

مدیریت ورزشی \_ تابستان ۱۳۹۳  
دوره ۶، شماره ۲، ص: ۲۶۳ - ۲۸۲  
تاریخ دریافت: ۹۱ / ۰۲ / ۲۱  
تاریخ پذیرش: ۹۱ / ۰۹ / ۲۶

## تأثیر جامعه پذیری سازمانی بر حفظ داوطلبی در ورزش دانشجویی

۱. معصومه کلاته سیفری<sup>۱</sup> - ۲. هاشم کوزه چیان - ۳. محمد احسانی - ۴. سید یعقوب حسینی  
۱. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران، ۲. دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، ۳. دانشیار، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران، ۴. استادیار، مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران

### چکیده

هدف از این تحقیق تعیین اثر جامعه‌پذیری سازمانی بر تمایل به ادامه همکاری داوطلبی در ورزش دانشجویی کلان‌شهر تهران بود که با روش تحقیق توصیفی-زمینه‌یابی و به‌صورت میدانی اجرا شد. جامعه تحقیق، کلیه داوطلبان انجمن‌های ورزش دانشجویی دانشگاه‌های آموزش عالی کلان‌شهر تهران بود ( $N=550$ ). به‌منظور نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری در دسترس و برای تعیین تعداد نمونه از جدول تعیین حجم نمونه مورگان استفاده شد و از ۲۸۶ نفر اطلاعات جمع‌آوری شد. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی (OSQ)، پرسشنامه تمایل به ادامه همکاری داوطلبی (ICQ) و پرسشنامه خصوصیات دموگرافیک استفاده شد. از آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری با تأکید بر نرم‌افزار AMOS/18 برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج نشان داد که جامعه‌پذیری سازمانی با ضریب مسیر  $0.38$  بر تمایل به ادامه همکاری اثرگذار است. به‌طور کلی جامعه‌پذیری نقش مهمی در حفظ داوطلبان ورزش دانشجویی دارد.

### واژه‌های کلیدی

انجمن ورزش دانشجویی، جامعه‌پذیری سازمانی، حفظ داوطلبان، داوطلب ورزشی، همکاری داوطلبی.

### مقدمه

یکی از مهم‌ترین مشکلات انجمن‌های داوطلبی و محققانی که در این زمینه کار می‌کنند، این است که داوطلبان انتقال بالایی دارند. در حدود ۳۵ درصد افرادی که در انجمن داوطلبی ثبت‌نام می‌کنند، سازمان را قبل از یک سال ترک می‌کنند و به‌طور متوسط حدود یک سال و نیم بیشتر نمی‌مانند (۱۳).

شواهد نشان می‌دهد تعداد افرادی که داوطلب می‌شوند، به‌سرعت رو به کاهش است (۱۲). با توجه به کاهش آمار شرکت‌کنندگان داوطلب ورزشی، کاسکلی در استرالیا اظهار کرد که نیروی داوطلب برای ورزش از طریق افزایش استخدام، افزایش حجم کار داوطلبان حال حاضر یا حفظ داوطلبان موجود تقویت می‌شود. از این سه راهبرد، حفظ داوطلبان موجود نسبت به رویکردهای پیشنهادی اثبات‌تر است. برای مثال حفظ مربی کارآموده، بسیار مؤثرتر از آن است که به فکر جست‌وجو و در نهایت جایگزین کردن مربی باشیم (۲۱، ۳۰). در بازاریابی تأکید زیادی بر گسترش ارتباط با مشتریان (۱۸، ۱۶، ۸) و خدمات‌دهندگان داوطلب با هدف حفظ آنان می‌شود (۲۵). بر این اساس حفظ داوطلبان در یک سازمان غیرانتفاعی احتمالاً مقرون به صرفه‌تر از پذیرش افراد جدید است. جدا از صرفه‌جویی هزینه پولی ناشی از جذب و آموزش داوطلبان جدید، حفظ داوطلبان فعلی در تداوم روابط بین‌فردی بین ارائه‌دهندگان خدمات (داوطلبان) و مشتریان سازمان و بنابراین افزایش کیفیت خدمات به مشتریان مؤثر است. پس باید پویایی حفظ داوطلبان ارزیابی و بررسی شود. از این‌رو، حفظ داوطلبان مشکلی مهم برای بخش ورزش جامعه است، به همین دلیل سازمان‌های ورزش جامعه، خدمات‌رسانی به اعضایشان را محدود کرده‌اند (۱۲). به هر حال، تحقیقات اندکی در زمینه حفظ داوطلبان در سطح سازمان‌های ورزشی جامعه یا حتی در سطح ادبیات غیرانتفاعی منتشر شده است (۱۵، ۲۶).

### مرور و بازبینی پیشینه پژوهش

رمضانی‌نژاد و همکاران (1388) در کتاب مدیریت پیشرفته در ورزش، استخدام یک کارشناس یا هماهنگ‌کننده امور انجمن‌های ورزشی (داوطلبان) در دانشگاه‌ها را برای جذب، آموزش، نظارت و ارزیابی داوطلبان و تدوین راهبرد حفظ و نگهداری داوطلبان مؤثر می‌داند، همچنین معتقد است که طراحی فرایند مدیریت داوطلبان در اداره تربیت بدنی دانشگاه‌ها در زمینه برنامه‌ریزی، جذب، انتخاب و گزینش، آشنایی و آموزش، نگهداری و ارزیابی داوطلبان از موانع موجود بر سر راه داوطلبی خواهد کاست.

ملائی و همکاران (1389) در پژوهشی با عنوان " بررسی عوامل بازدارنده مشارکت داوطلبان در رویدادهای ورزشی"، طراحی ساختاری منسجم، حمایت و تشویق داوطلبان، سازماندهی وظایف کاری، تشریح وظایف و آموزش داوطلبان را برای افزایش مشارکت و حفظ داوطلبان پیشنهاد کرد.

اندام و همکاران (۱۳۹۱)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که برنامه‌ریزی، انتخاب، آشنایی، جذب، آموزش، قدرشناسی و ارزیابی بر حفظ و نگهداری داوطلبان مؤثر است و اظهار کردند که به‌منظور حفظ داوطلبان، باید به فرایند مدیریت داوطلبان توجه شود.

حفظ داوطلبان به‌طور ساده از طریق مدت زمان نگهداری داوطلبان (۲۶، ۲۳، ۱۰) و همچنین با استفاده از گویه‌های قصد رفتاری مختلف اندازه‌گیری می‌شود (۱۰).

مدل فرایندی آموتو و اسنیدر<sup>۱</sup>، (۱۹۹۵) یکی از بهترین مطالعات داوطلبی است. به‌طور کل در مدل ایشان، انگیزش، رضایت از فعالیت و عدم حمایت اجتماعی در زندگی بیرون از فعالیت داوطلبی، متغیرهایی هستند که به‌طور مستقیم به حفظ خدمات داوطلبی مرتبطند. دیگر متغیرها مانند درجه یکپارچگی سازمان و برخی خصیصه‌های شخصی به‌عنوان تمایل کمک به همکاران، به‌طور غیرمستقیم با حفظ داوطلبان ارتباط دارند. سایر محققان متغیرهای دیگری را برای پیشگویی تداوم خدمت‌گزاری، قصد رفتن یا قصد ادامه تشریک مساعی به‌عنوان داوطلب در انجمن معرفی می‌کنند.

یکی از محدودیت‌های این مدل‌ها، درصد پیشگویی پایین متغیرهای توضیح داده‌شده است. به هر حال دیگر متغیرها، اکثرشان تا این زمان شناخته نشده‌اند که می‌توانند بر قصد ادامه داوطلبی، تداوم واقعی خدمت، تأثیر مهمی داشته باشند. این متغیرها، پس از تشخیص به مدل‌های قبلی اضافه می‌شوند که می‌تواند درصد واریانس مورد انتظار این مدل را افزایش دهد. به نظر برخی نویسندگان (۲۹، ۲۸، ۱۹، ۱۷، ۹) هنوز بیشتر تحقیقات روی داوطلبان تمرکز کرده و به‌طور گسترده این حقیقت را فراموش کرده‌اند که داوطلب شدن بیشتر به محتوای سازمان برمی‌گردد. هاسکی- لونتال و بارگال<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، اخیراً مشاهده کردند که برخی داوطلبان هنگام کار معمولاً به‌دلیل عدم ساختار و آموزش‌های رسمی، فعالیتشان را قطع می‌کنند. به همین منظور فعالیتشان را در بیرون از سازمان با همکارانشان به‌طور غیررسمی، آزمایشی یا با عکس‌العمل از مشتریان انجام می‌دهند.

1. Omoto and Snyder

2. Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008)

با وجود اهمیت مشهود این عوامل، مطالعات نشان می‌دهند که اثر هر کدام از متغیرهای غیرسازمانی روی ادامه خدمت داوطلبی کم است. درحالی‌که متغیرهای موقعیتی/ سازمانی وزن آماری بالاتری برای توضیح فعالیت داوطلبی نسبت به مشخصات اجتماعی افراد، انگیزه و نگرش‌ها دارند (۱۱).

جامعه‌پذیری سازمانی نقش حیاتی در مراحل اولیه استخدام دارد. تحقیقات نشان داده جامعه‌پذیری، آثار منفی انتظارات برآوردنشده کارکنان بر اثربخشی کلی سازمانی را کاهش می‌دهد. کنان و کاسیکو<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) دریافتند که عملکرد مدیریت مانند واحدهای تازه‌سازمان‌یافته، افزایش ارتباط بین‌فردی، انتخاب، آموزش و نظارت بر داوطلبان، به‌طور معناداری تغییرپذیری رضایت شغلی، تعهد و تداوم خدمت‌گزاری را توصیف می‌کنند. به هر حال، اثر این نتایج برانگیزاننده، بر نتایج تحقیق محدود شده است و این متغیرها اغلب نادیده گرفته می‌شوند.

در ادبیات داوطلبی، جنبه‌های جامعه‌پذیری سازمانی، همچون روابط اجتماعی با اعضای سازمان کمتر بررسی شده است. به هر حال، شبکه‌های اجتماعی توسط داوطلبان در حین اجرای امور ایجاد می‌شود و به طرز معناداری بر تمایلشان بر تداوم فعالیت‌هایشان مؤثر است. هاسکی- لونتال و بارگال (۲۰۰۸) بیان کردند که مردم باید فعالیت داوطلبی را به دلایل مطمئن مانند آرزوی کمک‌رسانی به همکاران شروع کنند و به دلایل متفاوت، همچون وابستگی قوی به گروه‌های دوستی ادامه دهند. این نویسندگان با تحقیق روی داوطلبان، نشان دادند که روابط با سازمان، همکاران و گیرندگان خدمات نقش مهمی در فرایند جامعه‌پذیری دارد. به همین ترتیب، مالانسکا (۱۹۹۶) مدلی را براساس معادلات ساختاری استفاده کرد و دریافت قصد ترک خدمت به‌طور معناداری با حمایت اجتماعی کارکنان از داوطلبان کاهش می‌یابد. به‌نظر می‌رسد که حمایت اجتماعی یک تقویت‌کننده است، زمانی‌که داوطلبان احساس کنند که تحت نظارت هستند، قصدشان برای ماندن در سازمان افزایش می‌یابد. بارون، داویلا، وسینا و اریاس<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبتی بین حمایت اجتماعی داوطلبان از یکدیگر در سازمان و قصدشان برای ماندن وجود دارد. هیدالگو و مورنو<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی تأثیر برخی عوامل جامعه‌پذیری سازمانی داوطلبان را که روی قصد ماندن آنها مؤثرند، بررسی کردند. نتایج نشان داد که بین

- 
1. Cnaan & Cascio, 1999
  2. Barro'n, Da'vila, Vecina, and Arias
  3. Hidalgo & Moreno

متغیرهای مستقل، شبکه‌های اجتماعی، قالب یا ساختار، درک یا فهمیدن، حمایت سازمانی، حمایت داوطلبی و خصوصیات شغلی (وظیفه مثبت) و متغیر وابسته قصد ادامه داوطلبی همبستگی وجود دارد. یک رگرسیون گام به گام برای متغیرهای مورد نظر انجام گرفت. نتایج نشان داد که جامعه‌پذیری سازمانی، ۲۹ درصد واریانس را در قصد ادامه داوطلبی نشان می‌دهند.

به هر حال، دیگر تحقیقات برای مثال، گراب، فیلاوین<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، نشان دادند متغیرهای اجتماعی (دوستان یا فعالیت‌های داوطلبی، اهمیت یا بی‌اهمیتی داوطلبان) اثر معناداری بر قصد ترک خدمت داوطلبی ندارند. با وجود این ضد و نقیض‌ها، تحقیقات بیشتر برای کمک برای توضیح این روابط مورد نیاز است. در پایان، عاملی که تقریباً همیشه فراموش شده و به قصد ترک خدمت مربوط است، خصوصیات وظایف داوطلبی است. در یک مطالعه استثنایی، وسینا، داویلا و چاکون (۲۰۰۵) دریافتند که تفاوت‌های معناداری بین گروهی از داوطلبان که قبل از اتمام سال اول، خدمت داوطلبی‌شان را ترک می‌کنند و گروه دیگری از داوطلبان که شش سال باقی مانده‌اند، وجود دارد. آن گروه از داوطلبان که باقی می‌مانند، کارشان را بهتر ارزیابی می‌کنند، تعریف درستی از اهدافشان دارند، وظایفشان کمتر تکراری است و بیشتر معنادار است و برای همکاران سودمندترند. به‌علاوه، داوطلبانی که دیرتر خدمتشان را ترک می‌کنند، کسانی هستند که به‌طور عمومی وظایفشان را انتخاب می‌کنند و درک بالایی از خودمختاری و حس همکاری با همکاران دارند.

خصوصیات شغلی داوطلبان در تحقیق هیدالگو و مورنو با استفاده از مقیاس وسینا (۲۰۰۵) ارزیابی شد که شامل هشت آیتم بود و هشت هدف اصلی را نشان داد. ۱. شغل شامل چندین وظیفه غیرتکراری است؛ ۲. شغل شامل فرایند کامل است؛ ۳. مشاغل توسط افراد انتخاب می‌شوند؛ ۴. مشاغل از طریق اهداف تعریف می‌شوند؛ ۵. هدف نهایی شغل شناخته شده است؛ ۶. مشاغل برای همکاران مفیدند؛ ۷. کاری است که می‌توان مستقل انجام داد؛ ۸. کاری است که نیاز به همکاری دیگران دارد. پاسخ‌ها براساس طیف لیکرت از یک (کاملاً مخالفم) تا ۷ (کاملاً موافقم) درجه‌بندی شده بود. براساس بررسی ادبیات و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی زیر برای تحقیق حاضر طراحی شد:

براساس این مدل جامعه‌پذیری شامل سه خرده‌مقیاس حمایت، یکپارچگی سازمانی و خصوصیات شغلی است. خرده‌مقیاس حمایت از چهار عامل حمایت خانواده، حمایت دوستان، سایر داوطلبان و حمایت کارکنان سازمان تشکیل شده است. خرده‌مقیاس یکپارچگی سازمانی نیز از سه عامل آموزش، ادراک و شبکه‌های اجتماعی تشکیل شده است. براساس این مدل جامعه‌پذیری سازمانی بر تمایل به ادامه همکاری داوطلبی تأثیر می‌گذارد و مبین این است که حمایت از داوطلبان در محیط خانواده و محیط سازمان از سوی دیگر داوطلبان و به‌خصوص از جانب مدیریت و کارکنان تسهیل‌کننده حفظ داوطلبان خواهد بود. همچنین انسجام سازمانی شامل برگزاری دوره‌های آموزشی به‌منظور آشنایی داوطلبان با محیط و وظایف کاری، ارتقای فهم داوطلبان از چگونگی اجرای وظایف، تفهیم اهداف سازمان و برنامه‌های آن، جلب رضایت افراد داوطلب از روابط بین‌فردی و شبکه‌ها و تیم‌های کاری، به داوطلبان در تصمیم‌گیری برای ادامه همکاری کمک خواهد کرد.

در ایران و در زمینه داوطلبان، پیشینه قوی وجود دارد و در ادوار گذشته از داوطلبان به‌خصوص در زمینه دینی و اعتقادی استفاده شده است، در مورد ورزش نیز این موضوع قدمت طولانی دارد که از آن جمله می‌توان به ورزش زورخانه‌ای و نقش پهلوانان در زورخانه‌ها اشاره کرد. اما مدیریت نهضت داوطلبی در سطح ورزش دانشگاه‌های ایران نوپا و نیازمند توجه است. داوطلبان در عرصه ورزش دانشجویی به دو صورت فعالند، دسته اول داوطلبان موقتی که در رویدادهای ورزشی، مسابقات، جشنواره‌ها و همایش‌ها حضور دارند. برخی از این رویدادها، سالیانه و برخی گاهی برگزار می‌شوند که از داوطلبان برای برگزاری استفاده می‌شود. اما دسته دوم داوطلبان سازمانی هستند که برخلاف داوطلبان موقتی، عمر فعالیتشان کوتاه نیست و در قالب انجمن‌های ورزشی<sup>۱</sup> دانشگاه‌ها و مؤسسات فعالیت می‌کنند. داوطلبان انجمن‌های ورزشی دانشگاه‌ها در خصوص برنامه‌های ورزشی دانشگاه در سال تحصیلی فعالند. از اهداف مستقیم این انجمن‌ها، گسترش ورزش همگانی و تعالی ورزش قهرمانی در بین جامعه دانشجویی، کارکنان و استادان دانشگاه است.

بر اساس شواهد تجربی، برخی از دانشگاه‌های تهران، نیروی داوطلبی اندکی در اختیار دارند و نرخ دانشجویان داوطلبی که با اداره تربیت بدنی دانشگاه‌ها همکاری می‌کنند، تقلیل یافته است و برخی دیگر از دانشجویان با سوابق حرفه‌ای ورزشی در ازای ساعات خدمت خود، خواهان دستمزد هستند و به کار دانشجویی

۱. انجمن ورزشی، تشکیلی دانشجویی است که به‌منظور هماهنگ ساختن فعالیت‌های داوطلبان دانشجویان علاقه‌مند به کمک در فعالیت‌های ورزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در کشور شکل گرفته است.

گرایش پیدا کرده‌اند. آنچه مشهود است، نرخ داوطلبی در سطح ورزش دانشگاه‌ها کاهش یافته و ساعات فعالیت‌شان اندک شده است. رضا اندام (۱۳۸۷) عدم همکاری دانشجویان با انجمن‌های ورزش دانشگاه‌ها را ریشه‌یابی کرد و دو دسته موانع فردی و سازمانی را پیشنهاد داد که در بین موانع فردی، مهم‌ترین مانع نبود وقت کافی به دلیل پرداختن به امور تحصیلی، مسئولیت خانوادگی و شغلی بود و مهم‌ترین موانع سازمانی نیز به ترتیب اهمیت، عدم حمایت و تشویق مسئولان دانشگاه، عدم درخواست دانشگاه‌ها و ضعف عملکرد مدیریت ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها بود.

جامعه آماری این پژوهش، داوطلبان انجمن‌های ورزشی دانشگاه‌های آموزش عالی کلان‌شهر تهران است. پژوهش‌ها در مورد داوطلبان موقتی رویدادهای ورزشی بسیار است، اما تحقیقات در خصوص داوطلبان ورزشی دوره‌ای که بازه زمانی طولانی‌تر را نسبت به داوطلبان موقتی در سازمان فعال هستند، در جهان و ایران اندک است.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که متغیرهای سازمانی نقشی مؤثرتری از متغیرهای فردی در حفظ داوطلبان دارند. از بین متغیرهای سازمانی، آن هم در عرصه ورزش که داوطلبان به صورت تیمی یا گروهی سازماندهی می‌شوند، جامعه‌پذیری نقش حائز اهمیت دارد. همواره بحث چگونگی حمایت درون و برون‌سازمانی از داوطلبان، آموزش و ادراک نقش داوطلبی و خصوصیات ممتاز وظایف داوطلبان مورد چالش است. مطالعات داوطلبان عمومی نیز مؤید این مطلب است (۲۶، ۲۵، ۲۰، ۷). با توجه به تحقیقات اندک در زمینه حفظ نیروهای داوطلب ورزشی در داخل و خارج کشور و نظر به اینکه مطالعات مدیریت ورزشی نشان می‌دهند که پژوهشی درباره جامعه‌پذیری و تمایل به ادامه همکاری داوطلبی صورت نگرفته است، محقق بر آن شد تا مطالعه‌ای را در حوزه ورزش دانشجویی کلان‌شهر تهران انجام دهد تا به این پرسش پاسخ دهد که جامعه‌پذیری چه تأثیری بر تمایل به ادامه همکاری داوطلبان ورزشی دارد. نتایج این تحقیق، می‌تواند به مدیران ورزشی در حفظ و نگهداری داوطلبان کمک کند.

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر، اثر جامعه‌پذیری سازمانی را بر تمایل به ادامه همکاری داوطلبی در دانشجویان داوطلب ورزشی دانشگاه‌های کلان‌شهر تهران بررسی می‌کند، روش اجرای پژوهش، توصیفی-زمینه‌یابی است که به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش، کلیه داوطلبان انجمن‌های ورزشی دانشجویی دانشگاه‌های آموزش عالی کلان‌شهر تهران بود (حدود ۵۵۰ نفر). نمونه آماری با توجه به جدول جرکسی و مورگان و کوهن<sup>۱</sup> (۱۹۷۰) ۲۲۶ نفر تعیین شد که محقق توانست از ۲۸۶ نفر اطلاعات جمع‌آوری کند. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از سه پرسشنامه استفاده شد:

به منظور جمع‌آوری اطلاعات درباره تمایل به ادامه همکاری داوطلبی از پرسشنامه ادغام‌شده هیدالگو و مورنو (۲۰۰۹) و پرسشنامه می‌کیم<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) استفاده شد. این پرسشنامه شامل شش سؤال بود که براساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت و به صورت ۱. کاملاً مخالفم، ۲. نسبتاً مخالفم، ۳. بی‌نظر، ۴. نسبتاً موافقم، ۵. کاملاً موافقم امتیازگذاری شد.

به منظور جمع‌آوری اطلاعات در مورد جامعه‌پذیری سازمانی از پرسشنامه هیدالگو و مورنو استفاده شد. این پرسشنامه به ارزیابی میزان جامعه‌پذیری سازمانی در سه مؤلفه حمایت، یکپارچگی سازمانی و خصوصیات شغلی (وظایف داوطلبی) پرداخت. این پرسشنامه دارای ۲۲ پرسش است. چهار پرسش مربوط به حمایت، شش پرسش مربوط به یکپارچگی سازمانی و دوازده پرسش مربوط به خصوصیات شغلی بود. سؤالات حمایت براساس طیف پنج‌ارزشی لیکرت بود و نحوه امتیازدهی به صورت ۱. کمترین مقدار تا ۷. بیشترین مقدار بود. نحوه امتیازدهی سؤالات یکپارچگی براساس طیف پنج‌ارزشی لیکرت به صورت ۱. کاملاً اشتباه، ۲. نسبتاً اشتباه، ۳. نظری ندارم، ۴. نسبتاً صحیح، ۵. کاملاً صحیح بود. اما سؤالات خصوصیات شغلی به صورت طیف لیکرت هفت‌ارزشی بود. نحوه امتیازدهی به صورت ۱. کاملاً مخالفم تا ۷. کاملاً موافقم بود.

پرسشنامه‌های تحقیق در بین دوازده تن از متخصصان مدیریت ورزشی توزیع شد و پس از اعمال اصلاحات ظاهری و صوری، روایی آنها تأیید شد. به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌های مورد نظر در جامعه آماری پژوهش، در مطالعه مقدماتی، ۴۵ پرسشنامه توزیع شد که نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تمایل به ادامه

1. Krejcsie , Morgan & Cohen

2. May Kim



همکاری داوطلبی  $\alpha=0/815$  و پرسشنامه جامعه‌پذیری  $\alpha=0/782$  گزارش شد؛ که این نتایج نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط با پژوهش بود. به‌منظور تعیین روایی سازه سؤالات از تحلیل عاملی تأییدی (CFA) استفاده شد. ملاک برای شاخص KMO، ارزش کیسر<sup>۱</sup> بیشتر از ۰/۷ بود. مقدار شاخص KMO حاصل از تحلیل عاملی تأییدی برای ۰/۷۷۵ سطح معناداری آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۱ به دست آمد. شاخص KMO حاصل از تحلیل عاملی برای جامعه‌پذیری سازمانی ۰/۸۱۳ و سطح معناداری آزمون بارتلت برابر ۰/۰۰۱ به دست آمد. مقدار KMO حاصله، بیانگر این واقعیت است که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب بوده و نتیجه آزمون بارتلت نیز معنادار است. خلاصه گزارش تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. خلاصه گزارش تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه پژوهش

متغیر	شاخص آزمون KMO	شاخص آزمون بارتلت	مقدار ویژه	نتیجه
تمایل به ادامه همکاری داوطلبی	۰/۷۷۵	۰/۰۰۱	۲/۵۶۲	تأیید
جامعه‌پذیری سازمانی	۰/۸۱۳	۰/۰۰۱	۵/۱۷۱	تأیید

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از آمار توصیفی و همچنین برای تعیین برازش مدل از شاخص‌های برازش (مطلق، تطبیقی، مقتصد) به کمک نرم‌افزار SPSS18 و Amos Graphic/18 برای آزمون مدل استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی خصوصیات دموگرافیک اعضای نمونه در جدول ۱ آورده شده است. از مهم‌ترین موارد، رشته تحصیلی داوطلبان انجمن‌های ورزشی بود که رشته تحصیلی ۵۵/۲۴ درصد آنان، تربیت بدنی بود و در مورد سطح تحصیلات، ۶۵/۷۳ درصد آنان کارشناسی بودند. خلاصه خصوصیات دموگرافیک در جدول ۲ آورده شده است.

1. Kaiser

جدول ۲. اطلاعات متغیر جامعه‌شناختی نمونه آماری

متغیر	بعد	درصد
جنسیت	خانم	۱۲۸
	آقا	۱۵۸
تحصیلات	کاردانی	۶
	کارشناسی	۱۸۸
	کارشناسی ارشد	۸۰
رشته	دکتري	۹
	تربیت بدنی	۱۵۸
سابقه (ماه)	غیر تربیت بدنی	۱۲۸
		۱۲
سابقه (چند ساعت در ماه)		۲۰

همان‌گونه که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، حمایت دوستان ( $MD=5/08, SD=1/33$ ) بیشترین نمره و حمایت سایر داوطلبان ( $MD=4/61, SD=1/56$ ) کمترین نمره را دارد.

جدول ۳. توصیف آماری متغیر حمایت نمونه‌های تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
حمایت خانواده	5/04	1/82	1	7
حمایت دوستان	5/08	1/33	1	7
حمایت سایر داوطلبان	4/61	1/56	1	7
حمایت کارکنان سازمان	4/70	1/64	1	7
نمره کل حمایت	4/86	1/06	1	7

همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، شبکه‌های اجتماعی ( $MD=3/86, SD=0/83$ ) بیشترین نمره و آموزش ( $MD=3/62, SD=0/86$ ) کمترین نمره را در یکپارچگی سازمانی دارد.

جدول ۴. توصیف آماری متغیر یکپارچگی سازمانی نمونه‌های تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
آموزش	3/62	0/86	1	5
ادراک	3/80	0/82	1	5
شبکه‌های اجتماعی	3/86	0/83	1	5
نمره کل یکپارچگی سازمانی	3/76	0/68	1	5

در جدول ۵، نیز مشاهده می‌شود که خصوصیات شغلی ( $MD=4/97, SD=0/94$ ) بیشترین نمره و یکپارچگی سازمانی ( $MD=3/76, SD=0/68$ ) کمترین نمره را دارد.

جدول ۵. آمار توصیفی جامعه‌پذیری نمونه‌های تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
حمایت	۴/۸۶	۱/۰۶	۱	۷
یکپارچگی سازمانی	۳/۷۶	۰/۶۸	۱	۵
خصوصیات شغلی	۴/۹۷	۰/۹۴	۱/۸۳	۷
نمره کل جامعه‌پذیری سازمانی	۴/۵۳	۰/۷۱	۲/۶۱	۶/۱۷

در جدول ۶، نمره تمایل به ادامه همکاری داوطلبی ۳/۷۵ با انحراف استاندارد ۱ گزارش شده است.

جدول ۶. آمار توصیفی تمایل به ادامه همکاری داوطلبی نمونه‌های تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر
تمایل به ادامه همکاری داوطلبی	۳/۷۵	۱/۰۰	۱/۵۰	۱۳/۳۳

آزمون مدل مفهومی پژوهش: مدل مفهومی پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شده است. برازش کلی مدل (آزمون مدل) و برازش جزئی مدل (آزمون فرضیه‌های پژوهش) از جمله خروجی‌های تحلیل مسیر در نرم‌افزار Amos است. هدف از آزمون مدل آن است که آیا داده‌های تجربی از مدل مفهومی پژوهش حمایت لازم را دارند یا خیر؟ برای آزمون برازش مدل، تعدادی شاخص به‌وسیله نرم‌افزار محاسبه می‌شود تا همخوانی داده‌های تجربی با مدل مفهومی بررسی شود. این شاخص‌ها به‌عنوان شاخص‌های برازش مدل شناخته می‌شوند. در جدول ۷ وضعیت تعدادی از شاخص‌های برازش مدل مفهومی در پژوهش نشان داده شده است.

با توجه به اطلاعات جدول ۷، شاخص‌های مدل، برازش مناسبی را نشان می‌دهند، سطح پوشش کای اسکور، برابر با ۰/۴۲ بوده که بیانگر مناسب بودن برازش مدل است. از طرف دیگر، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد به‌عنوان شاخصی مهم دارای مقداری کمتر از ۰/۱ است (۰/۰۹). به بیان دیگر، با اطمینان می‌توان گفت که مدل مفهومی پژوهش مورد پذیرش قرار گرفته است. دیگر شاخص‌های برازش مدل توکر-لوپس (TLI) ۰/۹۹؛

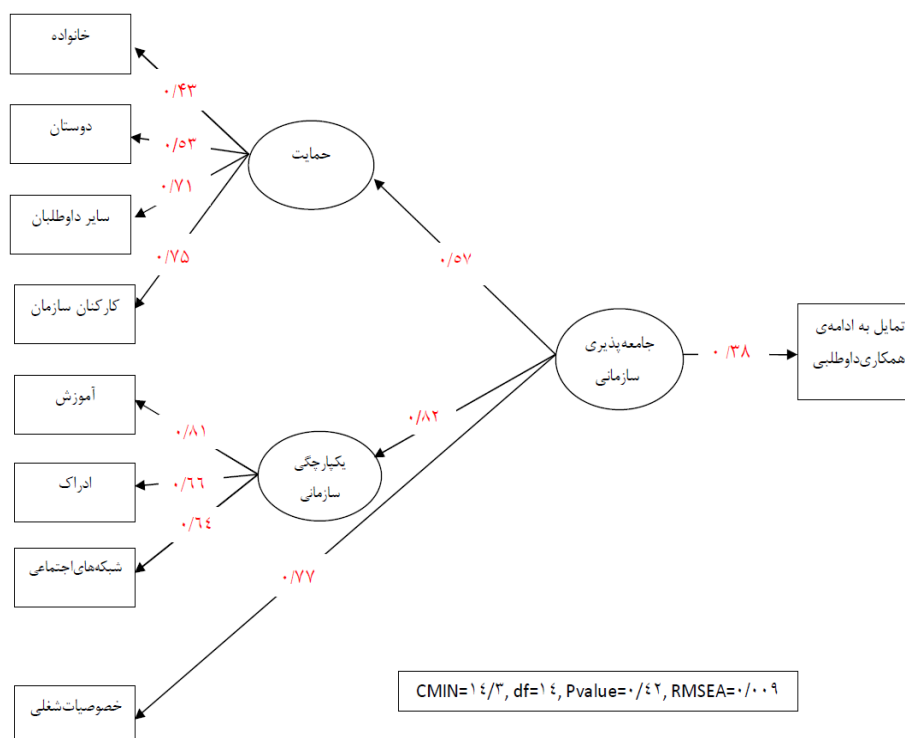
شاخص هنجار شده (NFI)، ۰/۹۷، شاخص برازش تطبیقی (CFI)، ۰/۹۹، شاخص برازش نسبی (RFI)، ۰/۹۴، شاخص برازش افزایشی (IFI)، ۰/۹۹ و شاخص کای اسکور بهنجار شده به درجه آزادی (CMIN/df)، ۱/۰۲۴، همگی نشان دهنده برازش مطلوب و تأیید مدل پژوهش است.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مدل ۱	برازش قابل قبول	تفسیر
شاخص برازش مطلق	سطح پوشش کای اسکور	p value	۰/۴۲	$P(\chi^2) > ۰/۰۵$	برازش مطلوب
	برازش هنجار نشده	NNFI(TLI)	۰/۹۹	NNFI > ۰/۹	برازش مطلوب
	برازش هنجار شده	NFI	۰/۹۷	NFI > ۰/۹	برازش مطلوب
شاخص‌های برازش تطبیقی	شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰/۹۹	CFI > ۰/۹	برازش مطلوب
	برازش نسبی	RFI	۰/۹۴	RFI > ۰/۹	برازش مطلوب
	برازش افزایشی	IFI	۰/۹۹	IFI > ۰/۹	برازش مطلوب
شاخص‌های برازش مقتصد	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد کای اسکور	RMSEA	۰/۰۰۹	RMSEA < ۰/۱	برازش مطلوب
	بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	۱/۰۲۴	بین ۱ تا ۳	برازش مطلوب

همان‌طور که پیشتر نیز اشاره شد، جامعه‌پذیری سازمانی دارای سه خرده‌مقیاس حمایت، یکپارچگی سازمانی و خصوصیات شغلی است که در مدل مفهومی نیز اشاره شده است که برای برازش مدل، دو خرده‌مقیاس جامعه‌پذیری (حمایت و یکپارچگی سازمانی) به‌صورت متغیر پنهان در مدل حضور دارند (زیرا این دو خرده‌مقیاس خود از ابعاد مشاهده‌پذیر تشکیل شده‌اند و به‌طور مستقیم امتیازگذاری نمی‌شوند) و خصوصیات شغلی نیز به‌صورت متغیر آشکار یا مشاهده‌پذیر (امتیاز این خرده‌مقیاس به‌طور مستقیم از سؤالات پرسشنامه محاسبه شد) است. همان‌طور که در مدل معادلات ساختاری مشاهده می‌شود، جامعه‌پذیری به‌صورت مستقیم با ضریب مسیر ۰/۳۸ بر تمایل به ادامه همکاری داوطلبی تأثیرگذار است.

در تأثیرگذاری جامعه‌پذیری سازمانی به‌ترتیب یکپارچگی سازمانی با بار عاملی ۰/۸۲، خصوصیات شغلی با بار عاملی ۰/۷۷، حمایت با بار عاملی ۰/۵۷ بیشترین نقش را داشتند. یکپارچگی سازمانی، در این مدل متغیر مکنون است که از سه عامل مشاهده‌پذیر آموزش، ادراک و شبکه‌های اجتماعی و به‌ترتیب با بار عاملی ۰/۶۴، ۰/۶۶، ۰/۸۱ تشکیل شده است. آموزش بیشترین سهم را در واریانس یکپارچگی سازمانی داراست. حمایت، متغیر مکنون و شامل چهار عامل مشاهده‌پذیر است. حمایت کارکنان با بار عاملی ۰/۷۵، حمایت سایر داوطلبان با بار عاملی ۰/۷۱، حمایت دوستان با بار عاملی ۰/۵۳، حمایت خانواده با بار عاملی ۰/۴۳. خانواده با بار عاملی ۰/۴۳ به‌ترتیب بیشترین نقش را در متغیر حمایت داشتند. مدل مفهومی در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، تعیین اثر جامعه‌پذیری بر تمایل به ادامه خدمت داوطلبی در داوطلبان ورزش دانشجویی کلان‌شهر تهران بود. نتایج نشان داد که جامعه‌پذیری بر تمایل به ادامه خدمت داوطلبی تأثیرگذار است ( $P < 0/05$ ). نتایج این تحقیق با یافته‌های هیدالگو و مورنو (۲۰۰۹) و بارون، داویلا، وسینا و اریاس (۲۰۰۵)، مالانسکا (۱۹۹۶) و آموتو و اسنیدر (۱۹۹۵) همخوانی دارد. آنان نیز دریافتند که حمایت و یکپارچگی سازمانی نقش مهمی در حفظ داوطلبان دارد (۱۹،۶،۲۴،۲۶).

نتایج این تحقیق با یافته‌های گراب، فیلاوین<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) مغایر است (۱۶). آنان در مطالعه غیرورزشی دریافتند که متغیرهای اجتماعی نقشی در حفظ داوطلبان ندارد. احتمال می‌رود به دلیل اینکه جامعه آماری تحقیق حاضر، داوطلبان ورزشی انجمن‌های دانشجویی بودند و لازمه برگزاری فعالیت‌ها، مسابقات و رویدادهای ورزشی کار تیمی است و از طرفی تمام داوطلبان در یک سطح اجتماعی قرار دارند، به عبارتی دیگر تمام داوطلبان هم‌رده هستند، متغیرهای اجتماعی نقش مهمی در تمایل آنان برای بازگشت به فعالیت‌های انجمن دارند.

در مورد آموزش داوطلبان نتایج این تحقیق با یافته‌های هاسکی- لونتال و بارگال (۲۰۰۸) همخوان است (۱۸). آنها نیز دریافتند که آموزش در حفظ داوطلبان مؤثر است. آموزش وظایف، داوطلبان را از سردرگمی رها می‌کند و به آنان تبحر لازم را در اجرای وظایف می‌دهد. در خصوص مدیریت داوطلبان در عرصه ورزش دانشجویی نیز این یافته صدق می‌کند. برای مثال در جریان برگزاری مسابقات دانشگاهی، المپیادها یا همایش‌های ملی، همواره برپایی کارگاه‌های آموزشی، دانشجویان را با چگونگی، چالش‌ها و ارزیابی‌ها آشنا می‌کند. آموزش نه تنها به اثربخشی و کارایی دانشجویان داوطلب منجر می‌شود، بلکه فرایند نظارت وظایف داوطلبی را نیز آسان می‌سازد، به وظایف داوطلبی معنا می‌بخشد و دانشجویان را از سردرگمی در وظایف دور می‌کند. پیشنهاد محقق نیز در این خصوص آن است که این

---

1. Grube & Piliavin, 2000

آموزش‌ها به صورت تیمی در اختیار دانشجویان قرار گیرد تا روحیه یکپارچگی اعضا، حس ارتقای هم‌تیم و پوشش دادن اشتباهات دیگران تقویت شود. در مورد شبکه‌های اجتماعی نتایج این تحقیق با نتایج هاسکی- لونتال و بارگال (۲۰۰۸) همخوان است و تأثیر شبکه‌های اجتماعی بر تمایل به ادامه خدمت داوطلبی را تأیید کرد. تعاملات اجتماعی، دوست‌یابی و کسب تجربه از افراد کاردان موجب دلگرمی و حفظ داوطلبان می‌شود. به رغم این مسئله، ورزش عرصه‌ای است که تعاملات بین‌فردی را سبب می‌شود، با تشکیل گروه‌ها و تیم‌ها، هویت گروهی و تیمی شکل می‌گیرد، تا آنجا که دانشجویان به عضویت در یک نهاد رسمی ورزشی افتخار می‌کنند و تمایل دارند که در فعالیت‌های آتی به انجمن بازگردند.

نتایج حاضر با یافته‌های وسینا، داویلا و چاکون (۲۰۰۵) و هیدالگو و مورنو (۲۰۰۹) در خصوص ویژگی‌های شغلی داوطلبان و ادراک آنان از وظایفشان همخوان است (۳۰، ۱۹). ایشان نشان دادند که ادراک داوطلبان از اهداف و وظایف و برخوردار بودن داوطلبان از کاری متنوع، سودمند و اجتماعی، تمایل داوطلبان را برای ادامه خدمت داوطلبی افزایش می‌دهد. این وظیفه مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌هاست که با درخواست نیروهای داوطلب و تعریف موفق از داوطلبی، دانشجویان را برای فعالیت و همکاری در انجمن‌ها برانگیزند.

درباره ارتباط این دو متغیر، تحقیقات اندکی صورت گرفته است. نتایج این تحقیق نشان داد که جامعه‌پذیری، پدیده نوظهوری است که با تحقیقات بیشتر در این زمینه می‌توان به طور قاطع بحث کرد. جامعه‌پذیری به تبیین حمایت‌های صورت‌گرفته از سوی خانواده، دوستان، سایر دانشجویان و کارکنان دانشگاه از داوطلبان می‌پردازد. حمایت به‌عنوان یک جزء مهم می‌تواند توجه داوطلبان را برای ادامه خدمات داوطلبی جلب کند. بدیهی است داوطلبان در صورت حمایت از سوی خانواده، که کوچک‌ترین و مهم‌ترین کانون اجتماعی است، به وظایفشان دلگرم می‌شوند. دانشجویان و اعضای انجمن هم سهم بسزایی در این مهم دارند. کارکنان دانشگاه باید با موضوع داوطلبی آشنایی داشته باشند و داوطلبان را کمک‌کنندگان به سازمان بدانند، به آنان احترام بگذارند و شرایط را برای همکاری مفید مهیا کنند.

اجرای این کار هم بر عهده ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌هاست و بهتر است واحدی در دانشگاه‌ها ایجاد شود که به‌طور مستقل، دانشجویان را در جهت داوطلبی برانگیزاند و امور داوطلبی را به‌دست گیرد. داوطلبان انجمن‌ها و کارکنان دانشگاه باید بدانند که هر دو گروه از داوطلبی سود می‌برند. داوطلبان با تجربیات در عرصه ورزش و منافع حاصل از عضویت در انجمن‌ها، و کارکنان از سویی دیگر با در اختیار داشتن نیروی انسانی. دانشگاه باید به کارکنان بفهماند که داوطلبان، اخلاص‌گرا در کار نیستند و باید در جهت ارائه مطلوب خدمات سازمان به مشتریان، تا حد امکان تجربیات خود را در اختیار داوطلبان قرار دهند.

عنصر مهم دیگر یکپارچگی سازمانی است که تأثیر مهمی در تمایل به ادامه همکاری داوطلبی می‌گذارد. مدیران ادارات تربیت بدنی با آموزش وظایف و نقش‌های داوطلبان و معرفی الگوهای آموزشی یا به عبارتی دیگر داوطلبان باتجربه، ابهامات را برطرف کرده و سعی در جلب رضایت آنان می‌کنند. چه بسا اگر دانشجویان داوطلب با وظایف خود آشنا نباشند، به‌خوبی از عهده مسئولیتشان بر نمی‌آیند و به سرخوردگی و ترک انجمن متمایل می‌شوند.

موضوع دیگر، تفهیم و توجیه اهداف انجمن ورزش دانشگاه در مرحله نخست و سپس توجیه و تفهیم وظایف داوطلبی در عرصه‌های مختلف ورزشی دانشگاه (همگانی، قهرمانی، دانشجویان، کارکنان و استادان) است که این امر نیز بر عهده مسئولان ادارات تربیت بدنی است.

اگر داوطلبان، کار خود را بی‌پهلو بدانند و هدف برایشان توجیه نباشد، چه بسا سعی لازم را در ارائه خدمات ندارند. انجمن‌ها با برگزاری جلسات معارفه می‌توانند شبکه‌های اجتماعی را در سازمان رونق دهند. این راهبرد نیز می‌تواند تمایل به ادامه همکاری داوطلبی را در داوطلبان افزایش دهد. چه بسا با نبود ارتباطات دوستانه و تیم‌های کاری، داوطلبان به ترک انجمن ترغیب شوند. با تشکیل تیم‌های کاری، تجربیات افراد زبده در اختیار دیگران قرار داده می‌شود. مزیت دیگر تشکیل گروه‌ها و تیم‌ها، آمیخته شدن دانشجویان داوطلب رشته تربیت بدنی با دیگر دانشجویان دانشگاه است که سرمنشأ خوبی برای ترویج فرهنگ ورزش در دانشگاه‌هاست.



خصوصیات شغلی برای داوطلبان حائز اهمیت است. اگر داوطلبان از وظایف محول شده رضایت داشته باشند، تمایلشان به ماندن در انجمن افزایش خواهد یافت. ویژگی‌هایی که محققانی همچون وسینا و هیدالگو و یافته‌های این پژوهش، به‌عنوان خصوصیات ممتاز وظایف داوطلبی برشمرده‌اند، حاکی از آن است که داوطلبان تمایل دارند وظایفی را انجام دهند که مسئولیت‌های متنوعی را در بر بگیرد، فرد بتواند به‌طور مستقل از ابتدا تا انتهای فرایند را مدیریت کند، استقلال عملکرد داشته باشد، اهداف به‌روشنی مشخص شده‌باشند، مفید واقع شوند و با دیگران در تعامل باشند. مدیران با شناخت این موضوع می‌توانند دریابند که داوطلبان در چه وظایفی موفق‌تر عمل می‌کنند و بازده سازمان را در ارائه خدمات به مشتریان افزایش دهند.

به‌طور کلی، آنچه از این تحقیق نتیجه می‌شود، آن است که متغیرهای سازمانی نقش مهمی در حفظ داوطلبان ورزشی دارند. خلاصه آنکه با جامعه‌پذیری، حمایت همه‌جانبه (تیم مدیریت، دانشجویان، کارکنان و استادان) از دانشجویان داوطلب قوت می‌گیرد، آموزش‌ها کارآمدتر می‌شود و شرایط کاری با بازخوردهای دانشجویان برای داوطلبی شدت می‌گیرد. در نهایت با یکپارچگی، می‌توان به انجمن‌های ورزش رونق بخشید و وضعیت ورزش دانشگاه‌های کشور را با فرهنگ‌سازی ارتقا داد. بدیهی است که قشر تحصیل‌کرده هر کشور، نماد هر کشوری است که با ترویج فرهنگ ورزش، فرهنگ جامعه نیز تحت‌الشعاع قرار خواهد گرفت. مدیران ادارات تربیت بدنی با در نظر داشتن این مهم، می‌توانند سهم بزرگی از منافع اقتصادی و غیراقتصادی نیروی جوان جامعه را که در دانشگاه‌ها متمرکزند، داشته باشند و داوطلبان باسابقه را برای انجمن‌ها حفظ کنند تا مبلغ داوطلبی در ورزش باشند و از صرف هزینه‌های گزاف آموزش یا استخدام نیروهای جدید بکاهند.

## منابع و مآخذ

۱. اندام، رضا. مهرعلی همتی‌نژاد، مهرزاد حمیدی، رحیم رضانی‌نژاد، انوشیروان کاظم‌نژاد. (۱۳۸۷). "بررسی موانع داوطلبی در انجمن‌های ورزشی دانشگاه‌ها". نشریه مدیریت ورزشی. صص ۳۵-۴۹.

۲. اندام، رضا. (۱۳۸۷). "بررسی عوامل انگیزشی و موانع داوطلبان در انجمن‌های ورزش دانشگاه‌ها". رساله دکتری، دانشگاه گیلان. صص ۵۰-۵۵، ۷۸-۸۲.
۳. اندام، رضا، مهرزاد حمیدی و زهرا تسلیمی. (۱۳۹۱). "مدیریت داوطلبان در ورزش: مطالعه موردی سازمان ورزش شهرداری تهران". پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی. ۲ (۳)، صص ۱۰۳-۹۳.
۴. رضانی‌نژاد، رحیم، رضا اندام، نوشین بنار و سیده عدرا میرکاظمی. (۱۳۸۸). "مدیریت پیشرفته در ورزش". چاپ اول. دانشگاه گیلان. صص ۷۰-۷۸.
۵. ملائی، مینا (۱۳۸۹). "بررسی عوامل بازدارنده مشارکت داوطلبان در رویدادهای ورزشی". خلاصه مقالات دومین همایش ملی توسعه ورزش شهروندی، تهران: دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی، صص ۱۱۵-۱۱۷.
6. Barron, A., Da'vila, M.C., Vecina, M.L., & Arias, A. (2005). "Apoyo social en voluntaries asistenciales y ambientales [Social support in social and environmental volunteers]". 2. Congreso Hispano-Portugue's de Psicología.
7. Bennett, R., & Barkensjo, A. (2005). "Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organizations". International Journal of Service Industry Management, 16, pp: 81-106.
8. Chaco'n, F., & Vecina, M.L. (2002). "Gestio'n del voluntariado [Volunteer management]". Madrid: Síntesis.
9. Clary, E.G., Snyder, M., Ridge, R.D., Copeland, J., Stukas, A.A., Haugen, J., et al. (1998). "Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach". Journal of Personality and Social Psychology, 74, pp: 1516-1530.
10. Cnaan, R., & Cascio, T. (1999). "Performance and commitment: Issues in management of volunteers in human service organizations". Journal of Social Service Research, 24(3/4), pp: 1-37.
11. Cuskelly, G. (2004). "Volunteer retention in community sport organisations". European Sport Management Quarterly, 4(3), pp: 59-76.

12. Da'vila, M.L. (2008). **"Abandono del voluntariado. Tasas de abandono y causas ma's frecuentes [Turnover of volunteers". Rates and causes]**. Comunicacio'n e Ciudadan'ia, 5, pp: 1-13.
13. El Nasser, H. (1997, April 28). "Overworked, overstressed: Who has time to volunteer?" USA Today, pp. 01.A
14. Gidron B. (1985). **"Prediction of retention and turnover among service volunteer workers"**. Journal of Social Service Research, vol. 8, pp. 1-16
15. Gronroos, C. (1997). **"Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies"**. Journal of Marketing Management, 13, PP:407-419.
16. Grube, J.A., & Piliavin, J.A. (2000). **"Role identity, organizational experiences and volunteer performance"**. Personality and Social Psychology Bulletin, 26(9), pp:1108-1119.
17. Gummesson, E. (1997). "Relationship marketing as paradigm shift: Some conclusions from the 30R approach". Management Decisions, 35, PP:267-272.
18. Haski-Leventhal, D., & Bargal, D. (2008). **"The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers"**. Human Relations, 61(1), pp:67-102.
19. Hidalgo, M., & Moreno, P. (2009). **"Organizational Socialization of volunteers: The effect on their intention to remain"**. Journal of Community Psychology, Vol. 37, No. 5, pp:594-601.
20. Inglis, S., Danylchuk, K.E., & Pastore, D. (1996). **"Understanding retention factors in coaching and athletic management positions"**. Journal of Sport Management, 10, pp:237-249.
21. Kim, M. Chelladurai, P. & Trail. T.G. (2007). **"A Model of Volunteer Retention in Youth Sport"**. Journal of Sport Management, vol 21, pp 151-171.
22. Lammers JC . (1991). **"Attitudes, motives and demographic predictors of volunteer commitment and service duration"**. Journal of Social Service Research, vol. 14, pp. 125-40.

23. MacMillan, K., Money, K., Money, A., & Downing, S. (2005). **“Relationship marketing in the not-for-profit sector: An extension and application of the commitment–trust theory”**. *Journal of Business Research*, 58, pp:806-818.
24. Malanska, H. (1996). **“Burnout, social support and AIDS volunteers”**. *AIDS Care* 8(2), PP:195–207.
25. Mesch, D.J., Tschirhart, M., Perry, J.L. and Le, G. (1998). **“Altruists or Egoists? Retention in stipended service”**. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 9, no. 1, pp. 3-21.
26. Omoto, A.M., & Snyder, M. (1995). **“Sustained helping without obligation: Motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers”**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), PP:671–686.
27. Penner, L. (2002). **“Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective”**. *Journal of Social Issues*, 58(3), pp:447–467.
28. Schroeder, D.A., Penner, I.A., Dovidio, J.F., & Piliavin, J.A. (1995). **“The psychology of helping and altruism: Problems and puzzles”**. New York: McGraw-Hill. pp:1-100
29. Turner, B. A., & Chelladurai, C. (2005). **“Organizational and occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches”**. *Journal of Sport Management*, 19, pp:193-211.
30. Vecina, M.L., Da’vila, C., & Chaco’n, F. (2005). **“Características y perfil sociodemográfico de los voluntarios que permanecen durante largos periodos de tiempo en las organizaciones Sociodemographic characteristics of long-term volunteers in organizations”**. In R. García, A. Fernández, M.D. Losada, & M. Goluboff (Eds.), *Psicología Ambiental, Comunitaria y de la Educación* (pp: 261–268). Madrid: Biblioteca Nueva.