

## Identification and leveling of sports assistants based on role modeling in the sports volunteering structure

**Hamid Delgosha Khadar<sup>1</sup> - Javad Mohammadkhani<sup>\*2</sup> - Navid Habibi<sup>3</sup> -  
Vahid Saatchian<sup>4</sup>**

**1.Ph.D. Student in Sports Management, Department of Physical Education and Sport Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran 2.Assistant Professor,Department of Physical Education and Sport Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran 3.Assistant Professor, Department of Management, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran 4. Assistant Professor, Department of Sports Sciences and Health, Imam Reza International University, Mashhad, Iran**  
(Received:2025/03/02; Accepted:2025/06/10)

### **Abstract**

The aim of this research was to identify and classify sports assistants based on role modeling in the system. This research was developmental-applied in terms of its purpose. Data collection was carried out in the first stage with semi-structured interviews. The number of interviews was based on theoretical saturation, and the interviewees were selected in a non-probability and purposeful manner based on knowledge and experience. Finally, theoretical saturation was achieved with 12 interviews. In the quantitative part, considering the number of faculty members in sports management disciplines and researchers in this field, it was estimated that about 300 people were recruited nationwide, and 169 questionnaires were analyzed according to the Cochran formula. Open codes along with axial codes were placed in the form of an aggregate model using structural equation modeling, and the results showed that the fit indices were favorable. The role of the components in the system was determined using structural-interpretive modeling, and the results showed that the structural component was the most influential component, and the talent discovery and marketing committee components were the most permeable components. Also, the sense of social cooperation was defined as a strategic component in the system. According to the results, it is recommended that officials develop an appropriate structure to attract sports assistants and also provide a suitable space for social interactions in that environment.

### **Keywords**

A.Q Razavi, Leisure time, Sports Assistant, Volunteering.

---

\* Corresponding Author: Email: j.mohammadkhani@iau.ac.ir

## شناسایی و سطح‌بندی خادمیار ورزشی بر مبنای مدل‌سازی نقش در ساختار داوطلبی ورزش

حمید دلگشاء خادر<sup>۱</sup> - جواد محمدخانی<sup>۲\*</sup> - نوید حبیبی<sup>۳</sup> - وحید ساعتچیان<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۲. استادیار گروه تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۴. دانشیار گروه علوم ورزشی و تندرستی، دانشگاه بین‌المللی امام رضا علیه‌السلام، مشهد، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۱۲، تاریخ تصویب: ۱۴۰۴/۰۳/۲۱)

### چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی و سطح‌بندی خادمیار ورزشی بر مبنای مدل‌سازی نقش در ساختار داوطلبی ورزش است. این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی و از نظر روش ترکیبی محسوب می‌شود. در مرحله نخست، داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. تعداد مصاحبه‌ها بر اساس معیار اشباع نظری تعیین شد و مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و هدفمند، با توجه به آگاهی و تجربه‌شان انتخاب شدند. در نهایت، اشباع نظری پس از انجام ۱۲ مصاحبه حاصل شد. در بخش کمی، تعداد اعضای هیئت علمی رشته‌های مدیریت ورزشی و پژوهشگران این حوزه در کشور حدود ۳۰۰ نفر برآورد شد که بر اساس فرمول کوکران، ۱۶۹ پرسشنامه برای تحلیل در نظر گرفته شد. تحلیل مصاحبه‌ها در نهایت به ۷۱ کد باز ۹ کدمحوری و ۳ کد گزینشی منجر شد. کدهای باز و محوری به‌وسیله مدل‌سازی معادلات ساختاری در یک مدل تجمیعی قرار گرفتند و نتایج نشان داد که شاخص‌های برازش از مطلوبیت کافی برخوردارند. نقش مؤلفه‌ها در سیستم با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری تحلیل شد و یافته‌ها حاکی از آن بود که مؤلفه "ساختارمندی"، بانفوذترین مؤلفه و مؤلفه‌های "کشف استعداد" و "کمیت بازاریابی"، نفوذپذیرترین مؤلفه‌ها هستند. همچنین، "حس تعاون اجتماعی" به‌عنوان یک مؤلفه‌ی استراتژیک در سیستم تعریف شد. بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مسئولان برای جذب خادمیار ورزشی، ساختار مناسبی تدوین کرده و فضایی مناسب برای تعاملات اجتماعی در این حوزه فراهم آورند.

### واژه‌های کلیدی:

آستان قدس رضوی، اوقات فراغت، خادمیار ورزشی، داوطلبی.

## مقدمه

رویدادهای بزرگ ورزشی در سطح جهان، همچون بازی‌های المپیک و جام جهانی فوتبال، همواره با اتکا بر مشارکت گسترده نیروهای داوطلب سازمان‌دهی و اجرا شده‌اند. نهضت داوطلبی و خدمت‌رسانی به جامعه، که از پدیده‌های برجسته دنیای معاصر به شمار می‌آید، ریشه در سنت‌های اجتماعی ملل مختلف دارد. در ایران، با وجود مشارکت چشمگیر و داوطلبانه مردم در بسیاری از رویدادهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی، تاکنون هیچ نهاد یا سازمان مشخصی مسئولیت برنامه‌ریزی، مدیریت، جذب و نگهداشت نظام‌مند داوطلبان را بر عهده نگرفته است (۱). این خلأ نهادی در حوزه ورزش، به‌ویژه ورزش همگانی که طیف وسیعی از آحاد جامعه را دربر می‌گیرد و غالباً با کمبود نیروی انسانی روبه‌رو است، برجسته‌تر به نظر می‌رسد.

در وضعیت موجود، مشارکت داوطلبانه در ورزش عمدتاً به همکاری در برگزاری رویدادهای ورزشی دانشگاهی و برخی رویدادهای علمی-ورزشی محدود است (۲). این در حالی است که ورزش همگانی با توجه به گستره وسیع مخاطبان و نقش تعیین‌کننده آن در ارتقای سلامت و بهبود کیفیت زندگی شهروندان، با چالش‌های جدی در تأمین نیروی انسانی مواجه است (۳). بر این اساس، به نظر می‌رسد بهره‌گیری از «خادمان ورزشی» یا همان داوطلبان فعال در حوزه ورزش می‌تواند نقش مهمی در توسعه ورزش در سطح جامعه ایفا کند.

از سوی دیگر، با عنایت به دشواری‌های متعدد در اجرایی‌سازی سیاست‌های مرتبط با اصل ۴۴ قانون

اساسی و نیز فقدان توجه اقتصادی و درآمدزایی مستقیم بسیاری از فعالیت‌های ورزش همگانی، دولت ناگزیر است علی‌رغم محدودیت‌های مالی، سیاست‌ها و برنامه‌های حمایتی ویژه‌ای برای گسترش این حوزه اتخاذ کند. در چنین شرایطی، مشارکت نیروهای داوطلب و مردمی در ورزش همگانی می‌تواند سهم قابل‌توجهی در تأمین نیروی انسانی مورد نیاز، کاهش هزینه‌های اجرایی و تسهیل توسعه ورزش همگانی در کشور داشته باشد. در عین حال، جذب و نگهداشت داوطلبان به یکی از چالش‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی و غیرورزشی بدل شده است (۴).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، این دیدگاه رایج است که داوطلبان نیازمند الگوها و شیوه‌های مدیریت متفاوتی نسبت به کارکنان حقوق‌بگیر هستند؛ زیرا آن‌ها بیش از کارکنان مزدبگیر در معرض ترک ناگهانی سازمان به دلیل نارضایتی قرار دارند. مهم‌ترین دلیل این امر آن است که داوطلبان، برخلاف کارکنان رسمی، پیش از خروج از سازمان لزوماً ملزم به یافتن شغل جایگزین نیستند (۵). برای نمونه، میسنر و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود نشان داده‌اند که ترک خدمت در میان داوطلبان عمدتاً تحت تأثیر همان عواملی است که ترک خدمت کارکنان حقوق‌بگیر را تبیین می‌کند؛ با این حال، سازمان‌ها عموماً توجه کمتری به طراحی و به‌کارگیری روش‌های تخصصی مدیریت داوطلبان دارند. هرچند مراحل کلی تأمین و مدیریت نیروی انسانی می‌تواند به‌طور مشترک برای داوطلبان و کارکنان حقوق‌بگیر تعریف شود، تفاوت‌های معناداری

میان این دو گروه در فرآیند جذب، به کارگماری و نگهداشت وجود دارد (۶). این تفاوت‌ها تا حد زیادی ناشی از آن است که در مورد داوطلبان، پرداخت حقوق و مزایا نمی‌تواند به عنوان ابزار اصلی جذب، کنترل و انگیزش مورد استفاده قرار گیرد؛ در نتیجه، الگوهای انگیزشی، انتظارات و نوع تعهد آن‌ها نسبت به سازمان، ماهیتی متمایز از کارکنان مزدبگیر دارد (۷).

داوطلبان نه تنها یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین منابع انسانی جوامع به شمار می‌آیند، بلکه به عنوان زیربنا و بنیان موفقیت بسیاری از فعالیت‌ها تلقی می‌شوند. کالاری (۱۹۹۸) معتقد است که بسیاری از کشورها تا حد زیادی به واسطه ارتباط و همبستگی مردم از طریق فعالیت‌های داوطلبانه، به پیشرفت و تداوم بقا دست یافته‌اند (۸). در استرالیا و کانادا بیش از یک میلیون نفر در سازمان‌های ورزشی به صورت داوطلبانه فعالیت می‌کنند و در انگلستان این تعداد به ۴٫۵ میلیون نفر می‌رسد. این ارقام به ترتیب معادل ۱۰ درصد جمعیت استرالیا، ۵ درصد جمعیت کانادا و ۱۱ درصد جمعیت انگلستان است. حدود یک‌چهارم کل داوطلبان در استرالیا (۲۶ درصد) و انگلستان (۲۶٫۵ درصد) و نزدیک به یک‌پنجم داوطلبان در کانادا (۱۸ درصد)، صرفاً در بخش ورزش مشارکت دارند. در صنعت ورزش، داوطلبی از ابعاد اقتصادی و غیراقتصادی دارای اهمیت فراوانی است. چلادورای (۲۰۰۶) ارزش اقتصادی خدمات داوطلبان ورزشی در آمریکا را بیش از ۵۰ میلیارد دلار برآورد کرده است؛ رقمی که حدود ۲۰ درصد از کل ارزش خدمات داوطلبانه را شامل می‌شود (۹).

کاهش تحرک و فعالیت بدنی در زندگی امروز، به دلیل توسعه فناوری، گسترش صنعت و افزایش امکانات رفاهی، به ظهور الگوهای جدیدی از سبک زندگی انجامیده است. این وضعیت، ضرورت برنامه‌ریزی برای توسعه و تعمیم فعالیت‌های بدنی منظم، مستمر و همگانی را بیش از پیش آشکار می‌سازد (۱۰). در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، از سال‌ها پیش با به کارگیری راهبردهای مشخص، ورزش به صورت همگانی نهادینه شده و به بخشی از فرهنگ عمومی در جهت ارتقای سبک زندگی سالم و بهره‌گیری از مزایای جسمانی و روانی ورزش تبدیل شده است. یکی از شاخص‌های مهم در این زمینه، تعداد داوطلبان و انگیزه‌های حفظ و تداوم مشارکت آنان است؛ به گونه‌ای که بتوان، برای مثال، یک داوطلب را برای مدت ۱۵ سال حفظ کرد (۱۱) و از تخصص‌های او در جهت تحقق اهداف بشردوستانه بهره برد.

در ایران، بخش عمده‌ی استفاده از نیروهای داوطلب در حوزه ورزش، محدود به مسابقات و رویدادهای ورزشی است و پس از پایان رویداد، عملاً نقش داوطلبان نیز خاتمه می‌یابد. این در حالی است که تقویت و جهت‌دهی انگیزه‌های معنوی داوطلبان می‌تواند زمینه تداوم مشارکت آنان را فراهم سازد. پژوهش حاضر در پی آن است که با تمرکز بر انگیزه‌های معنوی، مشارکت داوطلبانه را تعمیق بخشد و امکان حفظ داوطلبان را در بازه‌های زمانی طولانی مدت فراهم آورد. به بیان دیگر، به جای تکیه صرف بر «داوطلبان ورزشی»، با استفاده از ظرفیت انگیزه‌های معنوی، «خادمان ورزشی» پرورش داده

شوند تا بتوانند به‌طور پایدار در خدمت توسعه ورزش قرار گیرند. تاکنون پژوهشی با محوریت بررسی انگیزه‌های خادمان حرم‌های مقدس و طراحی الگوی حفظ داوطلبان مبتنی بر انگیزه‌های معنوی در کشور گزارش نشده است.

بسیاری از سازمان‌هایی که با داوطلبان همکاری می‌کنند، نظیر سازمان بهزیستی، کمیته امداد، شیرخوارگاه‌ها و نهادهای مرتبط با زندان‌ها، به فعالیت‌های بدنی، آموزش‌های ورزشی و برنامه‌های ارتقای سلامت و آمادگی جسمانی نیازمندند. در صورت به‌کارگیری داوطلبان ورزشی برخوردار از انگیزه‌های معنوی، مانند خادمیاران حرم مطهر امام رضا (ع)، در حوزه‌هایی که نیازهای ورزشی وجود دارد - چه از نظر تأمین منابع مالی و جمع‌آوری کمک‌های نقدی و تجهیزاتی، و چه در زمینه ارائه آموزش‌های شناختی، مهارتی و عاطفی - می‌توان انتظار داشت که حداقل در بعد سلامت، شاهد ارتقای سطح رفاه و سلامت جامعه باشیم.

از سوی دیگر، گروهی از افراد به دلایل مختلفی از جمله محدودیت زمانی، شرایط محیط کار، یا بی‌نیازی مالی، تمایلی به حضور در بازارهای رسمی و غیررسمی کار ندارند؛ با این حال به مشارکت اجتماعی و ایجاد شبکه روابط از طریق ارائه خدمات و مهارت‌های خود علاقه‌مندند (۱۲). برای مثال، بخش قابل‌توجهی از بانوان خانه‌دار، سالمندان سالم و فعال، دانشجویان و محصلان می‌توانند در بخشی از زمان هفتگی خود خدماتی نظیر مراقبت از کودکان، باغبانی، آموزش، تعمیرات خرد و انجام خریدهای روزمره را ارائه کنند.

پرسش این است که آیا فراتر از بازار کار رسمی و غیررسمی، سازوکاری سازمان‌یافته برای این گونه تعاملات وجود دارد؟ یکی از اهداف این پژوهش، طراحی مدلی برای مدیریت بهینه زمان افراد در راستای بهبود وضعیت اجتماعی است؛ مدلی که در آن فرد در قبال ارائه خدمات، «رتبه‌های خدمتی خادمیاری» کسب کرده و در زمان نیاز، از اعتبار انباشته‌شده (حاصل کمک‌رسانی به دیگران) بهره‌مند شود.

به عنوان نمونه، زمانی که یک خادمیار در حوزه سلامت به سالمندان خدماتی نظیر آموزش ورزشی، ارائه برنامه تغذیه، ماساژ درمانی، حرکت‌درمانی یا حرکات اصلاحی برای کودکان ارائه می‌کند، این زمان به‌عنوان اعتبار خدمتی برای او ثبت شده و در آینده قابل استفاده است. حرم مطهر امام رضا (ع) سالانه میزبان جمعیت عظیمی از زائران از سراسر جهان است و سامان‌دهی این حجم از زائران مستلزم نظام‌مندی و تعهد بالای خادمان است. این خادمان با انگیزه‌های متفاوت به زائران خدمت می‌کنند. پرسش اصلی این پژوهش آن است که آیا می‌توان انگیزه خدمت‌رسانی خادمان حرم مطهر رضوی را در سایر عرصه‌ها، به‌ویژه در حوزه ورزش و فعالیت بدنی، برای پاسخگویی به نیازهای اجتماعی به کار گرفت؟ بر این اساس، مسئله محوری تحقیق شناسایی عوامل مؤثر بر جذب خادمیاران ورزشی و تبیین مدل مربوط به آن است.

افزایش تعداد نیروهای داوطلب در فعالیت‌های ورزشی می‌تواند به ارتقای سطح فعالیت بدنی و سلامت در جامعه منجر شود؛ از این رو، دامنه مکانی این

پژوهش در سطح ملی قابل تصور است. نتایج پژوهش از یک سو برای آستان قدس رضوی حائز اهمیت علمی و کاربردی است و از سوی دیگر می‌تواند برای عموم مردم سودمند باشد، زیرا خدمت‌رسانی ورزشی در قالب خادمیاری حرم مطهر رضوی قابلیت تعمیم به سراسر کشور را دارد. ضرورت اصلی انجام این پژوهش بهره‌گیری از ظرفیت‌های معنوی موجود، به‌ویژه حرم مطهر امام رضا (ع)، در توسعه مشارکت داوطلبانه و ارتقای سلامت اجتماعی است؛ غفلت از این‌گونه مطالعات می‌تواند به‌نوعی فرصت‌سوزی در استفاده از این ظرفیت‌های ارزشمند تلقی شود.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، توسعه‌ای-کاربردی است و از آن‌جا که هدف از این تحقیق کشف برخی از عوامل در حیطه داوطلبی ورزشی در قالب یک مدل خاص است، لذا این تحقیق را بر اساس چگونگی به دست آوردن داده‌های موردنظر می‌توان در زمره تحقیقات کیفی و در زیرمجموعه‌های تحقیق پیمایشی از نوع دلفی قرار داد. همچنین پژوهش حاضر بر اساس

نوع داده، کمی-کیفی (ترکیبی) و بر اساس نقش محقق، مستقل از فرآیند تحقیق است. با توجه به اینکه هدف این تحقیق طراحی و تدوین مدل داوطلبی ورزشی بر مبنای خادمیاری رضوی است، می‌باید برای طراحی مدل مفهومی پژوهش ضمن مطالعه ابعاد و مؤلفه‌های داوطلبی ورزشی را شناخت، سپس با استفاده از رویکرد کیفی و استفاده از روش تحقیق دلفی این عوامل در اختیار جمعی از خبرگان قرار گرفته و از آنان خواسته می‌شود تا مهم‌ترین آن‌ها را مشخص و عوامل کم‌اهمیت و بی‌اهمیت را حذف نمایند. همچنین از آن‌ها خواسته می‌شود در صورت امکان عواملی را که دارای اهمیت هستند و در مدل ذکر نشده‌اند، مشخص نمایند. سپس پرسشنامه اولیه بر این اساس طراحی خواهد شد و پرسشنامه طراحی‌شده مجدداً در اختیار خبرگان قرار گرفته و در نهایت مهم‌ترین شاخص‌های جذب و حفظ داوطلبان ورزشی بر مبنای خادمیاری رضوی رتبه‌بندی می‌شوند. در نهایت پرسشنامه طراحی‌شده بر اساس طرح دلفی، در میان اعضای جامعه آماری مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت (رویکرد کمی).

جدول ۱. روش‌های مورد استفاده

| ترتیب | روش  | استراتژی                | نتایج                                                                                  |
|-------|------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱     | کیفی | فرا ترکیب               | شناسایی شاخص‌های جذب و حفظ داوطلبان ورزشی بر مبنای خادمیاری رضوی بر مبنای مطالعات نظری |
| ۲     | کیفی | مصاحبه                  | مصاحبه با خبرگان و کدگذاری مصاحبه‌ها                                                   |
| ۳     | کمی  | میدانی، معادلات ساختاری | تهیه ابزار اندازه‌گیری، رتبه‌بندی مؤلفه‌ها و خروجی نهایی مدل                           |

در این پژوهش، از روش‌های ترکیبی (کیفی و کمی) استفاده شده است. در بخش کیفی، از مصاحبه و در بخش کمی، از مدل‌سازی ساختاری و برای سطح‌بندی مؤلفه‌ها از روش مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (ISM) بهره گرفته شده است.

با توجه به نوع تحقیق که در مورد داوطلبی در ورزش است، جامعه‌ی تحقیق این پژوهش شامل اعضای هیئت‌علمی گرایش مدیریت ورزشی در کشور و پژوهشگران حوزه داوطلبی و خادمایاران آستان قدس رضوی است.

در مرحله اول، با توجه به اینکه ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه بود، نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و غیراحتمالی و بر مبنای دو شاخص آگاهی و تجربه انجام شد. در این مرحله، با در دست داشتن فهرست مقدماتی (به‌عنوان ابزار اولیه جمع‌آوری داده‌ها)، مصاحبه‌های کیفی با نخبگان آگاه از موضوع پژوهش انجام شد. همزمان با انجام مصاحبه‌ها، تحلیل و کدگذاری آن‌ها نیز صورت گرفت. به‌گونه‌ای که تحلیل هر مصاحبه به همراه یافته‌های قبلی به‌عنوان راهنمای گردآوری داده‌ها و نیز معیاری برای انتخاب نمونه‌های بعدی قرار گرفت. فرآیند کدگذاری در سه مرحله‌ی کدگذاری

باز، محوری و انتخابی انجام شد و در نهایت با ۱۲ مصاحبه، اشباع نظری حاصل گردید. تحلیل مصاحبه پس از تبدیل گفتار به متن، به‌صورت تحلیل ساختاری متن صورت گرفت.

در بخش کمی، پرسشنامه بر مبنای کدهای به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها تدوین شد. سپس این پرسشنامه به‌منظور اندازه‌گیری شاخص‌ها و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در جامعه‌ی مورد نظر توزیع شد. با توجه به تعداد اعضای هیئت‌علمی رشته‌های مدیریت ورزشی و پژوهشگران این حوزه، حدود ۳۰۰ نفر در سطح کل کشور برآورد شد که بر اساس فرمول کوکران، ۱۶۹ پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت.

### ابزارهای تحلیل داده‌ها

در بخش کمی، از نرم‌افزارهای Smart PLS3 و SPSS22 برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. همچنین، به‌منظور سطح‌بندی مؤلفه‌ها، از نرم‌افزار MICMAC بهره گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

در ابتدا کدهای حاصل از ۱۲ مصاحبه ارائه می‌شود.

جدول ۲. کدهای حاصل از مصاحبه‌ها

| ردیف | کدهای باز                          | کدهای محوری  | کدهای گزینشی |
|------|------------------------------------|--------------|--------------|
| ۱    | احساس قرابت بیشتر با خداوند متعال  | ادراک معنویت |              |
| ۲    | حس نزدیکی به آقا علی بن موسی‌الرضا |              |              |
| ۳    | معنادار شدن کار داوطلبی            |              |              |
| ۴    | احساس بستن قرارداد با خداوند       |              |              |
| ۵    | درک عمیق کار داوطلبی               |              |              |
| ۶    | احساس کار جهادی                    |              |              |
| ۷    | احساس اجرای فرامین الهی            |              |              |

|            |                   |    |                                                  |
|------------|-------------------|----|--------------------------------------------------|
| فردی       | حس تعاون اجتماعی  | ۸  | احساس رضایت درونی                                |
|            |                   | ۹  | تحمل سختی‌های کار به دلایل معنوی                 |
|            |                   | ۱۰ | همسویی ارزش‌ها در محیط کاری داوطلبانه            |
|            |                   | ۱۱ | احساس همکاری با افراد مختلف                      |
|            |                   | ۱۲ | پیوند با ارزش‌های انسانی و اجتماعی               |
|            |                   | ۱۳ | پشتیبانی از اقشار ضعیف                           |
|            |                   | ۱۴ | گام برداشتن در مسیر نیکی مشترک                   |
|            |                   | ۱۵ | یافتن دوست‌های مختلف                             |
|            |                   | ۱۶ | تعاملات مثبت و با انرژی در حین کار               |
|            |                   | ۱۷ | تجربه‌ی مشارکت در فعالیت‌های کمک‌کننده           |
|            |                   | ۱۸ | تجربه عملی شغل‌های مختلف در ورزش                 |
|            |                   | ۱۹ | یافتن فرصت‌های شغلی مختلف                        |
|            |                   | ۲۰ | قرارگیری در شرایط شغلی مختلف                     |
|            |                   | ۲۱ | سابقه‌ی کاری با ارزش                             |
|            |                   | ۲۲ | کمک به انتخاب شغل‌های مختلف                      |
|            |                   | ۲۳ | آشنا شدن با زیربوم‌های شغل‌های مختلف ورزشی       |
|            |                   | ۲۴ | بهبود ارتباطات بین فردی در محیط کار              |
| خودشکوفایی | آشنایی با شغل     | ۲۵ | درک نقش سیستم و همکاری در محیط کار               |
|            |                   | ۲۶ | درک اهمیت مسئولیت‌پذیری                          |
|            |                   | ۲۷ | درک صحیح و عینی از واقعیت در محیط                |
|            |                   | ۲۸ | درک بهتر از علائق خود                            |
|            |                   | ۲۹ | پذیرفتن خود و محیط اطراف                         |
|            |                   | ۳۰ | درک نقاط ضعف و قوت خود و دیگران                  |
|            |                   | ۳۱ | بهبود قدرت پذیرش و همدلی خود در مقابل دیگران     |
|            |                   | ۳۲ | بهبود حس وظیفه‌شناسی نسبت به کار خود             |
|            |                   | ۳۳ | استقلال و نظم شخصی مخصوص به خود                  |
|            |                   | ۳۴ | از بین رفتن علائق بدون استعداد                   |
| ساختاری    | کمیته‌ی بازاریابی | ۳۵ | توجه به ویژگی‌های خاص هر منطقه                   |
|            |                   | ۳۶ | بررسی نیازهای داوطلبان                           |
|            |                   | ۳۷ | تقویت حس معنوی داوطلبان از طریق حرم مطهر         |
|            |                   | ۳۸ | تعیین شاخص‌های فنی برای جذب داوطلب               |
|            |                   | ۳۹ | تعیین شاخص‌های عمومی و ارتباطی برای داوطلب       |
|            |                   | ۴۰ | شناسایی انگیزه‌های خادمیاری ورزشی                |
|            |                   | ۴۱ | جذب خیر و تشخیص میزان خدمت                       |
|            |                   | ۴۲ | ارائه خدمات اعتباری جذاب برای مخاطبان            |
|            |                   | ۴۳ | تعیین پیام مناسب برای خادمیاری ورزشی             |
|            |                   | ۴۴ | فراهم آوردن فرصت خادمیاری ورزشی برای سنین مختلف  |
|            |                   | ۴۵ | تبلیغات از طریق رادیو و تلویزیون                 |
|            |                   | ۴۶ | استفاده از ظرفیت آستان قدس رضوی برای تبلیغ       |
|            | ساختارمندی        | ۴۷ | تشکیل کمیته‌ی داوطلبی                            |
|            |                   | ۴۸ | تشکیل سایت اطلاعات داوطلبان                      |
|            |                   | ۴۹ | تشکیل کمیته‌ی جذب خیرین و واقفین                 |
|            |                   | ۵۰ | تخصیص بخشی از بودجه فرهنگی آستان قدس به خادمیاری |
|            |                   | ۵۱ | تدوین برنامه‌های علمی برای جذب داوطلب            |
|            |                   | ۵۲ | ایجاد کمیته‌های مختلف نوع خدمت‌رسانی             |



|                     |                     |    |                                                 |
|---------------------|---------------------|----|-------------------------------------------------|
| برنامه‌ریزی         | کمیته‌ی بیمه        | ۵۳ | بروکراسی زدایی از فرآیندها                      |
|                     |                     | ۵۴ | هماهنگی اهداف با اهداف آستان قدس رضوی           |
|                     |                     | ۵۵ | هماهنگی با هیئت‌های ورزشی استان‌ها              |
|                     |                     | ۵۶ | نیازسنجی علمی در مورد جذب داوطلب                |
|                     |                     | ۵۷ | ذخیره ساعات کمک برای دوره سالمندی               |
|                     |                     | ۵۸ | حفظ امید به زندگی در سالمندی                    |
|                     | استراتژی‌های سازمان | ۵۹ | برنامه‌ریزی آرامش در سنین سالمندی               |
|                     |                     | ۶۰ | تشکیل بانک زمان                                 |
|                     |                     | ۶۱ | تدوین استراتژی بر مبنای جذب داوطلب              |
|                     |                     | ۶۲ | تدوین استراتژی‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت |
|                     |                     | ۶۳ | تدوین استراتژی بر مبنای مشارکت تیمی             |
|                     |                     | ۶۴ | تدوین استراتژی‌های رتبه‌بندی خادِمیار ورزشی     |
| کشف استعداد (شناخت) | کشف استعداد         | ۶۵ | تدوین استراتژی بر مبنای اثربخشی و کارایی        |
|                     |                     | ۶۶ | تدوین استراتژی بر مبنای اهداف آستان قدس رضوی    |
|                     |                     | ۶۷ | کشف داوطلبان علاقه‌مند به خدمت معنوی            |
|                     |                     | ۶۸ | یافتن افراد تعامل‌گرا و کمک‌کننده               |
|                     |                     | ۶۹ | کشف و جذب دوستداران کسب تجربه‌ی جدید            |
|                     |                     | ۷۰ | کشف افراد علاقه‌مند به ورزش و خدمات ورزشی       |
|                     |                     | ۷۱ | جذب افراد علاقه‌مند به خدمت آستان امام رضا (ع)  |

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، ۷۱ کد

باز ۹ کدمحوری و ۳ کد گزینشی وجود دارد که بر

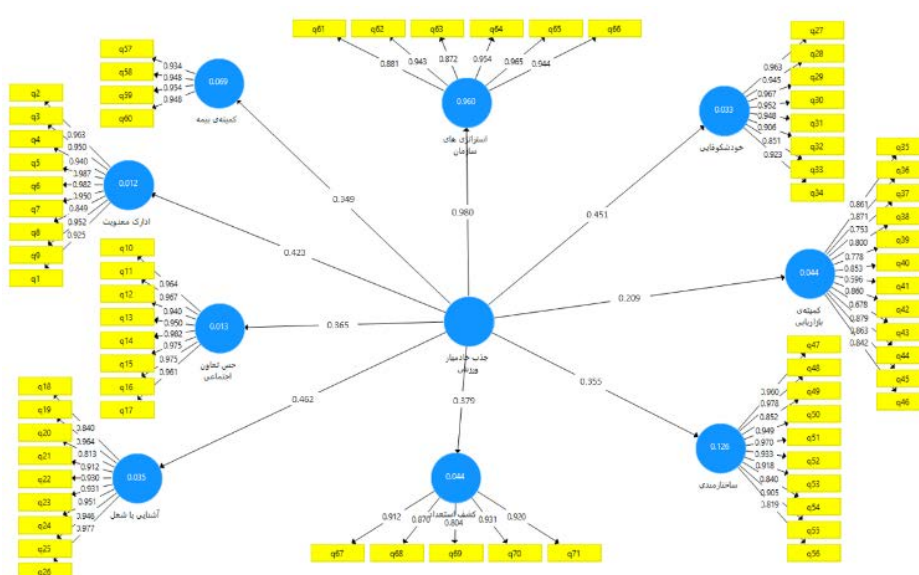
اساس جدول ۳ فراوانی هر کد به دست آمده است.

جدول ۳. ماتریس کدهای اولیه

| کد | مشارکت‌کنندگان |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | فراوانی |
|----|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------|
|    | ۱              | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ | ۱۱ | ۱۲ |         |
| ۱  | *              | * | * | * | * |   | * |   | * | *  | *  |    | ۹       |
| ۲  |                | * |   | * |   | * |   | * |   |    |    |    | ۴       |
| ۳  | *              | * | * | * |   |   | * |   |   | *  |    | *  | ۷       |
| ۴  |                | * |   |   |   | * |   | * |   |    |    |    | ۳       |
| ۵  | *              | * | * | * |   | * | * | * |   | *  |    | *  | ۹       |
| ۶  | *              |   | * | * | * |   | * |   | * |    |    | *  | ۷       |
| ۷  |                | * |   | * |   |   | * |   | * |    |    | *  | ۵       |
| ۸  |                | * |   |   | * |   | * |   | * |    |    | *  | ۵       |
| ۹  |                |   | * |   |   | * |   |   |   |    |    |    | ۲       |
| ۱۰ | *              | * |   |   | * |   | * | * | * | *  | *  |    | ۸       |
| ۱۱ | *              |   | * |   |   |   |   | * | * |    | *  |    | ۵       |
| ۱۲ |                |   |   |   | * |   | * |   |   |    | *  |    | ۳       |
| ۱۳ |                | * |   |   |   |   |   | * |   | *  |    |    | ۳       |
| ۱۴ | *              |   |   | * |   |   |   | * |   |    |    |    | ۳       |
| ۱۵ |                | * | * |   |   |   |   |   |   |    | *  |    | ۳       |
| ۱۶ | *              |   |   | * |   | * |   |   | * |    |    | *  | ۵       |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۱۷ |   |   |   | * |   | * | * |   | * | * | ۵ |
| ۱۸ |   |   |   | * |   |   |   |   | * |   | ۲ |
| ۱۹ | * |   |   |   |   | * |   | * |   |   | ۳ |
| ۲۰ | * | * |   |   | * |   |   | * |   | * | ۵ |
| ۲۱ | * |   |   | * | * |   | * |   | * |   | ۵ |
| ۲۲ |   |   |   |   |   | * |   |   | * |   | ۲ |
| ۲۳ | * |   | * |   | * |   |   |   | * |   | ۴ |
| ۲۴ |   | * |   |   |   |   | * |   | * |   | ۳ |
| ۲۵ | * |   | * |   | * |   | * |   | * |   | ۶ |
| ۲۶ |   | * | * |   | * |   |   | * |   |   | ۴ |
| ۲۷ | * |   | * |   |   |   |   | * | * |   | ۴ |
| ۲۸ |   |   |   |   | * |   |   | * | * |   | ۳ |
| ۲۹ | * | * | * |   |   | * |   | * |   | * | ۶ |
| ۳۰ | * |   |   | * | * |   | * |   | * | * | ۶ |
| ۳۱ |   | * |   |   |   |   |   | * |   |   | ۲ |
| ۳۲ |   |   | * |   | * |   | * |   | * | * | ۵ |
| ۳۳ | * | * |   |   | * |   |   | * |   |   | ۴ |
| ۳۴ |   |   | * |   |   |   | * |   | * | * | ۴ |
| ۳۵ | * |   | * |   | * |   | * |   | * |   | ۵ |
| ۳۶ |   | * |   |   | * |   | * |   | * |   | ۴ |
| ۳۷ | * |   |   |   |   |   |   |   | * |   | ۲ |
| ۳۸ | * |   | * | * |   |   |   |   | * |   | ۴ |
| ۳۹ |   | * |   | * | * | * | * | * |   | * | ۷ |
| ۴۰ |   |   | * |   |   |   |   | * |   |   | ۲ |
| ۴۱ | * | * |   | * |   |   |   |   | * |   | ۴ |
| ۴۲ |   |   | * |   |   | * |   | * |   |   | ۳ |
| ۴۳ |   |   | * | * |   |   | * | * |   |   | ۴ |
| ۴۴ | * |   | * | * |   |   |   | * |   | * | ۵ |
| ۴۵ |   | * |   |   | * |   |   |   |   |   | ۳ |
| ۴۶ |   |   |   |   |   |   | * | * |   |   | ۲ |
| ۴۷ | * |   |   |   |   | * |   |   | * |   | ۳ |
| ۴۸ |   |   | * | * | * |   |   |   | * |   | ۴ |
| ۴۹ | * | * |   |   |   |   |   | * |   |   | ۳ |
| ۵۰ |   | * |   | * |   | * |   | * |   | * | ۵ |
| ۵۱ | * |   | * |   |   |   |   |   | * |   | ۳ |
| ۵۲ |   |   |   | * | * | * |   | * |   |   | ۴ |
| ۵۳ |   | * |   |   |   |   |   |   | * |   | ۲ |
| ۵۴ | * |   | * |   | * |   |   | * |   |   | ۴ |
| ۵۵ |   |   |   | * |   | * | * | * |   | * | ۵ |
| ۵۶ |   | * |   |   |   |   |   |   | * |   | ۲ |
| ۵۷ | * |   |   |   | * | * |   |   | * |   | ۴ |
| ۵۸ |   |   | * |   | * |   | * |   | * | * | ۵ |
| ۵۹ | * | * |   | * |   | * |   | * |   |   | ۵ |
| ۶۰ |   |   |   | * |   |   | * |   | * | * | ۴ |
| ۶۱ |   | * |   |   | * |   |   | * |   |   | ۴ |

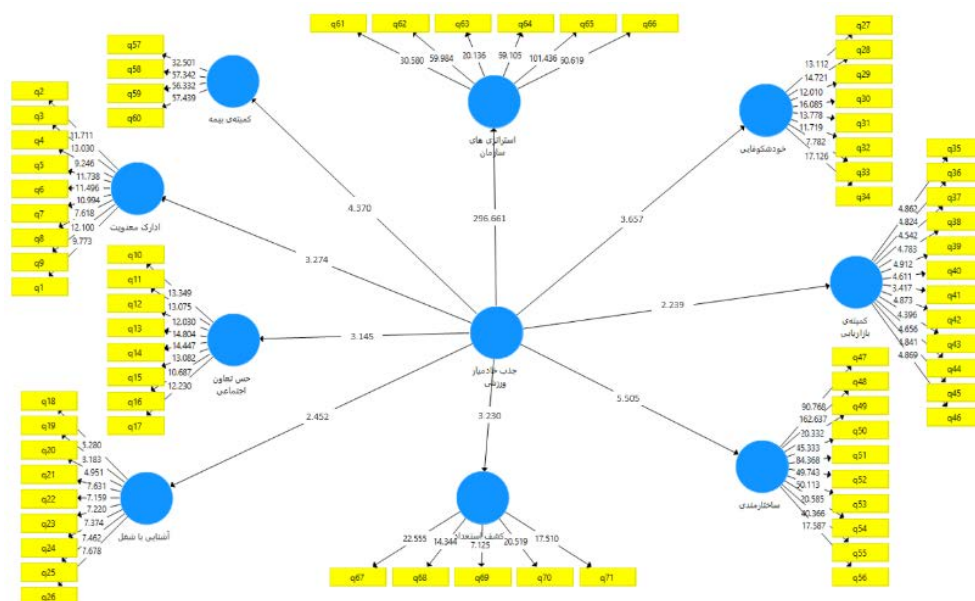
|         |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |     |
|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|-----|
| ۶۲      | *  |    | *  | *  |    |    |    |    | *  |    | *  | *  |  | ۶   |
| ۶۳      |    |    |    | *  | *  | *  |    |    |    |    |    |    |  | ۳   |
| ۶۴      | *  | *  |    |    |    |    |    |    |    | *  |    |    |  | ۳   |
| ۶۵      |    | *  |    |    |    | *  |    |    |    |    |    | *  |  | ۳   |
| ۶۶      |    |    |    |    |    |    | *  |    | *  |    |    |    |  | ۲   |
| ۶۷      |    | *  |    |    |    | *  |    |    |    |    |    |    |  | ۲   |
| ۶۸      |    |    |    |    | *  |    |    | *  |    |    |    | *  |  | ۳   |
| ۶۹      |    |    |    | *  |    |    |    |    |    | *  |    |    |  | ۲   |
| ۷۰      |    | *  |    |    |    |    | *  |    |    |    | *  |    |  | ۳   |
| ۷۱      | *  |    |    | *  |    |    |    | *  | *  |    |    |    |  | ۴   |
| فراوانی | ۳۱ | ۳۰ | ۲۳ | ۲۲ | ۲۱ | ۲۳ | ۲۱ | ۲۴ | ۲۴ | ۲۴ | ۱۹ | ۲۴ |  | ۲۸۶ |



شکل ۱. ضرایب تأثیر مؤلفه‌های جذب خادمیار ورزشی در حالت استاندارد

هر مؤلفه به‌درستی برای مؤلفه انتخاب شدند و می‌توانند به‌طور صحیحی مؤلفه خود را اندازه‌گیری کنند. در این قسمت برای معنی‌دار بودن ضرایب از شاخص  $t$  استفاده می‌کنیم. (شکل شماره ۲).

همان‌طور که در شکل شماره ۱ مشخص است، در تمامی موارد ضرایب بین متغیرهای مکنون با آشکار بیشتر از ۰/۳ است. بنابراین می‌توان گفت شاخص‌های



شکل ۲. ضرایب تأثیر مؤلفه‌های جذب و اعتماد ورزشی در حالت شاخص t

جدول ۴. میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) سازه موردبررسی

| سازه                | AVE   |
|---------------------|-------|
| آشنایی با شغل       | ۰/۸۴۶ |
| ادراک معنویت        | ۰/۸۹۳ |
| استراتژی‌های سازمان | ۰/۸۶  |
| حس تعاون اجتماعی    | ۰/۹۳۰ |
| خودشکوفایی          | ۰/۸۷۰ |
| ساختارمندی          | ۰/۸۳۶ |
| کشف استعداد         | ۰/۷۹۰ |
| کمیت‌های بازاریابی  | ۰/۶۵۲ |
| کمیت‌های بیمه       | ۰/۸۹۵ |

می‌گردد نتایج، نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) است.

در جدول ۴ نتایج خروجی از مدل برای شاخص AVE نمایش داده شده است. همان‌طوری که ملاحظه

جدول ۵. روایی واگرا (روایی سازه)

| کمیت‌های بیمه | کمیت‌های بازاریابی | کشف استعداد | ساختارمندی | خودشکوفایی | حس تعاون اجتماعی | استراتژی‌های سازمان | ادراک معنویت | آشنایی با شغل |
|---------------|--------------------|-------------|------------|------------|------------------|---------------------|--------------|---------------|
|               |                    |             |            |            |                  |                     |              | آشنایی با شغل |
|               |                    |             |            |            |                  |                     | ۰/۹۴         | ۰/۹۲          |
|               |                    |             |            |            |                  | ۰/۹۲                | ۰/۹۴         | ۰/۰۲          |
|               |                    |             |            |            | ۰/۹۶             | ۰/۱۴                | ۰/۱۹         | ۰/۱۴          |
|               |                    |             |            |            | ۰/۹۶             | ۰/۱۴                | ۰/۱۹         | ۰/۱۴          |
|               |                    |             |            | ۰/۹۳       | ۰/۰۵             | ۰/۱۸                | ۰/۰۵         | ۰/۲۷          |
|               |                    |             | ۰/۹۱       | ۰/۰۰       | ۰/۰۸             | ۰/۲۹                | ۰/۱۶         | ۰/۰۸          |
|               |                    | ۰/۸۸        | ۰/۰۰       | ۰/۰۰       | ۰/۰۵             | ۰/۲۵                | ۰/۰۳         | ۰/۰۴          |
|               | ۰/۸۰               | ۰/۰۲        | ۰/۱۰       | ۰/۰۳       | ۰/۰۴             | ۰/۱۹                | ۰/۰۹         | ۰/۲۲          |
| ۰/۹۴          | ۰/۱۷               | ۰/۲۸        | ۰/۱۸       | ۰/۱۴       | ۰/۰۸             | ۰/۲۶                | ۰/۰۴         | ۰/۰۶          |

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که بر روی قطر جدول ۵ قرار داده شده می‌توان و لاکر مورد تأیید قرار داد.

جدول ۶. پایایی بیرونی سازه موردبررسی

| سازه                | آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی |
|---------------------|---------------|---------------|
| آشنایی با شغل       | ۰/۹۷          | ۰/۹۸          |
| ادراک معنویت        | ۰/۹۸          | ۰/۹۸          |
| استراتژی‌های سازمان | ۰/۹۶          | ۰/۹۷          |
| حس تعاون اجتماعی    | ۰/۹۸          | ۰/۹۹          |
| خودشکوفایی          | ۰/۹۷          | ۰/۹۸          |
| ساختارمندی          | ۰/۹۷          | ۰/۹۸          |
| کشف استعداد         | ۰/۹۳          | ۰/۹۴          |
| کمیت‌های بازاریابی  | ۰/۹۵          | ۰/۹۵          |
| کمیت‌های بیمه       | ۰/۹۶          | ۰/۹۷          |

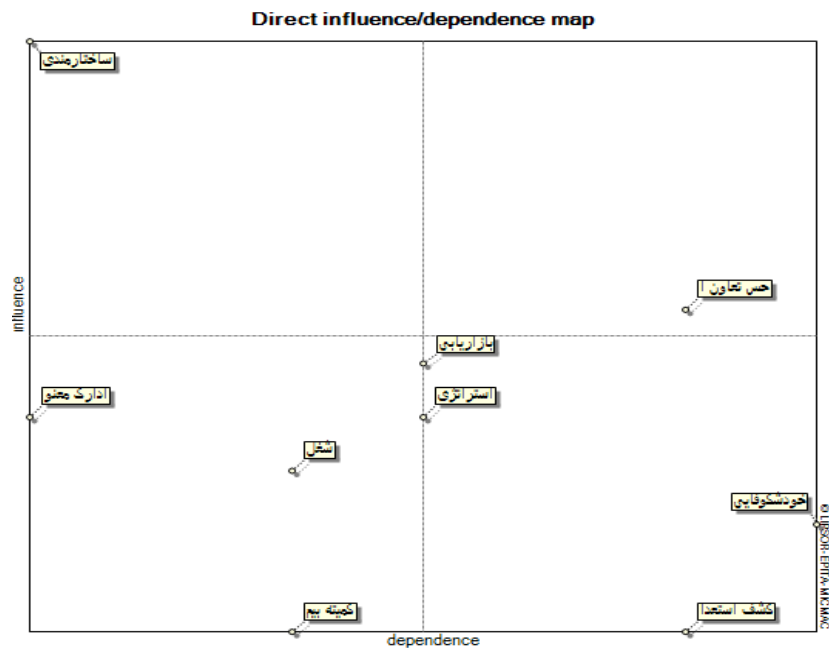
استفاده از مدل‌سازی ساختاری- تفسیری سطح‌بندی مؤلفه‌ها صورت می‌گیرد. لازم به ذکر است که سطح‌بندی در مورد کدهای محوری صورت می‌گیرد. در این قسمت ابتدا ماتریکس میزان وابستگی (تأثیرپذیری و تأثیرگذاری) ارائه می‌شود. در این ماتریکس در واقع مؤلفه‌های موجود در سطرها به میزان ۰ تا ۳ واحد می‌توانند نفوذ داشته باشند.

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی گزارش شده در جدول ۶، تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می‌باشند که نشان‌دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی است. پس از اینکه مشخص شد شاخص‌ها می‌توانند در قالب یک مدل قرار بگیرند، با

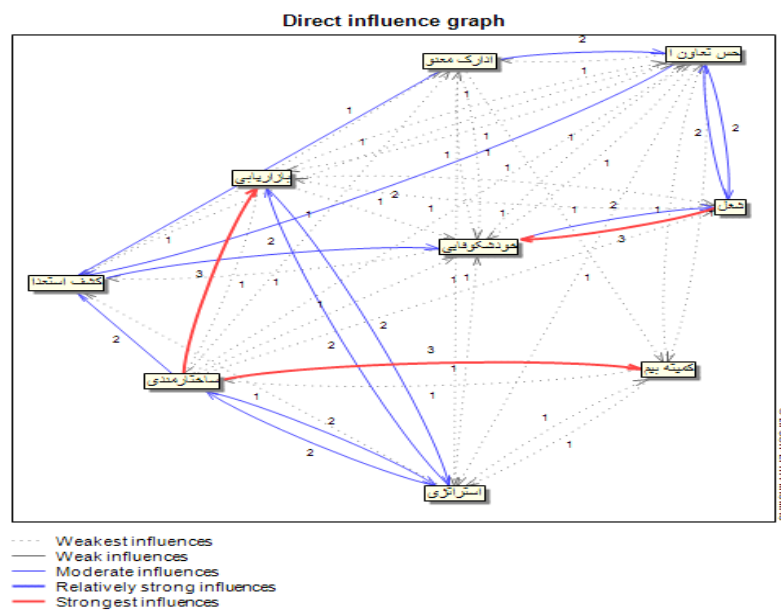
جدول ۷. خلاصه مجموع ماتریکس تأثیرات مستقیم

| سطح‌بندی بر مبنای<br>تأثیرپذیری | سطح‌بندی بر مبنای<br>تأثیرگذاری | مجموع امتیازات<br>ستون | مجموع امتیازات سطر |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|--------------------|
| پنجم                            | چهارم                           | ۴                      | ۷                  |
| دوم                             | دوم                             | ۹                      | ۹                  |
| چهارم                           | پنجم                            | ۶                      | ۶                  |
| اول                             | ششم                             | ۱۰                     | ۵                  |
| سوم                             | سوم                             | ۷                      | ۸                  |
| پنجم                            | اول                             | ۴                      | ۱۴                 |
| چهارم                           | هفتم                            | ۶                      | ۳                  |
| سوم                             | چهارم                           | ۷                      | ۷                  |
| دوم                             | هفتم                            | ۹                      | ۳                  |

همان‌طور که در جدول ۷ ملاحظه می‌شود، بیشترین میزان تأثیرگذاری مربوط به مؤلفه ساختارمندی است و بیشترین میزان تأثیرپذیری نیز مربوط به مؤلفه خودشکوفایی است. پس از مشخص شدن سطح هر مؤلفه، موقعیت هر مؤلفه در سیستم مشخص می‌شود.



شکل ۳. پلان موقعیت تصمیم‌گیری



شکل ۴. نمودار تأثیرات مستقیم در حالت ۱۰۰ درصد مسیر

استراتژی‌های سازمان و کمیته بازاریابی در مرز بین خانه‌های ۳ و ۴ و دو مؤلفه‌ی خودشکوفایی و کشف استعداد در خانه‌ی شماره ۴ قرار دارد.

همچنین شکل ۴ میزان نفوذ هر مؤلفه را بر سایر مؤلفه‌ها نشان می‌دهد. همان‌طور که مشخص است.

شکل ۳ موقعیت مؤلفه‌ها در سیستم را نشان می‌دهد که می‌توان گفت مؤلفه‌ی حس تعاون اجتماعی در خانه‌ی شماره ۱، مؤلفه‌ی ساختارمندی در خانه‌ی شماره ۲، سه مؤلفه‌ی ادراک معنوی، آشنایی با شغل، کمیته‌ی بیمه در خانه‌ی شماره ۳، دو مؤلفه‌ی

ساختارمندی بر کمیته‌ی بازاریابی و کمیته‌ی بیمه و قوی‌ترین شدت نفوذ را دارد. همچنین آشنایی با شغل نیز بر خودشکوفایی قوی‌ترین شدت نفوذ را دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر جذب خادمایان ورزشی انجام شد. بدین منظور، ابتدا مؤلفه‌های مرتبط از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استخراج و سپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون شدند. شاخص‌های برازش حاکی از آن بود که مؤلفه‌های شناسایی‌شده قابلیت تبیین در قالب یک مدل منسجم را دارند. برای تعیین روابط سلسله‌مراتبی میان مؤلفه‌ها، از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد «ساختارمندی» در سطح نخست و «کشف استعداد» در سطح نهایی مدل قرار می‌گیرد. ساختارمندی، که شامل شاخص‌هایی نظیر تشکیل کمیته داوطلبی، جذب منابع مالی، هماهنگی و نیازسنجی است، بیشترین تأثیر را بر سایر مؤلفه‌ها دارد. به بیان دیگر، وجود ساختار سازمان‌یافته نقش نظم‌دهنده و جهت‌دهنده به سایر ابعاد سیستم داشته و می‌تواند زمینه‌ساز تغییرات معنادار در فرآیند جذب و به‌کارگیری خادمایان ورزشی باشد.

سلطانی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که عوامل ساختاری نقشی برجسته در بهبود فرایندهای اداری دارند (۱۳). طهماسبی‌پور و همکاران (۱۳۹۷) نیز ساختار سازمانی را از عوامل مؤثر بر جذب نیروهای داوطلب دانستند (۲) و رضائیان و محمودیان (۱۳۹۰)

تأثیر مثبت آن را بر کارایی سازمانی تأیید کردند (۱۴). در این میان، نیازسنجی و هماهنگی بین سازمان‌ها از شاخص‌های اصلی ساختارمندی هستند. بروندی و سینک (۲۰۱۷) نیز مدیریت و ساختار را در برنامه‌های داوطلبانه بسیار مهم ارزیابی کرده‌اند (۱۵). یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد ساختارمندی پرنفوذترین مؤلفه در میان مؤلفه‌های مؤثر بر جذب خادمایان ورزشی است. بر اساس نتایج مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، ساختارمندی در خانه شماره ۲ قرار دارد؛ جایگاهی که مربوط به مؤلفه‌های با نفوذ بالا و نفوذپذیری پایین است. از این‌رو، تدوین ساختار منظم و مناسب برای نظام خادمایان در آستان قدس رضوی ضروری است، زیرا ساختار نامناسب می‌تواند آثار منفی بر عملکرد سیستم جذب خادمایان بر جای گذارد.

در سطح دوم نفوذ، «حس تعاون اجتماعی» قرار دارد. ادبیات مربوط به فعالیت داوطلبانه نشان می‌دهد کمک به دیگران و مشارکت داوطلبانه علاوه بر تقویت سرمایه اجتماعی، با پیامدهای مثبت روان‌شناختی و جسمانی همراه است؛ از جمله افزایش اعتمادبه‌نفس، احساس موفقیت، گسترش تعاملات اجتماعی و کاهش خطر افسردگی. بنابراین، تقویت حس تعاون اجتماعی در کنار ایجاد ساختار سازمان‌یافته، می‌تواند زمینه جذب و نگهداشت مؤثر خادمایان ورزشی را فراهم کند.

اولین شاخص حس تعاون اجتماعی، همسویی ارزش‌ها است. تعاون اجتماعی در محیطی صورت می‌گیرد که حداقل یک وجه مشترک با اهمیت بین افراد وجود داشته باشد. یکی از مهم‌ترین وجوه مشترک



فعالیت‌های داوطلبانه معرفی کرده‌اند (۲۰) و براوچلی و همکاران (۲۰۱۷) نشان داده‌اند که مشارکت داوطلبانه با دریافت انرژی‌های مثبت و افزایش نشاط همراه است (۲۱)؛ یافته‌هایی که با نتایج پژوهش حاضر همسو است.

بر اساس نتایج مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، «حس تعاون اجتماعی» یکی از مؤلفه‌های کلیدی جذب خادمیاران ورزشی است و در خانه شماره ۱ قرار می‌گیرد؛ جایگاهی که به مؤلفه‌های دارای نفوذ بالا و نفوذپذیری بالا اختصاص دارد. بدین ترتیب، حس تعاون اجتماعی می‌تواند به‌عنوان متغیری استراتژیک مطرح شود که هم بر سایر مؤلفه‌ها اثرگذار است و هم از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. این امر نشان می‌دهد که کارکرد مناسب نظام خادمیاری مستلزم دستیابی همه مؤلفه‌ها به سطحی مطلوب از توسعه و هماهنگی است.

در سطح سوم نفوذ، «کمیت بازاریابی» قرار دارد. یکی از وظایف اصلی این کمیت، شناسایی انگیزه‌ها و نیازهای خادمیاران بالقوه است؛ امری که با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و ویژگی‌های فردی، اهمیت ویژه‌ای دارد. در همین راستا، وارن و گارثویت (۲۰۱۵) تأکید کرده‌اند که شناسایی نیازهای داوطلبان از نخستین اقدام‌ها در فرآیند جذب آن‌هاست (۲۲). بنابراین، تشکیل و تقویت کمیت بازاریابی با رویکرد نیازمحور می‌تواند نقش مهمی در طراحی و اجرای راهبردهای مؤثر برای جذب خادمیاران ورزشی ایفا کند.

یکی از وظایف بازاریابی در حوزه خادمیاری، تعیین شاخص‌های فنی، ارتباطی و عمومی برای جذب

بین ایرانیان، وجود بارگاه مقدس امام رضا (ع) است. روزانه افراد زیادی درخواست خود را برای خادمی حضرت رضا (ع) ارسال می‌کنند و لذا می‌توان یکی از وجوه بااهمیت خادمیاری ورزشی را خدمت در آستان پاک حرم امام هشتم (ع) در نظر گرفت. از این‌رو می‌توان گفت یکی از عوامل مؤثر بر خادمیاری ورزشی، حس تعاون اجتماعی است که انگیزه اصلی آن می‌تواند خادمی امام رضا (ع) باشد. استریت و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان دادند که ارزش‌های متفاوت در سازمان، ناهماهنگی ایجاد می‌کند (۱۶). رود و همکاران (۲۰۱۵) با بررسی شواهد تجربی نشان دادند که ازدحام انگیزه‌ها هنگامی اتفاق می‌افتد که ارزش‌ها متفاوت باشند (۱۷). لیووندال و هینونن (۲۰۲۰) در پژوهش خود نشان دادند که انگیزه در سازمان برای کارکنان هنگامی ایجاد می‌شود که تفاوت ارزشی بین افراد در سازمان در حداقل باشد (۱۸). پلیچاک (۲۰۱۵) از دلایل کاهش انگیزه و ایجاد انگیزه مجدد برای کارکنان را ناهماهنگی بین اهداف فردی و سازمانی می‌داند (۱۹).

با توجه به حضور زائران از سراسر کشور در حرم مطهر امام رضا (ع)، خادمان با طیف گسترده‌ای از افراد مواجه می‌شوند که برخی از آنان با مشکلات متعدد و به امید برآورده شدن حاجات به این مکان مراجعه می‌کنند. حمایت از اقشار آسیب‌پذیر در چنین فضایی، یکی از ابعاد ارزشمند خادمیاری است و می‌تواند جذابیت خادمیاری ورزشی را نیز افزایش دهد. در تأیید این امر، فریرا و همکاران (۲۰۱۲) «حس همکاری و کمک به افراد ضعیف» را از انگیزه‌های اصلی

خادمیاران است. رویکردهای شایستگی‌محور از مهم‌ترین عوامل ارتقای عملکرد منابع انسانی در سازمان‌ها به شمار می‌روند. با توجه به ماهیت داوطلبانه خادمیاری در حرم مطهر رضوی، تعریف معیارهای شایستگی برای داوطلبان خادمیاری ورزشی نیز ضرورت دارد. مقدم و همکاران (۱۴۰۰) شایستگی خادمیاران آستان قدس رضوی را در چهار حیطه‌ی شایستگی خدمت بی‌منت جهادی، شایستگی‌های فردی، تعاملی و سازمانی طبقه‌بندی کرده‌اند (۲۳). فقدان ارزیابی شایستگی و دانش مورد نیاز در موقعیت‌های اضطراری می‌تواند پیامدهایی چون افزایش ریسک‌های ایمنی و مسئولیت حقوقی را در پی داشته باشد و موجب تردید متخصصان در بهره‌گیری از توان داوطلبان شود؛ در مقابل، تعیین معیارهای شایستگی معتبر می‌تواند به‌طور چشمگیر کارآمدی مداخله در شرایط اضطراری را بهبود بخشد (۲۴).

در بعد انگیزشی، یکی از کارکردهای بازاریابی، شناسایی انگیزه‌های داوطلبان و کارکنان است. یافته‌های برویر و راپ (۲۰۰۷) نشان می‌دهد «بیان ارزش‌های شخصی» و «معاشرت با افراد هم‌علاق» از مهم‌ترین انگیزاننده‌های داوطلبان فعالیت‌های محیط‌زیستی است (۲۵)؛ نتیجه‌ای که با ماهیت داوطلبی خادمیاری ورزشی نیز همخوانی دارد. بر این اساس، تشکیل کمیته‌ی تخصصی داوطلبی می‌تواند در شناسایی انگیزاننده‌ها و جذب خادمیاران شایسته و باانگیزه مؤثر باشد. در مدل مورد استفاده، کمیته‌ی بازاریابی در خانه‌ی شماره ۳ قرار می‌گیرد؛ خانه‌ای که مؤلفه‌های آن نه تأثیرگذاری بالا و نه تأثیرپذیری شدید

دارند و در صورت فقدان شرایط مطلوب، به دلیل اتصالات ضعیف با سیستم، می‌توانند بدون ایجاد تغییرات اساسی از ساختار حذف شوند.

در سطح چهارم نفوذ، دو مؤلفه‌ی «ادراک معنویت» و «استراتژی‌های سازمان» مطرح‌اند. درویش و فتحی‌زاده (۱۳۹۴) نشان دادند که آگاهی از عوامل برانگیزاننده کارکنان، شکل‌گیری نگرش و خلق‌وخوی خادمانه، ایجاد فضای مناسب خدمت، تقویت رفتارهای خادمانه از طریق رهبری خادم و مطالبه‌گری محیطی، تأثیر قابل‌توجهی بر تقویت خادمیت دارد (۲۶). یکی از شاخص‌های ادراک معنویت، احساس قربات با خداوند است؛ خادمی در آستان امام رضا (ع) برای بسیاری از افراد با تجربه‌ی نزدیکی بیشتر به خداوند و ارتباط قلبی با امام پیوند می‌خورد و بدین‌سان، معنابخشی به کار و لذت‌بردن از خدمت را امکان‌پذیر می‌سازد (۲۷). این معنا و حس نزدیکی می‌تواند تحمل سختی‌های خدمت را آسان کرده و به بروز رفتارهای داوطلبانه‌ی خادم‌محور با روی گشاده منجر شود. بنابراین، ادراک معنویت را می‌توان یکی از مؤلفه‌های کلیدی جذب خادمیاران ورزشی دانست؛ مؤلفه‌ای که در مدل حاضر در خانه‌ی شماره ۳ قرار گرفته و نقش آن در کنار سایر عوامل بازاریابی و شایستگی‌محور تبیین می‌شود.

در جذب نیروی داوطلب، همسویی استراتژی‌های سازمان با سیاست جذب داوطلبان شرط لازم است؛ در صورتی‌که راهبرد کلان سازمان بر عدم استفاده از نیروی داوطلب استوار باشد، فرآیند جذب عملاً منتفی خواهد بود. از این رو، پیش‌نیاز توسعه خادمیاری ورزشی در آستان قدس رضوی، تصریح و حمایت

استراتژی‌های سازمانی از به‌کارگیری خادِمیاران ورزشی است. مدیریت استراتژیک با ترکیب مناسب منابع و قابلیت‌های سازمان، ضمن ارتقای عملکرد کلی، هم‌افزایی، همکاری و هماهنگی بین اعضا را تقویت کرده و نقشی اساسی در رشد و توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند.

با توجه به قرار گرفتن جذب نیروی داوطلب در حوزه مدیریت منابع انسانی، تدوین استراتژی‌های جذب خادِمیار باید در چارچوب اصول و اهداف کلان آستان قدس رضوی صورت گیرد تا زمینه رشد و نگهداشت این نیروها فراهم شود. یافته‌های حاجی‌ملا میرزایی و حاجی‌ملا میرزایی (۱۴۰۰) نشان می‌دهد استراتژی‌های منابع انسانی بر عملکرد سازمانی اثرگذارند (۲۸) و ناهم‌سویی راهبردهای منابع انسانی با اهداف سازمان، می‌تواند به کاهش عملکرد منجر شود (۲۹). بر این اساس، ابتدا باید استراتژی‌های سازمان با اهداف خادِمیاری ورزشی هم‌سو شده و سپس راهبردهای مشخصی برای افزایش اثربخشی فعالیت خادِمیاران ورزشی و تقویت انگیزش آن‌ها طراحی گردد.

در سطح پنجم نفوذ، «آشنایی با شغل» به‌عنوان یکی از پیامدهای مهم مشارکت داوطلبانه مطرح است. انجام فعالیت‌های داوطلبانه فرصت کسب تجربه‌های نو و اکتشاف مسیر شغلی را فراهم می‌کند؛ تجربه‌هایی که در صورت هم‌سویی با علایق فرد، می‌تواند در ارزیابی جذابیت مشاغل مرتبط به او کمک کند (۳۰). علاوه بر این، داوطلب‌شدن، اطلاعاتی ارزشمند درباره عادات کاری، ترجیحات شغلی و تناسب فرد-شغل در اختیار

شخص قرار می‌دهد (۳۱). در نتیجه، فعالیت داوطلبانه خادِمیاران ورزشی نه‌تنها به بهبود خدمات، بلکه به شکل‌گیری و پالایش هویت و مسیر شغلی آنان نیز یاری می‌رساند.

داوطلبی فرصتی برای آگاهی از تغییرات محیط کار، توسعه مهارت‌های تخصصی و کسب توانمندی‌های جدید فراهم می‌کند که در مسیر شغلی افراد ارزشمند است (۳۲). در حوزه خادِمیاری ورزشی، افراد علاوه بر ارتقای مهارت‌های فردی، با بیماری‌های قابل‌بهبود از طریق فعالیت بدنی آشنا شده و نحوه تعامل و حمایت از افراد دارای مشکلات جسمانی را فرا می‌گیرند. همچنین، فعالیت داوطلبانه می‌تواند زمینه‌ساز اشتغال باشد؛ به‌گونه‌ای که سازمان‌ها در فرآیند جذب نیرو، معمولاً داوطلبان پیشین را به دلیل آشنایی با محیط و عملکرد آنان در اولویت قرار می‌دهند (۳۳). از این‌رو، فرصت‌های شغلی بالقوه حاصل از خادِمیاری ورزشی، می‌تواند به‌عنوان یکی از انگیزه‌های مهم مشارکت در این فعالیت‌ها تلقی شود.

در سطح ششم نفوذ، مؤلفه‌ی خودشکوفایی قرار دارد. فعالیت داوطلبانه با فراهم‌کردن فرصت رشد فردی، توسعه مهارت‌ها و تعامل با افراد، فرهنگ‌ها و دیدگاه‌های گوناگون، زمینه تقویت همدلی، نگرش باز و مشارکت مؤثر در تحقق اهداف اجتماعی را فراهم می‌کند (۳۱). همچنین، داوطلبان از طریق کسب تجربه‌های جدید، پذیرش مسئولیت‌های متفاوت و خروج از محدوده آسایش، مهارت‌ها، انعطاف‌پذیری و اعتمادبه‌نفس خود را ارتقا داده و استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه خود را کشف می‌کنند که در نهایت

به افزایش رضایت و خودشکوفایی آنان منجر می‌شود (۳۴).

در آخرین سطح نفوذ، مؤلفه‌های بیمه و کشف استعداد قرار دارند. ایجاد سازوکار «بانک زمان» در خادمیاری ورزشی می‌تواند با ثبت ساعات فعالیت داوطلبانه و امکان بهره‌مندی از خدمات متقابل در آینده، به‌ویژه در دوران سالمندی، انگیزه مشارکت را افزایش دهد. بانک زمان از طریق تبادل زمان، مهارت و خدمات میان اعضا، ضمن تقویت حمایت متقابل، سرمایه اجتماعی و شبکه‌های مراقبتی جامعه را نیز توسعه می‌دهد (۳۵). بانک زمان سازوکاری برای تبادل زمان، مهارت و خدمات میان اعضاست که در آن هر ساعت فعالیت داوطلبانه به‌عنوان اعتبار زمانی ثبت شده و در آینده، به‌ویژه دوران سالمندی، قابل استفاده است. این سازوکار با تأکید بر ارزش برابر زمان افراد، مشارکت اجتماعی، حمایت متقابل و عدالت اجتماعی را تقویت کرده و می‌تواند انگیزه‌ای مؤثر برای توسعه فعالیت‌های داوطلبانه باشد (۳۵).

مؤلفه کشف استعداد نیز به شناسایی افرادی اشاره دارد که علاوه بر علاقه‌مندی به ورزش، از روحیه خدمت‌رسانی، همکاری اجتماعی و تعهد ارزشی لازم برای خادمیاری ورزشی برخوردار باشند. یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش مقدم و بابکی (۱۴۰۰) همسو است (۲۳). همچنین، بر اساس تحلیل MICMAC، دو مؤلفه کشف استعداد و خودشکوفایی در گروه متغیرهای وابسته قرار می‌گیرند؛ به این معنا که بیش از آنکه بر سیستم اثرگذار باشند، پیامد عملکرد مناسب متغیرهای راهبردی و تأثیرگذار محسوب می‌شوند.

در مجموع، جذب خادمیاری ورزشی فرایندی نظام‌مند است که موفقیت آن به تقویت متغیرهای راهبردی، به‌ویژه ساختارمندی و توسعه همکاری اجتماعی، وابسته است. از این‌رو، کاهش بروکراسی در فعالیت‌های داوطلبانه، تشکیل کمیته‌های داوطلبی، واقفین و خیرین، و بهره‌گیری از ظرفیت اجتماعات مذهبی برای ترویج فرهنگ خادمیاری ورزشی می‌تواند زمینه جذب نیروهای داوطلب را تسهیل کند. این رویکرد، به‌ویژه با توجه به نیاز کشور به توسعه فعالیت‌های ورزشی در میان سالمندان، زنان و ساکنان مناطق محروم و نیز کمبود نیروی متخصص در حوزه‌های تربیت‌بدنی، می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای سلامت و گسترش عدالت ورزشی ایفا کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که بروکراسی از برخی از فعالیت‌ها مانند تشکیل کمیته داوطلبی حذف و یا کمتر شود تا فعالیت‌های داوطلبی سرعت بیشتری بگیرد. یکی از فعالیت‌ها می‌تواند تشکیل کمیته واقفین و خیرین باشد. در واقع می‌توان با کمک واقفین و خیرین مکان‌هایی برای انجام فعالیت‌های ورزشی داوطلبانه برای سالمندان و یا افراد نیازمند ترتیب داد. با این اقدامات حس تعاون اجتماعی نیز تقویت می‌شود که عاملی مهم در جذب داوطلبان خادم در امر ورزش می‌تواند باشد. از سویی می‌توان با برگزاری جلسات مذهبی و مطرح کردن خادمیاران ورزشی، حس تعاون اجتماعی را برانگیخت و در نتیجه جذب خادمیاران ورزشی با سرعت و کیفیت بهتری صورت گیرد. با توجه به نیاز کشور به تحرک و ورزش به‌خصوص در قشر سالمند و زنان و همچنین کمبود وجود نیروی انسانی متخصص در حیطه‌های مختلف تربیت‌بدنی مانند

حرکات اصلاحی، علم تمرین، تغذیه و غیره در مناطق  
گامی مؤثر و مهم در بهبود تحرک و ورزش در مناطق  
محروم و روستاها، می‌توان با جذب خادمایار ورزشی  
محروم برداشت.

## References

1. Hamidi M, Andam R, Feizi S. [Investigating the dimensions of cultural intelligence of volunteer forces in sports (In Persian)]. Sport Management (Harakat). 2013;5(3):5-20.
2. Tahmasbipour M, Ashraf Ganjouei F, Sajjadi H. [Presenting a model for analyzing the requirements of a management information system for recruiting sports volunteers (In Persian)] . Res Sport Manag Motor Behav (Sport Sci). 2018;8(16):139-151.
3. Farahani A, Keshavarz L, Marvi Isfahani N. [Analysis of crisis factors in public sports (In Persian)] . Mod Approaches Sport Manag. 2018;6(21):51-67.
4. Aghaei H. [Identifying and prioritizing barriers to recruiting sports volunteers in the education department of Karaj County (In Persian)]. Strateg Stud Sport Youth. 2014;13(25).
5. van der Roest JW, van Kalmthout J, Meijs L. A consumerist turn in Dutch voluntary sport associations? Eur J Sport Soc. 2016;13(1):1-18.
6. Vantilborgh T, Bidee J, Pepermans R, Willems J, Huybrechts G, Jegers M. A new deal for NPO governance and management: implications for volunteers using psychological contract theory. VOLUNTAS Int J Volunt Nonprofit Organ. 2011;22(4):639-657.
7. Khaji A, Tabatabaei S. [The relationship between the principle of benevolence and the activities of volunteer rescuers in disasters: a review article (In Persian)]. Iran J Med Ethics Hist Med. 2016;9(2):13-22.
8. Haski-Leventhal D, Meijs LC, Hustinx L. The third-party model: enhancing volunteering through governments, corporations and educational institutes. J Soc Policy. 2010;39(1):139-158.
9. Smith K, Holmes K, Haski-Leventhal D, Cnaan RA, Handy F, Brudney JL. Motivations and benefits of student volunteering: comparing regular, occasional, and non-volunteers in five countries. Can J Nonprofit Soc Econ Res. 2010;1(1).
10. Pishvaei M, Bagheri P. [Active research care with community-oriented lifestyle observatories: a novel approach in health research systems (In Persian)]. J Res Health. 2014;4(1):568-569.
11. Ibsen B, Seippel Ø. Voluntary organized sport in Denmark and Norway. Sport Soc. 2010;13(4):593-608.
12. Fahiminejad A, Moinfard M, Shoushinasab P, Fahiminejad A. [Perception of students from Sabzevar universities on the impacts of volunteering in sports and non-sports events (In Persian)]. Mod Approaches Sport Manag. 2016;4(12):79-90.
13. Soltani H, Mokhtari Baei Kalaei M, Taghipourian Y, Farokhsresht B. [Presenting a structural model of factors preventing administrative corruption (In Persian)]. Public Manag Res. 2022;15(57):289-317.

14. Rezaeian A, Mahmoudian M. [Identifying structural factors affecting organizational efficiency: a case study of companies transferred under Article 44 (In Persian)]. *Quant Stud Manag*. 2011;2(4):97-109.
15. Brudney JL, Sink HK. Volunteer management: it all depends. In: *The nonprofit human resource management handbook*. 2017. p. 204-222.
16. Steers RM, Sánchez-Runde CJ. Culture, motivation, and work behavior. In: *The Blackwell handbook of cross-cultural management*. 2017. p. 190-216.
17. Rode J, Gómez-Baggethun E, Krause T. Motivation crowding by economic incentives in conservation policy: a review of the empirical evidence. *Ecol Econ*. 2015;117:270-282.
18. Liewendahl HE, Heinonen K. Frontline employees' motivation to align with value propositions. *J Bus Ind Mark*. 2020;35(3):420-436.
19. Polischuk O. Causes of demotivation and features of re-motivation at person's career. In: *Educatia in Societatea Contemporana. Aplicatii*. Editura Lumen, Asociatia Lumen; 2015. p. 21-32.
20. Ferreira MR, Proença T, Proença JF. Motivations which influence volunteers' satisfaction. In: *10th international conference of the International Society for Third Sector Research*. 2012.
21. Brauchli R, Peeters MC, van Steenbergen EF, Wehner T, Hämmig O. The work-home interface: linking work-related wellbeing and volunteer work. *J Community Appl Soc Psychol*. 2017;27(1):50-64.
22. Warren J, Garthwaite K. 'We are volunteers and that sometimes gets forgotten': exploring the motivations and needs of volunteers at a healthy living resource centre in the North East of England. *Perspect Public Health*. 2015;135(2):102-107.
23. Moghadam M, Babaki Rad A, Rafti M. [Designing a competency model for servant-assistants of Astan Quds Razavi (In Persian)]. *Islam Manag*. 2021;29(2):155-180.
24. Klečková M, Michalcová L, Freitinger-Skalická Z. Volunteering in hospitals to deal with emergencies. *KONTAKT-Journal of Nursing & Social Sciences related to Health & Illness*. 2024;26(4).
25. Bruyere B, Rappe S. Identifying the motivations of environmental volunteers. *J Environ Plan Manag*. 2007;50(4):503-516.
26. Darwish H, Fathi Zadeh A. [Investigating behavioral and structural factors affecting the servitude of Imam Khomeini Relief Foundation (In Persian)]. *Public Adm*. 2015;7(3):459-480.
27. Shoul A, Hadvinejad M, Sayyahpour A. [Designing a servant organization model using fuzzy DEMATEL (In Persian)]. *Organ Cult Manag*. 2019;17(2):173-192.
28. Haji Malamirzai H, Haji Malamirzai MS. [Investigating the impact of human resource strategies and perceived organizational support on organizational performance in the Armed Forces Social Security Organization (In Persian)]. *NAJA Hum Resour*. 2021;16(63):115-140.

29. Pongtichat P, Johnston R. Exploring strategy-misaligned performance measurement. *Int J Product Perform Manag*. 2008;57(3):207-222.
30. Lindsay S. A scoping review of the experiences, benefits, and challenges involved in volunteer work among youth and young adults with a disability. *Disabil Rehabil*. 2016;38(16):1533-1546.
31. Lindsay S, Chan E, Cancelliere S, Mistry M. Exploring how volunteer work shapes occupational potential among youths with and without disabilities: a qualitative comparison. *J Occup Sci*. 2018;25(3):322-336.
32. Gordon PA, Gordon BA. The role of volunteer organizations in leadership skill development. *J Manag Dev*. 2017;36(5):712-723.
33. Slootjes J, Kampen T. 'Is my volunteer job not real work?' The experiences of migrant women with finding employment through volunteer work. *VOLUNTAS Int J Volunt Nonprofit Organ*. 2017;28:1900-1921.
34. Salamon LM, Sokolowski SW, Haddock MA. Measuring the economic value of volunteer work globally: concepts, estimates, and a roadmap to the future. *Ann Public Coop Econ*. 2011;82(3):217-252.
35. Chanchaoen K, Hongkrait N. The research and development of time bank policy recommendations for the aging society in Thailand. *J Assoc Res*. 2020;25(2):301-320.