیسانس مشاوره
۱۸	M 18	یزد	معاون جوانان	۲۳	فوق لیسانس مدیریت بحران
۱۹	E19	تهران / ستاد	کارشناس پروژه و فعالیت بشردوستانه سازمان	۲۴	لیسانس فقه و حقوق
۲۰	E20	چهارمحال و بختیاری	کارشناس مسئول آسیب های اجتماعی و اردوها	۲۳	فوق لیسانس برنامه ریزی شهری
۲۱	E21	یزد	کارشناس امداد و نجات	۱۲	کارشناس امداد و نجات
۲۲	E22	خراسان جنوبی	کارشناس دانشجویی	۱۵	فوق لیسانس مدیریت بحران
۲۳	E23	همدان	کارشناس مسئول جوانان	۱۹	دکتری جامعه شناسی فرهنگی

در این مطالعه ۲۳ مدیر و کارشناس جمعیت هلال احمر ایران در مصاحبه ها شرکت داشتند که به طور میانگین ۱۹/۵۲ سال سابقه خدمت داشتند. تحصیل اکثر شرکت کنندگان (۱۵ نفر) فوق لیسانس بود. همچنین، ۳ نفر از شرکت کنندگان دارای مدرک دکتری تخصصی و ۵ نفر دارای مدرک لیسانس بودند. همچنین، محل سکونت اکثر کارشناسان و مدیران تهران بود. افزون بر این، ۱۹ داوطلب در این مطالعه شرکت داشتند که تحصیلات اکثر آنها لیسانس بود. افزون بر این، میانگین سن داوطلبان و همچنین، میانگین سابقه داوطلبی آنها به ترتیب ۲۸/۳۶ و ۱۰/۱۰ سال بود.

جدول ۲. مشخصات داوطلبان در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته پژوهش

ردیف	کد اختصاری	استان	سن	میزان تحصیلات	سابقه داوطلبی	وضعیت داوطلبی
۱	V1	تهران	۲۹	فوق لیسانس مدیریت بازرگانی	۱۳	داوطلب فعال، نجاتگر یکم
۲	V2	تهران	۲۹	دکتری تخصصی برنامه‌ریزی شهری	۹	داوطلب فعال، امدادگر یکم
۳	V3	تهران	۲۸	دانشجوی دکتری مهندسی فناوری اطلاعات	۶	داوطلب فعال
۴	V4	تهران	۲۳	لیسانس مهندسی مکانیک	۶	داوطلب فعال
۵	V5	همدان	۳۶	لیسانس علوم تربیتی	۱۷	داوطلب فعال، امدادگر یکم
۶	V6	همدان	۲۵	لیسانس حسابداری	۷	داوطلب فعال
۷	V7	چهارمحال و بختیاری	۲۵	لیسانس حقوق	۱۵	داوطلب فعال، دبیر مجمع جوانان
۸	V8	چهارمحال و بختیاری	۲۳	لیسانس مهندسی مکانیک	۵	داوطلب فعال، دبیر کانون دانشجویی
۹	V9	گلستان	۲۶	فوق لیسانس گرافیک	۶	داوطلب فعال
۱۰	V10	گلستان	۳۰	لیسانس ادبیات	۶	داوطلب فعال و دبیر مجمع جوانان
۱۱	V11	خراسان جنوبی	۳۱	لیسانس پرستاری	۱۱	داوطلب فعال، نجاتگر دوم
۱۲	V12	خراسان جنوبی	۳۸	لیسانس مدیریت صنعتی	۱۷	ایثارگر
۱۳	V13	مازندران	۲۳	لیسانس تربیت بدنی	۷	داوطلب فعال، دبیر کانون دانشجویی

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۱۸۵

ردیف	کد اختصاری	استان	سن	میزان تحصیلات	سابقه داوطلبی	وضعیت داوطلبی
۱۴	V14	مازندران	۳۴	فوق لیسانس فقه و حقوق	۹	نجاتگر یکم
۱۵	V15	یزد	۲۴	لیسانس الهیات	۵	داوطلب فعال
۱۶	V16	یزد	۲۶	لیسانس شیمی	۷	داوطلب فعال، امدادگر یکم
۱۷	V17	مازندران	۲۹	لیسانس آموزش زبان انگلیسی	۱۰	داوطلب فعال، نجاتگر دوم
۱۸	V18	تهران (فردیس)	۲۴	لیسانس ادبیات عرب	۱۸	ایثارگر
۱۹	V19	تهران	۳۶	فوق لیسانس مهندسی کامپیوتر	۱۸	ایثارگر

نهایتاً بر اساس موارد ذکرشده ۴ تم اصلی و ۱۲ تم فرعی استخراج گردید، که تم های اصلی عبارت اند از؛ مواجهه مدیریت مدرن با مدیریت سنتی، توانمندسازی و توسعه اجتماعی در راستای نگهداشت داوطلب، مدیریت خدمات کارآمد و مؤثر و شرایط فعلی حاکم بر داوطلبان و کار داوطلبی که در ادامه هر یک به تفصیل توضیح داده می شوند.

شرایط فعلی حاکم بر داوطلبان و کار داوطلبی

به منظور شناخت یک الگو در حوزه جذب و نگهداشت نیروهای داوطلب در جمعیت، ابتدا لازم است شناخت دقیق و کاملی از وضعیت موجود، طرح ها و برنامه های حوزه داوطلبی حاصل شود تا متناسب با آن الگویی مناسب تنظیم شود. واکاوی وضعیت موجود و همچنین بررسی تهدیدها و موانع تحقق اهداف، عنصر مهم و تعیین کننده در حل مسائل و مشکلات موجود و ایجاد یک چشم انداز روشن به منظور رسیدن به یک الگوی عملیاتی تر می باشد (حسینی مقدم و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۳).

جدول ۳- تم اصلی، فرعی و مفاهیم (شرایط فعلی حاکم بر داوطلبان و کار داوطلبی)

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
شرایط فعلی حاکم بر داوطلبان و کار داوطلبی	مشکلات ساختاری در سطح جمعیت	جزیره‌ای عمل نمودن و عدم هم‌افزایی
		تضاد منافع کارکنان و داوطلبان
		مطالبه‌گری داوطلبان
		نبود اعتبار و منابع کافی
		وجود ملاحظات سیاسی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
		تضعیف مفاهیم مدیریت سازمان‌های غیردولتی
	مشکلات زیرساختی کار داوطلبی	تغییرات ساختار اقتصادی
		تفاوت نسل و انگیزه داوطلبان
		عدم وجود ظرفیت مناسب برای انجام کار داوطلبی
		کمرنگ شدن مفهوم داوطلبی
		نبود امنیت شغلی
		عدم وجود اوقات فراغت جدی

۱. مشکلات ساختاری در سطح جمعیت

بررسی وضعیت موجود، نشان‌دهنده مشکلات ساختاری در جمعیت است که در طی سال‌های اخیر شدت گرفته‌اند و خود به‌عنوان علت شکل‌گیری دیگر عوامل و یا معلولی برای علت‌های دیگر هستند و نشان‌دهنده درهم‌تنیدگی بسیاری در میان آن‌ها می‌باشد. بی‌توجهی به هر یک از این عوامل، زمینه‌ساز بروز چالش‌های جدی در حوزه داوطلبان می‌شود و توجه به آن‌ها موجبات توفیق در حوزه کار داوطلبی را فراهم می‌نماید. جزیره‌ای عمل نمودن سازمان‌ها و بخش‌های مختلف جمعیت یکی از مشکلات مطرح شده در مصاحبه‌ها می‌باشد. از این‌رو، یکی از کارشناسان با سابقه ۹ ساله در استان بیان می‌کند:

«...اما زمانی که سازمان‌ها در رأس و در مرکز به صورت جزیره‌ای عمل می‌کنند نتیجه‌اش این می‌شود که هرکدام از زیرمجموعه‌های آنها در استان‌ها هم مجبورند به شکل جزیره‌ای عمل کنند. هم‌افزایی در طرح‌ها و برنامه‌ها که واقعاً یک شرط لازم برای پیشبرد فعالیت‌ها هستش شکل نمی‌گیرد و قطعاً به نتیجه نهایی و مطلوب دست نمی‌یابیم. مگر این که رئیس شعبه یا مدیرعامل تفکر سیستمی داشته باشد و همه اعضا پتانسیل خود را پای کار بیاورند و باید این تفکر از رأس تا ذیل جمعیت هلال‌احمر شکل بگیرد. صد در صد اگر یکپارچگی باشد جزیره‌ای عمل نشه خیلی راحت‌تر و سریع‌تر به چیزهایی که می‌خواهیم می‌رسیم و در وقت هزینه سرمایه نیروی انسانی و همه این‌ها صرفه‌جویی میشه...» (۱۲E).

یکی دیگر از چالش‌های عنوان‌شده بحث عدم توجه دقیق و کامل کارکنان نسبت به داوطلبان و فعالیت‌های داوطلبی می‌باشد که یکی از داوطلبان با درجه ايثار (V19) در تشریح تضاد منافع کارکنان و داوطلبان می‌گوید:

«به نظر بنده برنامه‌هایی از قبیل دوره‌های منسجم برای کارمندان سیستم برنامه‌ریزی شود تا فرهنگ داوطلب محوری و راه‌های برخورد با داوطلب و جذب آن‌ها را یاد بگیرند.... خیلی از کارکنان وقتی داوطلبی وارد شعبه می‌شود احساس خطر می‌کنند در منافع خودشون چون فکر می‌کنند قرار ما جای آنها را بگیریم و یک گاردی نسبت به ما دارند و در بعضی از شعب استان ما خیلی مشخص‌تر است این مسئله.... خیلی از آنها، هم کارهای خودشون و هم کارهای اداری‌ای که وظیفه خودشون است را به داوطلبان می‌گویند که انجام دهند».

حضور در جمعیت طی سال‌های متمادی و انجام کارهای داوطلبانه ممکن است منجر به مطالبه‌گری داوطلبان به خصوص در زمینه استخدام به عنوان پرسنل شود. در تصدیق این سخن، یکی از داوطلبان با سابقه ۱۷ ساله و درجه نجات‌گری دوم انتظار خود را این‌چنین بیان می‌کند:

«چون عملاً برای نیروی داوطلب استخدامی وجود ندارد و خیلی‌ها هم با این تفکر می‌آیند و وقتی می‌بینند وجود ندارد می‌روند. بنظر من جمعیت باید شرایطی ایجاد کند که داوطلب با سابقه استخدام شود نه اینکه برود و از بیرون نیرو بگیرند....»

در تعریف جمعیت‌های ملی مشخصاً عنوان می‌شود که هلال‌احمر و صلیب سرخ یک نهاد غیردولتی و غیرسیاسی است که متناسب با اصول خود بی‌طرف و بی‌غرض نیز می‌باشد. طبق اعلام فدراسیون، جمعیت‌های ملی می‌بایست در راستای تحقق این امور کوشا باشند و از اهداف اصلی خارج نشوند.

«به اعتقاد بنده مفاهیم و مؤلفه‌هایی که به‌نوعی نشان‌دهنده مفاهیم مدیریت سازمان‌های غیردولتی است الآن تضعیف شده و دستخوش تغییراتم هست متأسفانه. ما می‌گیم جمعیت یکان جیو بزرگه ولی وابستگی‌هایی با بیرون طی سال‌های اخیر برای ما ایجاد شده و خیلی از مدیران هم با نگاه کاملاً سیاسی بر اساس همون ملاحظات سیاسیون مدیریت می‌کنند.... اگرچه که الآن شورای عالی دو نفر را به رئیس‌جمهور معرفی می‌کند. اما باز اعتقاد من این است که این شورای عالی شورای برگرفته از دل جمعیت نیست. قطعاً شورای عالی باید از دل داوطلبان فعال ما باشد و آنها هم حق حضور داشته باشند نه اینکه کسی که صرفاً یک حق عضویتی پرداخت می‌کند بتواند در شورای عالی باشد و حق رأی داشته باشن» (M3).

اغلب مدیران و کارشناسان نیز در مصاحبه‌های خود کمبود قابل توجه بودجه را یک مانع جدی در پیشبرد اهداف می‌دانند و معتقد هستند در حال حاضر این امر یک چالش جدی محسوب می‌شود که با توجه به خدمات‌رسانی جمعیت و جایگاه آن در جامعه، لازم است چاره‌اندیشی اساسی صورت بگیرد.

۲. مشکلات زیرساختی کار داوطلبی

علاوه بر مشکلات ساختاری موجود در بدنه جمعیت، با اتکا به نگاه ساختارگرایانه باید پذیرفت زیرساخت‌های موجود در جامعه به‌مثابه الگوهای هستند که تعیین‌کننده اقدامات، تصورات و مناسبات بوده و بسیاری از فعالیتهای نهادهای موجود در جامعه را نیز تحت‌الشعاع قرار داده است. یکی از عوامل عمده که توسط داوطلبان، کارشناسان و

مدیران سطوح مختلف در مصاحبه‌ها تکرار شده است، بحث ساختار اقتصادی موجود و مشکلات حاصل از آن است. یکی از کارشناسان ستادی که رابط استانی نیز می‌باشد در این خصوص توضیح می‌دهد:

«... تغییر نظام اقتصادی و مشکلات ناشی از آن طی سال‌های اخیر موجب شده که جوانان ما دیگر امنیت شغلی نداشته باشند و بحث اشتغال تبدیل به یک معضل براشون بشه و خب طبیعیه که افراد وقتی آینده خودشونو در خطر می‌بینن و احساس امنیتی نمی‌کنند دیگه دنبال فعالیت‌های داوطلبی نمیان یعنی اگر بخوان هم نمیتونن باید... و نداشتن وقت آزاد جدی خودش چالش ساز هستش. عملاً در کشور ما به بحث اوقات فراغت جدی برای افراد توجه خاصی نمیشه در صورتی که اگر پیرامون این مسئله برنامه‌ریزی بشه قطعاً نوجوان و جوان ما بخشی از اوقات فراغت خودشونو صرف فعالیت‌های داوطلبانه می‌کنن...»

در تأیید این امر یکی از داوطلبان با سابقه ۱۱ سال بیان می‌کند:

«بینید من فکر می‌کنم که یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های ما الآن اشتغاله واقعاً. ما الآن دغدغه اشتغال داریم و من با دوستانم که صحبت می‌کنم میگن که می‌خوان برن دنبال یک کاری که ثابت باشه براشون و درآمد داشته باشن. من صبح میرم موسسه و تا هفت بعد از ظهر سر کارم واقعاً دیگه فرصت نمی‌کنم. یکی از چالش‌هایی که ما داریم به دلیل اینکه بچه‌ها شوق ندارند الآن دغدغه و اولویت اول براشون شغله و کسب درآمد. به هر حال هر آدمی باید تأمین باشه تا بتونه بخشی از وقتشو اختصاص بده به کار داوطلبانه...» (V11).

همچنین یکی از مشکلات ساختاری در جامعه کنونی ما به اعتقاد کارشناسان، مدیران و حتی خود داوطلبان تغییر نوع نگاه افراد جامعه به مفهوم داوطلبی تحت عنوان تغییر و تفاوت نسل و انگیزه آن‌ها است. یکی از رؤسای ادارات (E6) چنین تشریح می‌نماید که:

«مهمه که بدونیم ما در حال حاضر با نسلی روبرو هستیم که کاملاً با نسل گذشته متفاوت هستش. انگیزه و اهدافش متفاوت. دغدغه هاش متفاوت. شاید برای اون فرد اون جوان یا نوجوان امروزی داوطلبی دیگه معنایی نداشته باشد یا معنای جدیدی به اون بده مهمه که جمعیت آسیب‌شناسی کنه تا بتونه یک گام جلوتر باشه و برنامه‌ریزی متناسب با هر نسل انجام بده».

مواجهه مدیریت مدرن با مدیریت سنتی

یکی دیگر از تم‌ها، به‌کارگیری رویکرد مدرن به‌جای رویکرد سنتی است که در اکثر مصاحبه‌ها توسط مدیران، کارشناسان و داوطلبان ذکر شده است و به معنای گرایش به رویکردهای جدید مبتنی بر دانش روز و کنار گذاشتن سنت‌های قدیمی در حوزه‌های جذب و نگهداشت داوطلب است که از گذشته تاکنون با تغییرات اندکی وجود داشته است و بعضاً اثربخشی خود را از دست داده‌اند. گسترش سریع فناوری‌های جدید تمام ابعاد حیات بشری را تحت تأثیر قرار داده است و داوطلبی در قالب یک فرایند، نیازمند بازنگری در شیوه‌های مرسوم خود و پیوند با مفاهیمی همچون سایبرنتیک می‌باشد؛ چرا که این امر علاوه بر آن که دسترسی افراد را به فرصت‌های داوطلبی افزایش می‌دهد، فرایند کار داوطلبی را نیز تسهیل می‌بخشد.

جدول ۴- تم اصلی، فرعی و مفاهیم (مواجهه مدیریت مدرن با مدیریت سنتی)

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
مواجهه مدیریت مدرن با مدیریت سنتی	مدیریت هوشمند	حرکت همگام با علم و فناوری اطلاعات
		ارتقاء رویکرد الکترونیک
		سیستم جامع اعضا
		نوآوری
	جذب کارآمد و مبتنی بر نیاز	بازنگری در شیوه‌های مرسوم جذب
		مشخص نمودن خلأها و نیازهای موجود
		کیفیت‌گرایی به‌جای کمیت‌گرایی
		تخصص‌گرایی در جذب
	سازمان‌دهی و به‌کارگیری	گزینش و مصاحبه با داوطلب قبل از جذب
		مدیریت استعداد
		تیم‌بندی تخصصی
		سیستم درجه‌بندی
		گسترش گروه‌ها و کانون‌ها

۱. مدیریت هوشمند

بسیاری از صاحب‌نظران با بیان پیدایش دوره جدید در حوزه داوطلبی، به‌ضرورت استفاده از روش‌ها و ابزارهای نوآورانه و هوشمند تأکید کرده‌اند. هدف اصلی در مدیریت هوشمند، تحول اهداف و برنامه‌ها به گونه‌ای بسیار کارا تر از تکنیک‌های کلاسیک مدیریت پروژه‌ها می‌باشد. در این خصوص یکی از مدیران ارشد جمعیت که سابقه مدیریتی در سازمان‌های مختلف جمعیت را دارد، با توجه به رویکرد بازنگری در روند سیستم مدیریتی از شکل سنتی به مدرن این گونه عنوان می‌کند:

«... اساساً رویکردهای موجود در جمعیت همگی به یک بازنگری نیاز دارند. واقعاً در حال حاضر اتفاقی که باید در گام نخست بیافتد بازنگری روش‌های موجوده چیزی که از قدیم‌الایام هم بوده الآن هم هست و تغییرات خیلی کمی در خصوص آن‌ها اتفاق افتاده.... به این معنا که ما باید روش‌های سنتی را رها کنیم آن‌ها دیگر کارایی خود را برای مخاطب امروز از دست داده‌اند و دیگر پاسخگوی نیازها نیستند... حرکت همگام با رویکردهای امروزی و نوآورانه در همه حوزه‌ها و همین داوطلبی بحث امروز است ولی اندک هستند مدیران جمعیت که دغدغه یک چنین مفاهیمی را داشته باشند و یا خیلی دیدگاه‌های تکنولوژی محور داشته باشند. به همین دلیل من فکر می‌کنم سیستم مدیریتی ما باید در واقع خودش را با دانش فناوری روز آپدیت کند....» (M3).

یکی دیگر از کارشناسان ستاد با تأکید بر رویکرد الکترونیک بیان می‌کند:

«... در واقع باید بگوییم که رویکرد نوینی را نسبت به این مسئله داشته باشیم و از شیوه‌های مدیریت مؤثر و نوین استفاده کنیم. طبق چیزی که دکارت هم می‌گوید. درواقع راهبردی که ما انتخاب می‌کنیم راهبرد الکترونیک محور باشد و متناسب باشد در واقع با رویکردهای نوینی که در کل جهان است. الآن در اکثر کشورها رویکرد الکترونیک غالب است. حضور فیزیکی داوطلب مهم نیست صرفاً و بلکه ما از طریق سیستم‌های مختلف و فضاهای مختلفی که به وجود می‌آوریم می‌توانیم با اعضا تعامل داشته باشیم. ما باید همواره از ظرفیت‌های

دانش‌بنیان و بین‌المللی استفاده کنیم. و بتوانیم رویکرد نوین و الکترونیک در جامعه غالب شود. البته ما در سازمان امداد و نجات برای امدادگران و نجاتگران یکسری داشبوردهایی داریم که یکسری اطلاعات و اقدامات را ثبت می‌کنند. مأموریتی که بهشان ابلاغ می‌شود و اطلاعات مربوط به امدادگران و نجاتگران ثبت می‌شود ولی این داشبوردهای الکترونیکی که هست کافی نیست اینها باید خیلی گسترده شوند و اساساً ما بتوانیم شیوه‌های جدیدتر هم وارد کنیم...» (E12).

یکی از داوطلبان فعال با سابقه ۹ ساله در داوطلبی با اشاره به ضرورت وجود یک

سیستم هوشمند جامع مخصوص اعضا، توضیح می‌دهد:

«... الان شاید بتوان گفت یک سامانه‌ای داریم که برای اعضا هست که البته بیشتر برای جذب افراد و تعدادشونه و برای بچه‌های امدادگر و نجاتگر عملیات‌اشونو نشان میده ولی واقعاً جامع نیست پر از باگ است و هر سازمانی مثل داوطلبان امداد و جوانان یک سامانه‌ای دارد برای خودش که بنظرم اطلاعات ما بسیار پراکنده هستند. میشه که مثل خیلی از سیستم‌ها یا همین نرم‌افزارهای هوشمند باشن که فقط نیاز به داوطلب به صورت حضوری نباشه و کلی برنامه‌ها و ایده‌ها میشه از طریقش صورت بگیره...» (V2).

همچنین یکی دیگر از مدیران (M 10) مشخصاً به موضوع متاورس به عنوان یک

دنیای مجازی چندوجهی اشاره می‌کند و عنوان می‌کند:

«در متاورس دیگر نیاز نیست در این نوع فضایی که در نوع حقیقی است و در این جریانات خودتان را اذیت کنید فقط کافی است که فضای متا را به سمت خود بکشانید و آن وقت شاهد تحول جدی در حوزه کار داوطلبی خود می‌شوید».

۲. جذب کارآمد و مبتنی بر نیاز

با توجه به آنکه جذب داوطلبان در جمعیت‌های ملی به عنوان یک موفقیت تلقی می‌شود لذا توسعه طرح جذب داوطلب باید مورد توجه قرار گیرد. یکی از کارشناسان سازمان داوطلبان (E19) معتقد است جذبی کارآمد و مؤثر است که فرایند و تاکتیک‌های

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۱۹۳

آن در جمعیت موردبازنگری قرار گیرد و از ابتدا به درستی و متناسب با نیازها و خلأهای موجود تعریف شود.

روش‌های جذب داوطلب در جمعیت همچنان پایبند به شیوه‌های سنتی خود است و عمدتاً شامل روش‌های غیرمستقیم و یا تکنیک‌های ارتباطات یک‌سویه از جمله فراخوان، تبلیغات، بروشورها و ... و روش‌های مستقیم جذب داوطلب نیاز به تماس شخصی و روش‌های نمایندگی گرفتن دارد، شامل دفاتر داوطلب، مدارس، دانشگاه‌ها و غیر می‌باشد. از این رو یکی از کارشناسان حوزه جذب و سازمان‌دهی داوطلبان در استان گلستان عنوان می‌کند:

«...مراجعه حضوری خود افراد به مجموعه هلال‌احمر سراسر کشور است که اتفاق می‌افتاد و طرف می‌آمد و عضویت در این مجموعه را اعلام می‌کرد و با فرم‌ها ثبت نامش انجام می‌شد و بعد در گروه‌هایی که بود سازمان‌دهی می‌شد. بعدها کم‌کم این بحث جذب ساختارمند شد و سالی دو بار به صورت فراخوان یکی در اردیبهشت‌ماه که هفته هلال‌احمر بود و دیگری در مهر که مناسب بازگشایی مدارس و دانشگاه‌ها بود جذب صورت می‌گرفت و عمدتاً هم روش ما این است و البته الآن یک مدتی است که بحث جذب تخصصی هم، مطرح شده است و تا حدودی هم اتفاق افتاده ولی خب همچنان روش‌های قدیمی بکار گرفته می‌شه. حتی در خیلی از شعب ما فرم‌های دستی همچنان پر میشه...» (E17).

همچنین در بحث جذب کارآمد و مؤثر توجه به کیفیت حضور داوطلبان بسیار مهم است و صرفاً توجه به کمیت داوطلبان باعث ایجاد مسئله و خلل در پیشبرد اهداف و فعالیت‌ها می‌شود. در این خصوص یکی از اعضا که دبیر مجمع جوانان نیز می‌باشد (V7) و همچنین یکی از کارشناسان سطح استانی (E22) مشخصاً عنوان می‌کنند که در حال حاضر کمیت‌گرایی در حوزه داوطلبی رویکرد غالب در میان اغلب مدیران است که خود موجب چالش‌های جدی در این حوزه شده است.

در حوزه جذب داوطلبان عناصری نظیر گزینش قبل از جذب و تخصص‌گرایی نیز از مؤلفه‌هایی هستند که موجب پیشبرد بهتر طرح‌ها و نهایتاً تحقق اهداف می‌شوند. در این

راستای یکی از مدیران می‌گوید:

«.....یعنی شما هرچقدر قدرت داشته باشید که افرادی را با تخصص‌ها و مهارت‌های بالا موردنیازتان جذب کنید قطعاً بعداً در سازمان‌دهی و نگاه‌داشت آنان دچار مشکل نمی‌شوید. باید تیم‌هایی باشند تا مرتباً نیازسنجی کنند و طرح‌های متناسب با نیاز جامعه و جوان ما را شناسایی کنند و ببینند در راستای تحقق برنامه‌هایی که تدارک دیده‌شده ما به چه نیروی داوطلبی نیاز داریم..... قطعاً این امر در تعارض با رویکرد جمعیت‌مبنی بر جذب و به‌کارگیری آحاد جامعه نمی‌باشد در واقع ما با تخصص‌گرایی می‌خواهیم هر کس را در جای درست خود قرار دهیم و بکارگیریم...» (M II).

«...به اعتقاد من جذب و ورود اعضا به بدنه جمعیت بسیار حساس و مهم است چون اگر این مرحله که مرحله ورودی در فرایند ما است درست تعریف نشود ساماندهی نگهداشت و تمام اقدامات ما را تحت‌الشعاع قرار خواهد داد لذا فکر می‌کنم جمعیت ما باید سیستم‌گزینش داوطلب را در بدو ورود راه‌اندازی کند.....پس باید یک کاتالیزوری وجود داشته باشد. نه اینکه بیان و فقط اعضا را جذب کنن چون ستاد بهشون گفته باید N تعداد جذب داشته باشن» (VI4).

۳. سازمان‌دهی و به‌کارگیری

فرایند سازمان‌دهی و به‌کارگیری داوطلبان می‌بایست بلافاصله بعد از جذب اتفاق بیافتد تا از ظرفیت‌های اعضا داوطلب در جای درست و مطابق با علائق آن‌ها بهره‌برداری شود و بتوانند بر نگرانی‌ها، زندگی مدنی و مسائل جمعی مطابق با اهداف بشردوستی اثر بگذارند.

یکی از روسای اداره سطح ستادی در راستای مدیریت استعداد داوطلبان بیان می‌کند:

«همان‌طور که میدانید سازمان‌دهی به معنی قرار دادن هر کس در جای درست خود است. برای تحقق این امر یعنی قرار گرفتن اعضا در جای درست باید سیستم مدیریت استعداد بکار گرفته بشه به‌طور دقیق و اصولی به همین منظور لازم است

که به استعدادهای افراد و همچنین علائق آنها توجه جدی شود و در سازمان‌دهی و به‌کارگیری افراد به این امر توجه جدی شود. ما برای طرح‌ها به افراد تماس می‌گیریم ولی می‌گویند ما اصلاً به این برنامه‌ها علاقه نداریم. یا مثلاً سرکارگاه یا برنامه‌های طرح پیمان که مربوط به اعتیاد است خیلی از افراد می‌آمدند ولی چون موردعلاقه آنها نبود رفع تکلیفی در کلاس‌ها و کارگاه‌ها شرکت می‌کردند...» (E4).

در همین راستا نیز یکی از اعضا، (V11) در مصاحبه خود بیان کرد؛ «خب خیلی از طرح‌هایی که جمعیت اجرا می‌کند متناسب با علائق و توانایی من نیست و بیشتر مسئولیتی که جمعیت الآن دارد امداد و نجات و عمده فعالیت‌هایش بیشتر نگاه امدادی دارد تا فرهنگی...».

در مورد سازمان‌دهی، داوطلب دیگری چنین می‌گوید:

«مشکل دیگری که وجود دارد در بحث سازمان‌دهی این است که خیلی همه‌جانبگرانه نیست. یعنی ما در همه دانشگاه‌ها کانون نداریم یا در هر مدرسه‌ای کانون دانش‌آموزی نداریم و طرح دادرسی ما در همه مدارس اجرا نمیشه. به همین دلیل فکر می‌کنم لازمه که این کانون‌ها گسترده‌تر و متنوع‌تر بشه تا متناسب با اهداف جمعیت و استعداد و مهارت داوطلبان باشه...» (E20).

یکی از کارشناسان (E13) نیز معتقد است تدوین نظام درجه‌بندی جامع برای کلیه اعضا نه فقط برای امدادگران و نجاتگران، می‌تواند شکل مناسب و مبتنی بر شاخص‌ها و اصول مشخصی از سازمان‌دهی را در میان داوطلبان عملیاتی کند.

توانمندسازی و توسعه اجتماعی در راستای نگهداشت داوطلب

توانمندسازی به‌عنوان یک اصل عملیاتی و بنیادین در برنامه‌ریزی‌های توسعه اجتماعی، حلقه ارتباطی اثربخش میان جذب، سازمان‌دهی و همچنین نگهداشت داوطلبان می‌باشد. افزون بر آن، توانمندسازی به‌عنوان یک مؤلفه اصلی با تمایل به ادامه همکاری و حضور باکیفیت داوطلب نیز تأثیر مستقیم دارد (کلاته سیفری و همکاران، ۱۳۹۳: ۴۲).

جدول ۵- تم اصلی، فرعی و مفاهیم (توانمندسازی و توسعه اجتماعی در راستای نگهداشت داوطلب)

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
توانمندسازی و توسعه اجتماعی در راستای نگهداشت داوطلب	انگیزه به‌عنوان یک سلاح استراتژیک در جذب و حفظ داوطلب	تقویت انگیزه و ایجاد حس رضایت در داوطلب
		انگیزه مشارکت از طریق پیشنهاد بهبود و ابتکار
		تبیین مشوق‌های جدید، متنوع و مبتنی بر نیاز
		واگذاری وظایف اختصاصی به داوطلب و تقویت مسئولیت اجتماعی
	مشارکت اجتماعی	مشارکت داوطلبان در برنامه‌ریزی
		مشارکت داوطلبان در تصمیم‌سازی
		مشارکت داوطلبان در تدوین و اجرای طرح‌های اجرایی
		توسعه مهارت و ارتقاء شایستگی فردی و اجتماعی (داوطلبان، کارکنان، مربیان و جامعه محلی)
	بسترسازی مناسب	رویکرد اجتماع‌محور
		تبلیغات و افزایش بهره‌وری از ظرفیت موجود
		حساس سازی جامعه
		آگاه‌سازی و معرفی اهداف و عملکرد جمعیت
	اثربخشی آموزش	ایجاد اعتماد و انسجام اجتماعی
		ایجاد فرصت پیشرفت
		فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر
		پرورش تفکر خلاق
		آموزش مبتنی بر نیاز و علاقه
		کیفیت آموزش
		دوره‌های بازآموزی

۱. تقویت انگیزه

انگیزه به‌عنوان یک سلاح استراتژیک نقش مهمی را در جذب و به‌طور ویژه در نگهداشت داوطلبان ایفا می‌کند. تقویت انگیزه در نیروهای داوطلب یکی از روندهای

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۱۹۷

کلیدی در توسعه مشارکت اجتماعی است و ابزارهای آن با طیف گسترده بر تمایل به ادامه همکاری داوطلب نقش اساسی ایفا می‌کند و لازم است تلاش شود تا این مهم به نحو مطلوبی تحقق یابد.

در این راستا یکی از مدیران ارشد استانی با تأکید بر نقش ابزارها و مشوق‌های انگیزشی مبتنی بر نیاز موجود عنوان می‌کند:

«... و مشوق بدهید و بازشناسی کنید و ترغیب کنید که به کارشان ادامه دهند. مهم‌ترین چیزها انگیزه است. تا انگیزه افراد را شناسید نگه‌داشت معنا ندارد. مشوق‌ها در جمعیت باید از صرف اردو بردن و لوح تقدیر تغییر کند و بازنگری صورت گیرد و مشوق‌های جدیدی بر اساس ارزیابی‌های صورت گرفته و در واقع بر اساس نیازهای موجود هم داوطلبان و هم خود جمعیت بازتعریف شوند و یک متناسب‌سازی ایجاد بشه بین ابزارها و مشوق‌های ما و نیازهایی که وجود داره...» (M 9).

همچنین یکی از کارشناسان مسئول (E14) معتقد است ارتقاء انگیزه مشارکت در میان داوطلبان جمعیت از طریق ظرفیت‌سازی برای بهبود شخص و ایجاد فرصت‌های مناسب برای فعالیت‌های ابتکاری حاصل می‌شود. در این باره یکی از اعضای داوطلب (V4) با ذکر مثال موردی تشریح می‌نماید:

«... البته باید گفت مواردی که برای ایجاد انگیزه است و از طرح‌های ابتکاری اعضا در صورتی که ایده و طرحی داشته باشن استقبال بشه بسیار محدود است مثل سامانه مهتاب که یه سامانه‌ای هست برای اینکه طرح‌های ابتکاری مون رو ثبت کنیم ولی خب اینکه چقدر بها بدن و چقدر عملیاتی بشه این مهمه».

همچنین یکی از مسئولان به نقش واسپاری مسئولیت به داوطلبان در راستای تقویت انگیزه آنان این گونه بیان می‌کند:

«متأسفانه مشکلی که در بحث داوطلبی در هلال‌احمر وجود داره اینکه مسئولیت کامل کارها و یا حتی طرح‌های ابتکاری خودشون را هم بهشون نمی‌دهند همیشه دوست دارند یکی بالا سرش باشه و نظارت سفت‌وسخت داشته

باشد. ولی اگر ما در راستای هویت‌بخشی به داوطلب در قالب فعالیت‌های تیمی و گروهی مسئولیت‌های قابل‌توجهی را بسپاریم قطعاً در فرد احساس رضایت خوبی ایجاد میشه و حس مثبت بودنش دوچندان میشه و همین انگیزه او را برای ادامه فعالیت بیشتر میکنه ولی اگر این‌طور نباشه و ما به تقویت و ارتقاء مسئولیت اجتماعی آنها توجه نکنیم فرد به‌مرورزمان دلسرد میشه و این‌طوری میشه که خیلی‌ها به یک‌باره جمعیتو ترک می‌کنند» (M18).

۲. مشارکت اجتماعی

مشارکت اجتماعی به‌عنوان یک اصل اساسی در جامعه مدنی در نظر گرفته می‌شود که در شکل‌گیری فعالیت‌های داوطلب‌محور بسیار اثرگذار است. مشارکت داوطلبان در جوامع ملی منجر به توسعه منابع می‌شود اما باید در نظر گرفت که مشارکت سازنده و مؤثر داوطلبان مستلزم سرمایه‌گذاری درازمدت در توسعه دانش، سیستم‌ها و ساختارهای مناسب است (پيله‌ور و همکاران، ۱۳۹۷). تمام جمعیت‌های ملی دارای سازوکار مشارکتی می‌باشند و طیف گسترده‌ای از کارکنان، داوطلبان، اهداکنندگان را در سطوح مختلف تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و اجرای نقش در اختیار دارند. در این خصوص و ضرورت توجه به جلب مشارکت قبل از جذب یکی از مدیران (M8) تأیید می‌کند:

«قبل از هر چیزی و قبل از جذب ما می‌بایست در خصوص جلب مشارکت افراد تلاش کنیم و اقدامات جدی‌ای در این راستا انجام بدیم...توجه به جلب حداکثری آحاد جامعه وظیفه جمعیت‌های ملی در سراسر دنیا است که ما در جمعیت ایران کاملاً آن را فراموش کرده‌ایم....».

در خصوص ضرورت مشارکت داوطلبان در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، رئیس شعبه فردیس این‌چنین می‌گوید:

«... برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها باید با و برای داوطلبان باشد. داوطلبان از ارکان کلیدی ما هستند لذا توجه به خواسته‌های آن‌ها و مشارکت آن‌ها در طرح‌ها و قبل از آن در برنامه‌ریزی‌ها مهم است.... با توجه به اینکه ما مدعی هستیم

داوطلب محور هستیم و داوطلبان برای ما خیلی مهم هستند خب اینها چیزهایی هستن که مرتباً بیان می‌کنیم پس باید از آنها بخواهیم که در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها مشارکت جدی داشته باشند نه فقط در حد حرف و شعار. اونها عملیاتی‌تر هستند اونها هستن که طرح‌ها را اجرا میکنن و خب طبیعتاً تجارب خوبی دارن و نقاط قوت و ضعفو کاملاً آگاهی دارن» (M15).

یکی از داوطلبان از استان همدان (V6) با اشاره به ضرورت وجود اتاق فکر در شعب مختلف، معتقد است که داوطلبان صرفاً نباید اجراکننده طرح‌های ابلاغی باشند بلکه در سطوح تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مشارکت داشته و طرح‌های موردنظر خود را تدوین و عملیاتی سازند. یکی از مدیران هم اشاره می‌کند:

«به اعتقاد بنده مهم است که داوطلبان در تصمیم‌سازی‌ها مشارکت داشته باشند و نه تصمیم‌گیری‌ها. چون تصمیم‌گیری‌ها به‌طور عمده توسط مدیران و مسئولان صورت می‌گیره...» (M16)

در خصوص نقش توسعه مهارت و ارتقاء شایستگی داوطلبان در ارتقاء مشارکت آنان کارشناس حوزه دانشجویی بیان می‌کند:

«.... به‌طورکلی یکی از کارهایی که جمعیت بخصوص سازمان داوطلبان که بیشتر با داوطلبان در ارتباط است و سازمان جوانان که با نیروی جوان در ارتباط هستن بحث توسعه مهارت به‌منظور جلب مشارکت آنهاست. بحث توسعه مهارت خیلی مهم است نه فقط برای داوطلب ما بلکه برای کارکنان ما حتی مربیان. در رابطه میان سازمان و داوطلب در مراحل کلیدی توسعه مهارت‌ها به حفظ داوطلب کمک می‌کنه و احتمال ماندن آنها را در سازمان بالا می‌برد این امر برای سازمان حائز اهمیت است. توسعه مهارت داوطلبان یعنی با قوت بخشیدن به مهارت‌های کنونی کمک کنیم آنها مهارت جدید فرا بگیرن و حرکت روبه‌جلو داشته باشندچون یادگیری و کسب مهارت، داوطلبان ما را توانمند می‌کند و وقتی داوطلب حس کند دارد یاد می‌گیرد و مهارت‌هایش ارتقا می‌یابد و پیشرفت

می‌کند باعث می‌شود متعهدتر باشد و نهایتاً طول عمر حضور او در جمعیت را افزایش می‌دهد.....» (E22).

همچنین مشاور یکی از سازمان‌ها ضمن اشاره به اجرای طرح خانه‌های هلال که به‌منظور جلب مشارکت محلی به‌ویژه در مناطق کمتر برخوردار اجرا می‌شود، ضرورت ایجاد این خانه‌ها را بر اساس رویکرد اجتماع‌محور چنین بیان می‌کند:

«... توانمندسازی و ارتقای نیروهای داوطلب در حال حاضر خیلی این دغدغه هست در جمعیت و برنامه‌هایی که برای توانمندسازی داوطلب هست بیشتر آموزشی است. اما در طول دو سال اخیر طرح خانه‌های هلال که فکر می‌کنم در جریان باشید هم در راستای توانمندسازی جامعه محلی است که البته متأسفانه خیلی بر اساس رویکردهای اجتماع‌محور این خانه‌ها برپا نمی‌شوند. اما مهم است که این طرح بر اساس این رویکرد و به دست خود مردم احداث بشه تا از این طریق جلب مشارکت حداکثری جوامع محلی برای ما حاصل بشه...» (E13).

۳. بسترسازی مناسب

کار داوطلبانه به‌نوعی باعث جاری شدن حیات اجتماعی در سطح جامعه می‌شود؛ از این رو لازم است بستر مناسب به‌منظور انجام کارهای داوطلب‌محور فراهم شود. به این معنا که کار داوطلبی در گام صفر خود نیازمند تمهیدات مشخص و زمینه‌سازی یک سری اقدامات در سطح جامعه و در میان آحاد جامعه می‌باشد.

در زمینه ایجاد بستر مناسب در حوزه فعالیت‌های داوطلبی، حساس سازی و آگاه‌سازی که از عناصر مهم در برنامه‌ریزی اجتماعی می‌باشد یکی از کارشناسان این چنین عنوان می‌کند:

«قبل از هر چیزی حساس سازی جامعه مخاطب مهم است که شما باید حساس سازی کنید جامعه را تا بتوانید جذب و بعد نگذاشت اتفاق بیافتد. الآن که جامعه ما نسبت به جمعیت آگاهی ندارد نسبت به فعالیت‌هایش که مختلف است آموزشی و فرهنگی و اجتماعی است خب چطور می‌خواهیم اتفاقات مثبت رقم بخورد؟ به

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۲۰۱

نظرم حساس سازی که پیش زمینه آگاه سازی می باشد به شدت مغفول واقع شده که باید بهش توجه کنیم...» (E21).

یکی دیگر از کارشناسان مسئول (E23) هم در خصوص اعتماد و انسجام اجتماعی به عنوان اصول زیربنایی در ایجاد بستر مناسب می گوید:

«اعتماد سازی یکی از مؤلفه های دیگر مهم جلب مشارکت است. اگر شما اعتماد جامعه را جلب کنید آن وقت است انسجام اجتماعی را در جامعه و متناسب با اهداف جامعه شاهدیم و می آیند در راستای اهداف بشردوستانه شما کار می کنند. اما اعتماد مردم کم شده ما می گوئیم سازمان بی غرض و بی هدفیم ولی اساساً یکسری طرح هایی دارد انجام می شود در جمعیت که با آن بی هدفی و غرضی کاملاً در تضاد است و این مسئله باعث می شود افراد اعتمادشان تضعیف شود... بنابراین بستر لازم برای اعتماد سازی در بین همه مردم در میان آحاد جامعه باید به وجود بیاد».

تبلیغات یکی از کار ابزارهای مهم در شناساندن اهداف جمعیت می باشد یکی از داوطلبان (V2) با نگاه انتقادی در این باره اشاره می کند که:

«من فکر می کنم تبلیغات جمعیت خیلی کم است و عملاً تبلیغاتی نیست اگر هم باشد بیشتر مربوط به امداد و نجات است و به همین دلیل است که مردم نسبت به طرح ها و برنامه های فرهنگی و اجتماعی جمعیت آگاهی کاملی ندارند و نمی دانند که اصلاً جمعیت سازمان جوانان و سازمان داوطلبانی هم دارد...».

همچنین داوطلب دیگری (V12) که دارای درجه ایثار و سابقه ۱۷ ساله در حوزه داوطلبی در جمعیت می باشد معتقد است علاوه بر توجه به بستر سازی در سطح جامعه، ایجاد فرصت مناسب و کافی برای داوطلبان در خود جمعیت در راستای بروز و ظهور استعداد و توانمندی های آنان بسیار حائز اهمیت است.

۴. اثربخشی آموزش

ضروری است که داوطلبان تحت آموزش علمی و تئوری کافی در مورد مبنا و

عملکردهای مربوط به حوزه خود، جوامع و یا ذینفع‌ها قرار بگیرند و لازم است مدیران و تصمیم‌گیران کیفیت آموزش‌ها را بر اساس اهداف تعریف‌شده فدراسیون تضمین کنند. آموزش دارای سه هدف عمده در جنبش داوطلبی است: ابتدا به‌منظور پیشبرد هدف این جنبش، دوم برای ارائه دانش کافی در مورد برنامه و یا خدمت و سوم، جهت رفع نیازهای یادگیری داوطلبان است (Hustinx, 2018: 11-14).

ایشان همچنین اضافه می‌کنند که آموزش‌های به‌روز، مبتنی بر نیاز و همچنین بر اساس برنامه‌های از پیش تعیین‌شده می‌تواند مسیر تحقق اهداف فدراسیون را هموارتر کند. در حوزه تنوع در آموزش و توجه به کیفیت‌های آموزشی یکی از داوطلبان فعال در سطح استان بیان می‌کند:

«حقیقتاً من با هدف اینکه ظرفیت‌های خودم را ارتقا بدم وارد جمعیت شدم و در مورد آموزش‌های جمعیت قبلش که پیام جمعیت خیلی شنیده بودم و واقعاً هم آموزش‌ها و دوره‌هایی که برگزار می‌کنند خیلی موجب رشد من شده است باید این واقعیتو بگم. ولی من واقعاً انتظار دارم که این آموزش‌ها متنوع‌تر بشه شاخه‌های جدید را وارد کنند متناسب با نیازها و انتظار ما باشه. بیان و نظرسنجی کنند چون ما وقت می‌ذاریم و بهتره که خب متناسب‌سازی رخ بده.... کیفیت بعضی دوره‌ها خوبه ولی خیلیها هم نه واقعاً نیست و محتوای آموزشی توسط کارشناسی که در این حوزه تخصص داره نوشته نشده و حتی مربی‌ها هم بعضی وقت‌ها خیلی قوی نیستند...» (V10).

یکی از کارشناسان (E17) به‌ضرورت پرورش خلاق در میان داوطلبان اشاره می‌کند و توضیح می‌دهد که تفکر خلاق داوطلبان را کمک می‌کند تا تفکر خارج از چارچوب داشته و با گریز از راه‌حل‌های مرسوم، راه‌حل‌های جدید و متناسب با نیاز را بر اساس دیدگاه خود خلق کنند.

یکی از داوطلبان (V5) پیرامون ضرورت برگزاری دوره‌های بازآموزی چنین توضیح می‌دهد:

«..... من واقعاً انتظار دارم دوره‌های مهارت‌آموزی که می‌گذارند متنوع‌تر شود و فقط مرحله مقدماتی نباشد و مرحله پیشرفته و تربیت مربی هم داشته باشند. الآن خیلی محدود هستند آنهایی که مقدماتی و پیشرفته را هر دو دارند..... این که بعد از مدتی دوره بازآموزی هم بگذارند خیلی کمک‌کننده است چون باعث می‌شود خیلی از یک شاخه به شاخه دیگر نپریم و روی چند موضوع محدود توانمند شویم که در جایی دیگر هم به کارمان آید».

یکی از مدیران هم در راستای توانمندسازی آموزشی داوطلبان اشاره می‌کند:

«در واقع اتفاقی که می‌بایست رخ دهد آینه که فرهنگ یادگیری در میان داوطلبان ما در جمعیت نهاده بشه و داوطلبان ما این دغدغه را داشته باشن که تصمیم بگیرن به منظور بهبود مستمر و ارتقاء ظرفیتهاشون مرتباً یاد بگیرن.....».

مدیریت خدمات کارآمد و مؤثر

مدیریت خدمات شامل تمام جنبه‌های مدیریتی از گام‌های نخست مانند برنامه‌ریزی تا ارزیابی و ارائه بازخورد می‌شود و شامل استفاده مؤثر و کاربردی از تمام منابع موجود و مبتنی بر ارزش‌ها و اهداف معین و نتیجتاً بهینه‌سازی در کیفیت خدمات نیز می‌باشد (تیموری و همکاران، ۱۳۹۷).

افزون بر آن، مدیریت خدمات کارا و مؤثر به عنوان یک پروژه تحولی شامل سه مرحله اساسی از جمله نیازسنجی، مخاطب‌سنجی و فرایند سنجی است که ضرورت توجه به نگاه سیستمی در این حوزه و سپس برنامه‌ریزی در سطوح مختلف را نیز ایجاب می‌کند.

جدول ۶- تم اصلی، فرعی و مفاهیم (مدیریت خدمات کارآمد و مؤثر)

تم اصلی	تم فرعی	مفاهیم
مدیریت خدمات کارآمد و مؤثر	تدوین نظام ارزشیابی، کنترل و انتقال	ضرورت خودارزیابی و ارزیابی توسط عامل بیرونی
		سیستم جامع پایش و ارزشیابی مستمر عملکردها و طرح‌ها
		نیازسنجی، مخاطب‌سنجی، فرایند‌سنجی
		برنامه‌ریزی کوتاه، بلند و میان‌مدت
		مستندسازی، گزارش‌دهی و انتقال بازخورد
	شناسایی و راهبرد اجرای خط‌مشی‌های رفاهی	نوع‌شناسی خدمات رفاهی موردنیاز داوطلب
		ارائه تسهیلات
		بیمه
	تبیین نظام ارزشی برای داوطلب و کار داوطلبی	حفظ کرامت انسانی داوطلب به‌عنوان سرمایه‌های اجتماعی
		تبیین شاخص‌های ارزش‌گذاری
		هویت‌بخشی
		پرهیز از تبعیض
		پرهیز از نگاه ابزارگرایی و کمی به داوطلب
		حمایت اجتماعی و توجه به داوطلب با سابقه
		تعیین و رعایت روش‌های دموکراتیک برای انتخاب رهبر و دبیر کانون‌ها

۱. تدوین نظام ارزشیابی، کنترل و انتقال

ارزشیابی فرایند مشارکتی، تعاملی، عینی، سازنده و مستمر است که اهداف مختلفی را دنبال می‌کند ازجمله؛ دانستن اینکه آیا اهداف و نتایج برنامه، پروژه، فعالیت خدماتی موردنظر به‌منظور بهبود شرایط زندگی جامعه و یا ذینفع‌ها تحقق پیدا کرده است یا خیر، دانستن اینکه آیا جامعه، ذینفع‌ها و داوطلبان از کار انجام‌شده رضایت دارند یا خیر و همچنین دانستن سطح تحقق تعهدات و مسئولیت‌های داوطلبان، که بر اساس این تحقق نیز مورد تأیید و توصیه‌های مربوطه برای بهبود عملکرد قرار گرفته‌اند.

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۲۰۵

یکی از مدیران (M5) در خصوص ضرورت ارزیابی توسط دو مکانیسم اشاره می‌کند:

«ارزیابی در میان این مؤلفه‌هایی که در سؤال فرمودید بیشتر از بقیه مغفول واقع شده. ارزیابی در سطح سازمان‌ها بخش‌ها شعب خیلی دقیق و متناسب با شاخص‌هایی که از قبل مدون بشه صورت نمی‌گیره و ما اساساً وحدت رویه‌ای در این بحث نداریم و هر بخشی اونجور که بخواد ارزیابی میکنه... لذا راهکار در اینجا چه چیزیه؟ راهکار آینه که ما یک نظام ارزشیابی در سطح جمعیت با مشارکت بخش‌ها ایجاد کنیم و دستورالعمل‌های مربوطش تنظیم بشه. نکته‌ای که در سؤال قبلی هم گفتم علاوه بر اینکه ما خودمان باید عملکردمان را ارزیابی کنیم در فواصل زمانی مختلف یک نهاد بیرونی یک ناظر بیرونی که بی‌طرف باشه باید بیاد و از زوایای بیرونی ما را ارزیابی کنه که قطعاً نتایج ارزشمندیو به همراه داره...».

یکی از کارشناسان مسئول در حوزه جذب با سابقه ۱۴ ساله، برنامه‌ریزی را یک رکن اساسی می‌داند و خاطرنشان می‌کند که:

«... برنامه‌ریزی فعالیت‌ها کمک بزرگی در شناسایی اهداف موردنظر می‌کنه. جهت‌دهی به کل سازمان همچنین به واحدهای زیرمجموعه آن را انجام می‌ده. برای اینکه بشه به تغییرات و مشکلات واکنش درستی داد نیاز به برنامه‌ریزی چه کوتاه چه میان و چه بلندمدت است» (EI7).

معاون حوزه دانشجویی و دانش‌آموزی که سابقه معاونت در حوزه جذب و سازمان‌دهی (M8) را هم دارد معتقد است، به‌منظور شناخت یک الگوی مطلوب برای فرایند داوطلبی باید به سه مرحله اساسی توجه شود؛ اول نیازسنجی و توجه به نیازهای موجود دوم مخاطب‌سنجی و آگاهی‌ای که به‌تناسب آن ایجاد می‌شود و موجب کاهش چالش‌ها می‌شود. آخرین مرحله هم فرایند سنجی است که فرایند عملکرد باید مرتباً سنجش شود. هر سه مرحله با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ و بعضاً همپوشانی دارند. یکی از داوطلبان که خود در تیم رابطین خبری فعالیت می‌کند معتقد است:

«به اعتقاد من جمعیت در حوزه مستندسازی جای کار زیادی دارد و خیلی راحت می‌تونه تیم‌هایی مخصوص مستندسازی جدی و دقیق انجام میده نه کاری که مثلاً الآن روابط عمومی انجام میده. من خودم در تیم رابطین خبری قبول شدم و فکر می‌کنم جمعیت گزارش درست جذاب و دقیقی از اقداماتاش به جامعه نمی‌ده. گزارش هم اگر بده در حوزه امداد و نجات هست صرفاً ولی کارهایی که در حوزه جوانان هستش منظورم کارهای فرهنگی آموزشیه اونها اصلاً اطلاع‌رسانی همیشه حتی خلیها آگاهی ندارند که جمعیت اصلاً سازمانی به اسم جوانان داره» (V3).

۲. شناسایی و راهبرد اجرای خط‌مشی‌های رفاهی

منظور ترتیبات اجتماعی گوناگونی است که پاسخگوی نیازهای افراد و گروه‌ها باشد. در میان داوطلبان نیز، رفاه شامل طیف گسترده‌ای از رفاه مادی، معنوی و ایجاد فرصت‌های مختلف است، لذا لازم است نوع و کیفیت خدمات رفاهی از منظر جامعه هدف نیز بررسی شود. اگرچه با توجه به ماهیت غیرقابل استثناء کار داوطلبی، داوطلبان به نفع دیگران اقدام می‌کنند و بر اساس نوع دوستی ناب هدف آنان رفاه دریافت‌کنندگان است، اما با توجه به شرایط حاصل از ساختار جامعه، خط‌مشی‌های رفاهی باید مجدداً بازنگری شوند و به رفاه داوطلبان توجه شود زیرا این امر هم فرایند کار داوطلبی را تسهیل می‌کند و هم موجب افزایش انگیزه در آن‌ها می‌شود (میزانی و قنبری، ۱۳۹۳: ۷۱). در خصوص اهمیت بحث رفاهی و ضرورت نوع‌شناسی در خدمات رفاهی در کار داوطلبی، یکی از کارشناسان این چنین توضیح می‌دهد:

«.... ما در جمعیت مدل رفاهی‌ای نداریم که مثلاً بگیم مبتنی بر آن فعالیت می‌کنیم و معمولاً بخش‌ها به صورت جزیره‌ای و هرکدام به صورت متفاوت اقداماتی انجام می‌دهند که بسیار سطحی است و مشخصه که خیلی در اولویت مسئولان نیست. فقط در حد اردوی رایگان و یا اقلام هویتی مثل کاور است درسته که داوطلب باید به صورت رایگان فعالیت کنه اما به هر حال باید نیازهای

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۲۰۷

اولیه‌اش در این راه تأمین شود که لازم‌ش آینه که ما انواع خدمات رفاهی که میشه به داوطلب ارائه بشه و خب در تضاد با مفاهیم داوطلبی هم نباشه شناسایی بشه و متناسب با داوطلبانمان و وضعیت آنها برنامه‌ریزی کنیم که نهایتاً به یک وحدت رویه در این موضوع برسیم» (E12).

یکی از کارشناسان در استان مازندران (E14) نیز معتقد به ارائه تسهیلات رفاهی می‌باشد و تحقق آن را لازم می‌داند:

«عضو جوان من با این شرایط مجبور است یکسری از هزینه‌ها را متقبل شود که از خانواده باید تأمین شود. مثلاً هزینه کرایه از روستایی به شهر که کاری انجام دهد. از نقطه‌ای از شهر به سمت من بیاد و کاری بخواهد انجام دهد بار هزینه‌ای دارد. و برایش بار مالی مهم است. خانواده هم تا حدی می‌تواند کمک کند. اینجاست که می‌گویم شاید بعضی از عوامل تفریحی و رفاهی و بن‌هایی که ما قبلاً می‌دادیم خودش انگیزه می‌دهد و لازم است در حال حاضر با یک سازوکار درست دوباره از سر گرفته شود ...».

همچنین قریب به اتفاق داوطلبان در مصاحبه‌های خود به ضرورت وجود بیمه اشاره کردند و آن را یک حق ابتدایی و طبیعی می‌دانند. یکی از داوطلبان (V1) در این باره اظهار می‌نماید:

«بنظرم جمعیت میتونه یک سری تسهیلاتی را برای اعضایش فراهم کنه مثل استخر یا سینمای رایگان یا مثلاً بن‌های خرید از فروشگاه‌ها. درسته که ما داوطلبانه کار می‌کنیم اما خب همین‌ها می‌تواند به انگیزه ما برای انجام کار داوطلبانه کمک کنه حداقل میشه بیمه ما را تأمین کنن. واقعاً بیمه خیلی مهمه مخصوصاً برای بچه‌هایی که شیفتهای جاده‌ای و کوهستانی هستن».

۳. تبیین نظام ارزشی برای داوطلب و کار داوطلبی

کار داوطلبانه بیان اساسی تعلق داشتن به جامعه و هویت گروهی است و دربردارنده اتحاد اجتماعی افراد است. کار داوطلبانه به عنوان بروز اصلی ارزش‌های انسانی مثل

نوع دوستی، همدلی، توجه به دیگران، سخاوت، مسئولیت اجتماعی و روحیه اجتماعی است. لذا کار داوطلبی به عنوان یک ارزش و داوطلبان سرمایه‌های اجتماعی محسوب می‌شوند و در همین راستا، ارزش‌گذاری به تلاش‌های داوطلب امری ضروری است (Katz, 2019: 163).

یکی از داوطلبان در مصاحبه خود با تأکید فراوان بر بحث ارزش‌گذاری، عنوان می‌کند:

«انجام کارهای داوطلبانه از اهمیت و ارزش خاصی برخورداره یعنی داوطلب جایگاه ویژه‌ای داره و خودش میدونه که یک سرمایه هستش و اگر که بتونه خوب کار کنه یک دستاورد است و یک دستاورد در سطح ملی و بین‌المللی و برای جامعه خود است. ولی متأسفانه در جامعه ما به‌درستی به آن پرداخته نشده و اصلاً جایگاه داوطلبی در کشور ما مشخص نیست و اهمیت آن بسیار پایینه حتی بعضی از کارکنان و پرسنل از ما طلب دارن... بنظرم جمعیت باید بیشتر به داوطلب‌های خود بها بده و ما انتظار خیلی عجیبی هم نداریم ولی انتظار داریم این حداقل‌ها رعایت شود...» (V4).

در راستای «داوطلبان به عنوان سرمایه‌های اجتماعی» چنین توضیح داده می‌شود: «واقعاً ارزش قائل شدن برای داوطلبی که وقت و عمر خود را بدون چشمداشت برای فعالیت‌های داوطلبی می‌گذارد وظیفه ما است و ما باید جایگاه آنها را به عنوان سرمایه‌های اصلی جمعیت به روش‌های مختلف ارج نهیم. مثلاً توجه داشته باشیم به داوطلبان با سابقه و از تجارب آنها استفاده کنیم. برای معرفی جمعیت برای جذب افراد جدید بسیار تسهیل‌کننده هستند... در مدیریت بحثی داریم تحت عنوان مشتری وفادار که ما می‌تونیم همین مفهوم را برای داوطلب هم بکار ببریم. داوطلبی که در فعالیت‌های ما شرکت کرده و شأن و کرامتش حفظ شده است و فعالیتش مورد توجه جمعیت بوده مطمئناً حس تعلق به جمعیت خواهد داشت و تا همیشه وفادار جمعیت است و همین امر موجب می‌شود دوستان و اطرافیان خود را نیز به عضویت در هلال احمر تشویق نماید» (EI).

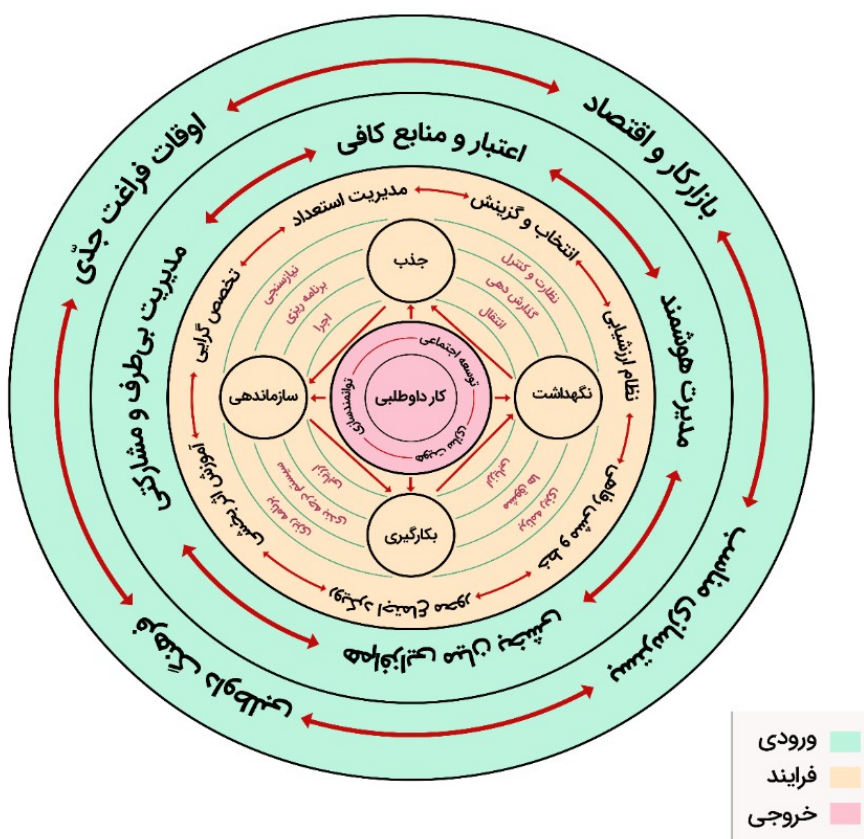
یکی از مدیران (M 18) نیز عنوان می‌کند دید یکسان به همه داوطلبان و پرهیز از تبعیض و حفظ کرامت انسانی او جزء اهداف والا و انسانی برای جمعیت‌های ملی است که جزء اصول هفتگانه نیز می‌باشد و پایبندی به آن ضرورت دارد. یکی از داوطلبان در خصوص ضرورت به کارگیری روش‌های دموکراتیک در انتخابات، توضیح می‌دهد (V9):

«درسته که گفته میشه انتخاب دیر کانون‌ها باید از طریق مجمع و انتخابات بین اعضا باشه ولی خیلی وقت‌ها انتخابات فرمالیته است و هرکسی که خودشان بخوان انتخاب میکنن. که من خودم شخصاً شاهد این اتفاق در شعبه بودم..... در شعبه‌ها موارد زیادیو دیدم با چشم‌های خودم و یا خیلی از دوستانم که در جمعیت هستن گفتن که مسئول شعبه برخورد یکسان با اعضا نداشته جووری که واقعاً آدمو دلسرد می‌کنه این رفتارها و اتفاقها...».

بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه، ۴ مضمون اصلی و ۱۲ مضمون فرعی حاصل شده عبارت‌اند از؛ ۱. مواجهه مدیریت مدرن با مدیریت سنتی (مدیریت هوشمند، جذب کارآمد و مبتنی بر نیاز و همچنین سازمان‌دهی و به کارگیری)، ۲. توانمندسازی و توسعه اجتماعی در راستای نگهداشت داوطلب (انگیزه به عنوان یک سلاح استراتژیک در جذب و حفظ داوطلب، مشارکت اجتماعی، بسترسازی مناسب و اثربخشی آموزش)، ۳. مدیریت خدمات کارآمد و مؤثر (تدوین نظام ارزشیابی، کنترل و انتقال، شناسایی و راهبردهای اجرای خط‌مشی‌های رفاهی و تبیین نظام ارزشی برای داوطلب و کار داوطلبی) و ۴. شرایط فعلی حاکم بر داوطلبان و کار داوطلبی (مشکلات ساختاری در سطح جمعیت و مشکلات زیرساختی کار داوطلبی).

در ادامه این موارد در قالب یافته‌های پژوهش مورد بررسی قرار می‌گیرد و بعد از آن به الگوی مطلوب (شکل ۱) اشاره شده و سپس تبیین مناسب و منطبق با نظریه‌ها و الگوهای موجود که دارای نقش مؤثری در تحقق الگوی حاضر بودند، ارائه می‌گردد.



شکل ۲- الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد؛ شرایط فعلی حاکم بر داوطلبان و کار داوطلبی دارای چالش‌ها و مشکلات زیرساختی در جامعه ما می‌باشد و همچنین مشکلاتی در ساختار و بدنه جمعیت که خود می‌تواند تمام فرایندهای دیگر کار در این حوزه را تحت تأثیر قرار

دهد. طبیعتاً هر نهاد و سازمانی تحت تأثیر شرایط حاکم بر جامعه می‌باشد و جمعیت نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشد. «راچستر» در نظریه خود به بحث شرایط موجود و شیوه‌های مدیریتی به‌عنوان عناصری اشاره می‌کند که مستقیماً فعالیت‌های داوطلبی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از این رو صراحتاً بیان می‌کند، توجه به پدیده داوطلبی و کار داوطلب محور به‌عنوان یک پدیده واحد در همه جا بسیار اشتباه است و توجه به بستری که در آن داوطلبان فعالیت می‌کنند و فعالیت‌های داوطلبی در قالب آن شکل می‌گیرند، یک اصل اساسی است (Pavel, 2002: 31).

شرایط حاکم بر جامعه و عدم تعریف ردیف بودجه‌ای و نبود منابع کافی به‌خصوص در طی چند سال اخیر موجب شده است تا کیفیت طرح‌ها و برنامه‌ها و سیستم‌های مدیریتی تحت‌الشعاع این مسئله قرار گیرند.

یکی از چالش‌های جدی در کشور ما در حوزه داوطلبی با توجه به نتایج به‌دست آمده و نظر بسیاری از داوطلبان آن است که اساساً جایگاه داوطلبان و کار داوطلبی در کشور ما مشخص نیست و مانند کشورهای دیگر به این امر بها داده نمی‌شود. همین امر موجب می‌شود ظرفیت‌های لازم و مناسب برای انجام کار داوطلبی در کشور مشخص نباشد؛ به این معنا که یک فرد بعد از رسیدن به سن نوجوانی و جوانی نیاز به داشتن شغل را احساس می‌کند و درصدد یافتن شغل و رسیدن به اشتغال برمی‌آید و از طرفی دیگر نیز زمانی برای اوقات فراغت نخواهد داشت تا بخشی از آن را به فعالیت‌های داوطلبانه اختصاص دهد در نتیجه فرد زمان کافی و مناسب برای کار داوطلبی ندارد و همین امر موجب می‌شود تا یک داوطلب باتجربه از جمعیت جدا شود و یا اصلاً فرصت عضویت در فعالیت‌های داوطلبانه پیدا نکند. می‌توان گفت یکی از دلایل عمده که میانگین کار داوطلبی در کشور ما بسیار پایین است، مشکلات ساختاری و به‌طور مشخص مشکلات اقتصادی و تبعات حاصل از آن است (اثنی عشری و علی‌پوردی، ۱۳۹۷: ۴۱).

افزون بر آن مشکلاتی در ساختار جمعیت وجود دارد که جنبه‌های مختلف فعالیت‌های داوطلب محور و داوطلبان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بسیاری از مدیران و

کارشناسان صراحتاً در مصاحبه‌های خود عنوان کرده‌اند که سازمان‌ها، معاونت‌ها و بخش‌های مختلف جمعیت به صورت جزیره‌ای عمل می‌کنند و وحدت رویه چندانی وجود ندارد. اگرچه که جمعیت‌های ملی در همه جای دنیا معین دولت هستند، اما در واقع بیشتر تمرکز مدیران در جمعیت ما بر سازمان امداد و نجات و فعالیت‌های مربوط به امداد رسانی در سوانح و حوادث بوده، که این امر موجب تکرار و یا حتی تضاد طرح‌ها و برنامه‌ها می‌شود، طرح‌ها و برنامه‌هایی که می‌توانند مکمل یکدیگر باشند و با ایجاد هم‌افزایی و تشریک مساعی به بهبود، به روز رسانی و ارتقاء آنان کمک شود.

همچنین بسیاری از کارکنان در شعب جمعیت نسبت به فعالیت‌های داوطلبی و نحوه مواجهه با داوطلبان توجه نبوده و وجود داوطلبان و فعالیت‌های آنان را یک خطر جدی ارزیابی کرده‌اند که ممکن است جایگاه آنان را تضعیف کنند و همین امر بعضاً موجب سوء رفتار با داوطلبان، نادیده گرفتن آن‌ها و یا حتی از بین رفتن کرامت انسانی آنان می‌شود و به مرور زمان داوطلبان را دلسرد و ناامید می‌کند. می‌توان چنین گفت که تضاد منافع کارکنان و داوطلبان در پاره‌ای از موارد به مطالبه گری‌های داوطلبانی که طی چند سال در جمعیت بوده و درجات بالایی را کسب نموده و در حال حاضر نیاز به شغل را احساس کرده‌اند، برمی‌گردد.

در واقع مطالبه گری داوطلبان بیشتر در حوزه دریافت جایگاه شغلی و همچنین توجه به جایگاه و شأن آن‌ها به عنوان یک داوطلب است. چرا که داوطلبان در بعضی شعب در استان‌های مختلف مورد کم‌توجهی و بی‌توجهی قرار گرفته‌اند و به گفته داوطلبان در مصاحبه‌ها، نگاه ابزاری به آن‌ها می‌شود به جای آنکه به آن‌ها به عنوان سرمایه‌های اصلی جمعیت و حتی جامعه توجه شود و به مرور بر انگیزه آن‌ها تأثیر سوء داشته و پدیده ریزش داوطلبان اتفاق می‌افتد.

یکی از عناصری که به عقیده هر دو سطح مورد مطالعه یعنی مدیران و کارشناسان و همچنین داوطلبان مغفول واقع شده است، عدم بستر سازی مناسب در حوزه داوطلبی و کار داوطلبانه در سطح جامعه است. به گفته ویلسون (۲۰۰۸) حساس سازی جامعه و جلب

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۲۱۳

مشارکت آحاد جامعه که پیش از جذب باید به آن توجه شود و زمینه‌ساز جذب حداکثری در میان تمام اقشار جامعه می‌شود، مسئله‌ای است که در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها توسط مدیران ارشد و مسئولین مربوطه کمتر به آن توجه می‌شود (Wilson, 2008: 16).

در جمعیت نیز بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، فرایند حساس سازی و آگاه‌سازی جامعه مخاطب همچنان جایگاه خود را در میان مدیران و تصمیم‌گیرندگان پیدا نکرده است.

همچنین تبلیغات جمعیت در حوزه جذب، آگاه‌سازی و گزارش دهی از فعالیت‌ها، برنامه‌ها و دستاوردهای آن بسیار ضعیف است و اساساً افراد جامعه ما اطلاعات کمتری نسبت به جمعیت، شیوه‌های جذب و به‌کارگیری داوطلب، رسالت، فعالیت‌ها و برنامه‌های آن دارند و به‌طور عمده آن را با اقدامات امداد و نجات در سوانح و حوادث می‌شناسند، حال آنکه مطابق با اساسنامه جمعیت مصوب ۱۳۸۸ امداد و نجات فعالیت اصلی جمعیت‌های ملی نمی‌باشد، بلکه ارتقاء آموزش همگانی و مهارت‌های امداد اولیه، تقویت مفاهیم بشردوستی و کاهش آلام بشری و آسیب‌های اجتماعی از فعالیت‌های اصلی جمعیت می‌باشد. لذا بسیاری از افراد باتجربه در جمعیت و همچنین داوطلبان معتقد هستند جمعیت در شناساندن خود و اهدافش ضعیف عمل کرده است و بنا بر ظرفیت‌های موجود در آن، می‌تواند به شکلی به‌مراتب بهتر عمل کند.

از دیگر چالش‌هایی که در سطح ساختار مطرح می‌شود آن است که، بنا بر آن که در تعریف جمعیت در اساسنامه صراحتاً عنوان می‌شود یک نهاد غیرانتفاعی و بدون وابستگی سیاسی است، ولی بسیاری از مصاحبه‌کنندگان عنوان کردند وجوهی از ملاحظات سیاسی در سیستم‌های مدیریتی و در استراتژی‌های راهبردی مدیران ملاحظه می‌شود که مسیر حرکت جمعیت و فعالیت آن را تحت‌الشعاع قرار داده است. البته با توجه به مطلبی که پیرامون نبود اعتبار و منابع کافی اشاره شد، این امر در پاره‌ای از موارد موجبات دور شدن جمعیت از مفاهیم سازمان‌های غیردولتی را فراهم می‌کند.

دیگر یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده این مطلب هستند که در حال حاضر رویکردهای جمعیت و به‌طور کلی سیستم مدیریتی آن همچنان بر اساس شیوه‌های سنتی است و روش‌هایی که از قبل وجود داشته است با تغییرات اندکی همچنان مورد استفاده قرار می‌گیرند که در استان‌های مورد بررسی در این پژوهش، به‌مراتب به‌کارگیری شیوه‌های سنتی بیشتر به چشم می‌خورد. عدم توجه به پیشرفت تکنولوژی و فناوری روز و شیوه‌های یکپارچه الکترونیک در فعالیتهای حوزه داوطلبی و همچنین در مواجهه با نسل جدید با خواست‌ها، نیازها و نگرش‌های متفاوت، در دنیایی که تئوری‌هایی همچون متاورس را مطرح می‌کند، موجب عدم دستیابی به نتایج دلخواه می‌شود.

یکی دیگر از چالش‌هایی که جمعیت با آن روبرو است جذب تعداد زیادی از متقاضیان است؛ چرا که افراد متقاضی می‌توانند به راحتی و بدون هیچ مصاحبه و گزینشی به جمعیت ورود پیدا کنند، لذا در مرحله سازمان‌دهی و قرار دادن افراد در تیم‌ها و گروه‌های مناسب اشکالاتی به وجود می‌آید. چرا که توجه به تخصص افراد و در واقع «تخصص گرایی» بسیار کم اتفاق می‌افتد و در تمام بخش‌های جمعیت و بر اساس دستورالعمل‌های مدون و مشخص اتفاق نمی‌افتد. همین امر موجب می‌شود مفهوم «داوطلب پایدار» که پیش‌تر به آن اشاره شده است، مورد توجه قرار نگیرد.

آموزش‌های مختلفی که در جمعیت به منظور توانمندسازی و نهایتاً حفظ و نگهداری داوطلبان انجام می‌شود، محدود است شرایط مالی و شرایط حاصل از کرونا در آن تأثیرگذار بوده است. داوطلبان در پاره‌ای از موارد دوره‌ها و کارگاه‌های برگزار شده را خوب ارزیابی کرده‌اند اما کیفیت و تنوع آموزش را در دیگر طرح‌ها مناسب ندانسته‌اند و آن‌ها را حاصل از تصمیمات بالا به پایین می‌دانند، لذا ضرورت دارد به علائق و نیازهای داوطلبان به عنوان یادگیرندگان در سیاست‌های آموزشی توجه شود.

مشوق‌های جمعیت در راستای حفظ، نگهداری و ارتقاء انگیزه داوطلبان اصولاً بر اساس پیش‌فرض‌های قدیم، به شکل‌های متداول و با تنوع محدود بوده است. یافته‌های به‌دست آمده که با نظر در حوزه انگیزه نیز همسو است، نشان می‌دهند که مصادیق بکار

گرفته شده در راستای تقویت انگیزه در داوطلبان، نیازمند بازنگری و تبیین مبتنی بر نیاز داوطلبان و شرایط موجود می باشد.

گلدبرگ (۱۹۹۸) خاطرنشان کرده اند که «داوطلبان دارای انواع مختلف انگیزه هستند». به این معنا که داوطلبان از یک انگیزه و یا بر اساس یک مقوله انگیزشی واحد عمل نمی کنند، بلکه ترکیبی از انگیزه ها را در انجام کار داوطلبی در نظر دارند. همچنین اضافه می کند که اگرچه دلیل توجه به دیگران و حس نوع دوستی ممکن است باعث کار داوطلبی افراد شود، اما کار داوطلبی باید منفعتی را برای داوطلبان حاصل کند تا داوطلبی تقویت و حفظ شود. چنین مزایا و مشوق هایی می بایست نسبت به شکل داوطلب گرایی دارای تنوع نیز باشد (Goldberg, 1998: 30).

جلب مشارکت اجتماعی و توجه به رویکردهای اجتماع محور که در دو حوزه بکار گرفته می شود؛ جلب مشارکت افراد جامعه در فعالیت های داوطلب محور و همچنین مشارکت حداکثری داوطلبان در برنامه ریزی تصمیم گیری، هر دو از مؤلفه هایی هستند که کمتر مورد توجه قرار گرفته اند. همچنین نتایج حاصل از مصاحبه ها حاکی از آن است که اقدامات برنامه ریزی شده به منظور جلب مشارکت مؤثر داوطلبان محدود بوده است و به طور درست، کامل و بر اساس مدیریت افقی اجرا نمی شود. همچنین مشارکت در تصمیم گیری ها و تصمیم سازی ها که به واسطه عضویت در کار گروه ها و شورای عالی محقق می شود، از میان داوطلبان دارای تجربه اتفاق نمی افتد که خود موجب می شود داوطلبان در طرح هایی شرکت کنند که مطابق با علائق و خواست آن ها نمی باشد.

الگوی مطلوب جذب و به کارگیری نیروهای داوطلب در جمعیت هلال احمر کشور بر اساس یافته های استخراج شده از مصاحبه های مدیران و کارشناسان سطوح مختلف که تصمیم گیری، سیاست گذاری و برنامه ریزی را بر عهده داشتند و همچنین داوطلبان فعال و با سابقه توأمان با مشاهدات دقیق و همراه با مشارکت فعالانه پژوهشگر بر مبنای نظریات علمی (شکل ۱) استخراج و ارائه گردیده است.

مطابق با مفهوم «مدیریت داوطلبانه مشروط» که در نظریه راجستر (۲۰۰۲) مطرح شده است و همچنین بر اساس «مدل وضعیت غالب» که توسط دیوید هورتون اسمیت (۱۹۹۴) مطرح شده است، الگوی مطروحه در این پژوهش با شناخت و بررسی وضعیت موجود در حوزه داوطلبی و سطوح مختلف جمعیت تدوین شده است. همچنین در ترسیم نمای الگوی موردنظر از مدل ارزش‌ها و شایستگی‌های فیلپس و روپر به لحاظ ظاهری و مفهومی و همچنین مدل مدیریت گنجینه وظایف^۱ (TTM) که یک مدل در مدیریت منابع انسانی است به لحاظ ظاهری و در راستای مفاهیم موردنظر در پژوهش الهام گرفته شده است.

این الگوی مطلوب به‌منظور جذب، سازمان‌دهی و به‌کارگیری نیروهای داوطلب در جمعیت هلال‌احمر یک الگوی نسبتاً گسترده و متشکل از دایره‌های هم‌مرکز می‌باشد. شکل دایره‌ای از این جهت در این الگو استفاده شده است که سطوح موردنیاز برای تحقق کار داوطلبی را با نگاهی سیستمی و کلان و همچنین سطوح لازم برای جذب و نگهداشت داوطلبان را نیز مرزبندی کرده است و چیدمان مرحله‌به‌مرحله که برخی مراحل دارای هم‌پوشانی نیز می‌باشد را نشان می‌دهد.

فلش‌های مختلف و دوسویه هم‌نشان‌دهنده روابط موجود میان مؤلفه‌های مختلف است، چرا که با توجه به روش پژوهش تحقیق پیش‌رو که تحلیل تماتیک شبکه می‌باشد، ارتباط و تأثیرهای متقابل میان مؤلفه‌ها ضرورت دارد و سعی شده است که در الگوی پیشنهادی نیز به آن توجه شود. هسته مرکزی این الگو «کار داوطلبی» می‌باشد که اصل اساسی و بنیادین بوده است و تلاش پژوهش نیز در جهت ارتقاء کار داوطلبی به‌طور خاص در جمعیت هلال‌احمر کشور است. از آنجایی که جمعیت یک نهاد داوطلب محور است و داوطلبان از عناصر اصلی آن به‌شمار می‌روند، تلاش می‌شود تا ضمن ارائه خدمات مختلف و توانمندسازی داوطلبان و همچنین پیشبرد برنامه‌ها و طرح‌ها، خود نیز با دریافت خدمات گوناگون مسیر توسعه اجتماعی را هموار سازند.

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۲۱۷

دیوید بالگر (۲۰۱۷) از داوطلبی به عنوان یک مقوله «مولد پایدار» یاد می‌کند و جامعه‌ای که در آن به فعالیت‌های داوطلبی توجه می‌شود و افراد فعالیت‌های داوطلب محور را در برنامه‌های خود لحاظ می‌کنند، به‌طور قطع در مسیر توسعه پایدار پیش می‌روند (Boegler, 2017).

طبیعتاً توجه و اهتمام به فعالیت‌های داوطلبی در همه جوامع در جهان و حضور مؤثر آنان که به‌طور عمده بدون چشمداشت مالی و بر اساس میل و انگیزه خود و برای ارتقاء ظرفیت‌های جامعه خود فعالیت می‌کنند، می‌تواند تأثیرات ژرفی را در ابعاد مختلف جامعه به‌خصوص در حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی داشته باشد. افزون بر آن گسترش فعالیت‌های داوطلب محور در جامعه و ارتقاء فرهنگ داوطلبی علاوه بر آن که مسیر دستیابی به توسعه را هموارتر می‌کند و موجبات تقویت ارزش‌های انسان دوستانه را فراهم می‌کند، مسئولیت‌پذیری افراد را در قبال جامعه خود افزایش داده و جوامع به سمت رشد و تعالی حرکت خواهند کرد (آرمین و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۱).

با توجه به ضرورت شبکه‌سازی در ارائه الگوی مطلوب و با استفاده از نظریه «جعبه سیاه» کراچر (۲۰۱۹) که تأکید دارد امروزه در فعالیت‌های داوطلبی علاوه بر توجه به جذب داوطلبان به‌مثابه درگاه ورودی و خروج داوطلبان در قالب افراد آموزش‌دیده و دارای مهارت، به فرایندی که در میان این دو مرحله اتفاق می‌افتد و فعالیت‌های مربوط به این حوزه نیز توجه شود. لذا این الگوی مطلوب در سه سطح کلی ورودی، فرایند و خروجی که هر کدام با رنگ‌های مختلف مشخص شده است، ارائه گردیده است.

لایه اول و دوم از سطح بیرونی که بر اساس نظریه «مدیریت داوطلبانه مشروط» راجستر و همچنین «مدل وضعیت غالب» دیوید هورتون اسمیت ترسیم شده است به‌مثابه ورودی یا همان «ساختار» در حوزه داوطلبی در نظر گرفته شده است. لایه اول که مربوط به شرایط و ساختار جامعه است و شامل بسترسازی مناسب، بازار کار، وضعیت اقتصادی، اوقات فراغت جدی و فرهنگ داوطلبی می‌باشد. بسترسازی مناسب به‌منظور جلب

مشارکت حداکثری افراد جامعه در وهله اول شامل حساس سازی و سپس آگاه‌سازی افراد جامعه در راستای معرفی رسالت، اهداف و سازوکار جمعیت می‌باشد.

تبلیغات گسترده در سطح جامعه بر اساس برنامه‌ریزی‌های از پیش مشخص شده به‌عنوان مؤلفه‌ای دیگر می‌تواند به شناساندن هر چه بهتر جمعیت و فعالیت‌های آن کمک کند. همچنین بستر و زمینه لازم به‌منظور بازیابی اعتماد جمعیت در میان مردم و شکل‌گیری انسجام اجتماعی از ارکان اصلی تحقق کار داوطلبی است که می‌بایست زمینه تحقق هر چه بهتر آن فراهم شود.

همان‌طور که گفته شد وضعیت اقتصادی جامعه منجر به کم‌رنگ شدن مؤلفه‌هایی همچون اوقات فراغت و فرهنگ داوطلبی شده است و با توجه به آنکه امروزه در جامعه ما نیاز به داشتن شغل برای نوجوانان و جوانان در پایتخت و استان‌های دیگر پررنگ شده است، افراد دیگر زمانی برای انجام کار داوطلبی ندارند، لذا زیرساخت لازم برای تحقق آن باید در جامعه فراهم شود و فعالیت‌های داوطلبانه به‌عنوان یک ضرورت باید مورد توجه سیاست‌گذاران و صاحبان مسئولیت و جایگاه قرار گیرد.

لایه دوم مربوط به ساختار و شیوه‌های مدیریتی موجود در جمعیت است و شامل مدیریت بی‌طرف و مشارکتی، هم‌افزایی میان بخشی، مدیریت هوشمند و اعتبار و منابع کافی می‌باشد. با اتکا به مدل NGMA^۱ (رویکرد مدیریت غیردولتی) و با در نظر گرفتن آن‌که جمعیت نیز یک نهاد غیرانتفاعی است و با هدف بی‌طرفی، بی‌غرضی و ارتقاء فعالیت‌های بشردوستانه فعالیت می‌کند، لازم است که مدیریت آن نیز کمتر بر اساس ملاحظات سیاسی باشد.

تحقق این امر موجب می‌شود تا همه سازمان‌ها و بخش‌های جمعیت به یک اندازه مورد توجه قرار گیرند و در تصمیم‌گیری‌ها دید یکسان به آن‌ها شود و هم‌افزایی لازم میان آن‌ها شکل گیرد.

1. Non-governmental management association

بر اساس نظریه مدل هوشمند مطرح شده از سوی مرکز داوطلبان اروپایی با همکاری جامعه مدیریت منابع انسانی و همچنین بنا بر آن که اخیراً فدراسیون مفاهیمی همچون داوطلب آنلاین و طراحی نرم افزارهایی در این حوزه را مطرح کرده است، ضرورت دارد شیوه‌های مدیریت در ورود، فرایند اجرا و مرحله خروج که مبتنی بر شیوه‌های مرسوم و سنتی هستند مورد بازنگری قرار گیرند و بر اساس علم و فناوری اطلاعات روز دنیا مجدداً برنامه‌ریزی شود چرا که ایدئولوژی داوطلبان در سطوح و درجه‌های مختلف با گذشتگان متفاوت است، به همین منظور باید تلاش مجدانه شود تا طرح‌ها و برنامه‌های عملیاتی مبتنی بر ساری و جاری‌سازی رویکرد الکترونیک و نوآورانه در همه بخش‌ها و حوزه‌ها محقق شود.

لایه سوم الگوی مطروحه و عناصر داخلی آن نیز بر اساس مدل «چرخه مدیریت داوطلب» فدراسیون که یک سند رسمی و قابل استناد می‌باشد، تدوین شده است. این لایه شامل انتخاب و گزینش، مدیریت استعداد، تخصص‌گرایی، آموزش اثربخش، رویکرد اجتماع‌محور، خط‌مشی رفاهی و نظام ارزشیابی است. انتخاب و گزینش داوطلبان قبل از فرایند جذب آن‌ها و توجه به تخصص‌گرایی به صورت یکپارچه در همه سازمان‌های جمعیت در هر دو نظریه و همچنین مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها تأیید شده است، به دلیل آن که موجب سازمان‌دهی بهتر و مدیریت استعداد بهتر داوطلبان می‌شود. آموزش یکی از رسالت‌های اصلی جمعیت است که به صورت همگانی در سراسر کشور باید برگزار شود، که در حال حاضر آموزش همگانی به طور کامل و جامع در کشور اتفاق نیفتاده است.

آموزش اثربخش می‌بایست بر اساس نیاز و علاقه داوطلبان باشد و زمینه شکل‌گیری و پرورش تفکر خلاق را در آن‌ها فراهم سازد. رویکرد اجتماع‌محور نیز از طریق مشارکت جامعه محلی در تصمیم‌گیری‌های موجود و تصمیم‌سازی‌ها و نهایتاً تدوین و اجرای طرح‌ها در جهت قادرسازی و توانمندسازی آن و همچنین نوع شناسی خدمات رفاهی

مورد نیاز داوطلب مانند ارائه تسهیلات مناسب و بیمه می‌تواند انگیزه داوطلب را در جهت نگهداشت آنان ارتقا دهد.

مرکز مطالعات جامعه مدنی دانشگاه جانز هابکینز^۱ زیر نظر دفتر آمار سازمان بین‌المللی کار و با کمک یک گروه مشاوره فنی (۲۰۰۴) تحقیقی را در حوزه اهمیت کار داوطلبی در حوزه توسعه پایدار در ۳۷ کشور جهان انجام داد که بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، داوطلبان جزء قابل‌توجهی از نیروی کار مؤسسات غیرانتفاعی (NPLs)^۲ هستند که مزایای قابل‌توجهی را برای جامعه به همراه دارند (ازجمله: حتی با تخمین محافظه‌کارانه)، داوطلبان در کانادا ۴۰۰ میلیارد دلار به اقتصاد جهانی کمک می‌کنند و همچنین مشارکت داوطلبان در تولید ناخالص داخلی بیشتر از بخش کشاورزی و تولید وسایل نقلیه موتوری است.

بر اساس مطالعه مذکور کار داوطلبانه می‌تواند به‌عنوان وسیله‌ای برای شمول اجتماعی^۳ و ادغام عمل کند که ارائه آموزش‌های تخصصی در بتن جامعه محلی و تخصیص وظایف و مسئولیت‌ها وسیله‌ای برای تحقق آن محسوب می‌شود که احساس رضایت شخصی و حس تعلق را نیز به ارمغان آورد. کار داوطلبانه آموزش‌های مهمی را به افراد در زمینه‌های مختلف می‌دهد و آن‌ها را به افرادی مسئولیت‌پذیر در زندگی تبدیل می‌کند که منجر به افزایش همبستگی اجتماعی، سرمایه اجتماعی، مشروعیت سیاسی و کیفیت زندگی در یک جامعه می‌شود.

ارزیابی و ارائه بازخورد که عنصر کلیدی و یک اصل اساسی در نظریه «چرخه مدیریت داوطلب» است در لایه سوم مطرح شده است که به معنای تعریف و تدوین یک نظام ارزشیابی دقیق از طریق سیستم پاداش و ارزیابی مستمر از طریق مکانیزم‌های درونی و بیرونی است. در لایه سوم که فرایند مربوط به کار داوطلبی را شامل می‌شود، ۴ مؤلفه

1. Johns Hopkins University
2. Nonprofit institution
3. social inclusion

جذب، سازمان‌دهی، به‌کارگیری و نگهداشت داوطلبان نیز نشان داده می‌شود. تمام این مراحل به یکدیگر مربوط بوده و بعضاً دارای هم‌پوشانی‌هایی نیز می‌باشد.

هر یک از ۴ مؤلفه ذکرشده بر اساس چرخه مدل ارائه‌شده توسط فیلیپس و روپر و نظریه PMER (برنامه‌ریزی، نظارت، ارزیابی و گزارش) و از طریق یک فرایند پیوسته و مداوم که برنامه‌ریزی و ارزیابی از عناصر اساسی آن می‌باشد به یکدیگر مرتبط و متصل شده‌اند. ارزیابی یک فرصت برای جمع‌آوری سیستماتیک اطلاعات را در اختیار مدیر داوطلبان قرار می‌دهد. میزان تحقق اهداف اصلی، معیار کیفیت ساختار، روش‌های عملیاتی و توزیع منابع باید مشخص شود. ت

توصیه‌های ارائه‌شده برای پیشرفت‌های آینده باید ارزیابی شود. ارزیابی دوره‌ای یک برنامه می‌تواند رعایت استانداردهای کیفیت را تضمین کند. ارزیابی اهداف می‌تواند بر اساس بهبود خدمات، جمع‌آوری اطلاعات برای برنامه‌ریزی آینده، به رسمیت شناختن دستاوردها و تأیید اجرای مسئولیت‌ها توسط داوطلبان و کارکنان حقوق‌بگیر باشد. ارزیابی‌ها آشکار می‌کند که آیا برنامه‌ها موفقیت‌آمیز بوده است یا خیر؟ پیشرفت‌ها را پیگیری و زمینه‌های موردعلاقه شناسایی می‌شوند و زمان صرف شده توسط کارکنان حقوق‌بگیر در مقایسه با پیشرفت داوطلبان ارزیابی می‌گردد.

ارزیابی سازنده در قبل و حین برنامه برای اهداف بهبود پیشرفت انجام می‌شود. نتایج و یافته‌ها راه درست را نشان می‌دهند. روش‌های غیررسمی ارزیابی شامل تحلیل نظرسنجی‌های پرسیده شده توسط داوطلبان است. برنامه‌ریزی برای بودجه و نیازمندی داوطلب با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری‌شده تعیین می‌شود. همچنین بازخورد می‌تواند فرایند کار را یک‌قدم جلوتر ببرد. بازخورد همانند نگاه کردن به آینه است تا ببینید دیگران چه تصویری از شما دارند.

هدف اصلی بازخورد این است که دریافت‌کننده فکر کند، یاد بگیرد و رشد کند. بازخورد موجب رشد دانش و آگاهی فرد می‌شود و به تغییر و ارتباط مؤثرتر کمک می‌کند. این کار باید توسط مدیر داوطلبان و یا توسط یک تیم به شکل حمایتی انجام شود

و شامل بخش‌های مثبت و منفی باشد. شما به عنوان مدیر در این چرخه، باید بر رفتار و اعمال و نه بر فرد تمرکز داشته باشید که شامل مشاهده به جای مقایسه، توضیح به جای قضاوت، خاص به جای کل، به اشتراک گذاشتن عقاید و اطلاعات به جای نصیحت کردن است.

در مرحله آخر نیز نظارت، کنترل، گزارش دهی و انتقال داوطلبان فعال و توانمند به سازمان‌های دیگر و یا سطح جامعه و ارتقاء فعالیت‌های داوطلبی لحاظ شده است. دایره چهارم که مشتمل بر خروجی کار بوده، شامل توانمندسازی، هویت‌سازی و مشارکت اجتماعی است. علاوه بر ارائه آموزش‌های متنوع و کاربردی به داوطلبان به عنوان مؤلفه‌ای جهت توانمندسازی آنان؛ وقتی افراد در فعالیت‌ها و اهدافی که برایشان مهم است شرکت می‌کنند، به نوعی تشویق می‌شوند تا ایده‌های خود را به اشتراک بگذارند و در فرآیند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی به طور جدی مشارکت داشته باشند.

داوطلب شدن و انجام فعالیت‌های داوطلب محور به افراد موقعیت اجتماعی می‌بخشد و آن‌ها را توانمند می‌سازد تا در سایر موقعیت‌ها نیز عملکرد مناسبی داشته باشند. همچنین مشارکت اجتماعی علاوه بر آن که در فرایند کار مورد توجه قرار گرفته است و به معنی مشارکت حداکثری داوطلبان در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین طرح‌های عملیاتی است و اگر این مهم در فرایندهای تعریف شده به درستی انجام شود، مشارکت حداکثری آحاد جامعه در فعالیت‌های داوطلب محور به عنوان یک دستاورد و خروجی نیز در نظر گرفته می‌شود و در نهایت نیز فعالیت‌های اجتماعی و واسپاری مسئولیت مدنی به داوطلبان، ایفای نقش‌های مختلف همچون نقش‌های رهبری و تمام موارد مطرح شده در لایه‌های مختلف، منجر به توانمندسازی و زمینه‌ساز شکل‌گیری هویت اجتماعی هر چه بهتر در میان نوجوانان و جوانان می‌شود.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، عزل و نصب مکرر مدیران سطوح عالی و میانی و تغییرات حاصل از آن و به تعویق افتادن روند انجام پژوهش و مصاحبه‌ها بود. همه‌گیری ویروس کرونا و درگیری شمار زیادی از پرسنل و داوطلبان و به تبع آن تعویق

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۲۲۳

زمان مصاحبه‌ها از دیگر محدودیت‌ها بود که موجب طولانی شدن زمان انجام مطالعه شد. با توجه به نتایج به دست آمده، کار آزمایشی و اعتبار یابی الگوی حاصل شده به صورت پایلوت و برطرف نمودن نقاط ضعف و قوت آن به منظور ارزیابی آن پیشنهاد می‌شود.

حساس سازی مسئولین کشور و درگیر کردن آن‌ها نسبت به اهمیت و ضرورت بحث‌های داوطلبی و ارائه الگوی چکش کاری شده به فدراسیون صلیب سرخ و کمیته بین‌المللی صلیب سرخ از دیگر پیشنهاد مبتنی بر یافته‌ها می‌باشد. برای پژوهش‌های آتی، انجام پژوهش‌های کاربردی در حوزه داوطلبی به منظور حساس سازی و آگاه‌سازی مردم نسبت به کار داوطلبی، توجه بیشتر و اختصاص پژوهش‌های مختلف به رویکردهای امروزی به جای رویکردهای سنتی بر اساس دانش و فناوری روز در حوزه داوطلبی و تدوین اسناد ملی در خصوص آمار داوطلبان و فعالیت‌های داوطلب محور جمعیت هلال احمر پیشنهاد می‌شود.

سپاسگزاری:

از جمعیت هلال احمر ایران و تمام کسانی که ما را در انجام این پژوهش یاری رساندند، سپاسگزاریم.

تعارض منافع:

تعارض منافع وجود ندارد.

ORCID

Mahtab Yazdani

 <https://orcid.org/0009-0000-8517-9748>

Hamideh Addelyan Rasi

 <https://orcid.org/0000-0002-8220-2989>

Sattar Parvin

 <https://orcid.org/0000-0001-6471-4668>

منابع

- اثنی‌عشری، ضحی؛ علی‌بردی، پریسا. ۱۳۹۷. «سفیران مهربانی: چگونه داوطلبان را در سازمان‌های مردم‌نهاد و مؤسسات خیریه و عام‌المنفعه مدیریت کنیم؟» تهران: نشر مهرستان.
- اساسنامه جمعیت هلال‌احمر. ۱۳۸۸. تهران: جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران.
- اساسنامه شورای عالی جوانان. ۱۳۹۶. وزارت ورزش و جوانان.
- اساسنامه شورای عالی جوانان مصوب ۱۳۹۲.
- فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ و هلال‌احمر. استراتژی ۲۰۲۰.
- فدراسیون بین‌المللی صلیب سرخ و هلال‌احمر. استراتژی ۲۰۳۰.
- اسفندیار، حسن. ۱۳۹۱. «اهمیت و نقش داوطلبان در دستیابی به توسعه پایدار با تأکید بر جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران (فرصت‌ها و تهدیدها)»، فصلنامه علمی-پژوهشی امداد و نجات، دوره ۴، شماره ۴۳۳-۴۹.
- افتخاری، زهرا؛ نادی، محمدعلی. ۱۳۹۹. «آموزش نیروی انسانی در نظام پیش‌دبستانی مبتنی بر مدل مدارس کسب‌وکار در کشورهای منتخب با استفاده از نظریه داده بنیاد»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۱۳:۲۰۱-۲۲۴.
- اندام، رضا؛ حمیدی، مهرزاد؛ تسلیمی، زهرا. ۱۳۹۲. «بررسی ابعاد مدیریت داوطلبان ورزش همگانی»، فصلنامه ورزش و جامعه، دوره ۲، شماره ۶۷:۶-۷۸.
- آذر، عادل؛ احمدی، پرویز؛ سبط، محمد وحید. ۱۳۸۹. «طراحی مدل انتخاب نیروی انسانی با رویکرد داده‌کاوی»، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۲، شماره ۴:۸۹-۱۰۲.
- جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۸۹. «آشنایی با جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران». تهران: معاونت آموزش، پژوهش و فناوری.
- سازمان داوطلبان جمعیت هلال‌احمر. ۱۳۹۷. «آشنایی با سازمان داوطلبان جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران به همراه گزارش عملکرد سه‌ساله (۱۳۹۵-۱۳۹۷)». تهران: سازمان داوطلبان.
- آن‌رو، یوان‌ای؛ گرنیل، ریچارد. ۱۳۹۸. «پژوهش و ارزیابی در مددکاری اجتماعی (رویکردهای پژوهشی کمی و کیفی)»، ترجمه طلعت الهیاری، اکبر بخشی‌نیا. تهران: نشر دانژه.
- آیین‌نامه خدمات داوطلبانه جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران. ۱۳۸۸. مصوب جلسه چهل و دوم شورای عالی جمعیت.

الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب، یزدانی و همکاران | ۲۲۵

- پيله‌ور مؤخر، الهام؛ حمیدی مهرزاد، حمید؛ خیرری، حمید. ۱۳۹۷. «طراحی و تبیین مدل داوطلبی در ورزش دانش‌آموزی ایران»، فصلنامه مدیریت ورزش مدارس، دوره ۱، شماره ۱: ۶-۱۵.
- تیموری، نازنین؛ رنگریز، حسن؛ عبدالحی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا. ۱۳۹۷. «اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر جذب نیروی انسانی و ارائه الگوی مناسب مبتنی بر نظام شایستگی»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۱۰، شماره ۱: ۷۵-۱۰۰.
- حسینی مقدم، سیدسجاد؛ فاضلی، علی‌محمد؛ داودی، یدالله؛ جمشیده کوهساری، حمزه. ۱۳۹۲. «شناسایی و تبیین راه‌های جذب و نگهداری نیروهای داوطلب در سازمان‌های مردم‌نهاد (NGOs): مطالعه موردی جمعیت هلال‌احمر استان مازندران»، فصلنامه مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، دوره ۴، شماره ۷: ۱۲۳-۱۵۷.
- درگاه ملی آمار ایران. ۱۴۰۰. <https://www.amar.org.ir>
- دلاور، علی. (۱۳۹۳). «روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی». تهران: نشر ارسباران.
- رهنورد، فرج‌اله؛ علمداری، شهرام؛ صادقی نیک‌پی، ناهید. ۱۳۸۸. «شناسایی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری گروه‌های مردمی داوطلب ارائه خدمات داوطلبانه در جمعیت هلال‌احمر جمهوری اسلامی ایران»، فصلنامه امداد و نجات، دوره ۳، شماره ۳۵: ۱۶-۵۴.
- زمانی مزده، مهدی؛ محمدی، احمد؛ نور محمد نصرآبادی، غلامرضا. ۱۳۹۶. «تحلیل تطبیقی الگوی ارزیابی عملکرد با الگوی منطق با تأکید بر ورودی، فرآیند و خروجی»، مدیریت عملکرد سازمان‌ها، دوره ۲، شماره ۸: ۴۵-۶۶.
- سامانه جامع اعضا و داوطلبان جمعیت هلال‌احمر. ۱۴۰۰. <https://members.rcs.ir>
- شاعلیا، روح‌الله. ۱۳۹۴. «بررسی بازاریابی رابطه و خلق ارزش برای مشتری»، مدیریت ارتباط با مشتری، دوره ۵، شماره ۹۷: ۲-۱۲۵.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدحسین؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد. -۱۳۹۰. «تحلیل مضمون و شبکه‌ای مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی»، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۵، شماره ۲: ۱۹۸-۱۵۱.
- عادلیان، حمیده؛ اقلیما، مصطفی. ۱۳۸۸. «تکنیک‌های کار با جامعه (مددکاری جامعه‌ای)». تهران: نشر فرا انگیزش.

- قشمی میمند، عباس؛ پورکیایی، محمد؛ رحمتی، محمد مهدی. ۱۳۹۸. «تحلیل تماتیک الگوی فرهنگ در ورزش ایران»، پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی، دوره ۲، شماره ۸: ۱۱۸-۱۲۷.
- کاسلکی، گراهام؛ جان‌الد، کریستوفر؛ هوئی، راشل. ۱۳۹۳. «کار با نیروهای داوطلب در ورزش»، ترجمه مهران میرزایی، امین قنبری. تهران: شرکت تضامنی انتشاراتی حتمی و شرکا.
- کلاسه سفیری، معصومه؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ احسانی، محمد؛ حسینی، سید یعقوب. ۱۳۹۳. «راحتی و تبیین مدل حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش دانشجویی: مطالعه موردی داوطلبان ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران»، پژوهش در ورزش، دوره ۲، شماره ۶: ۳۳-۵۰.
- مارگیر، علی؛ بیگی‌راد، الهام. ۱۳۹۶. «الگوسازی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب در مؤسسات خیریه استان بوشهر»، مقاله ارائه‌شده در کنفرانس مطالعه و ارزیابی امور خیریه در ایران، تهران: ۴۲-۵۴.
- مام‌شریفی، پیمان. ۱۳۹۷. «پیش‌بینی آمادگی اعتیاد بر اساس فعالیت‌های داوطلبانه، الگوی ارتباطی خانواده، راهبردهای مقابله‌ای و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی در جوانان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته روان‌شناسی عمومی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- نوروزی، فیض‌اله؛ بختیاری، مهناز. ۱۳۸۸. «مشارکت اجتماعی و عوامل اجتماعی مؤثر بر آن»، فصلنامه راهبرد، دوره ۱۸، شماره ۲۴۹: ۵۳-۲۶۹.
- American red Cross, volunteer Handbook, *Connecticut and Rhode Island region*, a reference guide of general information and procedures for Red Cross Volunteers 2014.
- Bruce, A. (2016). *Managing the Sales Cycle*, Springer Nature, 84, no. 1: 312-338.
- Brains, S. & Hardill, I (2008). *AT LEAST I can do something: The work of volunteering in a community beset by worklessness*. Social Policy and Society, no. 73: 307-320.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006) *Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology*, 3, no. 2: 77-101.
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Haugen, J., & Miene, P. (2018). *Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach*. Manuscript submitted for publication.
- David A. B. (2017). *Giving and volunteering in the United States: Findings from a national survey*, Washington, DC: Author.

- Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). *The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers*, 50:149-214.
- Farough Salah, Afif Suad & Nora Suleman (2010), *Voluntary Work in Civil Society: Saudi Women Volunteers as a Social Capital*, Ninth International Conference of the International Society for Third Sector Research, 7-22.
- Goldberg, J. R. (1998). *Participation, leadership, and the role of volunteerism among selected women volunteers*. *Journal of Voluntary Action Research*, 11, no. 1: 27-38.
- International federation of red cross & red crescent societies, (2019). *Volunteer Management Cycle*, American regional office.
- Itamar Y. Shachar, John von Essen & Lesely Hustinx (2019). *Opening up the "black box of volunteering": on Hybridization and Purification in Volunteering Research and Promotion*, Administrative Theory & Praxis (ATP).
- Katz, D. (2019). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24, no. 1: 163-204.
- Lesely Hustinx, Femid Handy and Cnaan Ram (2018). *Navigating Theories of Volunteering: A Hybrid Map for a Complex Phenomenon*, Journal for the Theory of Social Behavior, 7, no. 1: 41-80.
- Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski, Megan A. Haddock, (2018). The scape & scale of global volunteering. the United Nations Volunteers (UNV) programme.
- Manual in the measurement of volunteer, room-document, prepared for the 18th international conference of labour statisticians to accompany, chapter 5 of report 1.
- Manual on the measurement of volunteer work, International Labour Organisation, 2011.
- Nur Husnina, Azizan Asmuni and Ismi Arif Ismail (2017), *Theoretical Framework of Predictors Volunteering Behavior*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 7, no. 4: 116-125.
- Pavel, E., Snyder, M., & Ridge, R (2002). *Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers*. *Nonprofit Management & Leadership*, 2, no. 1: 20-35.
- Philips, D. H & Rooper.R (2009). Determinants of voluntary association participation and volunteering: A literature review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 23, no. 1: 243-263.
- Poudel, A. *Improving Volunteer Recruitment & Retention Practices*, Finish Red Criss, Master Degree, 2017.

- Thabit, Al-Ani, W., Abdulhameed Lashin, M., & Sulaman Al-Fahdi, R. (2016). *The Role of Non-Governmental Organizations in Activating Youth Volunteerism in the Sultanate of Oman*, 12th International Conference on: Environmental, Cultural, Economic & Social sustainability Portland, State University: 21-23.
- The value of volunteers, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies,
- Vasconcelid, Jose. Castr, Pauli. Censlemos, Paul. Chris, Kimble (2005), *knowledge management in non-governmental organization*, A partnership for the future.
- Vasconcelos, J, Chris, K., Lemos, P. (2005). *Knowledge Management in Non-Governmental Organizations: A Partnership for the Future*, Proceedings of the 7th International Conference, Miami, USA, May 24-28.
- Waikayi, L., Fearon, C., Morris, L., & McLaughlin, H., (2012). *Volunteer management: An exploratory case study within the British Red Cross*, *Management Decision*, 50, no. 3: 349-367.
- Wenger, E., McDermott R., & Snyder, W. M. (2002). *A Guide to Managing Knowledge: Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston.
- Wilson, J. (2012). *Volunteer research: A review essay*, *SAGE Journals*, 51. NO. 1: 145-162.
- WWW. International Committee of the Red Cross.
- WWW. International Federation of Red Cross and Red Crescent.
- WWW.Federation-wide datbank & report system (FDRS).
- Ziemek, S. (2005). Economic analysis of volunteers' motivations, *Journal of Socio-Economics*, 35, no. 1: 532-55.

استناد به این مقاله: یزدانی، مهتاب؛ عادلین راسی، حمیده و پروین، ستار. (۱۴۰۴). الگوی مطلوب جذب و نگهداشت مشارکت نیروهای داوطلب. فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۱۶ (۶۳)، ۱۵۷-۲۲۸.



Social Development and Welfare Planning Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.