

## Challenges and Barriers of Non-Governmental Organizations' (NGOS) Human Resource Supply Chain

Mahsa Yahyazadeh 

Master's Degree, Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

Neda Abdolvand \* 

Associate Professors, Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

Nasim Ghanbar Tehrani 

Assistant Professor, Faculty of Engineering, Kharazmi University, Tehran, Iran.

Saeedeh Rajaei Harandi 

Master's Degree, Department of Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Alzahra University, Tehran, Iran.

### 1. Introduction

In recent decades, the increasing frequency and intensity of economic, political, environmental, and social crises have drawn global attention to the pivotal role of non-governmental organizations (NGOs) in addressing complex societal challenges. As governments often face capacity limitations in responding to these multifaceted issues, NGOs have emerged as complementary actors delivering humanitarian aid, social welfare services, and community development programs (Kandilige & Ampah, 2022; Malik et al., 2019). With their flexibility, grassroots orientation, and rapid responsiveness, NGOs serve vulnerable populations across diverse domains, including disaster relief, healthcare, education, poverty alleviation, and environmental protection (Wisner & Gaillard, 2009; Chowdhury et al., 2020). Central to the functioning of NGOs is their dependence on volunteer human resources. Volunteers not only provide critical manpower but also contribute valuable skills, local knowledge, and commitment to social causes (Bartram et al., 2017). However, managing volunteer human resources presents unique challenges compared to conventional workforce management. Unlike paid staff, volunteers often exhibit diverse motivations, limited availability, and varying degrees of professional expertise, posing significant hurdles in recruitment, retention, role assignment, and performance evaluation (Abiddin et al., 2022; Raschke et al., 2022). In this context, understanding the human resource supply chain (HRSC) of NGOs

\* Corresponding Author: n.abdolvand@alzahra.ac.ir

**How to Cite:** Yahyazadeh, M; Abdolvand, N; Ghanbar Tehrani, N; Rajaei Harandi, S. (2025). Challenges and Barriers of Non-Governmental Organizations' (NGOS) Human Resource Supply Chain, *Journal of Social Development and Welfare Planning*, 16 (64), 171-204.

has become an emerging area of scholarly inquiry, particularly in developing countries like Iran, where empirical evidence remains scarce. The present study aims to fill this research gap by identifying key barriers and challenges faced by Iranian NGOs in managing their volunteer HRSC and proposing actionable insights for improvement.

## 2. Literature Review

The concept of the human resource supply chain has evolved as a theoretical framework linking strategic HR practices with organizational performance, especially in contexts where human capital forms the primary resource base (Allen et al., 2013; Zhu et al., 2011). In the NGO sector, HRSC management entails forecasting volunteer needs, developing effective recruitment pipelines, ensuring proper onboarding and training, allocating tasks based on skills and preferences, and continuously monitoring volunteer satisfaction and performance (Korkmaz et al., 2019; Batti, 2014).

Prior studies highlight both internal and external barriers to effective volunteer management. Internally, NGOs often suffer from a lack of formal HR policies, weak leadership, limited supervisory capacity, and underinvestment in staff development (Farndale et al., 2010; Lorente-Ayala et al., 2019). Volunteers may face role ambiguity, insufficient training, and limited career development opportunities, which contribute to high turnover rates (Gupta, 2019). Externally, NGOs encounter financial instability, political restrictions, and inconsistent public policies that hinder long-term workforce planning (Fosso Wamba, 2020; Rahman et al., 2022).

Moreover, coordination among multiple NGOs remains fragmented, especially in crisis settings where sudden influxes of volunteers often overwhelm organizational capacity to effectively allocate human resources (Falasca & Zobel, 2012; Lektorwe, 2007). While global research has advanced models for lean and agile HRSC management (Shafiq & Soratana, 2019; de Camargo Fiorini et al., 2022), their application within the unique sociopolitical and cultural context of Iranian NGOs remains limited. Existing Iranian studies have predominantly focused on NGO typologies, governance structures, and service outcomes (Mazhawidza, 2021; Mohammadjani & Dastgheib, 2018; Beigi-Rad & Margir, 2016), leaving significant gaps in HRSC-specific analyses.

## 3. Methodology

This qualitative research employed a thematic analysis approach to explore the HRSC challenges faced by Iranian NGOs. Data were collected through semi-structured interviews with 10 senior managers, board members, and HR directors of active NGOs using the snowball sampling method (Parker et al., 2019). Interviews were transcribed and systematically coded using MAXQDA software, allowing for the emergence of themes and subthemes grounded in participants lived experiences.

## 4. Results

The analysis identified 8 main themes, 17 sub-themes, and 27 primary concepts. Challenges were categorized into three main groups:

- Individual challenges: conflicts between volunteer and organizational interests, ethical traits of volunteers, and the demanding nature of volunteer work.
- Organizational challenges: lack of cooperation among NGOs, shortage of managerial volunteers, and inefficient networking mechanisms.
- Environmental challenges: budget constraints, restrictive national policies, and absence of a unified governing authority.

These challenges collectively produce inefficiencies in the volunteer supply chain, leading to recruitment bottlenecks, high turnover rates, inconsistent service quality, and wasted organizational resources.

### **5. Discussion**

The findings highlight the need for Iranian NGOs to adopt a strategic, data-driven approach to volunteer HRSC management. This includes developing competency-based recruitment frameworks, providing structured onboarding and continuous skill development, implementing performance appraisal systems, and fostering collaborative networks among NGOs to share best practices (Kosnik et al., 2006; Dong et al., 2008; Gresh et al., 2007). Additionally, policy-level interventions are required to create enabling legal frameworks, offer financial stability, and establish national platforms for volunteer coordination. Addressing these challenges will not only enhance NGOs' operational resilience but also contribute to broader social development goals.

### **6. Conclusion**

This study offers an in-depth exploration of the HRSC challenges within Iranian NGOs, bridging a significant gap in the existing literature. By adopting integrated HRSC frameworks and fostering multi-stakeholder cooperation, NGOs can strengthen their volunteer workforce, minimize resource wastage, and better fulfill their social missions. The study also provides a roadmap for future empirical investigations to validate and expand upon the proposed model in other developing contexts.

**Keywords:** Crisis; Non-Governmental Organization (NGO); Volunteer Human Resources; Challenges.




## موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در سازمان‌های مردم‌نهاد


کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

مهسا یحیی زاده 


دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

ندا عبدالوند\* 

استادیار مهندسی صنایع، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

نسیم غنبرطهرانی 

کارشناس ارشد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.

سعیده رجایی هرندي 

### چکیده

با افزایش بحران‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در دهه‌های اخیر، سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) به‌عنوان نهادهای کلیدی در پاسخ به این چالش‌ها مطرح شده‌اند. مدیریت اثربخش این سازمان‌ها، به‌ویژه در جذب، هماهنگی و حفظ نیروی داوطلب، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت آن‌ها دارد. داوطلبان، به‌عنوان ستون اصلی سمن‌ها، وظایف محوری را بر عهده دارند، اما ناهماهنگی در مدیریت گروه‌های بزرگ داوطلبانه و سوء مدیریت، اغلب به ریزش نیروی انسانی منجر می‌شود. این پژوهش با هدف شناسایی موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در سمن‌ها انجام شد. با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته با مدیران و دست‌اندرکاران ده سمن جمع‌آوری و کدگذاری شدند. یافته‌ها شامل ۸ مضمون اصلی، ۱۷ مضمون فرعی و ۲۷ مفهوم اولیه است که چالش‌ها را در سه دسته فردی (مانند تضاد منافع داوطلب و سازمان، ویژگی‌های اخلاقی داوطلب، سختی کار داوطلبی)، سازمانی (نبود همکاری بین سمن‌ها، کمبود داوطلب مدیر، ضعف در شبکه‌سازی) و محیطی (محدودیت‌های بودجه، سیاست‌های کلی کشور، نبود متولی واحد) طبقه‌بندی می‌کند. نتایج این پژوهش، نگاهی از جریان فرایندهای زنجیره تأمین انسانی ارائه می‌دهد که می‌تواند به بهبود مدیریت داوطلبان و کاهش اتلاف منابع کمک کند. این یافته‌ها همچنین راهنمایی برای سمن‌های نوپا فراهم می‌آورد تا با بازطراحی فرایندها، بهره‌وری نیروی انسانی را افزایش دهند.

واژه‌های کلیدی: بحران، سازمان مردم‌نهاد (سمن)، نیروی انسانی داوطلب، چالش.

## مقدمه

تحولات و حوادث گوناگون در کشورهای مختلف جهان طی سال‌های اخیر باعث افزایش تعداد سمن‌ها شده است. همچنین، این سازمان‌ها در بهبود شرایط اجتماعی و کاهش مشکلات جامعه در سطح سیاست داخلی و حتی بین‌المللی نقش بیشتری ایفا می‌کنند (Kandilige & Ampah, 2022: 229; Malik et al., 2019: 186). آسیب‌های جدی به محیط‌زیست و پیرو آن بحران‌های طبیعی مانند سیل و زلزله، بحران‌های بین‌المللی مانند جنگ و افزایش تعداد مهاجران همگی شواهدی بر افزایش اهمیت روزافزون سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن‌ها) در سطح ملی و بین‌المللی هستند (Kandilige & Ampah, 2022: 153; Wisner & Gaillard, 2009: 2020).

پژوهشگران بر نقش کلیدی منابع انسانی در موفقیت سازمان‌ها تأکید داشته‌اند. پژوهش‌های مشابهی نیز درباره سمن‌ها صورت گرفته است. برخی از پژوهشگران عقیده دارند موفقیت یا عدم موفقیت سمن‌ها عمدتاً به کیفیت و کمیت سرمایه انسانی، توانایی آن‌ها در جذب و نگهداری داوطلبان متعهد و همچنین همسویی چشم‌انداز، مأموریت و اهداف آن با نیروی انسانی بستگی دارد (Mazhawidza, 2021: 13; Yassine & Zein, 2016: 35).

عامل دیگری که اهمیت منابع انسانی را در کارکرد سمن‌ها برجسته می‌سازد، فراگیر و چندملیتی بودن عملیات این سازمان‌هاست. برخی از پژوهشگران عقیده دارند اهمیت حیاتی نیروی انسانی هم در مدیریت منابع کمیاب هم در توانایی اثرگذاری بر میزان مشارکت افراد در سمن‌ها دوچندان است (Bartram et al., 2017: 1903; Sharma, 2014: 78). برخی پژوهشگران نیز به چالش‌های سازمان‌های مردم‌نهاد و داوطلبانه در زمینه مدیریت نیروی انسانی اشاره کرده‌اند؛ اعم از چالش‌های محیطی مانند جذب و استخدام نیروی داوطلب شایسته، توسعه فرهنگ سازمانی، جذب منابع مالی، قابل پیش‌بینی نبودن تقاضا که موجب افزایش هزینه نیروی انسانی و هزینه شکست می‌شود و نیز چالش‌های

داخلی سازمان مانند نبود مکانیزم‌های منابع انسانی اشاره کرد ( Treinta et al., 2020: 2; Batti, 2014: 90).

در برخی تعاریف سازمان‌های مردم‌نهاد، استفاده از داوطلبان را وجه ممیز و امتیاز این سازمان‌ها از سایر سازمان‌های فعال در زمینه‌های اجتماعی می‌دانند ( Abbidin et al, 2022: 1). پژوهشگران تأکید دارند که اکثر سمن‌ها برای اجرای فعالیت‌ها و برنامه‌های خود به کارکنان داوطلب وابسته هستند ( Raschke et al., 2022: 479; Falasca & Zobel, 2012: 13; Lekorwe, 2007: 251). با این وجود، سمن‌ها در توسعه شغلی کارکنان خود ضعیف عمل می‌کنند (Batti, 2014: 87). برخی از کارکنان درگیر در اداره امور سمن‌ها برای انجام مؤثر وظایف خود به‌خوبی آموزش ندیده‌اند. فقدان منابع انسانی آموزش‌دیده و با تجربه، توانایی سمن‌ها را در مدیریت امور روزمره و ظرفیت آن‌ها را در برنامه‌ریزی، ارزیابی، اجرا و نظارت بر پروژه‌ها و برنامه‌هایشان محدود می‌کند (Lekorwe, 1998: 13). موضوع دیگر این واقعیت است که آگاه‌ترین و باتجربه‌ترین داوطلبان معمولاً از فعالیت‌های سمن‌ها حمایت کافی نمی‌کنند، تا حدی به این دلیل که طبق قانون اجازه مشارکت فعال ندارند و بخشی به دلیل زمان محدودی است که برای ارائه خدمات خود دارند (Lekorwe, 2007: 13). علاوه بر این، یکی از چالش‌های مهم سمن‌ها، چالش هماهنگی و مدیریت مؤثر تعداد زیادی از داوطلبان است (Falasca & Zobel, 2012: 250). برای مثال، مازاد داوطلب و عدم وجود نقش‌های مشخص در بین داوطلبان پس از وقوع حوادث طبیعی در کشور ما، یکی از چالش‌های عمده‌ای است که بر تلاش‌های نجات و بهبود تأثیر منفی می‌گذارند. برخی پژوهشگران بر این باورند که گهگاهی داوطلبان خود به مانعی برای مدیریت مؤثر بحران تبدیل شوند (Falasca & Zobel, 2012: 250).

ناکافی بودن روش‌های مدیریت منابع انسانی در سمن‌ها بر تجربه افراد از کار و کل عملکرد فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. از طرف دیگر وابستگی بسیار سمن‌ها به منابع مالی بیرونی باعث کوتاه‌مدت شدن چرخه مالی آن‌ها می‌شود و بر ظرفیت منابع انسانی اعم از تعداد و نوع کارکنان هم در استخدام و هم در زمان همکاری مؤثر است ( Farndale et al.,

موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در...، یحیی‌زاده و همکاران | ۱۷۷

863: 2010). تحقق اهداف چشم‌انداز در سازمان‌های داوطلبانه به این موارد بستگی دارد: تعیین داوطلبان مورد نیاز، تعریف نقش داوطلبان، ارائه نقش‌های مناسب به داوطلبان، اطلاع‌رسانی به داوطلبان انتخاب‌شده در مورد نقش آن‌ها، ارائه آموزش به داوطلبان، ارزیابی و تحلیل بازخورد داوطلبان، پیگیری توانایی داوطلب و اطمینان از رضایت متقابل فرد داوطلب و سازمان از یکدیگر (Korkmaz et al., 2019: 2).

با وجود تأکیدهای بسیار بر اهمیت مدیریت منابع انسانی اما تاکنون برای بسیاری از دست‌اندرکاران اجرایی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های غیرانتفاعی و داوطلبانه مشخص نشده است که مدیریت منابع انسانی چه نقش راهبردی را در بهبود عملکرد کارکنان (و هم داوطلبان) و نیز ایجاد تعهد و دلبستگی سازمانی و به تبع آن افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی ایفا می‌کند با توجه به نقش مهمی که داوطلبان در عملکرد سمن‌ها ایفا می‌کنند بدون شناخت زنجیره تأمین آن‌ها و چالش‌های پیاده‌سازی آن مدیریت داوطلبان حتی ممکن است به مانعی برای عملکرد مؤثر سمن تبدیل شوند (Rahman et al., 2022: 129).

اهمیت مدیریت منابع انسانی در سمن‌ها، در هر دو بخش داوطلبان و کارکنان موظف، رابطه مستقیم و مؤثر بر میزان تحقق اهداف سازمان مردم‌نهاد دارد (Hill & Stewart, 2000: 114). در نتیجه، مدیران منابع انسانی باید آن مؤلفه‌هایی را در نظر بگیرند که می‌تواند بر کارآمدی، اثربخشی و بهره‌وری نیروی انسانی و داوطلبان در سمن‌ها تأثیر بگذارد. اما از سوی دیگر، یکی از چالش‌های پیش روی سمن‌ها وجود پژوهش‌های محدود در این زمینه است.

در حالی که مدل‌های مدیریت نیروی انسانی و کارکنان موضوع تحقیقات گسترده طی دهه‌های گذشته بوده است هنوز پژوهش‌های اندکی بر مسئله مدیریت داوطلبان در سمن‌ها متمرکز شده‌اند. از آنجا که یکی از ارکان انجام مأموریت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد، جذب و نگهداری نیروی انسانی داوطلب کارآمد و مؤثر بوده است و نیروی انسانی داوطلب یکی از مجریان وظایف اصلی و اساسی محسوب می‌شود، باید تدابیری اندیشید تا این مهم به نحو مطلوب تحقق یابد. سمن‌ها با در پیش گرفتن سیاست‌های مناسب برای استفاده بهتر از

منابع انسانی داوطلب می‌توانند علاوه بر عملکرد و بهره‌وری بالاتر در استفاده از منابع محدود در دسترس، به سازمان در دستیابی به مأموریت خود نیز یاری رسانند. با توجه به اینکه سمن‌ها، به‌ویژه در ایران، در مدیریت داوطلبان موفقیت چندانی نداشته‌اند، این پژوهش با موضوع مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها تعریف شده است. به‌طور دقیق‌تر، این پژوهش قصد دارد به این سؤال پاسخ دهد که چه موانع و چالش‌هایی در زمینه تأمین نیروی انسانی داوطلب در سمن‌ها وجود دارد؟ برای پاسخ به این سؤال، این پژوهش عوامل مؤثر بر تأمین نیروی انسانی داوطلب در سمن‌ها را شناسایی و دسته‌بندی می‌کند. نتایج این پژوهش می‌تواند به فهم اجزای تشکیل‌دهنده زنجیره تأمین انسانی سمن‌ها، طراحی نگاشتی از جریان فرایند و اطلاعات زنجیره تأمین انسانی فعلی و فهم نقاط اتلاف در زنجیره تأمین آن‌ها کمک کند و از این طریق منجر به بهبود روش‌های تأمین و مدیریت نیروی انسانی داوطلب در این سازمان‌ها گردد.

### پیشینه پژوهش

اصطلاح سازمان مردم‌نهاد (سمن) تقریباً به تمام سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که توسط دولت حمایت نمی‌شوند. سمن باید کاملاً داوطلبانه باشد و باید در محدوده قوانین کشوری باشد که در آن فعالیت می‌کند (Abiddin et al., 2022: 2). سمن‌ها زیرگروهی از سازمان‌هایی هستند که به‌وسیله شهروندان تأسیس می‌شوند. افراد و سازمان‌ها به‌صورت داوطلبانه و بدون وابستگی به دولت با هدف ارائه خدمات به جوامع آن را تشکیل می‌دهند (Chowdhury et al., 2020: 1; Abiddin et al., 2022: 2; Sharma, 2014: 79). سمن‌ها سازمان‌هایی هستند که بر مبنای شایستگی اداره می‌شوند و به دنبال کاهش درد و رنج انسانی و ترویج توسعه کشورهای فقیر از طریق روش‌های مختلف، از جمله تأمین مالی پروژه‌ها، کمک به ارائه خدمات و ایجاد ظرفیت هستند (Abiddin et al., 2022: 2).

با افزایش سمن‌ها طی دهه‌های گذشته نیروی داوطلب به عنصری کلیدی تبدیل شده است. پتانسیل داوطلبان یکی از مهم‌ترین منابع برای توسعه سمن‌ها است (Raschke et al.,

479: 2022). آن‌ها از توسعه اهداف سازمانی سمن‌ها و دستاوردهای آن‌ها پشتیبانی می‌کنند و مزیت رقابتی پایدار را برای آن‌ها به ارمغان می‌آورند. سمن‌ها نه تنها از این مهم مستثنی نیستند که به دلیل ماهیت فعالیت‌های خود که عمدتاً فعالیت‌هایی خدماتی است و در بیشتر مواقع توسط نیروی داوطلب انجام می‌شود وابستگی دوجندانی به افراد دارند با این حال اقدامات مؤثر مدیریت منابع انسانی در بیشتر سمن‌ها از اولویت پائینی برخوردار است (Farndale et al., 2010: 863).

هرچقدر یک سازمان در منابع انسانی خود سرمایه‌گذاری کند، بازده بیشتری از سرمایه‌گذاری خواهد داشت (Gupta, 2019: 48). برخی از سازمان‌های مردم‌نهاد عملیاتی فراگیر و چندملیتی دارند و اهمیت حیاتی نیروی انسانی هم در مدیریت منابع کمیاب هم در توانایی اثرگذاری بر میزان مشارکت افراد دوجندان است (Bartram et al., 2017: 78; Sharma, 2014: 1903). سازمان‌های مردم‌نهاد و داوطلبانه علاوه بر چالش‌های محیطی مانند جذب و استخدام نیروی داوطلب شایسته، توسعه فرهنگ سازمانی، جذب منابع مالی، و قابل پیش‌بینی نبودن تقاضا که موجب افزایش هزینه انسانی و هزینه شکست می‌شود با چالش‌های درون‌سازمانی مانند نبود مکانیزم‌های منابع انسانی مواجه هستند که همگی بر عملکرد این سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند (Treinta et al., 2020: 2; Batti, 2014: 90).

برنامه‌ریزی و مدیریت کارآمد نیروی کار چالشی است که به‌ویژه در صنعت خدمات بر بسیاری از شرکت‌ها تحمیل شده است (An et al., 2007: 1). مدیریت نیروی کار به‌عنوان مدیریت زنجیره تأمین انسانی و هماهنگی عرضه و تقاضای نیروی انسانی تعریف می‌شود (de Camargo Fiorini et al., 2022: 913; Dong et al., 2008: 2497). زنجیره تأمین انسانی را می‌توان به‌عنوان فناوری فرایند کسب و کار و سازمان‌هایی که مسئولیت برنامه‌ریزی، استخدام، و اتمام قرارداد منابع انسانی شرکت را بر عهده دارند، تعریف کرد (Zhu et al., 2011: 441).

هدف زنجیره تأمین انسانی، تأمین نیاز مدیران و واحدهای کسب و کار با افراد در تعداد مناسب با دانش، مهارت و توانایی‌های مطلوب در زمان مناسب با کمترین هزینه

ممکن است (Allen et al., 2013: 3). زنجیره تأمین انسانی بین استراتژی کسب و کار، عملکرد کسب و کار، برنامه‌ریزی راهبردی نیروی انسانی و تشکیل گروه‌های کارکنان جهت بهبود مدیریت مالی شرکت و موفقیت بیشتر کسب و کار پیوند برقرار می‌کند (Zhu et al., 2011: 444). اجزای اصلی زنجیره تأمین انسانی را می‌توان شامل تأمین‌کنندگان بالادستی، عملکردهای داخلی و مشتریان پایین دستی دانست (Allen et al., 2013: 3).

زنجیره تأمین انسانی اخیراً به دلیل نقش اساسی که در مهار بلایای انسانی و طبیعی دارد، مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (Fosso Wamba, 2020: 1). برای مثال، ژو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) به بررسی مدیریت پایدار زنجیره تأمین در سمن‌ها پرداختند و به‌طور خلاصه یک چارچوب تحقیقاتی جدید ارائه کردند. در پژوهش دیگری دی کمرگو فیورینی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) از طریق بررسی سیستماتیک و جامع ادبیات، به بررسی پژوهش‌ها در مورد جنبه‌های انسانی زنجیره تأمین انسانی در عملیات بشردوستانه پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی بر پیشگیری، آماده‌سازی و واکنش مناسب به بلایا در سازمان‌های بشردوستانه تأثیر می‌گذارد؛ همچنین بر اهمیت برنامه‌های آموزشی، توسعه انواع مهارت‌های نرم و سخت؛ و ایجاد روابط و تقویت شبکه‌ها نیز اشاره کردند.

خارج از فضاهای کار سمن‌ها، زنجیره تأمین انسانی اهمیت داشته است. تعدادی از پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه زنجیره تأمین انسانی به‌طور خلاصه در جدول ۱ آورده شده است. کاسنیک<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶) با هدف افزایش استراتژی‌های برون‌سپاری منابع انسانی، به مقایسه پنج مدل زنجیره تأمین انسانی در پنج مطالعه موردی پرداخته و تفاوت‌های مهم در بین مدل‌های زنجیره تأمین انسانی را جهت کمک به مدیران در انتخاب استراتژی مناسب بیان کردند. دنگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۸) نیز به ارائه یک راه‌حل یکپارچه جهت پشتیبانی از مدیریت متخصصان ماهر در محیط برون‌سپاری در شرکت‌های

- 
1. Zhu et al.
  2. de Camargo Fiorini
  3. Kosnik
  4. Dong

نرم‌افزاری و مشاوره‌ای پرداخته‌اند. در این پژوهش، مفهوم مدیر هوشمند استقرار منابع در مرکز چارچوب کلی معماری نرم‌افزار پیشنهاد شده است.

در پژوهش گرش<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۷) با هدف پشتیبانی از طرح مدیریت زنجیره تأمین انسانی و هماهنگی عرضه و تقاضا منابع انسانی شرکت IBM، دو مدل برنامه‌ریزی ظرفیت منابع برای حل دو مشکل اصلی برنامه‌ریزی منابع (تجزیه و تحلیل کمبود/مازاد) و برنامه‌ریزی عملکرد منابع ارائه شده است. علاوه بر این، آن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) پژوهش خود را با هدف بررسی زنجیره تأمین انسانی و بررسی مسئله مدیریت نیروی کار با در نظر گرفتن هر دو سمت عرضه و تقاضا انجام دادند و علاوه بر تبیین سیستم مدیریت نیروی انسانی، نشان دادند چگونه کنترل انطباق عرضه و تقاضا می‌تواند بر این سیستم اعمال شود. زنجیره تأمین انسانی در بخش حقوقی نیز مورد توجه قرار گرفته و گوردن<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی درباره زنجیره تأمین انسانی در نیروی کار آمریکا انجام داده است و در نهایت یک زنجیره تأمین جدید را پیشنهاد می‌دهد که ریسک و مسئولیت آسیب‌های وارده بر کارگران با دستمزد پایین را بازیابی می‌کند. پژوهشگران به زنجیره تأمین انسانی علاوه بر حوزه‌های تجاری و صنعتی، در محیط‌های نظامی نیز توجه کرده‌اند؛ به گونه‌ای که آلن<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۳) با هدف کمک به سازمان‌ها در فهم فرایندهای زنجیره تأمین سرمایه انسانی و همچنین ارزیابی و تصمیم‌گیری برای بهبود جریان استعداد و شناسایی فرصت‌های بهبود پژوهش خود را روی نیروی دریایی انجام داده‌اند.

دسته‌ای دیگر از پژوهش‌های مورد مطالعه، به مدیریت منابع انسانی در سمن‌ها می‌پردازد. بتی<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) در پژوهش خود به دنبال برجسته‌سازی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سمن‌ها، بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی باید به‌عنوان یک فرایند

- 
1. Gresh
  2. An
  3. Gordon
  4. Allen
  5. Batti

استراتژیک با اهمیت لحاظ شود زیرا می‌تواند عملکرد سازمان را حفظ کند. همچنین لورنت آیالا<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) پژوهشی روی درک بهتر انگیزه داوطلبان و همبستگی آن بر میل به ترک سازمان انجام و نشان دادند که نوع سمن رابطه بین رضایت داوطلب و قصد توصیه به داوطلبی را تعدیل می‌کند.

همچنین کورکماز<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۹) نیز یک سیستم مدیریت انگیزه داوطلبان پایدار طراحی کرده‌اند. شفیق و سراتانا<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) نیز مدل<sup>۴</sup> LADP را در راستای تعیین مرزهای بین عملیات ناب و چابک در زنجیره تأمین سمن‌ها طراحی کردند که به افزایش اثربخشی و کارآیی سمن‌ها کمک می‌کند. در پژوهش دیگری قنبر طهرانی و برومند (۱۳۹۵) به بررسی عملکرد نیروی داوطلب سمن‌ها پرداختند و نشان دادند که سمن‌ها از مدل‌های رایج برای سنجش کار داوطلبانه استفاده نمی‌کنند و سیاست نهادها در این زمینه مطابق با شرایط و موقعیت است.

بیگی‌راد و مارگیر (۱۳۹۵) نیز به شناسایی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری گروه‌های مردمی داوطلب در مؤسسات خیریه استان بوشهر پرداختند. بر طبق نتایج این پژوهش عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب در چندین مقوله شناسایی شده‌اند که از سه گروه از آن‌ها به عنوان ابزارهای مؤثر یاد شده است و عبارت‌اند از: ابزارهای تشویقی، ابزارهای فنی ارتباطات، و ابزارهای اطلاع‌رسانی. از دیگر عوامل مؤثر اصل از نتیجه این پژوهش می‌توان به روابط انسانی، فرهنگ سازمانی، نحوه مدیریت منابع انسانی، مشارکت و کار تیمی، و نحوه انجام وظایف رهبری سازمانی اشاره کرد.

- 
1. Lorente-Ayala
  2. Korkmaz
  3. Shafiq & Soratana
  4. Lean & Agile Decoupling Point

موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در...، یحیی‌زاده و همکاران | ۱۸۳

جدول ۱- پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه زنجیره تأمین انسانی سمن‌ها

مرجع	هدف	حوزه پژوهش
(ژو و همکاران، ۲۰۲۲)	بررسی مدیریت پایدار زنجیره تأمین در سمن‌ها	مردم‌نهاد
(دی‌کمرگو فیورینی و همکاران، ۲۰۲۱)	بررسی پژوهش‌ها در مورد جنبه‌های انسانی زنجیره‌های تأمین انسانی	-
(کرکماز و همکاران، ۲۰۱۹)	طراحی مدل LADP در راستای تعیین مرزهای بین عملیات ناب و چابک در زنجیره تأمین سمن‌ها	تجاری
(لورنت‌آیالا و همکاران، ۲۰۱۹)	بررسی نحوه جلوگیری از ترک سمن‌ها توسط داوطلبان	مردم‌نهاد
(آلن و همکاران، ۲۰۱۳)	پیاپی‌سازی تکنیک‌های زنجیره تأمین انسانی	نظامی
(فالاسکا و زوبل <sup>۱</sup> ، ۲۰۱۲)	بهینه‌سازی انتصاب داوطلبان در سمن‌ها، مدیریت کارآمد داوطلبان در سازمان‌های توسعه‌ای کوچک	تجاری
(ژو و همکاران، ۲۰۱۱)	پیاپی‌سازی تکنیک‌های زنجیره تأمین انسانی	تجاری
(دنگ و همکاران، ۲۰۰۸)	مدیریت عرضه و تقاضا افراد و هماهنگی آن‌ها در زنجیره تأمین انسانی	تجاری
(گرش و همکاران، ۲۰۰۷)	پیاپی‌سازی تکنیک‌های زنجیره تأمین انسانی، شناسایی و انتصاب متخصصان و مدیریت نیروی کار با مهارت بالا	تجاری
(ان و همکاران، ۲۰۰۷)	روابط علیت و حلقه‌های بازخورد در زنجیره تأمین انسانی	تجاری
(کاسنیک و همکاران، ۲۰۰۶)	ارائه مدل‌های مختلف زنجیره تأمین انسانی	تجاری

با توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه، پژوهش‌ها اغلب پیرامون زنجیره تأمین ناب و چابک بوده و با وجود اهمیت فراوان نیروی انسانی در سمن‌ها زنجیره تأمین انسانی آن‌ها مورد توجه کافی قرار نگرفته است. علاوه بر این، پژوهش‌های زیادی در خصوص سمن‌ها در ایران انجام‌نشده است. پژوهش‌های اندک انجام‌شده در این حوزه نیز یا به بررسی انواع سمن‌ها بر اساس ماهیت، کارکردها (عظیمی و ویسی، ۱۳۹۹؛ کرمی و

1. Falasca & Zobel

همکاران، ۱۳۸۹، دمازی و همکاران، ۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر بر اثربخش سمن‌ها (محمدجانی و همکاران، ۱۳۹۷؛ کاظمی و رزمی، ۱۳۹۳)، یا به بررسی فعالیت عمومی سمن‌ها در توسعه، اشتغال، رفع فقر، حفظ محیط‌زیست و... توجه داشته‌اند (مولایی و نجار نهایندی، ۱۳۹۲) و طبق جستجوی پژوهشگران، مطالعه‌ای علمی در زمینه زنجیره تأمین انسانی سمن‌ها در ایران انجام نشده است.

به منظور مدیریت و تخصیص بهینه نیروی انسانی، بررسی زنجیره تأمین آن و یادگیری از اصول زنجیره تأمین تجاری جهت تقویت توانایی مدیریت زنجیره تأمین داوطلبان دارای اهمیت نظری و عملی زیادی است. بویژه با توجه به اینکه بخش سوم در اقتصاد کشور نیازمند توجه جدی و توسعه است و منابع انسانی در این راستا می‌تواند نقش قابل توجهی داشته باشد. در همین راستا، در این پژوهش به شناسایی چالش‌های پیاده‌سازی زنجیره تأمین انسانی در سمن‌ها و ارائه راه‌حل برای این چالش‌ها می‌پردازد.

### چهارچوب مفهومی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف بررسی چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی زنجیره تأمین انسانی در سمن‌ها انجام شده است. قبل از تلاش در راستای فهم چالش‌ها و بهبود زنجیره تأمین موجود بهتر است سازمان‌ها درک کاملی از فعالیت‌های زنجیره تأمین فعلی و سطح عملکرد آن داشته باشند. بنابراین لازم است ارزیابی همه‌جانبه از فعالیت‌های زنجیره تأمین کنونی انجام شود. از این رو در این پژوهش ابتدا با استفاده از یافته‌های حاصل از بررسی ادبیات نگاشتی از جریان ارزش زنجیره تأمین انسانی در حالت فعلی (کنونی) ارائه شده است.

با توجه به وجه مشترک تعاریف ارائه شده از زنجیره تأمین انسانی که در بخش قبلی مقاله بیان شد، در این پژوهش سازوکارها و ساختارهای عرضه و تقاضای نیروی انسانی در سمن‌ها مورد توجه قرار گرفته است و هدف زنجیره تأمین انسانی را، هماهنگی عرضه و تقاضای نیروی انسانی در راستای اهداف سازمانی تعریف می‌کنیم. در سمت تقاضا، با ارزیابی عملکرد مجموعه و پروژه‌های انجام شده، مجموعه مهارت‌های مورد نیاز می‌تواند

موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در...، یحیی‌زاده و همکاران | ۱۸۵

تغییر کند (Dong et al., 2008) در سمت عرضه، تأمین‌کنندگان به انجام فعالیت کارمندی می‌پردازند.

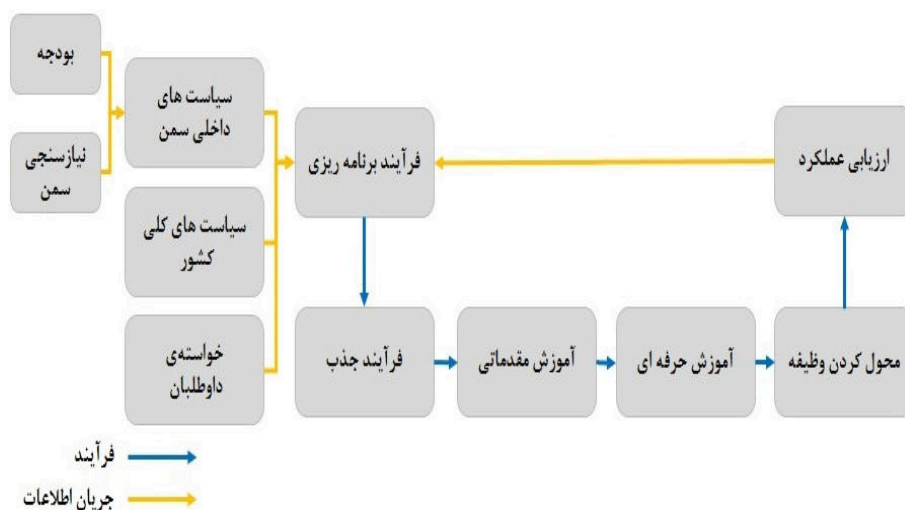
عملکردهای داخلی زنجیره تأمین برای تبدیل نیاز مشتری به سفارش‌ها (Allen et al., 2013) شامل فرایند جذب، و آموزش هستند. مدیریت مؤثر عملیات داخلی زنجیره بر حذف محدودیت‌ها و ناکارآمدی‌ها تمرکز می‌کند و هدف آن، فراهم کردن کارکنانی سریع، یا ثبات بیشتر و اشتباهات کمتر در تعداد و مکان مناسب با کمترین هزینه می‌باشد. اعمال پایین دست شامل مکان‌یابی، فهرست مهارت‌ها و برنامه‌ریزی شغلی می‌شود تا در زمان مورد نیاز سازمان افراد درست در دسترس باشند.

راه‌حل‌های مدرن و مؤثر بر مشکلات تجربه‌شده با داوطلبان، به نظر (Korkmaz et al., 2019) باید این موارد را در برگیرند: تعریف نقش و ارائه نقش‌های مناسب به داوطلبان (محول کردن وظیفه)، اطلاع از نقش و ارائه آموزش به داوطلبان (آموزش مقدماتی و حرفه‌ای) و ارزیابی و تحلیل بازخورد داوطلبان و اطمینان از رضایت متقابل (ارزیابی عملکرد).

علاوه بر مفاهیم فوق، مضامین اصلی استخراج‌شده از ادبیات به برخی عوامل اصلی اشاره می‌کنند که تشکیل‌دهنده جریان اطلاعات در ابتدای زنجیره می‌باشد. برای مثال (Batti, 2014) در تحلیل چالش‌های عملکرد داخلی زنجیره تأمین انسانی در سمن‌ها، به رویه‌ها و سیاست‌های منابع انسانی ناکافی، نبود ظرفیت مدیریت متنوع نیروی کار، ناکافی بودن مهارت‌های مدیریت منابع انسانی در بین سرپرستان، مشکل در حفظ تعادل بین کارکنان و سازمان، تأثیر استراتژی‌های سازمانی بر آنان اشاره دارد که می‌توان این عوامل را در قالب سیاست‌های داخلی سمن وارد مدل نمود.

از سوی دیگر، برخی مطالعات (غنبرطهرانی و برومند، ۱۳۹۵) به نقش سیاست‌های کلی کشور در این زمینه اشاره دارند و (Farndale et al, 2010) به نادیده گرفته شدن خواسته داوطلبان به‌عنوان یکی از شکست‌های اصلی این زنجیره اشاره دارد. بنابراین اولین بلوک فرایند جذب یعنی برنامه‌ریزی جذب داوطلب تحت تأثیر سه عامل خارج از زنجیره

قرار می‌گیرند. نگاشت جریان اطلاعات و فرایندهای استخراج شده در ابتدای زنجیره تأمین انسانی در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. نگاشتی از جریان اطلاعات و فرایندها در ابتدای زنجیره تأمین انسانی

## روش پژوهش

هدف این پژوهش شناسایی چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی زنجیره تأمین انسانی در سمن‌ها است. این پژوهش از نوع تحقیقات کیفی است که با روش تحلیل مضمون انجام شده است. در این پژوهش از مصاحبه نیمه ساخت‌یافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است تا افراد بتوانند تجربیات خود را آزادانه مطرح کنند. نگاشت جریان اطلاعات و فرایندهای استخراج شده در ابتدای زنجیره تأمین انسانی (شکل ۱) مبنای سؤالات مصاحبه قرار گرفتند. سؤالات مصاحبه بر اساس هدف پژوهش و پس از مطالعه مفهومی استخراج شدند و طی مشورت با اساتید صاحب‌نظر نهایی و تنظیم شدند (جدول ۲).

جدول ۲- عوامل مستخرج از ادبیات و سؤالات مصاحبه

مؤلفه	سؤال مربوطه
فرایند جذب	داوطلبان شما از کجا جذب می‌شوند؟
	آیا اقدام خاصی برای جذب داوطلب انجام می‌دهید؟
	پس از جذب، آیا قبل از به‌کارگیری داوطلبان، اقدام خاصی انجام می‌دهید؟ (مانند آموزش اولیه یا آموزش محیطی و ...) چه آموزش‌هایی دارید؟
	آیا در سمن شما قوانین و محدودیت‌هایی در جذب داوطلبان وجود دارد؟ (مانند سن، تحصیلات و ...)
	آیا در سمن شما، اولویت‌های خاصی برای جذب داوطلب وجود دارد؟ مانند سن، شرایط تأهل، منطقه زندگی و ...
جایابی	بر چه مبنایی داوطلبی را به وظیفه‌ای تخصیص می‌دهید؟ (آیا صرف خالی بودن وقت یا موارد دیگری را هم مورد توجه قرار می‌دهید؟)
	آیا به محض جذب داوطلبان برای آن‌ها نقشی معین می‌شود؟
	تاکنون کاری به داوطلبی واگذار شده که بعد از آن این نتیجه برسد که کار را به فرد نامناسبی واگذار کرده‌اید؟ دلیل جایابی اشتباه را چه می‌دانید؟
هماهنگی عرضه و تقاضا	با توجه به نوع فعالیت سمن شما عموماً در چه مرحله‌ای از کار با کمبود داوطلب مواجه هستید؟ علت آن را چه می‌دانید؟ کمبود خود را چگونه برطرف می‌کنید؟
	گاهی ممکن است سرعت افزایش میزان کار بیشتر از سرعت افزایش تعداد داوطلبان باشد در این مواقع رویکرد اتخاذی شما چیست؟ با افزایش غیرقابل پیش‌بینی نیاز به داوطلب (تقاضا) چیست؟ رویکرد شما در برخورد با مواقعی که نیروی داوطلب زیادی در دسترس دارید همچنین سرعت افزایش کار نیز بالا است چیست؟
	اگر نیروی داوطلب بیشتر از وظایف موجود باشد، آیا اقدام خاصی برای داوطلب‌ها انجام می‌دهید؟
	به نظر شما چه چیزی به حفظ بیشتر داوطلب کمک می‌کند؟
حفظ و نگهداری	فعالیتی در راستای حفظ داوطلبان انجام می‌دهید؟ (مانند تطبیق بیشتر داوطلب با کار مناسب و ترجیحات آن)
	چه کار می‌کنید که داوطلب احساس رضایت بیشتری داشته باشد؟
هزینه و	بیشترین ترک سمن (کار) در چه مرحله‌ای اتفاق می‌افتد؟ دلیل آن را چه می‌دانید؟
	با توجه به حوزه کاری شما هزینه‌های آشکار و نهان ارتباط با داوطلب برای سمن چیست؟

<p>بودجه</p> <p>- هزینه‌های آشکار مانند حمل‌ونقل و آموزش و... هزینه‌های نهان مانند عدم استفاده از توانایی داوطلب، استفاده بیش‌ازحد و یا کم از داوطلب، کمبود کار و...</p>	
<p>آیا بودجه‌ای به تأمین هزینه‌های آشکار تخصیص داده می‌شود؟</p>	
<p>اقدامی در راستای کاهش هزینه‌های نهان انجام می‌شود؟</p>	
<p>شرایط بحران</p> <p>در زمان‌های بحرانی که داوطلب در انجام‌وظیفه دچار ریسک می‌شود، آیا شرایط جذب داوطلب یا به‌کارگیری آن تغییری می‌کند؟ چه تغییری؟</p>	
<p>در زمان‌های بحرانی که داوطلب در انجام‌وظیفه دچار ریسک می‌شود، (مانند شرایط فعلی یا شرایط بلایای طبیعی)، آیا روند تخصیص وظیفه به داوطلب تغییر می‌کند؟</p>	
<p>در زمان‌های بحرانی که داوطلب در انجام‌وظیفه دچار ریسک می‌شود، آیا هزینه‌های بیشتری برای امنیت داوطلب تخصیص می‌دهید؟</p>	
<p>در زمان‌های بحرانی که داوطلب در انجام‌وظیفه دچار ریسک می‌شود، آیا ریزش داوطلب بیشتر است؟ عکس‌العمل شما در برابر جوگیری ملت در سیل چیست؟ در مراحل کمک مستمر و توسعه‌ای چگونه؟</p>	
<p>برخی از اصول مدیریتی</p> <p>آیا در سمن شما، از فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی برای کنترل و هدایت داوطلبان استفاده می‌شود؟ (برای چه اموری از فناوری اطلاعات بهره می‌برید)</p>	
<p>چه اقدام‌هایی برای جلوگیری از موارد زیر انجام می‌دهید؟</p>	
<p>- دوباره‌کاری، کنترل‌های مجدد (کنترل مجدد کار داوطلب)، اشتباه در کار (چه در ارتباط با مددجو، چه در تخصیص منابع مالی سمن، یا تخصیص نیروی انسانی)، جابه‌جایی زیاد وسایل (در صورتی که صدق می‌کند)، جابه‌جایی زیاد نیروی انسانی (مانند موارد بازدید یا ارائه کمک به مددجو و...)، تأخیر در انجام امور به دلیل نبود داوطلب، معطل ماندن داوطلب به دلیل نبود کار</p>	
<p>چه اقدامی را برای بهره‌گیری از ایده‌های داوطلبان در بهبود امور انجام می‌دهید؟</p>	
<p>آیا با دیگر سمن‌ها اشتراک اطلاعات و منابع به‌ویژه نیروی انسانی دارید؟</p>	
<p>آیا شما شبکه‌ای بین سمن‌ها می‌شناسید؟</p>	
<p>- اگر بله، لطفاً معرفی نمایید و مزایا و معایب آن را بفرمایید؟</p>	
<p>- اگر خیر، لطفاً بفرمایید آیا با تشکیل آن موافق هستید؟ موانع تشکیل آن را چه می‌دانید؟</p>	
<p>مراکز جذب نیروی داوطلب را کجا می‌دانید؟</p>	
<p>به نظر شما، چه راهکارهایی برای بهبود جذب داوطلب باید اتخاذ شود؟</p>	
<p>چه روش‌هایی را برای بهبود ارتباط با مراکز جذب داوطلب مؤثر می‌دانید؟</p>	
<p>آیا سازمان‌هایی را در ایران می‌شناسید که داوطلبان گروهی معرفی و همکاری کنند؟</p>	
<p>روش‌های بهبود ارتباط مؤثر با این سازمان‌ها چیست؟</p>	

موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در...، یحیی‌زاده و همکاران | ۱۸۹

جامعه آماری این پژوهش ۱۰ نفر از اعضای هیئت‌امنا، مدیران منابع انسانی و مدیران عامل سمن‌ها بود که در فرایندهای مربوط به منابع انسانی سمن‌ها دخیل بودند. نمونه‌گیری با استفاده از روش گلوله برفی انجام شد که یکی از رایج‌ترین روش‌های نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی است (Parker et al., 2019: 3) و در آن اعضای نمونه از طریق معرفی سایر اعضای نمونه انتخاب می‌شوند (Verburg et al., 2020: 10). اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳- اطلاعات مصاحبه‌شوندگان و سمن‌ها

ردیف	سمت مصاحبه‌شونده	زمینه فعالیت	سابقه مدیریت	تعداد داوطلبان
۱	عضو هیئت‌امنا	خدمات آموزشی، درمانی و حقوقی به کودکان بدون شناسنامه و مهاجر و خانواده‌هایشان	۱۱	۲۰-۳۰
۲	مدیر سمن	کودکان و زنان سرپرست خانوار و کارآفرینی	۱۲	۲۷۰
۳	مدیر سرمایه انسانی	کودکان، محیط‌زیست، زنان و خانواده، کارآفرینی، آموزش و بهداشت و سلامت	۱۰	۱۰۰۰-۲۰۰۰
۴	مدیرعامل	خدمات آموزشی، بهداشت و سلامت	۱۵	۱۰-۱۵
۵	عضو هیئت‌امنا	توسعه فرهنگی، مقابله با آسیب‌ها و ناهنجاری اجتماعی و ارتقاء مسئولیت‌پذیری خانواده‌ها	۴	۱۲۰
۶	مدیرعامل و بنیانگذار	تأمین اسباب‌بازی برای کودکان مناطق محروم و سلامت روانی و جسمی به کودکان	۶	۱۸۰
۷	مدیرعامل	سلامت روانی و جسمی و توانمندسازی جوانان ترخیص شده از بهزیستی	۵	۲۵۰
۸	مدیرسمن	زنان سرپرست خانوار، تحصیل، درمان و کارآفرینی آب‌رسانی و مسکن.	۷	۱۶
۹	مدیرسمن	مناطق محروم مرزی در روستاهای صعب‌العبور و خدمات‌رسانی به دانش‌آموزان محروم	۱۵	۱۵-۲۰
۱۰	مدیرعامل و بنیانگذار	آموزش مجازی به کودکان سیستان و بلوچستان و نواحی غربی ایران	۸	۱۲

### یافته‌های پژوهش

با توجه به هدف اصلی پژوهش مبتنی بر شناخت چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی زنجیره تأمین انسانی در سمن‌ها، پس از بازخوانی مکرر و دقیق متون پیاده شده مصاحبه‌ها، فرایند کدگذاری انجام شد. طبق نظر مصاحبه‌شوندگان علاوه بر ۶ مضمون اصلی مستخرج از ادبیات، دو مضمون سیاست‌های کلی کشور و شبکه‌سازی نیز در فرایند پیاده‌سازی زنجیره تأمین انسانی در سمن‌ها مهم شناخته شدند و به مضامین اصلی اضافه شدند. در نهایت ۸ مضمون اصلی، ۱۷ مضمون فرعی و ۲۷ مفهوم اولیه شناسایی شد که در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴- نتایج حاصل از کدگذاری مضامین

مضمون اصلی	مضمون فرعی	تکرار	مفهوم اولیه
فرایند جذب	فرایند جذب	۹	انجام مصاحبه و تست شخصیت قبل از جذب داوطلب
		۷	جذب در حین اجرای برنامه‌ها
		۹	معرفی فرد به فرد
		۵	رسانه و شبکه‌های اجتماعی
سیاست‌های کلی کشور	سیاست‌های کشور	۸	عدم ثبت سمن‌ها
		۵	نبود متولی واحد
هزینه و بودجه	محدودیت‌های بودجه‌ای	۶	تأمین هزینه‌های جاری و پرسنلی افراد
		۶	قوانین بودجه
	جنس فعالیت	۴	تأثیر اهمیت برخی وظایف در محول کردن آن‌ها
		۳	اهمیت ویژگی‌های اخلاقی در واگذاری وظیفه
زمان داوطلب	زمان داوطلب	۳	توجه به شرایط زمانی داوطلبان در واگذاری وظیفه
		۳	توجه به شرایط بحران
هماهنگی عرضه و تقاضا	نیازسنجی	۸	عدم عضویت در صورت نبود امکان همکاری مستقیم
		۸	فراخوان نیرو در صورت نیاز
		۸	طرح در گروه‌های سمن در صورت نیاز
شرایط بحران	تجربه و سابقه	۳	توجه به سابقه در تخصیص وظیفه
	آموزش	۶	آموزش حین بحران

موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در... ، یحیی‌زاده و همکاران | ۱۹۱

مضمون اصلی	مضمون فرعی	تکرار	مفهوم اولیه
اصول مدیریتی		۱۰	ارائه آموزش‌های اولیه و جلسات توجیهی
		۶	ارائه آموزش‌های تخصصی متناسب با کار
	ارزیابی عملکرد	۶	سنجش عملکرد داوطلب
	تخصص داوطلب	۷	توجه به تخصص داوطلب در محول کردن وظیفه
حفظ و نگهداری داوطلب	حق انتخاب	۵	دادن حق انتخاب به داوطلبان در انجام کارها
	سختی کار داوطلبی	۶	چندشغله بودن فرد داوطلب
	توجه به علائق افراد	۵	توجه به علائق داوطلبان در واگذاری وظیفه
	تضاد در منافع	۸	عدم درک سلسله‌مراتب
	ویژگی‌های اخلاقی	۹	عدم تعهد
شبکه‌سازی	شبکه‌سازی	۳	تضاد آرا
		۴	عدم همکاری سمن‌ها

طبق داده‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها می‌توان اجزای زنجیره تأمین انسانی در سمن‌ها را به تأمین‌کنندگان (بالادست زنجیره، شامل اجرای برنامه‌ها، معرفی و کارمندیابی، و نیز رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی)، عملکردهای داخلی (فعالیت‌های اصلی مرتبط با مدیریت منابع انسانی) و مشتریان پایین دستی (که اغلب مدیران و کارکنان بخش‌های مختلف سازمان هستند و متقاضی خدماتی از قبیل جایابی، نیازسنجی، برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد هستند) تقسیم کرد (شکل ۲).



شکل ۲- اجزای زنجیره تأمین انسانی در سمن

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که گفته شد هدف اصلی این پژوهش فهم چالش‌های زنجیره تأمین انسانی سمن‌ها است. با توجه به کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌گرفته در بخش قبل، و تحلیل مضامین، چالش‌های مرتبط، در سه دسته کلی چالش‌های فردی، سازمانی و محیطی قرار می‌گیرند (جدول ۵) که در ادامه به تفصیل بیان می‌شوند:

جدول ۵- چالش‌های پیش‌روی سمن‌ها

تعداد تکرار	چالش	
۸	تضاد در منافع داوطلب و سمن	چالش‌های فردی
۹	ویژگی‌های اخلاقی داوطلب	
۶	سختی کار داوطلبی	
۳	تضاد آرا بین سمن‌ها و ایجاد چالش در تشکیل شبکه	چالش‌های سازمانی
۴	عدم همکاری بین سمن‌ها	
۸	کمبود داوطلب مدیر	
۶	محدودیت‌های بودجه	چالش‌های محیطی
۸	سیاست‌های کلی کشور	
۵	نبود متولی واحد	

### چالش‌های فردی

از جمله چالش‌های فردی که بسیار به آن اشاره شده است تضاد در اهداف داوطلب و سمن است. داوطلب برای ارضای برخی از نیازهای خود جذب سمن شده که برخی از این نیازها با اهداف سمن در تضاد قرار می‌گیرند. در سه مصاحبه مستقیماً عنوان شده که از داوطلبان تازه وارد در امور اصلی استفاده نمی‌شود و این داوطلبان غالباً یا از سمن خارج می‌شوند یا حاشیه‌هایی را پیرامون این موضوع ایجاد می‌کنند. این عدم درک جایگاه و سلسله‌مراتب توسط داوطلب یک چالش فردی است که موجب نقص در نگهداشت نیرو می‌شود و از نیروی انسانی جذب‌شده که احتمالاً آموزش‌های اولیه نیز به آن‌ها داده شده است، استفاده نمی‌شود.

موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در...، یحیی‌زاده و همکاران | ۱۹۳

بنابراین، ضروری است که برای رفع این چالش، شرح کار مشخص برای نیروهای موظف و داوطلب، و شفافیت وظایف و روابط کاری میان داوطلبان، کارکنان تمام‌وقت یا پاره‌وقت در سازمان وجود داشته باشد. علاوه بر این، ارتقاء سطح توانمندی و آموزش داوطلبان و کارکنان بایستی در دستور کار و برنامه فعالیت‌های سمن قرار داشته باشد. همچنین سازمان باید به‌ویژه در رابطه با داوطلبان و کارکنان کلیدی، سازوکاری مؤثر و دائمی برای پرورش جانشین داشته باشد.

عدم تعهد داوطلب یکی دیگر از مواردی است که به گفته مصاحبه‌شوندگان موجب ریزش و ترک سمن می‌شود («طرف می‌رفت سر کلاس بعد ۳ ماه می‌گفت بخشید من دیگه باید برم و علی می‌موند و حوضش») و هزینه‌های نهان و در صورت آموزش پیشرفته داوطلب، هزینه‌های آشکار زیادی را به سمن تحمیل می‌کند. بنابراین، سازمان باید برای شناخت نیاز، جذب و استخدام منصفانه و نگهداشت کارکنان موظف و داوطلبان، آشناسازی، تشویق، روش‌های مواجهه با تعارض منافع، توقف و قطع همکاری سازوکار مدون داشته باشد. («او توی جلسه معارفه سعی می‌کردیم عضو رو بشناسیم و از تکنیک‌های تناثری استفاده می‌کردیم؛ ... و عکس‌العمل فرد رو می‌سنجیدیم. (برای آنهایی که رد شدند) مستقیم بهش نمی‌گفتیم رد شدی یک سری پوزیشن داشتیم می‌فرستادیم اونجا، مثلاً انبار»).

سختی کار داوطلبی مورد دیگری است که به‌عنوان عاملی مهم در ریزش داوطلبان مطرح شده است. یک داوطلب در جامعه به‌طور هم‌زمان چندین نقش را علاوه بر داوطلبی دارد و چه‌بسا که چندین نقش داوطلب را در سمن‌های مختلف داشته باشد. این فشار کار و سختی کار داوطلبی، سبب فرسودگی داوطلبان شده و موجب قطع همکاری با سمن‌ها می‌شود. («خود داوطلب بودن یک فشار روی زندگی آدم هست ولی داوطلب مدیر بودن چند فشار روی زندگی‌ات هست تو هم داوطلبی که فعالیتی رو انجام بدی هم داوطلبی که کاری کنی که بقیه بتونن کار کنند و هر چی سطح مدیریتی بالاتر می‌ره ما داوطلب کمتر داریم»)

با توجه به این که بخش عمده نیروی انسانی در سازمان‌های مردم‌نهاد و مؤسسات

نیوکوکاری داوطلبان هستند که به آن‌ها پرداخت مستقیم انجام نمی‌شود، باید به شیوه‌های دیگر به خدمات آنان ارج نهاده شود و انگیزه تداوم همکاری در آن‌ها حفظ شود. («سعی می‌کنم علاوه بر احترام گذاشتن قدردان هم باشم که حس خوبی پیدا کنند از کار و کمکی که کردند و اگر کسی کاری رو انجام داده نمی‌گم من خودم انجام دادم، همیشه در مورد خودم ضریب جمع هستش و در مورد دیگران می‌گم یکی از دوستان این کار رو کرده»).

یکی از کلیدی‌ترین نکات در سازمان‌های داوطلبانه این است که سازمان نباید به داوطلبان هزینه‌های اضافی تحمیل کند («ما فقط در یک مورد تونستیم هزینه بنزین رو هم بپردازیم»). علاوه بر این، سازمان باید برای دریافت و بررسی انتقادات و پیشنهادهای داوطلبان و کارکنان سازوکار داشته باشد. ارتباط مدیران و کارکنان و به‌ویژه روابط مدیران و داوطلبان میسر و هر از چندی جلسات گروهی با آنان برگزار شود. همچنین، لازم است اهمیت حفظ احترام داوطلبان و کارکنان در فرهنگ سازمانی روشن، و مورد توجه مدیران باشد. محیط کار برای داوطلبان و کارکنان مطلوب، و رضایت آن‌ها مورد توجه مدیریت ارشد قرار داشته باشد.

سنجش‌های دوره‌ای رضایت داوطلبان و کارکنان انجام، و نتیجه آن به فعالیت‌های مشخص در جهت بهبود عملکرد سازمان منجر شود («ما ماهیانه فیش عملکردی داریم مثل فیش حقوقی که به این عزیزان می‌دیم که مثلاً شما در طول یک ماه گذشته ساعت فعالیت داوطلبانه داشتین که به‌طور میانگین ارزش ریالی اون این قدر می‌شه و شما در طول یک ماه این قدر ریال فعالیت داوطلبانه برای ما انجام دادین. تقریباً هم برای اون شخص سندی برای فعالیت داوطلبانه‌اش هست هم ارزش کارش سنجیده می‌شه»).

### چالش‌های سازمانی

یکی از اصول صحیح و معتبر جهت اطمینان از عملکرد موفق سمن‌ها ارتباط با شرکا و ایجاد شبکه با تأمین‌کنندگان است. در شش مصاحبه، سمن‌ها به اهمیت اشتراک اطلاعات و منابع و همکاری با دیگر سمن‌ها اشاره کرده‌اند. از این رو، سمن‌ها در برابر

موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در... ، یحیی‌زاده و همکاران | ۱۹۵

یکدیگر هم به‌عنوان شرکای کاری و هم به‌عنوان تأمین‌کننده مطرح می‌شوند و این نکته اهمیت ایجاد شبکه بین سمن‌ها را برای بهبود عملکرد نیروی انسان آن افزایش می‌دهد. با این حال در هفت مصاحبه به نبود و ناکارآمدی شبکه موجود اشاره شده است (ولی گروه‌ها و کانال‌های مختلف هستند که این سمن‌ها رو بهم وصل می‌کنند نمی‌گم بد هستند ولی حالا خیلی هم کارایی داشته باشند، ندارند) و دلایل ناکارآمدی را می‌توان نبود متولی واحد و تضارب آرا و در پی آن عدم همکاری کافی و بی‌نظمی بین سمن‌ها اشاره کرد.

تبادل دانش و اطلاعات در میان سازمان‌های مردم‌نهاد یکی از ملزومات رشد این نهادها در جامعه جدید است. این رشد از طریق شبکه‌سازی میسر می‌شود. شبکه‌سازی به وسیله تعریف زمینه مشترک و به هم پیوند دادن نیروها، ظرفیت سمن‌ها و توانایی چانه‌زنی آن‌ها را افزایش داده و دموکراسی و توسعه را ترویج می‌دهد. سریع‌ترین روش برای شبکه‌سازی قوی، آشنایی با سمن‌هایی است که بتوان از آن‌ها برای برقراری ارتباط با دیگران استفاده کرد.

چالش دیگری که می‌تواند در دسته چالش‌های سازمانی قرار گیرد این است که سمن‌ها با کمبود نیروی داوطلب در امور اصلی مانند کارهای مدیریتی و فعالیت‌های محوری به دلیل طولانی بودن فرایند گزینش‌شان و سختی کارهای مدیریتی و محوری و ایجاد مشغله‌ای بیشتر برای داوطلبان مواجه هستند («هرچی سطح مدیریتی بالاتر میره ما داوطلب کمتر داریم»). طبق یافته‌های حاصل از مصاحبه سمن‌ها در مواجهه با این چالش سه رویکرد اتخاذ می‌کنند. اصلی‌ترین رویکرد آن‌ها جبران کمبود با فشار بر داوطلبان هسته اصلی‌شان می‌باشد (در نه مصاحبه به این راه حل اشاره شده است). این رویکرد علاوه بر این که فرسودگی را برای این داوطلبان به همراه دارد مانع از پرورش نیروی باتجربه و توانمند نیز می‌شود و وابستگی به شخص را در سمن افزایش می‌دهد.

این رویکرد در شرایط بحران که فشار بر روی هسته اصلی است، کافی نیست و کمبود را جبران نمی‌کند و در نتیجه آن، سمن‌ها با طرح‌های فشرده جذب اقدام به جذب داوطلب کرده و یا از داوطلبان بومی استفاده می‌کنند. در هر دو رویکرد فرصت شناخت

کافی نسبت به داوطلب و آموزش آن وجود ندارد و این موضوع ریسک را برای هر دو طرف (سمن و داوطلب) افزایش می‌دهد. (توی شرایط بحران هم نمی‌تونیم هیچ عضوی رو رد کنیم وقتی رد کنیم خودش حاشیه‌سازی می‌شه. توی شرایط بحران یک نفر که حاشیه‌سازی کنه اندازه ۳۰ نفر از ما انرژی می‌گیره.)

از طرفی با استفاده از داوطلب آموزش ندیده این امکان که سمن به کارایی مورد انتظار برسد، اندک است. همچنین رفع کمبود با اعتماد به داوطلبان موقت و فاقد صلاحیت به علت موقعیت بحرانی و جغرافیایی (دور از دسترس بودن منطقه تحت پوشش و استفاده از نیروی بومی) مانعی برای پرورش نیروهای توانمند و با تجربه است و در طولانی‌مدت می‌تواند عملکرد سمن‌ها را به‌ویژه در بحران‌ها که نیاز به پاسخ فوری و مؤثر است به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

### چالش‌های محیطی

در شش مصاحبه به هزینه‌های نیروی انسانی و عدم تخصیص بودجه به این هزینه‌ها به علت وجود قانون بودجه در سمن‌ها تحت این عنوان که خرج مبالغ اهداشده از طرف خیرین صرفاً در همان جایی که گفته شده است باشد سبب کمبود بودجه در برابر هزینه‌های آشکار نیروی انسانی شده است («اگر خیر بگه پول برای غذا بچه اگر بچه از مریضی بمیره هم من حق ندارم پول برای درمانش استفاده کنم و خیلی کم پیدا می‌شه خیری که بگه این پول رو می‌دم برای جابه‌جایی و حمل و نقل اعضا»).

بنابراین، سمن‌ها بهتر است فعالیت‌های کم‌هزینه و زودبازده با تأثیرگذاری طولانی مدت و برای جمعیت بیشتر را انتخاب نمایند. اصلاح، تقویت و حمایت از این تشکلهای باید در دستور کار همگان و از جمله نهادهای حکومتی و به‌ویژه دولت قرار گیرد. توانمندسازی سمن‌ها در ارتباط با اتخاذ راهبرد داشتن برنامه عملیاتی و جذب منابع مالی چند مرجعی شامل بخش‌های مختلف دولتی، خصوصی و خیرین (نه فقط یک مرجع مشخص) کمک شایانی به تقویت این تشکلهای خواهد نمود.

موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در...، یحیی‌زاده و همکاران | ۱۹۷

در هشت مصاحبه، مصاحبه‌شوندگان یکی از محدودیت‌های جهت جذب داوطلب را ثبت نبودن سمن خود دانسته («ولی با ثبت سمن احتمالاً می‌تونیم نیروهایی رو جذب کنیم و دستمون توی کار باز می‌شه») سختی قوانین ثبت سمن، منجر به ثبت نکردن سمن و چالش‌های مرتبط با این حوزه می‌شود. این چالش سبب نقص و کاستی در همان ابتدای زنجیره شده و برخی از شیوه‌های جذب داوطلب مانند اعلام فراخوان در شبکه‌های اجتماعی و... را مسدود می‌کند.

بنابراین، دولت‌ها باید از جناحی و سلیقه‌ای عمل کردن در دادن مجوزها پرهیز گردد و باید در صدور مجوز و فعالیت این سازمان‌ها، نقش دستگاه‌های انتظامی و امنیتی برجسته‌تر گردد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که قانون تشکیل و سازمان‌دهی سازمان‌های مردم‌نهاد به صورت ویژه از طریق مجلس تصویب و دستگاه‌های اجرایی ملزم به رعایت آن گردند. ضروری است نظامنامه قانونی نیز برای سمن‌ها وجود داشته باشد که در آن به سؤالاتی از قبیل چگونگی تأسیس، شیوه اداره، خدمات قابل ارائه، تأمین مالی و غیره پاسخ داده شود.

نبود متولی واحد برای سمن‌ها یکی از چالش‌های پیش روی شبکه‌سازی در سمن‌ها و داوطلبان است که طبیعتاً تأثیر بسزایی در موفقیت سمن‌ها دارد. منظور از متولی واحد، وجود ساختار مختص سمن‌هاست که تمرکز خود را بر سیاست‌گذاری در این زمینه قرار دهد. از سوی دیگر، این سخن به معنای سهل‌گیری افراطی بر ایجاد سمن‌ها نیست؛ زیرا افزایش افراطی سمن‌ها هم خود می‌تواند از یک سو منجر به ناکارآمدی و فساد شود و از سوی دیگر خود سمن‌ها را با چالش‌های بیشتری در جلب خیر و نیروی داوطلب مواجه سازد که به عبارتی به چرخه معیوبی منجر می‌شود. پس به منظور جلوگیری از این چالش‌های ذکر شده، لازم است سیاست‌گذاری ساختار سمن‌ها مبتنی بر نیاز جامعه باشد تا سمن‌ها بتوانند نقش خدماتی خود را در رفع نیازهای جامعه ایفا نمایند و در جایگاه مناسب خود قرار گیرند.

## نتیجه‌گیری

در سال‌های اخیر نقش مدیریت منابع انسانی در سمن‌ها، بخش غیرانتفاعی و پتانسیل آن‌ها در کمک به سازمان‌دهی داوطلبانه و ساخت جوامع سالم در میان دولت‌ها و متخصصان به موضوعی مهم تبدیل شده است. در نتیجه مدیریت کارآمد و بهینه سمن‌ها، سازمان‌های داوطلبانه و غیرانتفاعی و منابع انسانی آن‌ها به‌خصوص در محیط‌هایی با چالش‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی مانند مناطق جنگ‌زده و هنگام بروز بلایای طبیعی، امری حیاتی است (Bartram et al., 2017: 1904). بنابراین، در این پژوهش چالش‌های موجود در زنجیره تأمین انسانی سمن‌ها استخراج شده و ائتلاف موجود که نابی زنجیره را تحت تأثیر قرار می‌داند نیز مطرح شده است که نوآوری این پژوهش می‌باشد.

موضوع این پژوهش کاملاً بدیع بوده و نتایج این پژوهش می‌تواند راه را برای پژوهش‌های دیگر در این حوزه باز کند. همچنین در این پژوهش نگراشتی از فرایندها و جریان اطلاعات در حالت فعلی از زنجیره تأمین انسانی ارائه شده است که به سمن‌ها در بهبود زنجیره تأمین انسانی‌شان کمک می‌کند و نقشه راهی را در اختیار دیگر سمن‌های نوپا قرار می‌دهد. سمن‌ها می‌توانند با استفاده از نتایج این پژوهش با بازطراحی فرایندها از ائتلاف در زنجیره خود پیشگیری کنند. در واقع، نتایج این پژوهش را می‌توانند به فهم اجزای تشکیل‌دهنده زنجیره تأمین انسانی سمن‌ها، طراحی نگراشتی از جریان فرایند و اطلاعات زنجیره تأمین انسانی فعلی و فهم نقاط ائتلاف در زنجیره تأمین انسانی در سمن‌ها کمک کنند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نیروی انسانی مهم‌ترین عامل مزیت و برتری در یک سازمان مردم‌نهاد است. نیروی انسانی چه در جایگاه مدیر باشد یا کارمند یا داوطلب اهمیت راهبردی خود را دارد. مدیران به‌ویژه با توجه به نقش آن‌ها در رهبری درست منابع انسانی باید مهارت‌های صحیح مدیریت نیروی انسانی را فراگیرند. به همین ترتیب، سایر مؤلفه‌هایی که در پژوهش بر زنجیره تأمین انسانی سمن‌ها مؤثر دانسته شده‌اند، باید در مدیریت نیروی انسانی لحاظ شوند تا کارآمدی، اثربخشی و

بهره‌وری نیروی انسانی و داوطلبان بهبود یابد. همچنین در سازمان‌های داوطلبانه باید مدیریت منابع انسانی با برنامه راهبردی همسو باشد.

علاوه بر این، سازمان‌های داوطلبانه باید خط‌مشی منابع انسانی داشته باشند که در آن به فعالیت‌های کلیدی مرتبط با منابع انسانی ارجاع داده شده باشد؛ سازوکارهای منابع انسانی نیز باید با یکدیگر یکپارچه و همسو باشند. همچنین لازم است درباره استراتژی‌های منابع انسانی در هیئت‌مدیره تصمیم‌گیری شود و بخشی از توجه و تصمیم‌های هیئت‌مدیره و توجه مدیران اجرایی سازمان به منابع انسانی اختصاص پیدا کند. برنامه‌ریزی منابع انسانی باید سالانه انجام شود و سازمان داوطلبانه به اجرای آن در قبال داوطلبان و کارکنان متعهد باشد.

در این پژوهش صرفاً با مدیران سمن‌ها مصاحبه شد و زنجیره از دید داوطلبانی که صرفاً داوطلب هستند (داوطلب مدیر نیستند) بررسی نشد که پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی این موضوع از دیدگاه داوطلبان بپردازند. سازمان‌های موردبررسی در این پژوهش در حوزه‌های مختلف فعالیت داشتند. پیشنهاد می‌شود با توجه به این‌که حوزه فعالیت سازمان‌های مردم‌نهاد بسیار وسیع است، در هر یک از حوزه‌های فعالیت این تشکله‌ها، مطالعات جداگانه و به‌صورت عمقی انجام شود تا شناخت بیشتری از آن‌ها صورت گیرد.

### تعارض منافع

هیچ‌یک از نویسندگان، تعارض منافع ندارند.

### سپاسگزاری

از تمام سمن‌هایی که با این پژوهش همکاری کردند، قدردانی می‌شود.

### ORCID

Mahsa Yahyazadeh		<a href="http://orcid.org/0009-0005-6862-7963">http://orcid.org/0009-0005-6862-7963</a>
Neda Abdolvand		<a href="http://orcid.org/0000-0003-3623-1284">http://orcid.org/0000-0003-3623-1284</a>
Nasim Ghanbar Tehrani		<a href="http://orcid.org/0000-0002-9662-8235">http://orcid.org/0000-0002-9662-8235</a>
Saeedeh Rajaei Harandi		<a href="http://orcid.org/0000-0001-9710-3644">http://orcid.org/0000-0001-9710-3644</a>

## منابع

- بیگی‌راد، الهام و مارگیر، علی. (۱۳۹۵). «الگوسازی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری نیروهای داوطلب در مؤسسات خیریه استان بوشهر». *اولین همایش ملی خیر ماندگار*، اصفهان.
- دماری، بهزاد؛ حیدر نیا، محمدعلی و رهبری بناب، مریم. (۱۳۹۳). «نقش و عملکرد سازمان‌های مردم‌نهاد در حفظ و ارتقاء سلامت جامعه». *پایش*، سال سوم، شماره ۵: ۵۴۱-۵۵۰.
- کرمی، مینا؛ سوخ کیان، محمدعلی و فرهادی، پیام. (۱۳۹۸). «بررسی و ارزیابی عملکرد انواع سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران». *سیاست‌های راهبردی و کلان*، سال هفتم، شماره ۳: ۴۷۲-۴۹۹.
- عظیمی، میترا و ویسی، سیمین. (۱۳۹۹). «مطالعه کیفی نوع‌شناسی و عقلانیت حاکم بر سازمان‌های مردم‌نهاد (مورد مطالعه: محله هرنندی در تهران)». *فصلنامه علمی برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی*، سال یازدهم، شماره ۴۲: ۴۱-۱۰۱.
- غنبرطهرانی، نسیم و برومند، زهرا. (۱۳۹۵). «تحلیل روش‌های سنجش عملکرد نیروی داوطلب در سازمان‌های مردم‌نهاد». *اولین همایش ملی خیر ماندگار (مطالعه و ارزیابی امور خیر در ایران)*، دانشگاه اصفهان.
- محمدجانی، محمدرضا و دستغیب، سید احمدرضا. (۱۳۹۷). «عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان‌های مردم‌نهاد جوانان استان فارس»، *مطالعات راهبردی ورزش و جوانان*. سال هفدهم، شماره ۴۲: ۱۸۷-۲۱۴.
- مولایی، محسن و نجار نهاوندی، مریم. (۱۳۹۲). «بررسی نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در توانمندسازی کودکان در وضعیت دشوار (با مطالعه منطقه ۱۲ تهران)»، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی رفاه اجتماعی*، دانشگاه تهران.

- Abiddin, Norhasni Zainal, Irmohizam Ibrahim, and Shahrul Azuwar Abdul Aziz. (2022). "Non-governmental organisations (NGOs) and their part towards sustainable community envelopment." *Sustainability*, 14(8), 4386-4399.
- Allen, David, Mehdi Amini, Brian Janz, Ernest Nichols, and Michael Racer. (2013). "The Human Supply Chain: Mapping and Modeling the Flow of

- Human Capital for Navy ‘Seabees’.” *Journal of Supply Chain and Customer Relationship Management*, 2013, 1–27.
- An, Lianjun, Jun-Jang Jeng, Young M. Lee, and Changrui Ren. (2007). “Effective workforce lifecycle management via System Dynamics modeling and simulation.” *Proceedings - Winter Simulation Conference*, 2187–2195.
  - Batti, Rehema. C. (2014). “Human Resource Management Challenges Facing Local NGOs.” *Humanities and Social Sciences*, 2(4), 87-95.
  - Bartram, Timothy, Jillian Cavanagh, and Russell Hoye. (2017). “The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors.” *International Journal of Human Resource Management*, 28, 1901–1911.
  - Chowdhury, Mohua Roy, Abdul Razak Abdul Rahman, and Nik Ahmad Sufian Burhan. (2020). “The Challenges Dealt by Ngos in Bangladesh.” *International Online Journal of Language, Communication, and Humanities*, 3(1), 123-134.
  - de Camargo Fiorini, Paula, Charbel Jose Chiappetta Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa Jabbour, and Gary Ramsden. (2022). “The human side of humanitarian supply chains: a research agenda and systematization framework.” *Annals of Operations Research*, 319(1), 911-936.
  - Dong, Jin, Changrui Ren, Shui Ren, Bing Shao, Qinhua Wang, Wei Wang, and Hongwei Ding. (2008). “Irdm: A solution for workforce supply chain management in an outsourcing environment.” *Proceedings of 2008 IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics, IEEE/SOLI 2008*, 2, 2496–2501.
  - Farndale, E., Paauwe, J., and Boselie, P. (2010). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 49(5), 849–868. <https://doi.org/10.1002/hrm.20387>
  - Falasca, Mauro, and Christopher Zobel. (2012). “An optimization model for volunteer assignments in humanitarian organizations.” *Socio-Economic Planning Sciences*, 46(4), 250–260.
  - Fosso Wamba, Samuel. (2020). “Humanitarian supply chain: A bibliometric analysis and future research directions.” *Annals of Operations Research*, 2020, 1-27.
  - Gordon, Jennifer. (2016). “Regulating the human supply chain.” *Iowa L. Review*, 102, 445.
  - Gresh, Donna L., Daniel P. Connors, John P. Fasano, and Robert J. Wittrock. (2007). “Applying supply chain optimization techniques to workforce planning problems.” *IBM Journal of Research and Development*, 51(3–4), 251–261.

- Gupta, Rashmi. (2019). "An Analytical study on the Human Resource Practices of selected NGOs in Nagpur District." *IOSR Journal of Engineering*, 9(5), 47–50.
- Hill, Rosemary, and Jim Stewart. (2000). "Human resource development in small organizations." *Journal of European industrial training*, 24(2/3/4), 105-117.
- Kandilige, Leander, and Geraldine Asiwome Ampah. (2022). "Gaps in Protection for West African Migrants in Times of Crisis: The Role of a Multi-Stakeholder Platform Within a Model?" *In Migration in West Africa (pp. 129-149)*. Cham: Springer.
- Korkmaz, Umutcan, Havva İlayda Altunlu, Arzu Özkan, and Enis Karaarslan. (2019). "Sustainable Member Motivation System Proposal for NGOs: NGO-TR." *1st International Informatics and Software Engineering Conference: Innovative Technologies for Digital Transformation, IISEC 2019 - Proceedings. Ankara, Turkey, 1-5, doi: 10.1109/UBMYK48245.2019.8965505*.
- Kosnik, Tom, Diana J. Wong, Mingji, and Kristine Hoover. (2006). "Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: A comparison of five generic models." *Personnel Review*, 35(6), 671–684.
- Lekorwe, Mogopodi H. (1998). "Local government, interest groups and civil society." *Public administration and policy in Botswana (pp. 87-96)*. Kenwyn, South Africa: Juta & Co.
- Lekorwe, Mogopodi, and Mpabanga, Mpabanga, D. (2007). "Managing non-governmental organizations in Botswana." *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 1-18.
- Lorente-Ayala, Jose Miguel, Natalia Vila-Lopez, and Ines Kuster-Boluda. (2019). "How can NGOs prevent volunteers from quitting? The moderating role of the NGO type." *Management Decision*. 58 (2), 201-220.
- Malik, Muhammad Suleman, Muhammad Afzal, Alveena Farid, Fati Ullah Khan, Bushra Mirza, and Mohammad Tahir Waheed. (2019). "Disease status of Afghan refugees and migrants in Pakistan." *Frontiers in Public Health*, 7, 185-196.
- Mazhawidza, Dean Tendai. (2021). "Evaluation of selected human resource practices in selected non-governmental/non-profit organizations in Cape Town." *Doctoral dissertation, University of the Western Cape*.
- Parker, Charlie, Sam Scott, and Alistair Geddes. (2019). "Snowball sampling." In P. Atkinson, S. Delamont, A. Cernat, J.W. Sakshaug, & R.A. Williams (Eds.), *SAGE Research Methods Foundations*.  
<https://doi.org/10.4135/9781526421036831710>

- Rahman, Md Mostafizur, Farah Tasnim, Mahmuda Zaman Mukta, Ayesha Abedin, and Komal Raj Aryal. (2022). "Assessing Barriers in Humanitarian Supply Chains for Cyclone in Coastal Areas of Bangladesh: An Interpretive Structural Modeling (ISM) Approach." *Sustainability*, 14(15), 9724.
- Raschke, Aireona B., Kimberly V. Pegram, Natalie A. Melkonoff, Jeny Davis, and Steven A. Blackwell. (2022). "Collaborative Conservation by Botanical Gardens: Unique Opportunities for Local to Global Impacts." *Journal of Zoological and Botanical Gardens*, 3(3), 463-487.
- Shafiq, Muhammad, and Kullapa, Soratana. (2019). "Lean and agile paradigms in humanitarian organizations' logistics and supply chain management." *Logforum*, 15(1), 139-153.
- Sharma, Varija. (2014). "Importance & Responsibility of Human Resource in Non-Government." *International Journal of Engineering Research & Management Technology*, 1(6), 78-82.
- Treinta, Fernanda T., Louisi F. Moura, Jose M. Almeida Prado Cestari, Edson Pinheiro de Lima, Fernando Deschamps, Sergio Eduardo Gouvea da Costa, Eileen M. Van Aken, Juliano Munik, and Luciana R. Leite. (2020). "Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review." *Frontiers in Psychology*, 11, 1799.
- Verburg, Robert M., Ann-Marie Nienaber, Rosalind H. Searle, Antoinette Weibel, Deanne N. Den Hartog, and Deborah E. Rupp. (2020) "Path and policy analyses: a sustainability study of military workforce supply chains." *Journal of Defense Modeling and Simulation*, 17(4), 389-397.
- Wisner, Ben, and Jean-Christophe, Gaillard. (2009). "An introduction to neglected disasters." *Jambá: Journal of Disaster Risk Studies*, 2(3), 151-158.
- Yassine, Noura, and Rami, Zein. (2016). "Human Resource Management in the Middle East: Lebanese HR Practices in NGOs and the Private Sector." *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 81(1), 34-40.
- Zhu, Lei, Ming Wang, and Kin Keung Lai. (2011). "Preliminary modeling and analysis of workforce supply chain management." *Proceedings - 4th International Joint Conference on Computational Sciences and Optimization, CSO2011*, 441-445.
- Beigi-Rad, Elham, and Ali Margir. (2016). "Modeling the Factors Affecting the Recruitment and Retention of Volunteers in Charitable Institutions of Bushehr Province." *First National Conference on Enduring Charity*, Isfahan. (In Persian)
- Demari, Behzad, Mohammad Ali Heidarnia, and Maryam Rahbari Bonab. (2014). "The Role and Performance of Non-Governmental Organizations in

- Maintaining and Promoting Community Health." *Payesh*, 3 (5), 541-550. (In Persian).
- Karami, Mina, Mohammad Ali Sukhajian, and Payam Farhadi. (2019). "Evaluation and Assessment of the Performance of Various Non-Governmental Organizations in Iran." *Strategic and Macro Policies*, 7(3), 472-499. (In Persian)
  - Azimi, Mitra, and Simin Veisi. (2020). "A Qualitative Study of the Typology and Rationality Governing Non-Governmental Organizations (Case Study: Harandi Neighborhood in Tehran)." *Quarterly Journal of Social Welfare Planning and Development*, 11(42), 41-101. (In Persian)
  - Ghanbar Tehrani, Nasim, and Zahra Boroumand. (2016). "Analysis of Methods for Evaluating Volunteer Performance in Non-Governmental Organizations." *First National Conference on Enduring Charity (Study and Evaluation of Charitable Affairs in Iran)*. University of Isfahan. (In Persian)
  - Mohammadjani, Mohammadreza, and Seyed Ahmadreza Dastgheib. (2018). "Factors Affecting the Effectiveness of Youth Non-Governmental Organizations in Fars Province." *Strategic Studies of Sports and Youth*, 17 (42). 187-214. (In Persian).
  - Molaei, Mohsen, and Maryam Najarnahavandi. (2013). "Examining the Role of Non-Governmental Organizations in Empowering Children in Difficult Circumstances (Case Study: District 12 of Tehran)." *Master's thesis*. University of Tehran. (In Persian)

استناد به این مقاله: یحیی زاده، مهسا؛ عبدالوند، ندا؛ غنبرطهرانی، نسیم و رجایی هرندی، سعیده. (۱۴۰۴). موانع و چالش‌های تأمین نیروی انسانی داوطلب در سازمان‌های مردم‌نهاد، فصلنامه برنامه‌ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۱۶(۶۴)، ۱۷۳-۲۰۶.



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