



## Factors and Challenges of Using Volunteers in Libraries from the Point of View of Astan Qods Razavi librarians

**Anis Miri** 

\*Corresponding author, Ph.D in Knowledge and Information Science, Responsible for the research of Astan Qods Razavi Libraries, Museums and Code of Documents Organization, Mashhad, Iran. E-mail: anismiri1352@gmail.com

**Najmeh Seyyeddokht** 

Master's degree in Knowledge and Information Science, Responsible for the research of Astan Qods Razavi Libraries, Museums and Code of Documents Organization, Mashhad, Iran. E-mail: N.seyyeddokht@yahoo.com

**Fatemeh Zareie Shandiz** 

Master's degree in Knowledge and Information Science, Responsible for the research of Astan Qods Razavi Libraries, Museums and Code of Documents Organization, Mashhad, Iran. E-mail: zareief55@gmail.com

### Abstract

**Objective:** Volunteers to serve in the library are among the capacities that can be used to improve the organization of libraries. This research seeks to determine the factors and challenges of using volunteers in libraries from the point of view of the librarians of Astan Qods Razavi.

**Methodology:** This applied research has been done through grounded theory as a qualitative research method. The statistical population of this research is all librarians of the Organization of Libraries, Museums and Astan Qods Razavi Document Center who have 5 years of experience in librarianship. Sampling was done in a non-probability and purposeful way. The number of members of the sample community was determined based on the criteria of theoretical sampling and considering the theoretical saturation of 36 people. The data collection tool was a structured interview. The collected data was analyzed by content analysis method, Barouch, Strauss and Corbin three-step coding and using MAXQDA software.

**Findings:** The results show that the librarians of Astan Qods consider the presence of volunteers in the organization as essential and this necessity is not only an organizational need but also a social necessity resulting from the desire of the community members to work and be active. They don't know about volunteering and they believe that the presence of volunteers will

increase the society's awareness of the organization's goals and, as a result, influence the society on the one hand and improve the knowledge and skills of graduates and those interested in participating in scientific and cultural activities. Also, the results of the research showed that the employees face professional and organizational challenges to support and cooperate with the volunteers and the challenges that are related to the nature of the volunteer activity. Choosing candidates with appropriate academic status and academic resume and involving employees and middle managers will reduce the professional and organizational challenges of employees. Challenges such as considering volunteer work as futile and the temporary presence of volunteers in the organization depend on the nature of volunteer work and need to change the organizational culture, which can be improved by training, communication and holding friendly meetings between employees and volunteers.

**Conclusion:** Libraries can attract interested and talented volunteers through proper information. Retaining volunteers in the library requires systematic planning to overcome the challenges faced by volunteers, administrators, and staff.

**Keywords:** volunteers, libraries, librarians, Astan Qods Razavi Library, public participation

**Article type:** Research

**How to cite:**

Miri, A., Seyyeddokht, N., Zareie Shandiz, F. (2023). Factors and Challenges of Using Volunteers in Libraries from the Point of View of Astan Qods Razavi librarians. *Library and Information Sciences*, 26(1), 259-278.

**ARTICLE INFO**

---

**Article history:**

Received: 29/10/2022

Accepted: 17/11/2022

Received in revised form: 15/11/2022

Available online: 01/07/2023

Publisher: Central Library of Astan Qods Razavi  
Library and Information Sciences, 2023, Vol. 26, No. 1, pp. 259-278.


© The author(s)




## عوامل و چالش‌های به کارگیری داوطلبان در کتابخانه‌ها از دیدگاه کتابداران آستان قدس رضوی

انیس میری 

\*نویسنده مسئول، دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، مسئول پژوهش سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، مشهد، ایران.  
ایانامه: anismiri1352@gmail.com

نجمه سیددخت 

کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، کتابدار سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، مشهد، ایران. رایانامه:  
N.seyeddokht@yahoo.com

فاطمه زارعی شاندیز 

کارشناسی ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، کتابدار سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، مشهد، ایران. رایانامه: zareief55@gmail.com

### چکیده

**هدف:** داوطلبان خدمت در کتابخانه از جمله ظرفیت‌هایی هستند که استفاده از آن می‌تواند موجب ارتقای سازمانی کتابخانه‌ها باشد. این پژوهش به دنبال تعیین عوامل و چالش‌های به کارگیری داوطلبان در کتابخانه‌ها از دیدگاه کتابداران آستان قدس رضوی است.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر، از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات، کیفی است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کتابداران سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی هستند که سابقه حداقل ۵ سال خدمت در پست کتابداری را دارند. نمونه‌گیری به روش غیراحتمالی و هدفمند انجام شد. تعداد اعضای جامعه نمونه بر اساس معیار نمونه‌گیری نظری و در نظر گرفتن اشباع نظری ۳۶ نفر تعیین شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه ساختاریافته بود. اطلاعات گردآوری شده به شیوه تحلیل محتوا، با روش کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شد.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که کتابداران آستان قدس رضوی حضور داوطلبان را در سازمان ضروری می‌دانند. داوطلبان برای حضور در فعالیت‌های داوطلبانه با چالش‌هایی مواجهند که این چالش‌ها، منشاء فردی یا سازمانی دارد. مدیران سازمان برای به کارگیری داوطلبان با چالش‌های حقوقی و اداری، کمبود تجهیزات و کمبود منابع مالی روبه‌رو هستند. همچنین کارکنان سازمان، با چالش حرفه‌ای و سازمانی کارکنان در سه بخش «چالش‌های حرفه‌ای»، «چالش‌های سازمانی» و «چالش‌های مرتبط با ماهیت فعالیت داوطلبانه» برای همکاری و حمایت از داوطلبان مواجه هستند.

**نتیجه‌گیری:** داوطلبان کتابخانه‌ها، با موانع و چالش‌های متعددی روبه‌رو هستند و مدیران کتابخانه‌ها برای غلبه بر چالش‌های پیش روی داوطلبان، مدیران و کارکنان نیازمند شناسایی موانع موجود و برنامه‌ریزی مدون برای از بین بردن این موانع و چالش‌ها هستند.

**کلیدواژه‌ها:** داوطلبان، کتابخانه‌ها، کتابداران، کتابخانه آستان قدس رضوی، مشارکت مردمی

**نوع مقاله:** پژوهشی

**استناد:**

میری، انیس؛ سیددخت، نجمه؛ زارعی شاندیز، فاطمه (۱۴۰۲). عوامل و چالش‌های به کارگیری داوطلبان در کتابخانه‌ها از دیدگاه کتابداران آستان قدس رضوی. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۶(۱)، ۲۵۹-۲۷۸.

**تاریخچه مقاله:**

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۸/۷ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۸/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۹/۶ تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۴/۱۰

ناشر: کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی

کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۴۰۲، دوره ۲۶، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۰۱، صص. ۲۵۹-۲۷۸.

 نویسندگان



## مقدمه

امروزه نیروی انسانی در هر سازمان، از اهمیت زیادی برخوردار است و سازمان‌ها بخش زیادی از منابع مالی خود را صرف نیروی انسانی می‌کنند. با افزایش هزینه‌های نیروی انسانی بسیاری از نهادهای اجتماعی، برای غلبه بر مشکلات مالی و افزایش مشارکت اجتماعی اقدام به استفاده از نیروی داوطلب کرده‌اند. از جمله نهاد های اجتماعی که از نیروهای داوطلب استفاده می‌کنند، کتابخانه‌ها هستند. شواهد زیادی وجود دارد که کتابخانه‌ها از نیروهای داوطلب به عنوان تأمین بخشی از نیروی انسانی کتابخانه‌ها و به کارگیری آن‌ها در فعالیت‌های برون کتابخانه‌ای استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، کشور ایالات متحده آمریکا قبل از سال ۱۹۳۰ فعالیت‌های داوطلبانه خود را آغاز نموده است (نیکول و جانسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

منظور از داوطلب شخصی است که بخشی از وقت و تخصص خود را برای انجام فعالیت‌های خیرخواهانه، انسان‌دوستانه و غیره، به طور رایگان در اختیار مؤسسه‌های غیرانتفاعی قرار می‌دهد (مرسل<sup>۲</sup>، ۱۳۸۶). داوطلبان علاوه بر این که جزء منابع مهم و ارزشمند سازمان‌ها محسوب می‌شوند، در موفقیت بسیاری از جوامع نیز نقش چشمگیری را ایفا می‌کنند (اندام، منتظری و فیضی، ۲۰۱۳). جذب و حفظ نیروی داوطلب از چالش‌های مهم بازاریابی به شمار می‌رود. شناخت انگیزه‌های افراد برای داوطلب شدن و خدمات‌رسانی رایگان به سازمان‌ها به بحث بازاریابی داوطلب کمک شایان توجهی می‌کند. انگیزه‌های داوطلب شدن پدیده‌ای چند بعدی است که به مطالعه و بررسی‌های زیادی نیاز دارد (هان<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). پوزی و مارتا<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) به این نتیجه رسیدند که در داوطلبی افراد با موقعیت‌های گوناگون اجتماعی و همچنین با افراد متفاوت برخورد می‌کنند و آن‌ها در این ارتباط می‌توانند تجربیات گرانمایی را به دست آورند که برای آینده آنان مفید است. افزون بر این داوطلبی به آنان احساس تعهد و تعلق به جامعه را القا می‌کند. در واقع داوطلبی به افراد به رشد احساس مسئولیت، اعتماد به نفس و خودشناسی آن‌ها کمک شایانی می‌کند. داوطلبان برای انجام اهداف مشترک در کنار یکدیگر به فعالیت می‌پردازند و باعث افزایش سرمایه اجتماعی در جامعه می‌شوند؛ بنابراین، جامعه را به محیطی بهتر برای زندگی همگان تبدیل می‌کنند (اندام، منتظری و فیضی، ۲۰۱۳).

ماچین و آنگلا<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کنند که یکی از بزرگترین موانع داوطلبانه افراد در جامعه مشغله‌های زندگی امروز است که باعث شده است داوطلبان ترجیح دهند در برنامه زمانی محدودی و در دوره‌های کوتاه مدت به فعالیت بپردازند.

---

1. Nicol & Johnson  
2. Mersel  
3. Han  
4. Pozzi & Marta  
5. Machin & Angela

افراد با دلایل خاص خود در فعالیت‌های داوطلبانه مشارکت می‌کنند که انگیزه هر فرد با توجه به روحیات، خانواده، شرایط زندگی و محیط خود متفاوت است. برای جذب و به کارگیری داوطلبان باید از توقعات آنان باخبر باشیم تا بتوانیم مدیریت جذب نیرو را هدفمند سازیم و بر روی خواسته‌های آنان تمرکز کنیم (محرم‌زاده، کاشف و افروزه، ۱۳۸۸). افراد در گروه‌های سنی خاص، انگیزه‌های منحصر به فردی برای فعالیت‌های داوطلبانه دارند. نوجوانان بیشتر به علت هویت داوطلب می‌شوند و افراد میانسال برای مؤثر بودن در فرایندهای اقتصادی و اجتماعی به فعالیت‌های داوطلبانه روی می‌آورند؛ این در حالی است که افراد مسن نیز بیشتر به علت درستی و کمال داوطلب می‌شوند (بولینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

از نقطه نظر فردی عوامل متعددی از جمله جنسیت، سن، تحصیلات و درآمد، ممکن است بر تصمیم افراد برای داوطلب شدن اثرگذار باشد. به طور جهانی، زنان و افرادی که دارای تحصیلات و درآمد بالایی هستند؛ احتمال داوطلب شدن بیشتری دارند. همچنین انگیزش داوطلبان مهمترین عامل شخصی است که بر مشارکت آن‌ها اثر می‌گذارد. عدم آگاهی از خواسته‌های داوطلبان یا نادیده گرفتن نیازها و انگیزه‌های درونی و بیرونی آنان می‌تواند برای توسعه و جذب منابع داوطلبی یک فاجعه تلقی گردد (جنتیل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱). به هر حال، به کارگیری و حفظ داوطلبان خوب کار آسانی نیست.

داوطلبان به دلیل داشتن عقاید و ارزش‌های مشترک سازمانی، تقویت ارتباطات غیررسمی در محیط کار و در اختیارداشتن پایگاه فرهنگی قوی در سازمان‌ها، روابط اجتماعی قوی دارند. این روابط سبب شده است که داوطلبان فعالیت‌های خود را با سرعت و سهولت بیشتری انجام دهند (پی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). در جهت افزایش اثربخشی و رضایت داوطلبان و همچنین صرفه‌جویی در زمان و هزینه به کارگیری و آموزش داوطلبان جدید، سازمان‌ها باید افزایش استراتژی‌های حفظ داوطلبان را در نظر داشته باشند و مدیران سازمان‌ها باید سعی کنند افرادی را به عنوان داوطلب انتخاب کنند که پتانسیل ماندگاری بیشتری در سازمان داشته باشند. این مهم تنها وقتی تحقق می‌یابد که عوامل کلیدی مؤثر بر حفظ داوطلبان را در قالبی کلی شناسایی نمود (کلاته سیفری و دیگران، ۱۳۹۳).

در ایران فعالیت‌های داوطلبانه به صورت خیریه و کمک به افراد و گروه‌های نیازمند، عملی پسندیده و مورد استقبال جامعه است. وجود سمن‌ها و انجمن‌های خیریه مؤید این گفتار است؛ اما فعالیت داوطلبانه در کتابخانه‌ها به عنوان یک نهاد اجتماعی چندان مورد استقبال جامعه قرار نگرفته است و این در حالی است که کتابخانه‌های کشور به دلیل کمبود بودجه و نیروی انسانی نیازمند استفاده از نیروهای داوطلب هستند. به نظر

1. Boling  
2. Gentil  
3. Pi

می‌آید، عدم استقبال داوطلبان از کتابخانه‌ها و متقابلاً عدم تمایل مدیران و کارکنان کتابخانه‌ها به استفاده از نیروهای داوطلب ریشه در مشکلات و چالش‌هایی دارد که بررسی آن‌ها نیازمند پژوهش و تحقیق علمی است. در این پژوهش، برآنیم تا از دیدگاه کتابداران این موانع را بررسی کنیم و به پرسش‌های زیر پاسخ دهیم:

۱. چرا سازمان به حضور داوطلبان در کتابخانه نیازمند است؟
۲. داوطلبان کتابخانه با چه موانعی برای حضور در سازمان مواجه هستند؟
۳. مدیران سازمان با چه موانعی برای بکارگیری مؤثر داوطلبان مواجه هستند؟
۴. کارکنان کتابخانه با چه موانعی برای استفاده مؤثر از حضور داوطلبان مواجه هستند؟

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های متعددی در زمینه فعالیت‌های داوطلبانه انجام شده است که تعداد اندکی از آن‌ها مرتبط با فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌هاست. از جمله مرجانی (۱۴۰۰) پژوهشی را با هدف شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌های ایران با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای یا داده بنیاد و ابزار مصاحبه ساختاریافته، انجام داد. جامعه آماری این پژوهش، شامل ۴۷ نفر از استادان علم اطلاعات و دانش‌شناسی، مدیران، متولیان فرهنگی، مدیران کتابخانه‌ها، کتابداران و صاحب‌نظران برخی از حوزه‌های مرتبط با فعالیت‌های داوطلبانه بود. نتایج نشان داد: فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌های ایران متأثر از عوامل حمایت و بسترسازی، شناسایی انگیزه فعالیت‌های داوطلبانه، جذب و حفظ نیروهای داوطلب به کتابخانه است. موانع جذب نیروهای داوطلب شامل موانع اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، مدیریتی، حقوقی و قانونی هستند. همچنین، باورهای شخصی و روان‌شناختی و عوامل تأثیرگذار اجتماعی به عنوان عوامل مداخله‌گر بر فعالیت‌های داوطلبانه تأثیر دارند. بر اساس مدل پیشنهادی ایجاد و اصلاح قوانین، تبلیغ و اطلاع‌رسانی و آموزش از راهبردهای توسعه جذب نیروهای داوطلب در کتابخانه‌های ایران است. حضور نیروهای داوطلب در کتابخانه‌های ایران، دارای پیامدهای مثبت و منفی است که پیامدهای مثبت آن به مراتب بیشتر از پیامدهای منفی آن است. برای توسعه فعالیت‌های داوطلبانه، نیاز به نقشه راه و الگویی است که بتواند با ایجاد و اصلاح قوانین و جلب حمایت نهادهای دولتی و غیردولتی زمینه حضور مؤثرتر نیروهای داوطلب را در کتابخانه‌های کشور فراهم سازد. در همین راستا، محمدی (۱۳۹۹) در پژوهشی به تحلیل عوامل مؤثر بر فعالیت‌های داوطلبانه، رضایتمندی، استمرار فعالیت‌ها و وفاداری داوطلبان کتابخانه‌های عمومی استان کرمانشاه پرداخته است. جامعه آماری این پژوهش را داوطلبان کتابخانه‌های عمومی استان کرمانشاه تشکیل دادند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد اوه مشتمل بر ۵۳ آیتم استفاده شد. تجزیه و تحلیل

داده‌ها با استفاده از رگرسیون خطی چندگانه نشان داد که کارکردهای داوطلب شدن، تجربه داوطلبان، حمایت و پشتیبانی از آنان بر رضایتمندی داوطلبان تأثیرگذار هستند. همچنین، کارکردهای داوطلب شدن، تجربه داوطلبان، حمایت و پشتیبانی از آنان و رضایتمندی داوطلبان بر استمرار فعالیت‌های آن‌ها و وفاداری و قصد مشارکت آنان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. در راستای نتایج به دست آمده، مدیریت کتابخانه باید به طور مؤثر امنیت، حفظ و استفاده از داوطلبان را به عنوان منابع انسانی راهبردی، نه تنها برای پشتیبانی و تکمیل فعالیت‌های مختلف کتابخانه‌ای، بلکه برای کمک به آن‌ها در تبلیغ و عمومی کردن مزایای استفاده از کتابخانه نیز تأمین کند. پژوهش‌های دیگری نیز در خارج از حیطه کتابخانه‌ها در کشور انجام شده است، از جمله (کشاوری ترک و کشاوری ترک، ۱۳۹۱)، نیز در پژوهشی تحت عنوان «بررسی عوامل و روندهای مؤثر در انگیزه خدمات داوطلبانه امدادگران با استفاده از روش تحلیل علی- لایه‌ای CLA» که جامعه آماری آن شامل امدادگران پایگاه‌های فعال جمعیت هلال احمر استان قزوین بودند به روش ترکیبی (کیفی- کمی) و با ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه، در چهار سطح روندهای مؤثر را مورد تحلیل قرار دادند. یافته‌ها نشان دادند که عوامل به دو دسته اصلی عوامل درونی و عوامل بیرونی تقسیم‌بندی می‌شوند و هر کدام از دسته‌ها به پنج مؤلفه تقسیم می‌شوند. نتیجه پژوهش نشان داد، پنج عامل درونی به ترتیب: ایجاد آرامش درونی، نیاز به کسب دوستی و روابط، پرستش و اعتقادات مذهبی، رشد و تأمین نیاز «کسب موفقیت» و برخورداری از وضعیت روحی و جسمی مطلوب‌تر و پنج عامل بیرونی به ترتیب: رفتار سازمانی (مدیریت منابع انسانی، سیاست‌های سازمانی و...)، رسانه‌ها و تبلیغات، ابزارهای تشویقی، مشارکت و کار تیمی و نقش دولت و مجلس اولویت‌بندی شدند. در مقایسه تأثیر عوامل بیرونی بیشتر از عوامل درونی شناسایی شد.

در خارج از کشور، پژوهش‌های بیشتری در زمینه فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌ها انجام شده است (پایاتی و کمال<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در پژوهشی دیگر با عنوان «کتابخانه‌های توسعه‌یافته توسط سازمان‌های مردم‌نهاد در هند: تأثیرات، مدل‌ها و قابلیت‌های جدید» به جنبه مغفول مانده کتابداری بین‌المللی، یعنی نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در توسعه و مدیریت کتابخانه‌های عمومی و جامعه پرداخته است. یک مطالعه موردی از سازمان‌های غیردولتی را در منطقه محروم زاغه‌نشین که در کلان شهر جنوب هند، شهر بنگالور فعالیت می‌کنند، بررسی کرده است. یکی از یافته‌ها نشان داد، سازمان‌های غیردولتی می‌توانند در مکانیسم‌های ارائه دهنده خدمات مؤثر باشند و از طریق خدمات کتابخانه‌ای خود به برخی از حاشیه‌نشین‌ترین جمعیت در هند کمک کنند. سیستم پیشرفته کتابخانه‌های عمومی، همراه با سایر خدمات سازمان‌های مردم‌نهاد، ممکن است

یک سناریوی ایده‌آل و مؤثر برای خدمت به بزرگترین بخش عمومی ارائه دهد. کاسلدن، پیکارد و مکلود<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که وجود افراد داوطلب در کتابخانه‌ها، چالش‌ها و نگرانی‌هایی نیز ایجاد می‌کند که دغدغه مدیران کتابخانه‌هاست. این نگرانی‌ها به ویژه، به ایده داوطلب به عنوان جایگزینی برای کارمندان حقوق‌بگیر و نه ارتقاء خدمات کتابخانه‌ای مربوط شده و سایر نگرانی‌های اساسی، به کیفیت ارائه خدمات توسط داوطلبان، دلیل منطقی استفاده از داوطلبان، مسئولیت‌پذیری، کاهش مهارت‌های حرفه‌ای کتابداران و ظرفیت ارائه خدمات مربوط می‌شود. نتایج حاصل از مرور پیشینه‌های پژوهش نشان داد که پژوهش‌چندانی در مورد فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌ها، انجام نشده است. بیشتر پژوهش‌ها به روش کیفی انجام شده و دیدگاه اساتید و مدیران را مورد بررسی قرار داده است و کمتر پژوهشی است که موانع را از دیدگاه کتابداران مورد بررسی قرار دهد.

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر نوع پژوهش کیفی و از نظر هدف کاربردی است. در این پژوهش از روش تحلیل مضمون<sup>۲</sup> به منظور کشف چالش‌های فعالیت داوطلبانه از دیدگاه کتابداران آستان قدس رضوی استفاده شده است و بر اساس شبکه مضامین<sup>۳</sup> به طبقه‌بندی مضامین پرداخته شده است. جامعه نمونه در این پژوهش کارشناسان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی بودند. معیار ورود به جامعه نمونه، داشتن مدرک کارشناسی ارشد و حداقل ۱۰ سال سابقه اشتغال به کار در سازمان بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد. معیار حجم نمونه رسیدن به اشباع نظری بود. بر این اساس طی زمانی در حدود یک سال، تعداد ۳۶ نفر از کارشناسان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی به عنوان جامعه نمونه انتخاب شدند. ابزار اصلی پژوهش، مصاحبه ساختاریافته با تعداد ۲۰ پرسش‌باز بود که با استفاده از ادبیات پژوهش تدوین شد. روایی پرسش‌های مصاحبه توسط چند نفر از صاحب‌نظران حوزه‌های مدیریت و علم اطلاعات و دانش‌شناسی مورد تأیید قرار گرفت. از تعداد ۳۶ مصاحبه شونده، ۲۴ نفر زن و ۱۲ نفر مرد بودند، تعداد ۲۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۱۲ نفر کارشناسی و ۲ نفر دارای مدرک دکترا بودند، میانگین سابقه کار مصاحبه شوندگان ۱۸/۷۲ سال بود، میانگین سنی مصاحبه شوندگان ۳۸/۲۱ سال بود.

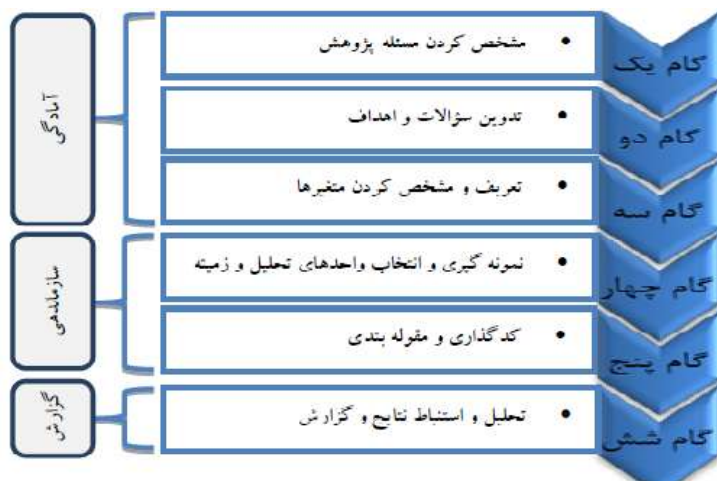
داده‌های حاصل از این پژوهش از طریق روش کیفی تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این راستا با نمونه‌های از پیش تعیین شده مصاحبه شد و سپس اطلاعات حاصل از

1. Casselden, Pickard & Mcleod  
2. Thematic analysis  
3. Thematic networks



مصاحبه‌ها، با استفاده از روش تحلیل مضمون آترید و استرلینگ<sup>۱</sup> مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری اولیه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر تحلیل شدند. در مرحله کدگذاری اولیه، ابتدا مفاهیم مرتبط با چالش‌های فعالیت داوطلبانه استخراج شدند و پس از طی فرآیند مقایسه شباهت‌ها و تفاوت‌های آن‌ها، مضامین سازمان‌دهنده نیز از ترکیب کدهای اولیه مشخص شدند. در ادامه فرآیند استقرایی پژوهش، در کدگذاری فراگیر با بررسی روابط میان مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر شکل گرفتند. هر مضمون فراگیر بیانگر سازماندهی توالی و تعاملات مجموعه‌ای از مضامین سازمان‌دهنده در درون یک دسته‌بندی فرعی است که پیامدهای مشخصی را در پی دارند.

در نمودار ۱ مراحل جمع‌آوری و کدگذاری داده‌ها مشخص شده است.



نمودار ۱. مراحل جمع‌آوری و کدگذاری داده‌های کیفی

### تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها ابتدا تمامی مصاحبه‌ها که در قالب فایل صوتی بودند مکتوب شده و به همراه مصاحبه‌هایی که به صورت فایل متنی تنظیم شده بود، دو مرتبه با دقت مطالعه شدند و مصاحبه‌هایی که به نظر می‌رسید فاقد کد مرتبط با پرسش‌ها و هدف‌های پژوهش بودند جدا گردید. هنگام مطالعه، بخش‌هایی که به نظر می‌رسد دارای کد مرتبط بودند علامت‌دار شدند تا امکان کدگذاری تسهیل شود. سپس مصاحبه‌هایی که فاقد کدهای مرتبط بودند دوباره سطر به سطر بررسی شدند تا اطمینان حاصل شود که فاقد کد مرتبط هستند. این مصاحبه‌ها به طور کامل از روند تحلیل کنار گذاشته شد. در ادامه مصاحبه‌هایی که به نظر

می‌رسید دارای کد مرتبط هستند مجدداً مورد بررسی قرار گرفتند. طی این بررسی‌ها برخی از کدهای جدید استخراج شدند.

در جدول زیر نمونه مصاحبه‌ها و کدهای استخراج شده آورده شده است.

جدول ۱. نمونه مصاحبه‌ها و کدهای اولیه استخراج شده

مصاحبه‌های مشابه	کد استخراج شده	نمونه مصاحبه‌های مرتبط با پرسش اول پژوهش: چرا سازمان به حضور داوطلبان در کتابخانه نیازمند است؟
۱۲،۸،۴،۳	افزایش حجم کارهای سازمان	با به کارگیری و استفاده از مهارت و تخصص‌ها، قابلیت و توانایی‌های ذاتی نیروهای داوطلب می‌توان کمبود نیرو در سازمان را جبران نمود و بستری برای بروز استعدادها و داوطلبان ایجاد نمود. (۷)
۲۲،۸،۲،۴،۳۲	ترویج فرهنگ رضوی در بین افراد جامعه	استفاده از نیروهای داوطلب در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی، یکی از راه‌های گسترش فرهنگ رضوی است. (۵)
۳۰،۹،۱۱	کمبود نیرو در بخش‌های مختلف	در حال حاضر، کمبود نیرو در بخش‌های مختلف سازمان، مشهود است و نیروهای داوطلب می‌توانند بخشی از این کمبود نیرو را جبران کنند. (۳)
۳۲،۲۱	انگیزه بالای داوطلبان	نیروهای داوطلب اکثراً جوان هستند و انگیزه بالایی برای فعالیت‌های خلاقانه دارند. (۴)
۱۴،۱،۸،۱۹	اشتراک دانش کارکنان با داوطلبان	همکاران تجربه‌های خوبی دارند که می‌توانند آن را با نیروی داوطلب به اشتراک بگذارند. (۹)
مصاحبه‌های مشابه	کد استخراج شده	نمونه مصاحبه‌های مرتبط با پرسش دوم پژوهش: داوطلبان برای حضور در سازمان با چه مشکلاتی مواجهند؟
۱۲،۶،۱۸	عدم آشنایی به نوع کارهای کتابخانه	داوطلبانی که استخدام می‌شوند؛ با کتابخانه و نوع کارهای کتابخانه ناآشنا هستند. (۲۵)
۱۶،۲۰،۲۲،۴،۲	بی توجهی به علایق داوطلب	معمولاً سازمان داوطلب را در جایی به کار می‌گیرد که کمبود نیرو دارد و ممکن است، کاری که به داوطلب واگذار می‌شود؛ مورد علاقه او نباشد. (۲۱)
۱۶،۴،۱۰،۱۵	طولانی بودن فرایند به کارگیری نیروی داوطلب	در سیستم آستان قدس رضوی، فرایند ارزشیابی و به کارگیری نیروی داوطلب خیلی طولانی است. (۱۶)
۷،۹،۱۴	عدم تناسب ساعات کاری با برنامه حرفه‌ای داوطلبان	داوطلبان معمولاً دانشجو هستند و یا شغل دیگری دارند و نمی‌توانند ساعات کاری سازمان را با درس یا شغلشان هماهنگ کنند. (۲)
مصاحبه‌های مشابه	کد استخراج شده	نمونه مصاحبه‌های مرتبط با پرسش سوم پژوهش: مدیران سازمان با چه موانعی برای به کارگیری مؤثر داوطلبان مواجه هستند؟
۲۴،۸،۱۲	کمبود فضای اداری	در سازمان کتابخانه‌ها، فضای اداری محدود است و داوطلب برای کارکردن به فضای اداری نیاز دارد. (۱۴)
۱۴،۱۱،۹،۳۰	عدم اعتماد به داوطلبان	مدیران سازمان کار داوطلبان را قبول ندارند و برای سپردن کارها به آن‌ها اعتماد نمی‌کنند. (۶)
۱۰،۱۶،۳۱	ترس از تضعیف چارت سازمانی با به کارگیری داوطلبان	حضور نیروی داوطلب باعث می‌شود، چارت سازمان با نیروی رسمی کمتری بسته شود. (۱۰)

۵،۱۸،۲۳	امکان ترک بی موقع کار توسط داوطلبان	یک فرد داوطلب ممکن است با دلیل یا بی دلیل کار خودش را ترک کند. (۱۹)
	کد استخراج شده	نمونه مصاحبه‌های اولیه مرتبط با پرسش چهارم پژوهش: کارکنان کتابخانه با چه موانعی برای استفاده مؤثر از حضور داوطلبان مواجه هستند؟
۲۷،۱۴،۳۰	عدم تعهد داوطلبان به حضور به موقع	من با نیروی داوطلب کار کرده‌ام. اصلاً تعهدی برای حضور به موقع ندارند. (۱۸)
۷،۳۲،۱۴	موقتی بودن حضور داوطلبان	معمولاً یک داوطلب به صورت موقتی به کار گرفته می‌شود، در حالی که بیشتر فعالیت‌های کتابخانه دائمی هستند. (۹)
۸،۱۲،۱۳	تجربه ناموفق از به کارگیری داوطلبان	قبلاً هم در کتابخانه‌ها نیروی داوطلب با اسامی گوناگونی مثل خادمیار، افتخاری ... آمدند، اما همه این طرح‌ها با شکست مواجه شد. (۲۶)
۱۱،۱۵،۱۸،۲۲	عدم تمایل به فاش کردن اسرار حرفه‌ای	خیلی از کارمندان دوست ندارند، علمی را که در دانشگاه آموخته‌اند به راحتی در اختیار دیگران قرار دهند. (۱۴)
۲۱،۱۲،۱۴	تمایل داوطلبان به حضور در پست‌های جذاب و راحت	نیروهای داوطلب فقط در بعضی کارهای راحت و جذاب به کار گرفته می‌شوند. (۲۸)

پس از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، کدهای مشابه در قالب مضامین مرتب شدند تا درباره نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل یک مضمون پایه، تصمیم‌گیری شود. در این مرحله برخی از کدها به هیچ مضمون بالقوه اختصاص پیدا نکردند. چنین کدهایی به طور موقت تحت عنوان «متفرقه» از بقیه کدها جدا شدند تا در بررسی‌های مجدد، جایگاه مناسب آن‌ها در قالب مضامین مشخص شود. در ادامه، علاوه بر این که نام اولیه برای مضامین پایه انتخاب شد، درباره مرتبط بودن هریک از این مضامین اولیه با کدهای شناسایی شده و پرسش‌های پژوهش، بررسی‌های بیشتری انجام شد. در این مرحله برخی مضامین به جهت این که با یکدیگر همپوشانی زیادی داشتند، با یکدیگر ادغام شدند. برخی از مضامین نیز شکسته شده و به دو مضمون تبدیل شدند. در این مرحله مضامین پایه و کدها چندین بار مرتب و بازبینی شدند تا در نهایت جمع‌بندی نهایی حاصل شد. در گام بعدی ماهیت هر مضمون پایه به طور دقیق‌تر شناسایی شده و نام مناسب برای مضامین انتخاب شدند. برای نامگذاری مضامین از ادبیات پژوهش استفاده گردید. بدین منظور سعی گردید تا نام‌هایی برای مضامین انتخاب شود که بیانگر ویژگی خاص هر مضمون باشد، با اهداف و پرسش‌های پژوهش مرتبط باشد و حتی‌الامکان با مضامین دیگر همپوشانی نداشته باشند یا همپوشانی اندکی داشته باشد. در این مرحله از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها، تعداد ۱۱۸ کد استخراج گردید. در جدول ۲ کدهای استخراج شده آورده شده است.

## جدول ۲. خروجی حاصل از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

کدهای استخراج شده مرتبط با پرسش اول پژوهش: چرا سازمان به حضور داوطلبان در کتابخانه نیازمند است؟			
استفاده از مهارت ویژه داوطلبان	مشکلات مالی سازمان	وجود موانع اداری در استخدام نیروی انسانی	افزایش حجم کارهای سازمان
جوان بودن نیروهای داوطلب	انگیزه بالای داوطلبان	نیاز به تخصص‌های جدید و روزآمد	گسترده‌گی کار کتابخانه‌ها
افزایش ساعات کاری کتابخانه‌ها	کمبود نیرو در شیفت‌های کاری عصر و شب	کم هزینه بودن نیروی داوطلب	کمبود نیرو در بخش‌های مختلف
استفاده از تفکر افراد مختلف جامعه	افزایش تأثیرگذاری بر جامعه	افزایش سن و کاهش توانایی جسمی کارکنان	کمک به رشد فکری جامعه
ارتقاء مهارت‌های داوطلبان	کمک به رشد فکری افراد جامعه	افزایش اعتماد عمومی نسبت به سازمان	استفاده از دانش افراد بازنشسته
بهینه‌سازی اوقات فراغت افراد جامعه	اشتراک دانش کارکنان با داوطلبان	ایجاد علاقه به سازمان در سطح جامعه	ایجاد فرصت آشنایی با کتابخانه برای دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها
ترویج فرهنگ کتابخوانی	ترویج فرهنگ رضوی در بین افراد جامعه	گسترش همکاری با مجامع علمی	امکان ایجاد روابط با مجامع علمی خارج از کشور
انتشار سریع‌تر اخبار سازمان در سطح جامعه	امکان حضور اساتید و حرفه‌مندان در سازمان	استفاده از حضور علاقمندان به مطالعه و کتابخوانی	تمایل جامعه به فعالیت داوطلبانه
کدهای استخراج شده مرتبط با پرسش دوم پژوهش: داوطلبان برای حضور در سازمان با چه مشکلاتی مواجهند؟			
عدم استقبال کارکنان سازمان	عدم اطلاع‌رسانی کافی در مورد به کارگیری داوطلب	عدم تناسب ساعات کاری با برنامه حرفه‌ای داوطلبان	سکوت و کم هیجان بودن کار در کتابخانه
تجربه نداشتن در مواجهه با مراجعه‌کننده	انتظار زیاد مدیران از داوطلب	پیچیدگی‌های فرایند به کارگیری نیروی داوطلب	نداشتن ابزار و امکانات انجام کار
ناآشنایی با محیط کار اداری	عدم آشنایی به نوع فعالیت‌های کتابخانه	انتظار استخدام در آینده	کمبود مهارت‌های حرفه‌ای
ترس از مواجهه با مدیران	تشویق نشدن از سوی مدیران	سختگیری در پوشش	مشکلات مربوط به رفت و آمد
نارضایتی خانواده	ناتوانی در برقرار ارتباط با کارکنان	طولانی بودن فرایند به کارگیری نیروی داوطلب	عدم تناسب شغل پیشنهادی با رزومه داوطلبان
بی توجهی به علایق داوطلب	نامتناسب بودن وضعیت تحصیلی داوطلبان با شغل پیشنهادی		
کدهای استخراج شده مرتبط با پرسش سوم پژوهش: مدیران سازمان با چه موانعی برای به کارگیری مؤثر داوطلبان مواجهند؟			
نبود آئین نامه مدون	عدم پذیرش از سوی کارکنان سازمان	فقدان برنامه آموزشی مدون	فقدان چشم انداز روشن
کمبود امکانات آموزشی	کمبود منابع مالی برای حمایت از داوطلبان	کمبود فضای اداری	کمبود امکانات اداری

نبود تعریفی روشن از داوطلب	انتظار بیش از حد داوطلبان از مدیر	عدم همکاری کارکنان سازمان با داوطلبان	عدم توانایی کارکنان در مدیریت افراد داوطلب
عدم توانایی کارکنان در آموزش افراد داوطلب	نبود بودجه کافی برای آموزش داوطلبان	عدم اعتماد به داوطلبان	نبود آمار مناسبی از داوطلبان
نبود آئین نامه ارزیابی فعالیت‌های داوطلبانه	عدم توجه اسناد بالادستی به داوطلبان	عدم تفویض اختیار توسط مدیران ارشد	عدم توانایی مدیران در پاسخگویی به انتظارات داوطلبان
مسائل حقوقی مربوط به به کارگیری داوطلبان بازنشسته	علاقمندی داوطلبان به انجام کارهای غیرضروری سازمان	نبود نظام تشویق و قدردانی از داوطلبان	ترس از تضعیف چارت سازمانی با به کارگیری داوطلبان
امکان ترک بی موقع کار توسط داوطلبان	امکان ارسال اخبار نادرست سازمانی از سوی داوطلبان	شناخت ناکافی مدیران از داوطلبان	لزوم حفاظت از منابع منحصر بفرد سازمان
عدم پوشش بیمه حوادث برای داوطلبان	کمبود منابع مالی برای تشویق داوطلبان	گران بودن تجهیزات کتابخانه‌ای	کمبود سرویس رفت و آمد
عدم پیش‌بینی بودجه آموزشی داوطلبان	عدم تأمین خدمات رفاهی برای داوطلبان		
<b>کدهای استخراج شده مرتبط با پرسش چهارم پژوهش:</b>			
<b>کارکنان کتابخانه با چه موانعی برای استفاده مؤثر از حضور داوطلبان مواجهند؟</b>			
ترس از دست دادن جایگاه شغلی	عدم علاقتمندی کارکنان به آموزش داوطلبان	تجربه ناموفق از به کارگیری داوطلبان	عدم توجه داوطلبان به پایگاه اجتماعی کارکنان
بی‌تجربگی داوطلبان در پاسخگویی به مراجعه کننده	عدم تعهد داوطلبان به حضور به موقع	ناتوانایی داوطلبان در انجام امور محوله	ناتوانی داوطلب در ارائه طرح‌های نوآورانه
نگرانی از اشتباهات کاری داوطلبان	ساده‌انگاری فعالیت‌های کتابخانه از سوی داوطلبان	عدم رعایت ضوابط سازمانی از سوی داوطلب	عدم تمایل به فاش کردن اسرار حرفه‌ای
نگرانی از ارائه گزارش شدن به مدیر توسط داوطلبان	عدم تسلط داوطلبان به نرم‌افزارهای حرفه‌ای	عدم آگاهی از روحیات افراد داوطلب	عدم رضایت از ارتباط با داوطلبان
عدم تمایل داوطلب به چرخش کاری	ترس از تداخل کاری	ناآگاهی از اهداف سازمان از طریق به کارگیری داوطلب	بیهوده پنداشتن فعالیت داوطلبانه
توجه بیش از حد مدیران به نیروی داوطلب	عدم آگاهی از علاقتمندی‌های داوطلب	حضور داوطلبان دارای مدرک غیرمرتبط	احساس بی‌توجهی به رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی
دیدگاه منفی جامعه به فعالیت داوطلبانه	پاسخگو نبودن داوطلب در مقابل اشتباهات احتمالی	موقتی بودن حضور داوطلبان	تمایل داوطلبان به حضور در پست‌های جذاب و راحت

### شناسایی مضامین سازمان دهنده

پس از شناسایی و نامگذاری مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده شناسایی شدند. بدین منظور، ابتدا مضامین اصلی که وجه اشتراک زیادی با هم داشته یا حول یک موضوع و یا یک ویژگی خاص بودند با هم ترکیب شده و یک مضمون سازمان‌دهنده را شکل داده‌اند. پس از شناسایی و تدوین مضامین سازمان‌دهنده

که شامل ۱۱ مضمون سازمان دهنده بود، مضامین سازمان دهنده به همان منوال ذکر شده در مرحله قبل، با یکدیگر ترکیب شده و ذیل مضامین فراگیر قرار گرفته‌اند. از ترکیب مضامین سازمان دهنده، ۴ مضمون فراگیر شناسایی شدند، در جدول ۲ مضامین فراگیر و سازمان دهنده نشان داده شده است.

### پرسش اول: چرا سازمان به حضور داوطلبان در کتابخانه نیازمند است؟

نتایج حاصل از کدگذاری مضمون فراگیر «ضرورت حضور داوطلبان در سازمان» در جدول ۳ ارائه شده است. این مضمون فراگیر در برگزیده مضامین سازمان دهنده «ضرورت سازمانی» و «ضرورت اجتماعی» است.

### جدول ۳. مضامین سازمان دهنده و فراگیر مرتبط با پرسش اول پژوهش

مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه مرتبط با پرسش اول پژوهش:		
چرا سازمان به حضور داوطلبان در کتابخانه نیازمند است؟		
مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
وجود موانع اداری در استخدام نیروی انسانی، مشکلات مالی سازمان، افزایش حجم کارهای سازمان، کمبود نیرو در شیفت‌های کاری عصر و شب، افزایش ساعات کاری کتابخانه‌ها، افزایش سن و کاهش توانایی جسمی کارکنان، افزایش اعتماد عمومی نسبت به سازمان، کمبود نیرو در بخش‌های مختلف، کم هزینه بودن نیروی داوطلب	ضرورت سازمانی	ضرورت حضور داوطلبان در سازمان
نیاز به تخصص‌های جدید و روزآمد، گستردگی کار کتابخانه‌ها، تمایل جامعه به کار داوطلبانه، کمک به رشد فکری افراد جامعه، استفاده از دانش افراد بازنشسته، استفاده از مهارت داوطلبان، استفاده از تفکر افراد مختلف جامعه، ارتقاء مهارت‌های داوطلبان	ضرورت اجتماعی	
انتشار سریع‌تر اخبار سازمان در سطح جامعه، ایجاد فرصت آشنایی با کتابخانه برای دانش‌آموختگان دانشگاه‌ها، امکان ایجاد روابط با مجامع علمی خارج از کشور، بهینه‌سازی اوقات فراغت افراد جامعه، ترویج فرهنگ کتابخوانی، افزایش تأثیرگذاری بر جامعه، اشتراک دانش کارکنان با داوطلبان، استفاده از حضور علاقمندان به مطالعه و کتابخوانی، ایجاد علاقه به سازمان در سطح جامعه، گسترش همکاری با مجامع علمی، ترویج فرهنگ رضوی در بین افراد جامعه، امکان حضور اساتید و حرفه‌مندان در سازمان	ترویج اهداف سازمانی و تأثیرگذاری اجتماعی	

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، ضرورت حضور داوطلبان در سازمان در سه بخش «ضرورت سازمانی»، «ضرورت اجتماعی» و «ترویج اهداف سازمانی و تأثیرگذاری اجتماعی» قرار می‌گیرد.

### پرسش دوم: داوطلبان برای حضور در سازمان با چه مشکلاتی مواجهند؟

نتایج حاصل از کدگذاری مضمون فراگیر چالش‌های فردی و سازمانی داوطلبان در جدول ۴ ارائه شده است. این مضمون فراگیر در برگزیده مضامین سازمان دهنده «چالش‌های فردی» و «عدم اطلاع و آگاهی» و «عدم آمادگی سازمان برای پذیرش داوطلبان» است.

**جدول ۴. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با پرسش دوم پژوهش**

مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه مرتبط با پرسش دوم پژوهش: داوطلبان برای حضور در سازمان با چه مشکلاتی مواجهند؟		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
چالش‌های فردی و سازمانی داوطلبان	چالش‌های فردی	تجربه نداشتن در مواجهه با مراجعه‌کننده، عدم تناسب ساعات کاری با برنامه حرفه‌ای داوطلبان، مشکلات مربوط به رفت و آمد، نارضایتی خانواده، سختگیری در پوشش
	عدم اطلاع و آگاهی	عدم آشنایی به نوع فعالیت‌های کتابخانه، ترس از مواجهه با مدیران، کمبود مهارت‌های حرفه‌ای، انتظار استخدام در آینده، ناتوانی در برقراری ارتباط با کارکنان، ناآشنایی با محیط کار اداری، سکوت و کم‌هیجان بودن کار در کتابخانه
	عدم آمادگی سازمان برای پذیرش داوطلبان	پیچیدگی‌های فرایند به کارگیری نیروی داوطلب، انتظار زیاد مدیران از داوطلب، تشویق نشدن از سوی مدیران، نداشتن ابزار و امکانات انجام کار، طولانی بودن فرایند به کارگیری نیروی داوطلب، عدم تناسب شغل پیشنهادی با رزومه داوطلبان، بی‌توجهی به علایق داوطلب، نامتناسب بودن وضعیت تحصیلی داوطلبان با شغل پیشنهادی

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، چالش‌های فردی و سازمانی داوطلبان در سه بخش «چالش‌های فردی»، «عدم اطلاع و آگاهی» و «عدم آمادگی سازمان برای پذیرش داوطلبان» قرار می‌گیرد.

**پرسش سوم: مدیران سازمان با چه موانعی برای به کارگیری مؤثر داوطلبان مواجهند؟**

نتایج حاصل از کدگذاری مضمون فراگیر «چالش‌های حقوقی و اداری مدیران» در جدول ۵ ارائه شده است. این مضمون فراگیر در برگرفته مضامین سازمان‌دهنده «چالش‌های اداری و حقوقی» و «کمبود امکانات و تجهیزات» و «کمبود منابع مالی» است.

**جدول ۵. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با پرسش سوم پژوهش**

مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه مرتبط با پرسش سوم پژوهش: مدیران سازمان با چه موانعی برای به کارگیری مؤثر داوطلبان مواجهند؟		
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
چالش‌های حقوقی و اداری مدیران	چالش‌های اداری و حقوقی	نبود آئین نامه مدون، فقدان برنامه آموزشی مدون، فقدان چشم انداز روشن، نبود تعریفی روشن از داوطلب، انتظار بیش از حد داوطلبان از سازمان، عدم توانایی کارکنان در مدیریت افراد داوطلب، عدم توجه اسناد بالادستی به داوطلبان، نبود آئین‌نامه ارزیابی فعالیت‌های داوطلبانه، مسائل حقوقی مربوط به، به کارگیری داوطلبان بازنشسته، عدم پذیرش داوطلبان از سوی کارکنان سازمان، ترس از تضعیف چارت سازمانی با به کارگیری داوطلبان، امکان ترک بی‌موقع کار توسط داوطلبان، عدم پوشش بیمه حوادث برای داوطلبان، امکان ارسال اخبار نادرست سازمانی از سوی داوطلبان، نبود آمار مناسبی از داوطلبان، علاقمندی داوطلبان به انجام فعالیت‌های غیرضروری سازمان، لزوم حفاظت از منابع منحصر به فرد سازمان
	کمبود امکانات و تجهیزات	کمبود امکانات آموزشی، کمبود تجهیزات اداری، کمبود فضای اداری، عدم توانایی کارکنان در آموزش افراد داوطلب
	کمبود منابع مالی	کمبود منابع مالی برای تشویق داوطلبان، گران بودن تجهیزات کتابخانه‌ای، عدم پیش‌بینی بودجه آموزشی داوطلبان، عدم تأمین خدمات رفاهی برای داوطلبان، کمبود سرویس رفت و آمد، شناخت ناکافی مدیران از داوطلبان، نبود نظام تشویق و قدردانی از داوطلبان، عدم تفویض اختیار توسط مدیران ارشد، عدم توانایی مدیران در پاسخگویی به انتظارات داوطلبان

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، چالش‌های حقوقی و اداری مدیران در سه بخش «چالش‌های اداری و حقوقی»، «کمبود امکانات و تجهیزات» و «کمبود منابع مالی» قرار می‌گیرد.

**پرسش چهارم: کارکنان کتابخانه با چه موانعی برای استفاده مؤثر از حضور داوطلبان مواجهند؟**  
نتایج حاصل از کدگذاری مضمون فراگیر «چالش‌های حرفه‌ای و سازمانی کارکنان» در جدول ۶ ارائه شده است. این مضمون فراگیر در برگیرنده مضامین سازمان‌دهنده «چالش‌های حرفه‌ای»، «چالش‌های سازمانی» و «چالش‌های مرتبط با ماهیت فعالیت داوطلبانه» است.

#### جدول ۶. مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر مرتبط با پرسش چهارم پژوهش

مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه مرتبط با پرسش چهارم پژوهش: کارکنان کتابخانه با چه موانعی برای استفاده مؤثر از حضور داوطلبان مواجهند؟		
مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
عدم تسلط داوطلبان به نرم‌افزارهای حرفه‌ای، حضور داوطلبان دارای مدرک غیرمرتبط، عدم تمایل به فاش کردن اسرار حرفه‌ای، ناتوانی داوطلب در ارائه طرح‌های نوآورانه، احساس بی‌توجهی به رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی، ترس از دست دادن جایگاه شغلی، بی‌تجربگی داوطلبان در پاسخگویی به مراجعه‌کننده، ساده‌انگاری فعالیت‌های کتابخانه از سوی داوطلبان.	چالش‌های حرفه‌ای	چالش‌های حرفه‌ای و سازمانی کارکنان
ناآگاهی از اهداف سازمان از طریق به کارگیری داوطلب، عدم آگاهی از علاقمندی‌های داوطلب، عدم آگاهی از روحیات افراد داوطلب، ناتوانایی داوطلبان در انجام امور محوله، عدم رعایت ضوابط سازمانی از سوی داوطلب، نگرانی از گزارش شدن به مدیر توسط داوطلبان، تجربه ناموفق از به کارگیری داوطلبان.	چالش‌های سازمانی	
بیهوده پنداشتن فعالیت داوطلبانه، دیدگاه منفی جامعه به فعالیت داوطلبانه، عدم رضایت از ارتباط با داوطلبان، تمایل داوطلبان به حضور در پست‌های جذاب و راحت، عدم توجه داوطلبان به پایگاه اجتماعی کارکنان، موقتی بودن حضور داوطلبان، عدم علاقمندی کارکنان به آموزش داوطلبان، ترس از تداخل کاری، عدم تعهد داوطلبان به حضور به موقع.	چالش‌های مرتبط با ماهیت فعالیت داوطلبانه	

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، چالش حرفه‌ای و سازمانی کارکنان در سه بخش «چالش‌های حرفه‌ای»، «چالش‌های سازمانی» و «چالش‌های مرتبط با ماهیت فعالیت داوطلبانه» قرار می‌گیرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که کتابداران آستان قدس رضوی حضور داوطلبان را در سازمان ضروری می‌دانند و این ضرورت را نه تنها یک نیاز سازمانی بلکه ضرورتی اجتماعی و ناشی از تمایل افراد جامعه به کار و فعالیت داوطلبانه می‌دانند و باور دارند که حضور داوطلبان موجب افزایش شناخت جامعه



از اهداف سازمان و در نتیجه تأثیرگذاری در جامعه از سویی و ارتقاء دانش و مهارت دانش‌آموختگان و علاقمندان به حضور در فعالیت‌های علمی و فرهنگی می‌شود. این نتیجه را می‌توان ناشی از درک کتابداران از رسالت فرهنگی و اجتماعی آن‌ها در بحث فرهنگ‌سازی اجتماع و تأثیرگذاری بر جامعه به عنوان یک نهاد اجتماعی دانست. این مهم در کتابخانه‌های عمومی که از مردم و برای مردم هستند؛ بیشتر حائز اهمیت است. نتایج پژوهش محمدی (۱۳۹۹) نشان داد، مدیریت کتابخانه باید به طور مؤثر امنیت، حفظ و استفاده از داوطلبان را به عنوان منابع انسانی راهبردی، نه تنها برای پشتیبانی و تکمیل فعالیت‌های مختلف کتابخانه‌ای؛ بلکه برای کمک به آن‌ها در تبلیغ و عمومی کردن مزایای استفاده از کتابخانه نیز تأمین کند.

از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، داوطلبان برای حضور در فعالیت‌های داوطلبانه با چالش‌هایی مواجهند که این چالش‌ها، منشاء فردی یا سازمانی دارد، نارضایتی خانواده، ترس از مواجهه با مدیر و بی‌تجربگی در پاسخگویی به مراجعه‌کننده چالش‌هایی است که دارای منشاء فردی است و افراد می‌توانند با آموزش و تمرین بیشتر بر این چالش‌های غلبه کنند. چالش‌های سازمانی در کتابخانه‌های مختلف متفاوتند و اگر کتابخانه‌ها نیاز به استفاده از نیروی داوطلب دارند؛ باید زیرساخت‌های لازم را از قبل آماده کنند و با تدوین برنامه‌ای راهبردی و جلب حمایت مدیران ارشد، بر این چالش‌ها غلبه کنند؛ ضمن این که از بین بردن موانع فردی نیز، با تدوین برنامه‌ای آینده‌نگرانه امکان‌پذیر است. پژوهش مرجانی (۱۴۰۰) نیز، نشان داد که باورهای شخصی و روان‌شناختی و عوامل تأثیرگذار اجتماعی به عنوان عوامل مداخله‌گر بر فعالیت‌های داوطلبانه تأثیر دارند.

اما بی‌اطلاعی از شرایط کار کتابخانه، عدم اطلاع از فرایندهای سازمانی و... ناشی از کم‌کاری سازمان در اطلاع‌رسانی وسیع است. شهریاری، سالاری و بهزادی (۱۳۹۴) نیز مهمترین موانع مشارکت در کتابخانه‌های آستان قدس رضوی را عدم آگاهی جامعه از اهمیت و ضرورت مشارکت در کتابخانه‌ها، نبود فرهنگ الگوسازی خیرین فعال در جامعه و وضعیت اقتصادی و تورم موجود در جامعه برشمردند.

از سویی دیگر، عدم تدوین آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های کاربردی از سوی سازمان و کمبود تجهیزات و فضای مناسب کاری برای داوطلبان از موانعی است که داوطلبان برای حضور موفق در سازمان با آن مواجهند. بر اساس یافته‌های پژوهش، در حال حاضر، مدیران سازمان برای به کارگیری داوطلبان با چالش‌های حقوقی و اداری، کمبود تجهیزات و کمبود منابع مالی روبه‌رو هستند. برنامه‌ریزی بر اساس چشم‌انداز و اهداف سازمانی و پیش‌بینی بودجه‌های مورد نیاز در آینده می‌تواند سازمان را در مواجهه با این چالش کمک کند. در همین راستا مرجانی (۱۴۰۰) نیز نشان داد که برای توسعه فعالیت‌های داوطلبانه، نیاز به نقشه راه و الگویی است که بتواند با ایجاد و اصلاح قوانین و جلب حمایت نهادهای دولتی و غیردولتی زمینه حضور مؤثرتر نیروهای داوطلب را در کتابخانه‌های کشور فراهم سازد.

همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که کارکنان برای حمایت و همکاری با داوطلبان، با چالش‌های حرفه‌ای، سازمانی و چالش‌هایی که با ماهیت فعالیت داوطلبانه در ارتباط است، مواجهند. به نظر می‌رسد، همکاری بین سازمان و مجامع دانشگاهی می‌تواند منجر به آموزش بهتر دانش‌آموختگان متقاضی کار داوطلبانه و در نتیجه کاهش چالش‌های حرفه‌ای در همکاری بین داوطلبان و کارکنان سازمان شود. انتخاب داوطلبانی با وضعیت تحصیلی و رزومه علمی مناسب و دخالت دادن کارکنان و مدیران میانی موجب کاهش چالش‌های حرفه‌ای و سازمانی کارکنان می‌شود. چالش‌هایی مانند بیهوده پنداشتن کار داوطلبانه و موقتی بودن حضور داوطلب در سازمان، وابسته به ماهیت کار داوطلبانه است و نیاز به تغییر فرهنگ سازمانی دارد که این مهم با آموزش، ارتباط و برگزاری جلسات و نشست‌های دوستانه بین کارکنان و داوطلبان قابل بهبود است.

### پیشنهاد‌های کاربردی

- با توجه به یافته‌های پژوهش، مبنی بر ضرورت حضور داوطلبان در سازمان، به منظور افزایش تأثیرگذاری اجتماعی پیشنهاد می‌شود؛ سازمان از طیف‌های مختلف داوطلبان استفاده کند و به منظور ترویج دانش و فرهنگ افراد جامعه، از فرصت حضور داوطلبان بهره‌مند شود و برای داوطلبان دوره‌های آموزشی و برنامه‌های فرهنگی مناسب برگزار کند.
- پیشنهاد می‌شود، سازمان برای اطلاع‌رسانی در مورد فعالیت‌های داوطلبانه از فضای مجازی و سامانه‌های کارآمد استفاده کند.
- برگزاری نشست‌های تخصصی با متخصصان علم اطلاعات و دانش‌شناسی و مدیران ارشد کتابخانه‌ها و استفاده از نظرات آن‌ها برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های داوطلبانه پیشنهاد می‌شود.
- بر اساس یافته‌های پژوهش، کارکنان انگیزه لازم برای تسهیم امکانات اداری و آموزش داوطلبان ندارند، برای از بین بردن این مشکلات، در نظر گرفتن بسته‌های تشویقی و دادن امتیاز به کارکنانی که همکاری بیشتری با نیروهای داوطلب دارند، پیشنهاد می‌شود.

### سپاسگزاری

از سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی به خاطر حمایت معنوی در اجرای پژوهش حاضر سپاسگزاری می‌شود.

## منابع

- اسفندیار، حسن (۱۳۹۱). اهمیت و نقش داوطلبان در دستیابی به توسعه پایدار با تأکید بر جمعیت هلال احمر جمهوری اسلامی ایران (فرصت‌ها و تهدیدها). *فصلنامه علمی پژوهشی امداد و نجات*، ۴(۴) ۵۷-۶۹.
- اندام، رضا؛ همتی‌نژاد، مهرعلی؛ حمیدی، مهرزاد؛ رمضان‌نژاد، رحیم؛ کاظم‌نژاد، انوشیروان (۱۳۸۸). بررسی انگیزه‌های داوطلبی در ورزش. *فصلنامه المپیک*، ۲(۳)، ۱۰۷-۱۱۷.
- شهرباری، امیرعطا (۱۳۹۴). *بررسی عوامل مؤثر بر جذب مشارکت‌های مردمی در کتابخانه‌های عمومی مشهد*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه امام رضا (ع). دانشکده ادبیات و علوم انسانی.
- کلاته سیفری، معصومه؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ احسانی، محمد؛ حسینی، سید یعقوب (۱۳۹۳). طراحی و تبیین مدل حفظ و نگهداری داوطلبان در ورزش دانشجویی: مطالعه موردی داوطلبان ورزشی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *پژوهش در ورزش دانشگاهی*، ۲(۶)، ۳۳-۵۰.
- کشاوری ترک، محسن؛ کشاوری ترک، عین‌الله (۱۳۹۱). بررسی عوامل و روندهای مؤثر در انگیزه خدمات داوطلبانه امدادگران با استفاده از روش تحلیل علی- لایه‌ای CLA. *فصلنامه علمی امداد و نجات*، ۴(۳) ۳-۱۳.
- مرجانی، سید عباس؛ زارعی، عاطفه؛ بیات، بهروز (۱۴۰۰). شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر فعالیت‌های داوطلبانه در کتابخانه‌های ایران با ارائه الگوی نظری. *کتابداری و اطلاع‌رسانی*، ۲۴(۴) ۳۰-۵.
- مرسل، علی (۱۳۸۶). *مقایسه موانع توسعه نهضت داوطلبی در ورزش دانشگاهی کشور از دیدگاه مدیران و دانشجویان*. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد (چاپ نشده)، دانشگاه غیرانتفاعی آمل.

## References

- Andam, R., Montazari, A., & Feyzi, S. (2013). Examining barriers to bidding at University Sports Associations. *Journal of Sport Management*, 5(4), 29-45.
- Andam, R., Hemtinejad, M. A., Hamidi, M., Ramadan Nejad, R., & Kazem Nejad, A. (2009). Examining the motives of volunteering in sports. *Olympic Quarterly*, 2(3), 107-117. (in Persian)
- Boling, A. L. (2005). *Volunteer motivation across the lifespan*. A dissertation submitted to the faculty of Claremont graduate university in pivotal fulfillment of the requirements for the degree of philosophy in psychology. Claremont. California.
- Casselden, B., Pickard, A. J., & McLeod, J. (2014). The challenges facing public libraries in the Big Society: The role of volunteers, and the issues that surround their use in England. *Journal of Librarianship and Information Science*, 47(3), 187-203.
- Esfandiari, H. (2012). The importance and role of volunteers in achieving sustainable development with an emphasis on the Red Crescent population of the Islamic Republic of Iran (opportunities and threats). *Scientific Research Quarterly of Relief and Rescue*, 4(4) 57-69. (in Persian)
- Gentile, D. (2001). *Volunteering to coaches: An analysis of youth sport coaches*. Unpublished doctoral dissertation, Boston University, Boston.
- Han, K. (2007). *Motivation and commitment of volunteers in a marathon running event* (Unpublished doctoral dissertation). Florida State University, Berlin, Germany.

- Kalate Sifri, M., Kuzechian, H., Ehsani, M., & Hosseini, S. Y. (2013). Designing and explaining the model of keeping volunteers in student sports: a case study of sports volunteers of Tehran state universities. *Research in university sports*, 2(6), 33-50. (in Persian)
- Keshavarz Turk, M., & Keshavarz Turk, A. (2012). Investigating the effective factors and trends in the motivation of voluntary services of rescuers using CLA method of causal-layer analysis. *Scientific Quarterly of Relief and Rescue*, 4(3), 3-13. (in Persian)
- Machin, E., Angela, J. A. (2008). Management matters: A national survey of volunteer management capacity. *Institute for Volunteering Research*, 76-92.
- Marjani, S. A., Zarei, A., & Bayat, B. (2022). Identifying factors and components affecting voluntary activities in Iranian libraries by presenting a theoretical model. *Library and Information*, 24(4), 5-30. (in Persian)
- Mursal, A. (2006). *Comparison of obstacles to the development of the volunteer movement in university sports in the country from the point of view of managers and students*. master's thesis (unpublished), non-profit Amol University. (in Persian)
- Nicol, E. A., & Johnson, C. M. (2008). *Volunteers in Libraries: Program Structure, Evaluation, and Theoretical Analysis*. Johnson Published. DOI:10.5860/rusq.48n2.154.
- Pyati, A. K., & Kamal, A. M. (2012). *NGO-Developed Libraries in India: Impacts, Models, and New Possibilities*. Published Online: 2012-09-07.
- Pi, L. L. (2001). *Factors affecting volunteerism for international sport events in Taiwan, republic of China*. Unpublished doctoral dissertation, united states sports academy, Daphne, AL.
- Pozzi, M., & Marta, E. (2006). Determinanti Psico-sociali del volontariato durante la transizione all'età adulta (Psycho-social determinants of volunteerism during the transition to the adult age). *Psicologia Sociale*, 1, 175-96.
- Shahriari, A. (2014). *Investigating effective factors on attracting public participation in public libraries of Mashhad*. Imam Reza University (AS). Faculty of Literature and Humanities. Master's thesis. (in Persian)
- United States Department of Labor. (2008). *Volunteering in the United States*. Retrieved from <http://www.bls.gov/news.release/volun.nro.htm>.