

## عنوان مقاله: پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه با حمایت کارفرما: یک مرور نظام‌مند ادبیات

احمد افخمی<sup>۱</sup> - علی نصر اصفهانی<sup>۲</sup> - مهدی ابزری<sup>۳</sup> - هادی تیموری<sup>۴</sup>

دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۲  
پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۱۷

### چکیده:

در سال‌های پیشین، فعالیتهای داوطلبانه با مشارکت کارفرما روند رو به رشدی را در سطح جهانی داشته است. بدون در نظر گرفتن نوع برنامه داوطلبانه و یا نوع صنعت، مشارکت در فعالیتهای داوطلبانه علاوه بر ایجاد مزیت برای جامعه، دارای مزایایی هم برای کارمندان و هم برای کارفرمایان است. هدف این پژوهش شناسایی پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه با مشارکت کارفرما است. بر اساس این، با جستجوی واژگان کلیدی مرتبط در دو پایگاه اطلاعاتی Scopus و Web of Science و با حذف مقاله‌های غیرمرتبط و خارج از پروتکل علمی مورد نظر (با استفاده از ابزار CASP)، ۴۹ مقاله کمی و کیفی انگلیسی زبان انتخاب و مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج پژوهش ما، مبتنی بر ۱۹ کد نهایی به‌دست‌آمده از پیشایندهای بررسی‌شده، نشان می‌دهد که پیشایندهای فعالیتهای داوطلبانه با مشارکت کارفرما را می‌توان در سه دسته فردی، سازمانی، و محیطی طبقه‌بندی کرد. در سطح فردی، پیشایندها عبارت‌اند از، عوامل جمعیت‌شناختی، انگیزاننده‌های خویش‌محور، ارزش‌ها، و عوامل شخصیتی. همچنین عوامل سازمانی شامل زمان کاری شغل کارکنان، نوع سازمان، اندازه سازمان، فرهنگ سازمانی، معنادر بودن پروژه داوطلبانه، نحوه برگزاری فعالیت داوطلبانه، نحوه حمایت کارفرما، و تحسین فعالیتهای داوطلبانه توسط سازمان می‌شوند. در نهایت، فشار ذی‌نفعان و حمایت دولت از برنامه‌های داوطلبانه سازمان‌ها، از عوامل محیطی بررسی‌شده در مقاله‌های مرور شده به‌شمار می‌روند.

**کلیدواژه‌ها:** فعالیتهای داوطلبانه، فعالیتهای داوطلبانه با حمایت کارفرما، مسئولیت اجتماعی شرکت، مشارکت کارکنان، مرور نظام‌مند ادبیات.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.

ahmadafkhami@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران (نویسنده مسئول).

alin@ase.ui.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.

mabzari32@gmail.com

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.

h.teimouri@ase.ui.ac.ir



فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما یکی از مهم‌ترین مباحث این حوزه است که علاوه بر پیامدهای مثبت آن برای سازمان‌ها، کم‌هزینه نیز بوده و همچنین باعث بهبود تصویر سازمان در نظر مشتریان می‌گردد (Plewa et al., 2015). فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما مزایای زیادی برای سازمان و افراد مشارکت‌کننده دارد. این فعالیت‌ها به رشد سرمایه اجتماعی در داخل شرکت و نیز رشد ارتباط بین شرکت‌ها و گروه‌های جامعه محلی کمک می‌کنند و تعهد و مشارکت بلندمدت را جهت همکاری متقابل به وجود می‌آورند (Mozes et al., 2011). این فعالیت‌ها درگیری و مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهند، زمینه‌های تقویت و توسعه مهارت‌های آنان را به وجود می‌آورند، به کشف راه‌حل‌های جدید برای مشکلات و چالش‌های جامعه با همکاری جوامع محلی می‌انجامند و یک مزیت رقابتی ایجاد می‌کنند (Booth et al., 2009; Veleva et al., 2009). مشارکت کارکنان هسته اصلی فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرماست (Grant, 2012)، و برای افزایش مشارکت کارکنان در این فعالیت‌ها شناسایی عواملی که باعث انگیزه آنان می‌شود تا در این فعالیت‌ها شرکت جویند، ضروری به نظر می‌رسد. در دو دهه گذشته، موضوع مسئولیت اجتماعی شرکتی مورد توجه مدیران و پژوهشگران بوده و مقاله‌های بسیاری در این زمینه منتشر گردیده است (Malik, 2014). بسیاری از این مقاله‌ها به صورت مجزا به یک یا چند پیشاینده مشارکت کارکنان در این فعالیت‌ها پرداخته‌اند (برای مثال ببینید: Pajo & Lee, 2011) اما مطالعه‌های اندکی برای دسته‌بندی و یکپارچه‌سازی این پیشایندهای شناسایی شده صورت پذیرفته است. این مطلب باعث گردیده که مطالعه‌ها در حوزه‌هایی مانند تاثیر عوامل محیطی بر مشارکت کارکنان کمتر صورت گیرد. این پژوهش، با مرور نظام‌مند مطالعه‌های پیشین در پی پاسخ به این پرسش است که چه عواملی بر مشارکت کارکنان در این فعالیت‌ها اثرگذار است و با طبقه‌بندی این پیشایندها مشخص نماید که در کدام حوزه‌ها نیاز انجام مطالعات بیشتری است. از این‌رو، این پژوهش با هدف شناسایی پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه با حمایت کارفرما و طبقه‌بندی آن‌ها انجام خواهد گرفت. بر این اساس ابتدا پیشینه برنامه‌های مشارکت داوطلبانه با مشارکت کارفرما در دنیا و ایران بررسی و سپس به تعاریف و تاریخچه فعالیت‌های داوطلبانه و فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما پرداخته می‌شود. در نهایت، با استفاده از یک مرور نظام‌مند از میان مقاله‌های انگلیسی زبان این حوزه، پیشایندهای فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما مورد بررسی قرار می‌گیرند.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برای رسیدن به تعریف فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما نیاز است تا ابتدا مفهوم فعالیت‌های داوطلبانه<sup>۱</sup> بیان گردد. فعالیت‌های داوطلبانه به معنای در اختیار قراردادن زمان یا مهارت به یک گروه یا سازمان داوطلب (برای مثال، سازمان‌های خیریه یا سازمان‌های غیرانتفاعی) در طول یک فعالیت برنامه‌ریزی شده است. این تعریف سه مفهوم کلیدی را در بر دارد: الف. فرایند در اختیار قراردادن زمان و/یا مهارت‌ها به صورت فعالانه بوده و مانند کمک‌های مالی، منفعلانه نیست (Wilson, 2000). ب. این یک فعالیت برنامه‌ریزی شده (فعال) است و مانند رفتارهای خودبده‌خودی (منفعلانه) کمک‌رسان نیست (Clary & Snyder, 1999). پ. این فعالیت از راه یک سازمان خیریه یا داوطلب صورت می‌گیرد (Penner, 2002). در دهه‌های اخیر، توجه رو به رشدی به مطالعه فعالیت‌های داوطلبانه به وجود آمده است. جوهره پژوهش‌های فعالیت‌های داوطلبانه میان‌رشته‌ای بوده و نمایانگر گستره‌ای غنی از پرسش‌ها و زوایای مختلف است. برخی این موضوع را پدیده‌ای فریبنده که گاهی حالت متضادگونه به خود می‌گیرد، در نظر گرفته‌اند (Rodell, 2013)، درحالی که دیگران آن را بخشی طبیعی از حیات اجتماعی و مرتبط با شخصیت افراد می‌دانند (Hustinx *et al.*, 2010). در سال‌های اخیر رویکردهای جدیدی از رفتارهای داوطلبانه به وجود آمده است. یکی از جدیدترین آن‌ها فعالیت‌های داوطلبانه مجازی است. سازمان‌های غیرانتفاعی در سراسر جهان به طور فزاینده‌ای به این نوع فعالیت داوطلبانه روی آورده‌اند. فعالیت‌هایی از قبیل ترجمه، مدیریت محتوای وبسایت‌ها، سازماندهی فراخوان‌ها، ارسال اطلاعات به بیرون و ارتباطات با اعضا، و انجام نظارت و مربی‌گری آنلاین (Liu, *et al.*, 2016). بنابراین اینترنت، نحوه انجام برنامه‌های داوطلبانه را تغییر داده است (Hustinx *et al.*, 2010). نوع دیگر فعالیت‌های داوطلبانه سفر به کشورهای دیگر و شرکت در فعالیت‌های خیرخواهانه است. این نوع از فعالیت‌ها ترکیبی از فعالیت‌های داوطلبی با توریسم<sup>۲</sup> است و از یک هفته تا چند سال به طول می‌انجامد. نوع فعالیت‌ها نیز بسته به نیاز سازمان میزبان و علایق داوطلب متفاوت بوده، اما به طور معمول، مرتبط با حفظ محیط‌زیست و توسعه اجتماعی و اقتصادی است (Sherraden *et al.*, 2008). روند جدید دیگری از فعالیت‌های داوطلبانه، فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما است که توسط کارکنان سازمان و با حمایت کارفرما صورت می‌گیرد. این فعالیت‌ها در راستای مسئولیت اجتماعی سازمان صورت می‌پذیرد. در ادبیات فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما، از این مفهوم با عناوین مختلف یاد می‌گردد:

1. Volunteering
2. Voluntourism

فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی<sup>۱</sup> (Basil *et al.*, 2009; Bocalandro, 2009; Geroy *et al.*, 2000); Grant, 2012; Meijs & Van der Voort, 2004; Peterson, 2004b; Plewa *et al.*, 2015; Basil *et al.*, 2011, 2009; Grant, 2012);<sup>۲</sup> (Romano, 1994)، فعالیت‌های داوطلبانه کارکنان<sup>۳</sup> (Houghton *et al.*, 2009; Pelozo *et al.*, 2009; Tschirhart, 2005) و فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما (Basil *et al.*, 2011, 2009; Booth *et al.*, 2009). در مقاله‌های مرور شده تعاریف مختلفی از فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما ارائه گردیده است. به‌طور عمده برای بیان تعریف این فعالیت‌ها، به هفت مقاله ارجاع داده می‌شود. این تعاریف در جدول (۱) بیان گردیده است:

جدول ۱: بررسی اجزای تعاریف فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما

ردیف	نام نویسنده و سال	تعریف
۱	میچس و وان در ورت <sup>۳</sup> (۲۰۰۴)	فعالیت داوطلبانه شرکتی به معنی ترغیب و تسهیل‌سازی فعالیت‌های داوطلبانه از طریق سازمان و با کمک افراد استخدام شده است. به‌طور معمول، این فعالیت‌ها شامل اهدای زمان و مهارت کارکنان در طی زمان کاری اتفاق می‌افتد.
۲	لورنز و دیگران <sup>۴</sup> (۲۰۱۱)	تحت نظر کارفرما، یک شرکت کارکنان خود را برای شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه و فعالانه خارج از شرح شغلی‌شان دعوت می‌نماید (اغلب با همکاری سازمان‌های غیرانتفاعی)؛ درحالی‌که ممکن است منابع اضافی مصرف نمایند. فعالیت‌های داوطلبانه شرکتی ممکن است تا در ساعت‌های کاری یا در ساعت‌های غیرکاری به‌صورت انفرادی یا چند نفره، یک‌بار یا چند دفعه صورت گیرد.
۳	رادل <sup>۵</sup> (۲۰۱۳)	اهدای زمان یا مهارت در طی یک فعالیت برنامه‌ریزی شده برای یک گروه یا سازمان داوطلب خارجی.
۴	پنر <sup>۶</sup> (۲۰۰۲)	رفتارهای بلندمدت، برنامه‌ریزی شده و دگرخواهانه که باعث سودرسانی به افراد غریبه و تحت احاطه سازمان صورت می‌گیرد.
۵	وایلد <sup>۷</sup> (۱۹۹۳)	هرگونه حمایت رسمی سازمان از کارکنانش که داوطلبانه زمان و مهارت‌های خویش را در اختیار جامعه قرار می‌دهند.
۶	شیهارت <sup>۸</sup> (۲۰۰۵)	سیاست‌های رسمی و غیررسمی و شیوه‌هایی که کارفرمایان برای ترغیب و حمایت از کارکنان برای انجام فعالیت‌های داوطلبانه در جامعه استفاده می‌کنند.
۷	آلن <sup>۹</sup> (۲۰۱۲)	هرگونه تلاش کارفرما برای ترغیب و حمایت از کارکنان برای انجام فعالیت‌های داوطلبانه در جامعه

1. Company Volunteering (or Corporate Volunteering)
2. Employee Volunteering
3. Meijs & Van der Voort
4. Lorenz *et al.*
5. Rodell
6. Penner
7. Wild
8. Tschart
9. Allen

با در کنار هم گذاشتن این هفت تعریف، چهار مشخصه عمده در تعاریف فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما استخراج می‌گردد:

۱. فعالیت‌های داوطلبانه با برنامه‌ریزی قبلی تحت حمایت سازمان: در اغلب تعاریف بیان شده است که فعالیت‌های داوطلبانه باید با برنامه‌ریزی قبلی و تحت حمایت سازمان طراحی شده باشند. همان‌طور که رادل و لینچ (۲۰۱۶) بیان می‌کنند «هنگامی که یک کارمند در سازمان قبول می‌کند که در یک روز تعطیل در پاکسازی یک بزرگراه شرکت نماید، یک فعالیت داوطلبانه با مشارکت کارفرما محسوب می‌شود، اما در مورد کمک یک کارمند به یک کهنسال برای عبور از خیابان این‌گونه نیست» (صفحه ۶۱۲).

۲. اهدای زمان: همان‌طور که از تمامی این تعاریف برداشت می‌گردد، فعالیت‌های داوطلبانه تنها منوط به کمک مالی نیست و در اختیار گذاشتن زمان برای انجام این فعالیت‌ها شرط اصلی است.

۳. حضور سازمان‌های غیرانتفاعی ثالث: اغلب فعالیت‌های داوطلبانه با کمک سازمان‌های غیرانتفاعی ثالث صورت می‌گیرد اما اغلب تعاریف، وجود این سازمان‌ها را اجباری ندانسته و بیان می‌کنند که خود سازمان می‌تواند به‌تنهایی این فعالیت‌ها را پایه‌گذاری نماید.

۴. انجام فعالیت‌های داوطلبانه در ساعات کاری: در تمامی تعاریف بیان شده که فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما علاوه بر ساعات کاری، می‌تواند در ساعات غیرکاری نیز انجام گردد. از کنار هم قراردادن این تعاریف، می‌توان به تعریف جامع زیر از فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما رسید: «فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما به معنای شرکت کارکنان در یک فعالیت داوطلبانه برنامه‌ریزی‌شده، با حمایت کارفرما، در زمان کاری یا غیرکاری است که به‌طور معمول با همکاری یک گروه یا سازمان داوطلب خارجی صورت می‌گیرد».

شرکت‌های بسیاری در کشورهای مختلف در برنامه‌های مشارکت داوطلبانه با مشارکت کارفرما شرکت می‌نمایند. بالغ بر نود درصد ۵۰۰ شرکت موجود در فهرست نشریه فورچون از این‌گونه برنامه‌ها برخوردارند. این شرکت‌ها از راه حمایت رسمی و پرداخت کمک هزینه به کارکنان، آن‌ها را در اجرای خدمت‌رسانی به جامعه و فعالیت‌های توسعه‌ای در زمان کاری شرکت یاری می‌رسانند (Boccalandro, 2009).

یک پژوهش در آمریکا نشان می‌دهد که ۲۰ درصد از شاغلان منابع انسانی عنوان کردند که کارفرمای آن‌ها برای فعالیت‌های داوطلبانه مرخصی با حقوق<sup>۱</sup> در نظر گرفته است (Gurchiek, 2007).

1. Paid Time Off

در سال ۲۰۰۷ در پیمایش تاثیر داوطلب دولتی<sup>۱</sup> که از هزار نفر متعلق به نسل وای<sup>۲</sup> (۱۸ تا ۲۶ سال) صورت پذیرفت، مشخص گردید برای ۶۲ درصد از شرکت کنندگان، در دسترس بودن برنامه‌های داوطلبی، یک عامل مهم برای تصمیم‌گیری در انتخاب محل کارشان است، ۳۹ درصد از آن‌ها عنوان کردند که کارفرمای فعلی‌شان، برنامه‌های داوطلبی با مشارکت کارفرما را پیشنهاد می‌نماید، و ۲۸ درصد گزارش دادند که کارفرمایشان از برنامه‌های داوطلبی برای توسعه مهارت‌های کارکنان استفاده می‌نمایند (Booth et al., 2009).

در سال ۲۰۱۷ در گزارش وضعیت خیریه‌های آمریکا<sup>۳</sup> مشخص گردیده است: ۵۸٪ کارمندان به فعالیت‌های داوطلبانه زمان اختصاص می‌دهند؛ ۴۶٪ کارمندان به برنامه‌های داوطلبانه کمک مالی می‌نمایند؛ ۲۴٪ کارمندان مهارت‌های اصلی خود را در برنامه‌های داوطلبانه به کار می‌گیرند؛ ۲۹٪ کارمندان در برنامه‌های داوطلبانه شرکت نمی‌کنند و ۶۸٪ کارمندان بیان کرده‌اند که برای آن‌ها خیلی مهم است که کارفرما برایشان مرخصی مخصوص فعالیت‌های داوطلبانه در نظر گیرد. این پژوهش نشان می‌دهد که پنج عامل اصلی که در مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه تاثیر منفی می‌گذارند عبارتند از: ۱. ایجاد فشار از طرف کارفرما و یا همکاران، ۲. عدم امکان مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه در زمان کاری، ۳. عدم شفافیت برنامه داوطلبانه، ۴. اطلاعات محدود در مورد سازمان‌های غیر انتفاعی و ۵. عدم وجود پلانتفرمی که ثبت‌نام، مشارکت و ثبت ساعت‌های فعالیت‌های داوطلبانه را آسان نماید (گزارش وضعیت خیریه‌های آمریکا، ۲۰۱۷).

در ایران مرکز ترویج حاکمیت و مسئولیت شرکتی، که یک سازمانی مردم نهاد است، به منظور ترویج فرهنگ کار داوطلبانه توسط کارکنان شرکت‌ها، روز ۱۶ اردیبهشت را به‌عنوان «روز داوطلبی کارکنان» در نظر گرفته است. آمارها نشان می‌دهند در سال ۱۳۹۲ نزدیک به ۲۰ شرکت در این فعالیت‌ها شرکت کردند که این عدد در سال ۱۳۹۳ به بیش از ۴۰ شرکت در ۵ استان افزایش یافته است. همچنین، کارکنان شرکت‌کننده در این فعالیت‌ها در سال ۱۳۹۲، ۲۸۰ نفر بوده است که در سال ۱۳۹۳ به بیش از ۶۰۰ نفر رسیده است (گزارش کار داوطلبانه در ایران<sup>۴</sup>، ۱۳۹۲، ص ۹۳).

1. Deloitte Volunteer Impact
2. Generation Y
3. America's Charities Snapshot
4. www.eviran.ir

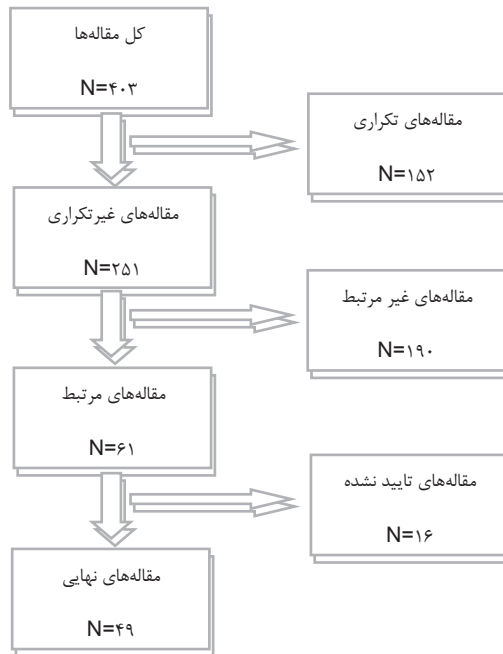
## روش پژوهش

در این پژوهش برای انتخاب مقاله‌ها از پنج پروتکل استفاده گردیده است. اولین پروتکل انگلیسی زبان بودن مقاله‌های مورد بررسی است. دومین پروتکل مرتبط بودن مقاله با موضوع پژوهش می‌باشد. برای مثال، بسیاری از مقاله‌ها مربوط به فعالیت‌های داوطلبانه فردی، بوده و ما تنها مقاله‌هایی را بررسی می‌نماییم که فعالیت‌های داوطلبانه با حمایت شرکت‌ها را بررسی نموده باشند و به این علت از مقاله‌ها حذف گردیدند. لازم به ذکر است در این پژوهش از مقاله‌های کیفی و کمی استفاده گردیده است. سومین پروتکل، در دسترس بودن مقاله‌ها در پایگاه‌های اینترنتی است (زیرا دسترسی به مقاله‌های مکتوب وجود نداشت). چهارمین پروتکل دوره زمانی بررسی مقاله‌ها است. برای پوشش جامع به اهداف این پژوهش، در فرایند گردآوری مقاله‌ها، همه دوره‌های زمانی مد نظر پژوهشگران قرار گرفتند تا به درک عمیق‌تری از سیر تطور تاریخی در این رشته برسیم. بر این اساس برای دستیابی به هدف پژوهش، و به‌منظور دسترسی به مبانی نظری پژوهش با توجه پروتکل‌های یاد شده از دو بانک اطلاعاتی مقاله‌ها به نام‌های Scopus و Web of Science استفاده گردید. علت استفاده از این دو بانک اطلاعاتی این بود که این بانک‌ها علاوه بر نمایه کردن گستره زیادی از نشریه‌های حوزه علوم اجتماعی و مدیریت از کیفیت علمی قابل قبولی نیز برخوردار هستند. بنابراین، با مراجعه این پایگاه‌ها سه کلید واژه‌های «Employee Volunteering»، «Corporate Volunteering» و «Employer Volunteering» در میان عناوین، چکیده، و کلمات کلیدی، جستجو گردیده و مقاله‌های مرتبط شناسایی گردید. تعداد مقالات شناسایی شده (در بازه زمانی از ابتدا تا پایان سال ۲۰۱۷)، ۴۰۳ عدد بوده که از این میان، ۱۵۲ مقاله به علت مقالات مشترک دو پایگاه داده و همچنین همپوشانی واژگان کلیدی جستجو شده، تکراری هستند (جدول ۲). با حذف مقاله‌های تکراری، چکیده و در صورت لزوم متن ۲۵۱ مقاله باقی‌مانده مورد بررسی قرار گرفت که مشاهده گردید که از این میان، ۱۹۰ مقاله با چهار پروتکل یاد شده همخوانی نداشته و حذف گردیدند. پنجمین پروتکل این مقاله کیفیت علمی مقاله‌ها است. یکی از ابزارهای مورد استفاده برای ارزیابی کیفی مقاله‌ها CASP است (Leung, 2015). این ابزار به کمک ۱۰ پرسش به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار، و اهمیت مقاله‌ها را با پرسش‌هایی در مورد مناسب بودن روش پژوهش انتخاب شده، واضح بودن اهداف پژوهش، مناسب بودن روش تحلیل داده و ارزشمند بودن پژوهش مورد بررسی قرار دهد. بر اساس این، با تشکیل یک گروه کانون، از ابزار CASP برای ارزیابی علمی مقاله‌ها استفاده گردید. نتایج به‌دست آمده از گروه کانون نشان می‌دهد که ۱۲ مقاله از میان ۶۱ مقاله مورد بررسی، فاقد حداقل معیارهای علمی هستند. بنابراین، ۴۹

مقاله نهایی انتخاب شده و به صورت دقیق و کامل، مرور و بررسی گردیدند. شکل (۱) خلاصه‌ای از فرایند انتخاب مقاله‌های برگزیده را نشان می‌دهد.

جدول ۲: تعداد مقاله‌های به دست آمده از پایگاه‌های اطلاعاتی متناظر با کلمات کلیدی جستجو شده

کلمات کلیدی جستجو شده			نام پایگاه
Employer Supported Volunteering	Corporate Volunteering	Employee Volunteering	
۵	۱۲۴	۱۸۲	Scopus
۰	۳۹	۵۳	WOB



شکل ۱: فرایند انتخاب نظام‌مند مقاله‌ها

پس از مطالعه مقاله‌های مرور شده، ابتدا تمام پیشایندهای به دست آمده در مقاله‌ها کدگذاری گردید. در این مرحله، از مجموع ۴۲ کد، پس از ادغام کدهای مشابه، ۱۹ کد نهایی به دست آمد. جدول (۳) کدهای خام و کدهای نهایی متناظر با آن را نشان می‌دهد.



جدول ۳: کدهای خام و نهایی مقاله‌های مرور شده

کد	کد خام	کد نهایی	کد	کد خام	کد نهایی
۱	عقاید شخصی	ارزش‌ها	۲۲	حمایت سازمان و مدیریت	حمایت کارفرما
۲	انگیزاننده‌ها	انگیزاننده‌ها	۲۳	زمان در دسترس برای فعالیت داوطلبانه	زمان کاری
۳	مشخصه‌های فردی	عوامل فردی	۲۴	ارتباطات درون سازمانی	مشخصه‌های شغلی
۴	رفتارهای فردی	عوامل فردی	۲۵	قدردانی فعالیت داوطلبانه توسط سازمان	تحسین فعالیت‌های داوطلبانه توسط سازمان
۵	جمعیت‌شناختی	عوامل جمعیت‌شناختی	۲۶	ارتباط داوطلب با کمک‌گیرنده	نحوه برگزاری فعالیت داوطلبانه
۶	انگیزه ارزش‌ها	ارزش‌ها	۲۷	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی
۷	انگیزه درک کردن	انگیزه‌های خویش‌محور	۲۸	فشار ذینفعان	فشار ذینفعان
۸	انگیزه خودمحافظتی	انگیزه‌های خویش‌محور	۲۹	روابط عمومی	نحوه برگزاری فعالیت داوطلبانه
۹	انگیزه ترقی کردن	انگیزه‌های خویش‌محور	۳۰	نوع سازمان	نوع سازمان
۱۰	انگیزه شغلی	انگیزه‌های خویش‌محور	۳۱	وضعیت تاهل	وضعیت تاهل
۱۱	انگیزه اجتماعی	انگیزه‌های خویش‌محور	۳۲	مشخصه‌های فعالیت داوطلبانه	با اهمیت دانستن فعالیت داوطلبانه
۱۲	جنسیت	جنسیت	۳۳	هویت جامعه‌یار داوطلب	اعتقاد کمک به هم‌نوع
۱۳	سن	سن	۳۴	معنادار بودن فعالیت داوطلبانه	با اهمیت دانستن فعالیت داوطلبانه
۱۴	موقعیت کاری داوطلب	مشخصه‌های شغلی	۳۵	انگیزه بشر دوستی	اعتقاد کمک به هم‌نوع
۱۵	موانع خارجی فعالیت داوطلبانه	عوامل محیطی	۳۶	ایجاد تنوع در نقش	انگیزه‌های خویش‌محور
۱۶	حمایت دولت	حمایت دولت	۳۷	ایجاد ارتباط با افراد داخل سازمان	انگیزه‌های خویش‌محور
۱۷	مشوق‌های مالیاتی	حمایت دولت	۳۸	جو فعالیت داوطلبانه	فرهنگ سازمانی
۱۸	فشار خارجی	فشار ذینفعان	۳۹	انگیزه‌های خویش‌محور	انگیزه‌های خویش‌محور
۱۹	عوامل مذهبی	مذهب	۴۰	انگیزه‌های دگر‌محور	ارزش‌ها
۲۰	مشخصه‌های شغلی	مشخصه‌های شغلی	۴۱	معنادار بودن شغل	معنادار بودن شغل
۲۱	سیستم پاداش	مشخصه‌های شغلی	۴۲	اندازه سازمان	اندازه سازمان

## یافته‌های پژوهش

پس از بررسی کدهای نهایی مشاهده گردید که کدهای به‌دست‌آمده را می‌توان به سه دسته عوامل فردی، سازمانی، و محیطی تقسیم کرد. در سطح فردی پیشایندها عبارت‌اند از عوامل جمعیت‌شناختی (شامل جنسیت، سن، وضعیت تاهل، و مذهب)، انگیزاننده‌های خویش‌محور، ارزش‌ها و عوامل شخصیتی. همچنین در سطح سازمانی پیشایندها عبارت‌اند از معناداربودن شغل، وضعیت شغلی کارکنان، زمان کاری شغل کارکنان، نوع سازمان، فرهنگ سازمانی، نحوه برگزاری فعالیت داوطلبانه، نحوه حمایت کارفرما، و تحسین فعالیت‌های داوطلبانه توسط سازمان. در نهایت، عوامل محیطی شامل فشار ذی‌نفعان و حمایت دولت هستند. در ادامه، پس از بیان خلاصه مقاله‌های بررسی‌شده (جدول ۴)، به توضیح هر کدام از این عوامل پرداخته خواهد شد.

فرهنگ سازمانی

دوره ۳۱ - پاییز ۹۷ - شماره ۳ - پیاپی ۱۰۵

جدول ۴: خلاصه مقاله‌های مرور شده

نویسنده / سال	نام نشریه	هدف اصلی مقاله	زمینه	روش‌شناسی	پیشایندهای تایید شده
Breitsohl & Ehrig (2017)	Applied Psychology	بررسی تاثیر CV <sup>۱</sup> بر تعهد کارکنان به سازمان	برخی کشورهای اروپایی	کمی	انگیزاننده‌ها (ارزش‌ها، ادراک، خودمحافظتی، و شغلی)، جنسیت، سن و موقعیت شغلی
Gómez Santos & Fernández Fernández (2017a)	Revista de Economía Pública	بررسی موانع CV	اسپانیا	کیفی	عوامل جمعیت‌شناختی، روان‌شناختی (شخصیتی)، عوامل فرهنگی، مشخصه‌های شغلی، تعهد مدیریت، منابع در دسترس و سطح ارتباطات
Hu et al. (2016)	Organizational Behavior and Human Decision Processes	بررسی تاثیر CV بر عملکرد شغلی و دریافتن علل مشارکت در این فعالیت‌ها	چین	آمیخته	سن و جنسیت
Piatak (2016)	International Journal of Manpower	بررسی تاثیر انگیزه‌های خدمات عمومی بر رفتارهای داخلی و خارج سازمان کارکنان	آمریکا	کمی	انگیزه‌های خدمات عمومی
Krasnopolskaya et al. (2016)	International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	بررسی تاثیر CV بر رفتارهای شهروندی خارج از سازمان	روسیه	آمیخته	عوامل جمعیت‌شناختی (سن و جنسیت)

مقاله ۴ - پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه با... | احمد افخمی و دیگران

1. Corporate Volunteering

ادامه جدول ۴: خلاصه مقاله‌های مرور شده

نویسنده / سال	نام نشریه	هدف اصلی مقاله	زمینه	روش‌شناسی	پیشایندهای تایید شده
Mojza <i>et al.</i> (2010)	Journal of Occupational Health Psychology	بررسی فعالیت‌های اجتماعی سازمان‌ها در سوئیس	سوئیس	کمی	انگیزاننده‌ها
Kim & Kim (2016)	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	بررسی عوامل تاثیرگذار بر حمایت سازمان از فعالیت‌های داوطلبانه	آمریکا	کمی	فرهنگ انسان‌دوستانه در سازمان و فشار ذی‌نفعان برای انجام مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان
Chen & Lee (2015)	International Public Management Journal	بررسی تفاوت‌های CV در بخش عمومی و غیرانتفاعی	آمریکا	کمی	نوع سازمان
Lee & Brudney (2015)	International Journal of Public Administration	آیا رضایت شغلی کارکنان به خارج از سازمان سرایت می‌کند؟	آمریکا	کمی	رضایت شغلی
Ariza-Montes <i>et al.</i> (2015)	Nonprofit Management and Leadership	عوامل تاثیرگذار در مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه	آمریکا	کمی	عوامل جمعیت‌شناختی (سن و وضعیت تاهل)، موقعیت شغلی، و زمان کاری
Ertas (2014)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	بررسی تفاوت مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان‌های دولتی و غیردولتی	آمریکا	کمی	نوع سازمان
Rodell (2013)	Academy of Management Journal	یافتن عوامل تاثیرگذار بر CV و پیامدهای آن	آمریکا	آمیخته	معنادار بودن شغل و معنادار بودن فعالیت داوطلبانه

ادامه جدول ۴: خلاصه مقاله‌های مرور شده

نویسنده / سال	نام نشریه	هدف اصلی مقاله	زمینه	روش‌شناسی	پیشایندهای تایید شده
Sanchez-Hernandez & Gallardo-Vázquez (2013)	The International Journal of Business in Society	چگونه CV به‌عنوان یک راهبرد در حوزه فعالیت‌های CSR سازمان‌ها در اسپانیا عمل می‌کند؟	اسپانیا	کمی	فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سازمان، حمایت مدیریت
Do Paço <i>et al.</i> (2013)	International Review on Public and Nonprofit Marketing	تحلیل انگیزه‌های مشارکت کارکنان در CV	پرتغال	کمی	انگیزاننده‌ها (ارزش‌های داوطلب، ادراک، انگیزه خودترفعی، انگیزه شغلی، و انگیزه اجتماعی)
Yim & Fock (2013)	Journal of Business Ethics	آشنایی بهتر با فرایند انگیزش مشارکت‌کنندگان در CV	آمریکا	کمی	معنادار بودن فعالیت داوطلبانه
Sanchez-Hernandez & Grayson (2012)	Intangible Capital	بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر ترغیب کارکنان به مشارکت در CV	اسپانیا	ارائه مدل مفهومی بر اساس مرور ادبیات	انگیزاننده‌ها (بشر دوستانه، خودترفعی، وابستگی، خودمحافظةتی، توسعه‌ای، و شغلی) و مشخصه‌های طراحی پروژه‌های داوطلبانه
Grant (2012)	Academy of Management Review	ارائه مدلی برای ادراک علل پایداری مشارکت کارکنان در CV	آمریکا	ارائه مدل مفهومی بر اساس مرور ادبیات	انگیزاننده‌ها (بشر دوستانه، خودترفعی، وابستگی، خودمحافظةتی، توسعه‌ای، و شغلی) و مشخصه‌های طراحی پروژه‌های داوطلبانه

ادامه جدول ۴: خلاصه مقاله‌های مرور شده

نویسنده / سال	نام نشریه	هدف اصلی مقاله	زمینه	روش‌شناسی	پیشایندهای تایید شده
Pajo & Lee (2011)	Journal of Business Ethics	برای ادراک علل مشارکت کارکنان در CV	نیوزلند	کیفی (گروه کانونی)	انگیزه بشر دوستانه، معنادار بودن فعالیت داوطلبانه، رفتار شهروندی سازمانی، ایجاد تنوع در نقش، اجتماعی بودن CV و ایجاد شبکه با افراد سازمان
Basil et al. (2009)	Journal of Business Ethics	روش‌های تهییج کارکنان به مشارکت در CV در کانادا	کانادا	کمی	انعطاف در زمان‌های کاری و مرخصی‌ها با کارکنان
Lindenmeier et al. (2010)	Zeitschrift für Personalforschung	بررسی تاثیر گروه‌های مرجع سازمانی بر مشارکت کارکنان در CV	آلمان	کمی	گروه‌های مرجع سازمانی
Smith & Sypher (2010)	Southern Communication Journal	بررسی چگونگی ارتباطات داخلی یک سازمان در فعالیتهای خیرخواهانه	آمریکا	کیفی (گروه کانونی)	اطلاع‌رسانی برنامه‌های داوطلبانه در سازمان
Basil et al. (2011)	Journal of Business Research	رابطه اندازه سازمان و حمایت سازمان از CV	کانادا	کمی	اندازه سازمان
Booth et al. (2009)	Human Resource Management	بررسی مزایای متبادل شده بین کارفرما و کارکنان در CV بر اساس نظریه تبادل هدیه	آمریکا	کمی	انعطاف ساعات کاری و حمایت‌های مالی و لجستیکی سازمان از برنامه‌های داوطلبانه

ادامه جدول ۴: خلاصه مقاله‌های مرور شده

نویسنده / سال	نام نشریه	هدف اصلی مقاله	زمینه	روش‌شناسی	پیشایندهای تایید شده
Bart <i>et al.</i> (2009)	Journal of Intellectual Capital	تعاملات بین سازمان، کارکنان و جامعه در CV	کانادا	کیفی	مزایای به دست آمده از فعالیت‌های داوطلبانه
MacPhail & Bowles (2009)	Journal of Business Ethics	بررسی تاثیر حمایت سازمان از CV بر تعداد ساعات شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه	کانادا	کمی	حمایت کارفرما
Mayer <i>et al.</i> (2007)	Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly	بررسی تاثیر عزت نفس سازمان‌محور بر انگیزاننده‌های CV	آمریکا	کمی	انگیزاننده‌ها
Rotolo & Wilson (2006)	The Sociological Quarterly	بررسی تفاوت نوع سازمان در مشارکت در CV در آمریکا	آمریکا	کمی	نوع سازمان
De Gilder <i>et al.</i> (2005)	Journal of Business Ethics	تاثیرهای داخلی CV	هلند	کمی	سن و وضعیت تاهل
Loosemore & Bridgeman (2017)	Construction Management and Economics	بررسی انگیزاننده‌ها، مزایا و هزینه‌های CV در صنعت ساخت‌وساز	انگلستان	آمیخته	انگیزه‌های بشردوستی، وفاداری به سازمان، فرصت‌های اجتماعی ایجاد شده، تحکیم مهارت‌ها و رضایت شخصی ایجاد شده از کمک به دیگران
Lysova & Saduikyte (2015)	Development and Learning in Organizations	بررسی CV از منظر تولید دانش	هلند	کیفی	نحوه طراحی برنامه‌های داوطلبانه

ادامه جدول ۴: خلاصه مقاله‌های مرور شده

نویسنده / سال	نام نشریه	هدف اصلی مقاله	زمینه	روش‌شناسی	پیشایندهای تایید شده
Rodell <i>et al.</i> (2017)	Academy of Management Journal	معرفی مفهوم جوّ فعالیت‌های داوطلبانه در سازمان	آمریکا	کمی	تامین منابع توسط سازمان و اعتقاد کارکنان به علت فعالیت داوطلبانه
Sekar & Dyaram (2017)	Social Responsibility Journal	بررسی انگیزاننده‌های CV	هند	کمی	انگیزه‌های خویش‌محور، انگیزه‌های دگرمحور و مشخصه‌های فعالیت‌های داوطلبانه
Schmidt (2016)	Problemy Zarzadzania	تفاوت انگیزاننده‌های شرکت‌های دولتی و غیردولتی در CV	لهستان	کمی	انگیزاننده‌ها و سن
Lee (2012)	The American Review of Public Administration	بررسی تفاوت‌های فعالیت‌های داوطلبانه کارمندان سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی	آمریکا	کمی	سن، جنسیت، درآمد، تحصیلات، و ساعات کاری
Santos & Fernández (2017b)	Strategies for Corporate Volunteer Programs	ارائه راهبردهایی برای برنامه‌های داوطلبانه	اسپانیا	کیفی	حمایت مدیریت، قدردانی از داوطلبان و زمان کاری منعطف
Geroy <i>et al.</i> (2000)	Management Decision	ارائه چارچوبی برای CV	آمریکا	کمی	انگیزه‌های معنی‌دادن به زندگی داوطلب، فراموش کردن مشکلات کاری، و یادگیری مهارت‌ها



ادامه جدول ۴: خلاصه مقاله‌های مرور شده

نویسنده / سال	نام نشریه	هدف اصلی مقاله	زمینه	روش‌شناسی	پیشایندهای تایید شده
Santos & Fernández (2018)	Ramon Llull Journal of Applied Ethics	بررسی انگیزاننده‌های CV	اسپانیا	کیفی	انگیزه‌های بشر دوستانه، حمایت سازمان، طراحی شغل، مشخصه‌های شغلی داوطلب و میزان تعلق به سازمان
Brockner <i>et al.</i> (2014)	Social Justice Research	بررسی انگیزاننده‌های CV و تاثیر بر تعهد سازمانی	آمریکا	آمیخته	انگیزاننده‌های داوطلبان
Caligiuri <i>et al.</i> (2013)	Personnel Psychology	بررسی تاثیر CV بر افراد، واحدهای تجاری و NGOها اروپایی	برخی کشورهای اروپایی	کمی	معنادار بودن فعالیت داوطلبانه و انگیزه کسب مهارت‌های کاری
Jones <i>et al.</i> (2014)	Academy of Management Journal	تحلیل علل جذب جویندگان کار به سازمان‌هایی با مسئولیت‌پذیری اجتماعی	آمریکا	کمی	فشار ذی‌نفعان
Do Paco & Cláudia Nave (2013)	Employee Relations	ارائه مدلی در حوزه CV	پرتغال	کمی	انگیزاننده‌ها
Pelozo & Hassay (2006)	Journal of Business Ethics	یافتن انگیزاننده‌های فعالیت‌های داوطلبانه کارمندان	آمریکا	کیفی	انگیزاننده‌ها
Pelozo <i>et al.</i> (2009)	Journal of Business Ethics	یافتن نحوه افزایش مشارکت کارکنان در CV	آمریکا	آمیخته	انگیزاننده‌ها، انعطاف زمان‌های کاری و حمایت کارفرما

ادامه جدول ۴: خلاصه مقاله‌های موروده

نویسنده / سال	نام نشریه	هدف اصلی مقاله	زمینه	روش‌شناسی	پیشایندهای تایید شده
Houghton et al. (2009)	Journal of Business Ethics	آیا CV باعث انطباق بیشتر کارکنان با محیط سازمان می‌گردد؟	آمریکا	کمی	نوع سازمان
Marshall & Taniguchi (2012)	International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations	بررسی تاثیر جنسیت در تاثیر شرایط شغلی بر مشارکت داوطلبان	آمریکا	کمی	جنسیت، رده شغلی، و آزادی عمل شغلی
Muthuri et al. (2009)	British Journal of Management	بررسی تاثیر CV بر سرمایه اجتماعی	انگلستان	کیفی	مدت فعالیت داوطلبانه
Gomez & Gunderson, (2003)	Industrial Relations	بررسی تاثیر مشخصه‌های فردی و کاری بر داوطلب شدن	کانادا	کمی	مشخصه‌های جمعیت شناختی، زمان کاری داوطلب
Peterson, (2004b)	Journal of Business Ethics	بررسی تاثیر استراتژی‌های استخدام بر مشارکت کارکنان در CV	آمریکا	کمی	وضع پاداش توسط کارفرما و تیمی برگزار کردن فعالیت داوطلبانه
Grube & Piliavin (2000)	Personality and Social Psychology Bulletin	بررسی رابطه هویت نقش، تجربه سازمانی و عملکرد داوطلبین	آمریکا	کمی	اهمیت دادن به داوطلبین، کمک مالی کارفرما

فرهنگ‌های سازمانی

دوره ۳۱ - پاییز ۹۷ - شماره ۳ - پیاپی ۱۰۵

پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما

بسیاری از برنامه‌های داوطلبی با مشارکت کارفرما سعی دارند تا مشارکت کارکنان را حفظ نمایند (Boccalandro, 2009)، به این علت که حفظ داوطلبان بسیار مشکل‌تر از جذب‌شان است (Penner, 2002). حفظ پایداری مشارکت کارکنان به سه دلیل دارای اهمیت است: اول این‌که،

برخلاف انفاق‌های مالی که توسط مدیران ارشد صورت می‌پذیرد، برنامه‌های داوطلبانه شرکت‌ها به‌طور معمول توسط کارکنان شرکت‌ها در سطوح پایینی صورت می‌پذیرد. برای مثال، پژوهشی در ایالات متحده نشان می‌دهد که ۶۲ درصد از برنامه‌های داوطلبانه توسط کارکنان هدایت شده و در ۱۵ درصد موارد تنها، عامل انجام فعالیت‌های داوطلبی خود کارکنان بوده‌اند (Grant, 2012). دوم، هنگامی که کارکنان فعالیت‌های داوطلبانه را در مدت زیادی ادامه می‌دهند، می‌توانند اعتماد ذی‌نفعان کلیدی را به‌دست آورده و دری را به سوی مشارکت معنادارتر بگشایند (Booth et al., 2009; Muthuri et al., 2009). سوم به این علت که فعالیت‌های داوطلبانه اغلب به مهارت‌ها و دانش خاصی احتیاج دارد، شرکت‌ها مقادیر قابل توجهی زمان و هزینه برای آموزش کارکنان صرف می‌کنند که در صورت پایدار نبودن فعالیت‌های داوطلبانه، این هزینه‌ها تلف خواهند شد (Grant, 2012).

پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما را می‌توان در سه دسته کلی بررسی نمود: عوامل فردی، عوامل سازمانی، و عوامل محیطی. در ادامه، به مهم‌ترین این عوامل در هر کدام از این سه سطح پرداخته خواهد شد.

## پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه با مشارکت کارفرما: عوامل فردی

### ۱. عوامل جمعیت‌شناختی

جنسیت، در برخی از مقاله‌های مرور شده، عامل اثرگذاری بر مشارکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه نشان داده شده است. برایتزول و اریگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهش خود بیان می‌کنند که کارکنان زن بیش از مرد، در فعالیتهای داوطلبانه شرکت می‌نمایند. اما در مقابل، در برخی پژوهش‌ها، هیچ‌گونه رابطه مستقیمی بین جنسیت و شرکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه وجود ندارد (Ariza-Montes et al., 2015; Rodell, 2013; Kim & Kim, 2016). علاوه بر این، مک فیل و بولز<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود نشان می‌دهند که زنان حمایت کمتری از مردان در انجام فعالیتهای داوطلبانه از سازمان دریافت می‌کنند. به‌طور مثال، احتمال آن که زنان بتوانند برای شرکت در فعالیتهای داوطلبانه از ساعات کاری منعطف یا مرخصی استفاده کنند، کمتر است. همچنین، پیترسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) بیان می‌کنند که فعالیتهای داوطلبانه باعث افزایش رضایت شغلی زنان می‌شود، در صورتی که در مورد مردان این‌گونه نیست.

1. Breitsohl & Ehrig  
2. MacPhail & Bowles  
3. Peterson

سن، از دیگر عوامل مهم جمعیت‌شناختی است. برای تزول و اریگ (۲۰۱۷) نشان می‌دهند که جوان‌ترها بیشتر از بقیه در فعالیت‌های داوطلبانه شرکت می‌کنند. اما در مقابل، دی گیلدر و همکاران (۲۰۰۵) بیان می‌کنند که هرچه سن افراد بالاتر رود، احتمال شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه بالاتر می‌رود. به‌طور مشابه، آریز-مونتس و همکاران (۲۰۱۵) نشان می‌دهند که هرچه سن کارکنان داوطلب بالاتر باشد، تعهدشان نسبت به فعالیت‌های داوطلبانه بالاتر می‌رود. اما در برخی از پژوهش‌ها، هیچ‌گونه رابطه مستقیمی بین سن و شرکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه یافت نشد (Kim & Kim, 2016; Rodell, 2013).

وضعیت تاهل نیز از عوامل جمعیت‌شناختی موثر به‌شمار می‌رود. مقاله‌ها نشان می‌دهند که کارکنان متاهل بیش از مجردها در فعالیت‌های داوطلبانه شرکت می‌کنند (Ariza-Montes *et al.*, 2015; De Gilder *et al.*, 2005).

علاوه بر عوامل اشاره‌شده، مذهب نیز بر انجام این فعالیت‌ها اثرگذار دانسته شده است. از نظر مدیران مصاحبه‌شونده در پژوهش سانتوس و فرناندز (۲۰۱۷)، مذهب از عوامل موثر داخلی در شرکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه محسوب می‌شود. در حالی که این موضوع در پژوهش گیلدر و همکاران (۲۰۰۵) تایید نشده است.

## ۲. انگیزه‌های خویش‌محور و انگیزه‌های دگرمحور (ارزش‌ها)

عوامل انگیزشی نیز از مواردی است که پژوهشگران آن را در انجام فعالیت‌های داوطلبانه موثر می‌دانند. روانشناسان، شش محرک مختلف که در پس‌زمینه رفتارهای داوطلبان است، تعیین نموده‌اند: دگرخواهانه بودن، وابستگی، خودترفعی<sup>۱</sup>، خودمحافظتی<sup>۲</sup>، نیاز به توسعه، و نیاز شغلی. به نظر آن‌ها، افراد در فعالیت‌های داوطلبانه شرکت می‌کنند تا به دیگران منفعت رسانند (دگرخواهانه بودن)، ارتباطی قدرتمند با دیگران بنا نهند (وابستگی)، عزت نفس خود را افزایش دهند (خودترفعی)، کاهش احساس بد از شانس خوب فرد دیگر یا انحراف توجه از مشکلات شخصی (خودمحافظتی) داشته، یادگیری و اکتساب دانش‌ها و مهارت‌های جدید (نیاز به توسعه) و بهبود چشم‌اندازهای شغلی (نیاز شغلی) داشته باشند (Clary & Snyder, 1999). از بین این شش محرک، به غیر از «دگرخواهانه بودن»، مابقی مرتبط با منافع شخصی افراد هستند که می‌توان آن‌ها را انگیزه‌های خویش‌محور نامید.

همچنین مولر<sup>۳</sup> (۱۹۷۵) چند انگیزه برای فعالیت‌های داوطلبانه عنوان می‌کند: داوطلبان از شان

1. Self-Enhancement
2. Self-Protective
3. Mueller

اجتماعی و ارتباطات اجتماعی ناشی از این فعالیت‌ها لذت می‌برند؛ سرمایه انسانی‌شان بهبود پیدا می‌کند (انگیزه‌های خویش‌محور) یا به خاطر نوع‌دوستی (یک نوع انگیزه دیگرمحور یا ارزش) به این خدمات می‌پردازند. در پژوهشی دیگر، برای تزول و اریگ (۲۰۱۷) به بررسی تاثیر شش انگیزاننده بر تصمیم کارکنان به شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه پرداختند: ارزش‌های داوطلب، ادراک (انگیزه یافتن چیزهای جدید)، انگیزه خودترفعی، انگیزه شغلی، و انگیزه اجتماعی. در این پژوهش، به غیر از انگیزاننده‌های خودترفعی و انگیزه اجتماعی، تاثیر بقیه انگیزاننده‌ها بر تصمیم کارکنان به شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه تایید می‌شود. به‌طور مشابه، دو پاچو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مقایسه داوطلبانی که با حمایت شرکت‌ها در فعالیت‌ها شرکت می‌کنند با کارکنان سازمان‌های غیرانتفاعی ثالث، به بررسی تاثیر این شش انگیزاننده بر شرکت داوطلبان پرداخته است. پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که مهم‌ترین انگیزاننده در بین دو گروه، انگیزه ارزش‌ها و کم‌اهمیت‌ترین، انگیزه شغلی است. همچنین، سطح انگیزه (در همه انگیزاننده‌ها) در داوطلبانی که با حمایت شرکت‌ها در فعالیت‌ها شرکت می‌کنند، از گروه دیگر بالاتر است. از دیگر انگیزه‌های اثرگذار در شرکت‌کردن کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه، انگیزه دگرخواهانه بشردوستی است. پاچو و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) نشان می‌دهند که این انگیزه در شرکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه موثر خواهد بود. بالا بودن سطح انگیزش، نه تنها باعث افزایش شرکت داوطلبان می‌گردد بلکه خود می‌تواند پیامد شرکت داوطلبان در فعالیت‌های داوطلبانه باشد (Mozes *et al.*, 2011) نشان می‌دهند که شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه می‌تواند باعث بالارفتن سطح انگیزش کارکنان و به تبع آن، افزایش هویت سازمانی کارکنان گردد.

### ۳. عوامل شخصیتی

از عوامل موثر بر مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه با حمایت کارفرما، شخصیت آن‌هاست که در پژوهش‌ها، کمتر به آن پرداخته شده است. پژوهشگران، بر اساس استفاده از چارچوب سنتی پنج بزرگ<sup>۳</sup> از شخصیت، دریافته‌اند که سازگاری<sup>۴</sup> و برون‌گرایی با فعالیت‌های داوطلبانه مرتبط هستند (Carlo *et al.*, 2005). به‌طور مشابه، جامعه‌پذیری، جمع‌گرایی<sup>۵</sup>، ابراز وجود، احساسات مثبت و فعال بودن که با برون‌گرایی مرتبط هستند، نشان داده شده که با انجام فعالیت‌های داوطلبانه ارتباط دارند (Carlo *et al.*, 2005). البته، برخی از پژوهشگران معتقدند

1. Do Paco *et al.*
2. Pajo & Lee
3. Big Five
4. Agreeableness
5. Gregariousness

که ارتباط این عوامل شخصیتی با فعالیت‌های داوطلبانه، بسته به فرهنگ، تعداد ساعت‌های فعالیت‌های داوطلبانه، و نوع فعالیت، متفاوت خواهد بود (Musick & Wilson, 2007).

## پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما: عوامل سازمانی

### ۱. معنادار بودن شغل

یکی از مهم‌ترین مشخصه‌های شغلی که در پژوهش‌ها مشاهده گردید، معنادار بودن شغل است. جستجو برای معنادار بودن شغل (و در سطحی گسترده‌تر، معنادار بودن زندگی) در جریان بسیاری از پژوهش‌های رفتار سازمانی دیده می‌شود (Hackman & Oldham, 1980). در سطوح اولیه افراد می‌خواهند بدانند که آیا رفتارهای روزمره‌شان معنادار است و تاثیر ارزشمندی بر جهان اطرافشان دارد. از این‌رو، افراد تمایل دارند دست به فعالیت‌هایی زنند تا دیدگاه دیگران را نسبت به خود بهبود بخشند (Hackman & Oldham, 1980). با توجه به مقاله‌های مرور شده، یکی از مهم‌ترین دلایل اشاره شده برای مشارکت افراد در فعالیت‌های داوطلبانه، احساس معنادار بودن است که از این فعالیت‌ها کسب می‌گردد (Clary *et al.*, 1998; Geroy *et al.*, 2000). بنابراین، افراد به این فعالیت‌ها به‌عنوان ابزاری جهت ارضای تمایلات‌شان به‌منظور بااهمیت و ارزشمند بودن زندگی می‌نگرند (Pratt & Ashforth, 2003; Spreitzer, 1995).

در ادبیات مربوط به فعالیت‌های داوطلبانه، نظریه‌های متناقضی راجع به ارتباط معنادار بودن شغل افراد و فعالیت‌های داوطلبانه‌شان وجود دارد (Rodell, 2013). برخی از نظریه‌ها بیان می‌کنند که کارکنان داوطلب، بر اثر ارزش‌های ذاتی شغل، به انجام کارهای داوطلبانه برانگیخته می‌شوند (Herzog, 1993; Wilson & Musick, 1997). به‌عبارت دیگر، معنادار بودن شغل باعث افزایش فعالیت‌های داوطلبانه می‌گردد. برای نمونه، رادل<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در مقاله خود نشان می‌دهد که معنادار بودن شغل بر فعالیت‌های داوطلبانه تاثیر مثبت دارد. برخلاف آن، گرانت<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) معتقد است که کارکنان ممکن است در فعالیت‌های داوطلبانه به دنبال مفاهیمی باشند که در شغل‌شان یافت نمی‌گردد. بنابراین، از نظر آن‌ها هرگونه کسری در غنی بودن یا بامفهوم بودن شغل، باعث افزایش فعالیت‌های داوطلبانه می‌گردد.

1. Rodell  
2. Grant

## ۲. مشخصه‌های شغلی کارکنان

از دیگر مشخصه‌های تاثیرگذار در فعالیت داوطلبانه، موقعیت کاری کارکنان داوطلب است. برایتزول و اریگ (۲۰۱۷) در مقاله خود متوجه گردیدند که کارکنان با رده‌های شغلی بالاتر بیشتر در این فعالیت‌ها شرکت می‌جویند. آریزامونتس و همکاران (۲۰۱۵) به مشخصه‌های شغلی پرداختند و نشان دادند افرادی که سمت‌هایشان دارای گستردگی مناسب افقی (دارای چرخش شغلی، تنوع، و کار تیمی) بوده یا عواطف در شغل‌شان دخیل است، بیشتر در فعالیت‌های داوطلبانه شرکت می‌نمایند. ولی در پژوهش‌شان، رابطه طراحی عمودی شغل (اختیار بالا و پیچیدگی) و موقعیت شغلی مدیریتی با انجام فعالیت‌های داوطلبانه به تأیید نرسیده است. همچنین، سانتوس و فرناندز<sup>۱</sup> (۲۰۱۷الف) مشخصه‌های شغلی را بر مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه‌شان موثر دانسته‌اند.

## ۳. زمان کاری شغل کارکنان

زمان کاری شغل داوطلب، عامل موثر دیگری در انجام فعالیت‌های داوطلبانه است. گومز و گاندرسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) نشان دادند که احتمال مشارکت در فعالیت‌های داوطلبانه هنگامی که کار به صورت شیفتی باشد، کاهش می‌یابد. این در حالی است که وقتی زمان کاری به صورت پاره‌وقت یا کار در خانه باشد، احتمال شرکت‌کردن در فعالیت‌های داوطلبانه افزایش می‌یابد. همچنین آریزامونتس و همکاران (۲۰۱۵) بیان می‌کنند، کارکنانی که دارای ساعت کار منعطف، کار پاره‌وقت یا ساعت کاری طولانی‌تری هستند، زمان بیشتری را نسبت به سایرین به این فعالیت‌ها اختصاص می‌دهند. همچنین بازیل و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) مطرح می‌کنند، کارکنان در سازمان‌هایی که به داوطلبان در زمان‌های کاری، انعطاف بیشتری می‌دهند و اجازه مرخصی برای مشارکت در این فعالیت‌ها دارند، مشارکت بیشتری دارند (همچنین نگاه کنید به Booth et al., 2009).

## ۴. نوع سازمان

از مهم‌ترین مشخصه‌های سازمانی مورد بررسی در مقاله‌های مرور شده، نوع بخش کسب‌وکار از نظر خصوصی، دولتی، عمومی یا غیرانتفاعی بودن است. ارتاس<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) دریافت که کارکنان بخش‌های دولتی (به‌خصوص بخش‌های تحصیلی و سیاسی) بیش از کارکنان بخش‌های خصوصی

1. Santos & Fernández
2. Gomez & Gunderson
3. Basil et al.
4. Ertas

در فعالیت‌های داوطلبانه شرکت می‌کنند. همچنین روتولو و ویلسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) نشان دادند که کارکنان بخش‌های غیرانتفاعی نسبت به کارکنان بخش‌های خصوصی بیشتر در فعالیت‌های داوطلبانه شرکت می‌نمایند. البته در مقاله آریزامونتس و همکاران (۲۰۱۵)، خصوصی یا عمومی بودن کسب‌وکار در این فعالیت‌ها اثرگذار دانسته نمی‌شود. در پژوهشی دیگر، ویلسون و موزیک<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که کارکنان بخش‌های عمومی بیشتر در فعالیت‌های داوطلبانه شرکت نمودند.

### ۵. اندازه سازمان

اندازه سازمان، از دیگر مشخصه‌های سازمانی مورد بررسی در ادبیات پژوهش است. بازیل و همکاران (۲۰۱۱) دریافته‌اند که شرکت‌های بزرگ نسبت به شرکت‌های کوچک‌تر از رویه‌های رسمی‌تر و راهبردی‌تری از فعالیت‌های داوطلبانه حمایت می‌کنند. اما، آریزامونتس و همکاران (۲۰۱۵)، اندازه سازمان را در انجام این فعالیت‌ها اثرگذار ندانستند.

### ۶. فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی نیز مشخصه دیگری است که بر انجام فعالیت‌های داوطلبانه موثر دانسته شده است. کیم و کیم<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) وجود فرهنگ بشردوستانه را در سازمان برای انجام فعالیت‌های داوطلبانه اثربخش می‌دانند. همزمان، رادل و همکاران (۲۰۱۷) با معرفی مفهوم جو فعالیت داوطلبانه، آن را اثرگذار بر افتخار سازمانی کارکنان و به دنبال آن، به‌طور غیرمستقیم موثر در قصد مشارکت در انجام فعالیت‌های داوطلبانه و افزایش تعهد موثر کارکنان ارزیابی می‌کنند. سانچز-هرناندز و گالاردو-وازکز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی را در سازمان جهت مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه موثر دانستند.

### ۷. معنادار بودن پروژه داوطلبانه

علاوه بر معنادار بودن شغل، در طول اولین مراحل فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما، میزان برآورده شدن انگیزه‌های یک فرد، وابسته به مشخصه‌های پروژه داوطلبانه است. پروژه داوطلبانه یک فعالیت موقت محدود است که طی آن کارکنان زمان، انرژی، دانش یا مهارت‌های خود را اهدا می‌نمایند (Grant, 2012). هنگامی که یک پروژه داوطلبانه از لحاظ ارزشمندی و وظیفه قابل اهمیت باشد، کارکنان احساس می‌کنند که مشارکت‌شان برای دیگران مفید است، که این باعث برآورده شدن انگیزه دگرخواهانه‌شان گردیده (Grant, 2008) و باعث ادامه فعالیت‌های داوطلبانه می‌گردد (Clary et

1. Rotolo & Wilson

2. Musick & Wilson

3. Kim & Kim

4. Sanchez-Hernandez & Gallardo-Vázquez



برای مثال، گراب و پالیوین<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) دریافتند، هنگامی که افراد بیان می کنند که فعالیت داوطلبانه شان مهم تلقی می گردد، آن ها ساعات بیشتری را به این فعالیت ها اختصاص می دهند. به طور مشابه، رودل (۲۰۱۰) دریافت که معنادار بودن پروژه داوطلبانه به طور مثبتی بر تعداد ساعاتی که کارکنان شرکت یونایتد<sup>۲</sup> وی، در این فعالیت ها شرکت می جویند، اثربخش است. همین طور رودل (۲۰۱۳)، بیان نمود که معنادار بودن شغل می تواند یک اثر منفی بر رابطه معنادار بودن فعالیت داوطلبانه با انجام آن فعالیت ها توسط کارکنان داشته باشد. یعنی اگر شغل یک داوطلب برایش معنادار نباشد، برای جبران این کمبود، معنادار بودن را در فعالیت داوطلبانه جستجو می نماید. علاوه بر آن، رودل و همکاران (۲۰۱۷) متوجه شدند که اعتقاد کارکنان به علت فعالیت داوطلبانه بر جو فعالیت داوطلبانه در سازمان تاثیر مثبت دارد.

در پژوهشی دیگر بیم و فوک<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) متوجه شدند، در صورتی که انجام فعالیت های داوطلبانه برای داوطلب به مثابه یک حس درونی باشد و همچنین، اگر به انجام فعالیت داوطلبانه افتخار نماید، تاثیر مثبتی بر ذهنیت وی در معنادار بودن فعالیت داوطلبانه دارد.

#### ۸. نحوه برگزاری فعالیت داوطلبانه

یکی از ویژگی های مهم در انجام فعالیت های داوطلبانه، نحوه برگزاری فعالیت های داوطلبانه است. پژوهش ها نشان می دهند، این که چه مقدار برنامه داوطلبانه شرکت ها به خوبی برنامه ریزی شده باشد، در سطح آگاهی ایجاد شده از این فعالیت ها و نحوه اجرای برنامه و مشارکت کارکنان تاثیرگذار است (Sekar & Dyaram, 2017). انجام فعالیت های داوطلبانه به صورت گروهی نیز یکی دیگر از مشخصه های اثربخش است. پژوهش ها نشان می دهد که وقتی پروژه داوطلبانه کارکنان به صورت گروهی ساختاردهی شده است، ساعات بیشتری را به فعالیت داوطلبانه اختصاص می دهند (Peterson, 2004b) و این فعالیت گروهی باعث ایجاد احساس تعلق در آن ها می گردد (Mojza et al., 2010). همزمان، هاسکی-لونتال و نان<sup>۴</sup> (۲۰۰۹) بیان می کنند، هنگامی که افراد با یکدیگر فعالیت می کنند، افرادی که دارای پیشینه و هویت مجزایی هستند، یکپارچگی شان راحت تر صورت می پذیرد. همچنین، پروژه های داوطلبانه که از لحاظ اجتماعی غنی هستند، باعث برآوردن انگیزه تعلق افراد شده و احتمال شرکت مجدد افراد را در فعالیت های داوطلبانه افزایش

1. Grube & Piliavin
2. United Way
3. Yim & Fock
4. Haski-Leventhal & Cnaan
5. MacPhail & Bowles

می‌دهد (Clary *et al.*, 1998). البته میزان اثرگذاری در کار گروهی نسبت به زمان انجام یک پروژه داوطلبانه متفاوت خواهد بود. در صورتی که یک پروژه داوطلبانه به صورت موقت و فقط در یک زمان خاص انجام گرفته و به اتمام برسد، نسبت به پروژه‌هایی که به صورت بلندمدت ادامه‌دار باشند، اثرگذاری اجتماعی کمتری بر افراد خواهند داشت (Muthuri *et al.*, 2009).

از جمله عوامل مهم و اثرگذار در مشارکت کارکنان در این فعالیت‌ها، ایجاد ارتباطات و اطلاع‌رسانی مناسب فعالیت‌های داوطلبانه است. سانچز-هرناندز و گریسون (۲۰۱۲) بازاریابی داخلی را بر افزایش مشارکت موثر تشخیص دادند (همچنین نگاه کنید به Smith & Sypher, 2010).

### ۹. نحوه حمایت کارفرما

حمایت کارفرما از فعالیت‌های داوطلبانه تاثیر زیادی در انجام این برنامه‌ها دارد. مک‌فیل و بولز (۲۰۰۹) در بین سازمان‌های داوطلب نشان دادند که هرچه حمایت کارفرما از این فعالیت‌ها بیشتر باشد، ساعات فعالیت‌های داوطلبانه کارکنان افزایش می‌یابد. حمایت شرکت از این فعالیت‌ها باعث ادراک هویت دگرخواهانه شرکت توسط کارکنان گردیده و به دنبال آن، تعهدشان به مشارکت افزایش می‌یابد (Gatignon-Turnau & Mignonac, 2015). البته این حمایت‌ها در صورت افراط می‌تواند به اجبار و فشار برای انجام این فعالیت‌ها تعبیر گردد. به علاوه، سازمان‌ها در میزان فشاری که به کارکنان برای انجام فعالیت‌های داوطلبانه وارد می‌کنند، متفاوت هستند (Burdney & Gazley, 2006; Houghton *et al.*, 2009). گاهی اوقات حتی تا جایی پیش می‌روند که فعالیت‌های داوطلبانه را به‌عنوان پارامتری در ارزیابی‌های عملکرد دخیل کرده (Basil *et al.*, 2009; Peterson, 2004b) یا حتی افراد را ملزم به شرکت در این فعالیت‌ها می‌کنند (Duncan & Richardson, 2005). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که این فشار برای شرکت در فعالیت‌ها که از آن به پارادوکس "فعالیت داوطلبانه اجباری"<sup>۱</sup> یاد می‌شود، منجر به افزایش تعداد ساعت‌های فعالیت‌های داوطلبانه و کاهش قصد افراد در مشارکت در این فعالیت‌ها در آینده می‌گردد (Grube & Piliavin, 2000).

این یافته‌های به ظاهر متناقض، در نظریه کلمان<sup>۲</sup> (۱۹۵۸) در تمایز بین قبول کردن<sup>۳</sup> و درونی شدن<sup>۴</sup> حل می‌گردد. از نظر وی، افراد ممکن است تا در سازمان، مطلبی را به ظاهر قبول و اجرا کنند، اما این به معنای پذیرفتن باطنی نیست. هنگامی که سازمان‌ها به کارکنان برای

1. Mandatory Volunteerism
2. Kelman
3. Compliance
4. Internalization

مشارکت در فعالیتهای داوطلبانه فشار می‌آورند، کارکنان برای مواجه‌نشدن با جریمه، در این فعالیتهای شرکت می‌نمایند (O'Reilly & Chatman, 1986). اما به‌هرحال، این فشارها اگرچه به‌عنوان یک دلیل خارجی باعث افزایش فعالیتهای داوطلبانه می‌شود، اما از درونی‌شدن این رفتارها جلوگیری می‌نماید (Deci et al., 1999; Lepper et al., 1973). اگر فشار مشارکت‌نکردن نباشد، کارکنان احساس می‌کنند که خود به‌شخصه اختیار تصمیم‌گیری را در مشارکت در فعالیتهای دارند که این، احتمال درونی‌شدن هویت فعالیت داوطلبانه را می‌افزاید (Stukas et al., 1999).

### ۱.۰. تحسین<sup>۱</sup> فعالیتهای داوطلبانه توسط سازمان

تحسین یک پاداش نمادین است. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تحسین فعالیتهای داوطلبانه در مشارکت افراد با روش‌هایی از قبیل اشاره‌کردن فعالیت افراد در نشریه سازمان یا تقدیر رسمی از آنها ممکن است بر تکرار این فعالیتهای و درونی‌سازی هویت فعالیت داوطلبانه افراد اثرگذار باشد (Basil et al., 2009). اگرچه بسیاری از شرکت‌ها، مشارکت افراد را در فعالیتهای داوطلبانه تحسین می‌نمایند، با بیشتر نمایان‌کردن فعالیتهای داوطلبان، تحسین می‌تواند تصویر عمومی یک فرد را با تصویر خصوصی که یک فرد از خود به‌عنوان یک یاری‌رسان دارد، هم‌راستا سازد (Grube & Piliavin, 2000). به‌هرحال پژوهش‌ها، وجود رابطه‌ای را بین تحسین و مشارکت بلندمدت در فعالیتهای داوطلبانه نشان می‌دهد (Booth et al., 2009; Peterson, 2004b). به‌علاوه، هرچه سازمان بیشتر در مورد فعالیتهای داوطلبانه با کارکنانش ارتباط برقرار نماید، آنها بیشتر این کارهای خیرخواهانه را جزیی از سیستم شرکت دانسته و بیشتر در این فعالیتهای شرکت می‌کنند (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012; Smith & Sypher, 2010).

### پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه با مشارکت کارفرما: عوامل محیطی

در مقاله‌های مرور شده به عوامل محیطی فعالیتهای داوطلبانه با حمایت کارفرما به‌ندرت توجه شده است. فشار ذی‌نفعان یکی از عوامل محیطی بررسی شده برای فعالیتهای داوطلبانه با حمایت کارفرما هستند. کیم و کیم (۲۰۱۶) دریافته‌اند که فشار ذی‌نفعان برای انجام فعالیتهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان<sup>۲</sup> از مهم‌ترین عوامل اجرای برنامه‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرمایان است (همچنین نگاه کنید به Jones et al., 2014). حمایت‌های دولت از فعالیتهای

1. Recognition
2. Corporate Social Responsibility

داوطلبانه از دیگر عوامل محیطی اثرگذار هستند. سانتوس و فرناندز (۲۰۱۷) بیان می‌کنند که عدم حمایت دولت و عدم مشوق مالیاتی برای فعالیتهای داوطلبانه سازمان‌ها باعث کاهش منابع در اختیار این برنامه‌ها گردیده و از مهم‌ترین موانع خارجی فعالیتهای داوطلبانه به‌شمار می‌رود. در ادامه، در جدول (۵) پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه نشان داده خواهد شد.

جدول ۵: پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیتهای داوطلبانه

عوامل مؤثر بر فعالیتهای داوطلبانه		منابع	
عوامل فردی	جمعیت‌شناختی	سن	Ariza-Montes <i>et al.</i> , 2015; Breitsohl & Ehrig, 2017; De Gilder <i>et al.</i> , 2005; Hu <i>et al.</i> , 2016; Krasnopolskaya <i>et al.</i> , 2016; Lee, 2012; Schmidt, 2016
		جنسیت	Breitsohl & Ehrig, 2017; Houghton <i>et al.</i> , 2009; Hu <i>et al.</i> , 2016; Krasnopolskaya <i>et al.</i> , 2016; Lee, 2012; Marshall & Taniguchi, 2012
		وضعیت تاهل	Ariza-Montes <i>et al.</i> , 2015; De Gilder <i>et al.</i> , 2005
		مذهب	Santos & Fernández, 2017a
	انگیزه‌های خویش‌محور		Breitsohl & Ehrig, 2017; Do Paco & Cláudia Nave 2013; Grant, 2012; Mojza <i>et al.</i> , 2010; Pajo & Lee, 2011; Pelozo & Hassy, 2006
	ارزش‌ها	عتقاد کمک به هم‌نوع	Breitsohl & Ehrig, 2017; Piatak, 2016; Do Paco & Cláudia Nave, 2013; Grant, 2012; Pajo & Lee, 2011; Yim & Fock, 2013
		بااهمیت دانستن فعالیت داوطلبانه	Caligiuri <i>et al.</i> , 2013; Grant, 2012; Pajo & Lee, 2011; Rodell, 2013; 2010; Yim & Fock, 2013
عوامل شخصیتی		Pajo & Lee, 2011; Rodell, 2013	
عوامل سازمانی	معنادار بودن شغل	Geroy <i>et al.</i> , 2000; Grant, 2012; Rodell, 2013	
	مشخصه‌های شغلی کارکنان	Ariza-Montes <i>et al.</i> , 2015; Breitsohl & Ehrig, 2017; Gómez & Fernández, 2017; Santos & Fernández, 2017a; Houghton <i>et al.</i> , 2009; Marshall & Taniguchi, 2012	

ادامه جدول ۵: پیشنندهای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه

عوامل موثر بر فعالیت‌های داوطلبانه		منابع
عوامل سازمانی	زمان کاری	Ariza-Montes <i>et al.</i> , 2015; Basil <i>et al.</i> , 2009; Booth <i>et al.</i> , 2009; Gomez & Gunderson, 2003; Lee, 2012; Pelozo <i>et al.</i> , 2009
	نوع سازمان	Chen & Lee, 2015; Ertas, 2014; Houghton <i>et al.</i> , 2009; Rotolo & Wilson, 2006
	اندازه سازمان	Basil <i>et al.</i> , 2011
	فرهنگ سازمانی	Santos & Fernández, 2017a; Kim & Kim, 2016; Lindenmeier <i>et al.</i> , 2010; Pajo & Lee, 2011; Sanchez-Hernandez & Gallardo-Vázquez, 2013
	نحوه برگزاری فعالیت داوطلبانه	Santos & Fernández, 2017a; Grant, 2012; Lysova & Saduikyte, 2015; Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012; Sekar & Dyaram, 2017; Smith & Sypher, 2010
	حمایت کارفرما	Booth <i>et al.</i> , 2009; Santos & Fernández, 2017a; 2017b; Grant, 2012; Lee & Brudney, 2015; Pelozo <i>et al.</i> , 2009; Rodell <i>et al.</i> , 2017; Sanchez-Hernandez & Gallardo-Vázquez, 2013
	تحسین فعالیت‌های داوطلبانه توسط سازمان	Basil <i>et al.</i> , 2009; Booth <i>et al.</i> , 2009; Santos & Fernández, 2017a; 2017b; Grant, 2012; Grube & Piliavin, 2000; Smith & Sypher, 2010
عوامل محیطی	فشار ذی‌نفعان	Santos & Fernández, 2017a; Jones <i>et al.</i> , 2014; Kim & Kim, 2016
	حمایت دولت	Santos & Fernández, 2017a
	فشار ذی‌نفعان	Santos & Fernández, 2017a; Jones <i>et al.</i> , 2014; Kim & Kim, 2016
	حمایت دولت	Santos & Fernández, 2017a
	فشار ذی‌نفعان	Santos & Fernández, 2017a; Jones <i>et al.</i> , 2014; Kim & Kim, 2016
	حمایت دولت	Santos & Fernández, 2017a

## بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش شناسایی پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه با حمایت کارفرما بر اساس مرور نظام‌مند مطالعه‌های صورت‌گرفته پیشین و طبقه‌بندی آن‌ها بوده است. در این مرور نظام‌مند، سعی گردید تا با مرور مقاله‌ها، رویه‌های مربوط به فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما بررسی شوند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل موثر بر انجام این فعالیت‌ها را میتوان در سطوح فردی، سازمانی، و محیطی طبقه‌بندی نمود. عوامل جمعیت‌شناختی، انگیزاننده‌های خویش‌محور، ارزش‌ها، و عوامل شخصیتی از عوامل فردی موثر بر مشارکت افراد در فعالیت‌های داوطلبانه با حمایت کارفرما به‌شمار می‌روند. همچنین، در سطح سازمانی زمان کاری شغل کارکنان، نوع سازمان، اندازه سازمان، فرهنگ سازمانی، معنادار بودن پروژه داوطلبانه، نحوه برگزاری فعالیت داوطلبانه، نحوه حمایت کارفرما، و تحسین فعالیت‌های داوطلبانه توسط سازمان بر انجام این فعالیت‌ها تاثیرگذار هستند. در نهایت، فشار ذی‌نفعان و حمایت دولت از برنامه‌های داوطلبانه سازمان‌ها، از عوامل محیطی اشاره‌شده در مقالات محسوب می‌شوند (نگاه کنید به جدول ۲).

این مرور نظام‌مند دارای دو سهم عمده در ادبیات است: الف. قرار دادن تمامی پیشایندهای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه در یک دسته‌بندی منسجم؛ ب. شناسایی حوزه‌های مربوطه که کمتر به آن پرداخته شده است. نتایج این مرور نشان می‌دهند که برخلاف توجه پژوهشگران به حوزه فعالیت‌های داوطلبانه با حمایت کارفرما، برخی از بخش‌های این حوزه مانند عوامل محیطی و عوامل شخصیتی کمتر مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین، طبقه‌بندی سه‌گانه پیشایندهای اثرگذار در این پژوهش (فردی، سازمانی، و محیطی) نشان می‌دهند که برای افزایش مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه باید علاوه بر توجه به عوامل سازمانی، عوامل فردی و محیطی را نیز مورد توجه قرار داد. همان‌طور که هاستیکس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) بیان می‌کنند، مطالعات مربوط به فعالیت‌های داوطلبانه مانند تصاویر کالایدوسکوپیک<sup>۲</sup> چندوجهی بوده و از هر زاویه‌ای که به آن نگریسته شود، چه مانند میکروسکوپ در سطح خرد فردی و چه مانند تلسکوپ در سطح بزرگ سازمانی، با تصاویر متفاوتی روبرو خواهیم شد. به‌عبارت دیگر، سازمان‌ها به مثابه آینه‌های کالایدوسکوپ هستند که بسته به تفاوت دیدگاه مدیران و فرهنگ سازمان و میزان حمایت‌شان از این فعالیت‌ها و همچنین، ویژگی‌های فردی کارکنان، نوع مشارکت کارکنان، و پیامدهای آن برای سازمان متفاوت خواهند بود.

1. Hustinx *et al.*
2. Kaleidoscopic

اما با وجود این تفاوت‌ها، نقطه مشترک بسیاری از پژوهش‌ها این است که فعالیت‌های داوطلبانه با مشارکت کارفرما نه تنها برای سازمان‌ها زیان‌آور نبوده، بلکه باعث بهبود عملکرد سازمان می‌گردد (Rodell, 2013). اما به نظر می‌رسد که بزرگ‌ترین مانع در اجرای فعالیت‌های داوطلبانه در ایران، تفکر سازمان‌ها در غیربهره‌ور بودن این فعالیت‌ها است.

پیشنهاد‌های کاربردی برای مدیران مطرح می‌شود عبارتند از: الف. از آنجا که حمایت مدیریت یکی از عوامل به‌دست آمده در این پژوهش است، به مدیران سازمان‌ها و مجریان برنامه‌های داوطلبانه توصیه می‌گردد به حمایت‌های معنوی از داوطلبان توجه ویژه داشته باشند. حمایت‌های معنوی سازمان مانند قدردانی سازمان از داوطلبین و مشارکت مدیران در برنامه‌های داوطلبانه می‌تواند از حمایت‌های مادی آن‌ها اثرگذارتر باشد؛ ب. با توجه به این که عوامل شخصیتی یکی از عوامل تاثیرگذار در مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه است، به مجریان برنامه‌های داوطلبانه توصیه می‌گردد برای پایداری این مشارکت به عوامل شخصیتی داوطلبین توجه نمایند؛ پ. یکی از پیشایندهای به‌دست آمده در این پژوهش حمایت دولت بوده است بنابراین پیشنهاد می‌گردد تا دولت مشوق‌های مالیاتی را برای سازمان‌هایی که برنامه‌های داوطلبانه اجرا می‌کنند، در نظر گیرد. همچنین پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی مطرح می‌گردد: الف. شناسایی موانع شکل‌گیری و گسترش برنامه‌های داوطلبانه در سازمان‌های ایرانی؛ ب. بررسی تاثیر مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه بر رضایت شغلی‌شان در سازمان؛ پ. ارائه مدل بومی مدیریت منابع انسانی در برنامه‌های داوطلبانه (انفرادی یا با حمایت سازمان) در ایران؛ ج. دسته‌بندی پیامدهای مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه با حمایت کارفرما با مرور ادبیات پیشین؛ د) توجه به تاثیر عوامل جمعیت‌شناختی بر تاثیرگذاری پیشایندهای شناسایی شده بر مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه.

در اجرای این پژوهش از برخی جهت‌ها محدودیت‌هایی بر آن وارد است. ابتدا این که امکان ترجمه و استفاده از زبان‌های دیگر به غیر از انگلیسی در انجام این پژوهش وجود نداشته است. دوم، با توجه به این که نتیجه‌های این پژوهش، به نتیجه‌های دیگر مقاله‌ها بستگی داشت و این منجر به خطای تورش بالا می‌گردد (زیرا تنها از قسمتی از نتیجه‌های مقاله‌ها استفاده شده است)، پس نمی‌توان به نتیجه‌های این پژوهش آن‌طور که یک پژوهش پیمایشی در خود دارد، نگاه گردد. سوم با توجه به این که به داده‌های مطالعه‌های گذشته دسترسی وجود نداشت، امکان تحلیل عمیق‌تر آن‌ها وجود نداشت. در نهایت به علت عدم دسترسی پژوهشگر به منابع مکتوب تنها مقاله‌های موجود در پایگاه‌های اینترنتی مورد بررسی قرار گرفت.

## الف) انگلیسی

- Allen, K.; Galiano, M. & Hayes, S. (2011). Global Companies Volunteering Globally: The Final Report of the Global Corporate Volunteering Research Project. *Washington, DC: International Association for Volunteer Effort.*
- America's Charities Snapshot (2017). Retrieved May 21, 2018, from <https://www.charities.org>
- Ariza-Montes, A.; Roldán-Salgueiro, J. L. & Leal-Rodríguez, A. (2015). Employee and Volunteer. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(3), pp. 255-268.
- Bart, C.; Baetz, M. C. & Pancer, S. M. (2009). Leveraging Human Capital through an Employee Volunteer Program: The Case of Ford Motor Company of Canada. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), pp. 121-134.
- Basil, D.; Runte, M.; Basil, M. & Usher, J. (2011). Company Support for Employee Volunteerism: Does Size Matter? *Journal of Business Research*, 64(1), pp. 61-66.
- Basil, D. Z.; Runte, M. S.; Easwaramoorthy, M. & Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: a National Survey of Companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 85(2), pp. 387-398.
- Boccalandro, B. (2009). Mapping Success in Employee Volunteering: The Drivers of Effectiveness for Employee Volunteering and Giving Programs and Fortune 500 Performance. *Boston College Center for Corporate Citizenship.*
- Booth, J. E.; Park, K. W. & Glomb, T. M. (2009). Employer-supported Volunteering Benefits: Gift Exchange among Employers, Employees, and Volunteer Organizations. *Human Resource Management*, 48(2), pp. 227-249.
- Breitsohl, H. & Ehrig, N. (2017). Commitment through Employee Volunteering: Accounting for the Motives of Inter-Organisational Volunteers. *Applied Psychology*, 66(2), pp. 260-289.
- Brockner, J.; Senior, D. & Welch, W. (2014). Corporate Volunteerism, the Experience of Self-integrity, and Organizational Commitment: Evidence from the Field. *Social Justice Research*, 27(1), pp. 1-23.
- Caligiuri, P.; Mencia, A. & Jiang, K. (2013). Win-win-win: The Influence of Company-sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. *Personnel Psychology*, 66(4), pp. 825-860.



- Carlo, G.; Okun, M. A.; Knight, G. P. & de Guzman, M. R. T. (2005). The Interplay of Traits and Motives on Volunteering: Agreeableness, Extraversion and Prosocial Value Motivation. *Personality and Individual Differences*, 38(6), pp. 1293-1305.
- Chen, C. A. & Lee, Y. j. (2015). A Closer Look at the Difference Between Public and Nonprofit Employees' Volunteering. *International Public Management Journal*, 18(1), pp. 108-129.
- Clary, E. G. & Snyder, M. (1999). The Motivations to Volunteer Theoretical and Practical Considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), pp. 156-159.
- Clary, E. G.; Snyder, M.; Ridge, R. D.; Copeland, J.; Stukas, A. A.; Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: a Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), pp. 1516-1530.
- De Gilder, D.; Schuyt, T. N. & Breedijk, M. (2005). Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*, 61(2), pp. 143-152.
- Deci, E. L.; Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 627-668.
- Do Paço, A.; Agostinho, D. & Nave, A. (2013). Corporate Versus Non-profit Volunteering-do the Volunteers' Motivations Significantly Differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(3), pp. 221-233.
- Do Paco, A. & Cláudia Nave, A. (2013). Corporate Volunteering: a Case study Centred on the Motivations, Satisfaction and Happiness of Company Employees. *Employee Relations*, 35(5), pp. 547-559.
- Ertas, N. (2014). Public Service Motivation Theory and Voluntary Organizations: Do Government Employees Volunteer More? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), pp. 254-271.
- Geroy, G. D.; Wright, P. C. & Jacoby, L. (2000). Toward a Conceptual Framework of Employee Volunteerism: an Aid for the Human Resource Manager. *Management Decision*, 38(4), pp. 280-287.
- Gómez, P. & Fernández, J. L. F. (2018). Motivations and Possible Decisive Factors in Employee Participation in Corporate Volunteering Programmes. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 8(8), pp. 121-157.
- Gomez, R. & Gunderson, M. (2003). Volunteer Activity and the Demands of Work and Family. *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, 58(4), pp. 573-589.

- Gómez Santos, P. & Fernández Fernández, J. L. (2017a). Brakes and Barriers of Corporate Volunteering. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 90(1), pp. 253-290.
- Grant, A. M. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 108-124.
- Grant, A. M. (2012). Giving Time, Time after Time: Work Design and Sustained Employee Participation in Corporate Volunteering. *Academy of Management Review*, 37(4), pp. 589-615.
- Grant, M. J. & Booth, A. (2009). A Typology of Reviews: an Analysis of 14 Review Types and Associated Methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), pp. 91-108.
- Grube, J. A. & Piliavin, J. A. (2000). Role Identity, Organizational Experiences, and Volunteer Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), pp. 1108-1119.
- Gurchiek, K. (2007). Employer-based Volunteerism Lures Gen Y Workers. Retrieved May 1, 2018, from [http://www.shrm.org/login.asp?click-th=http://PCIisHere/hrnews\\_published/archives/CMS\\_021362.asp](http://www.shrm.org/login.asp?click-th=http://PCIisHere/hrnews_published/archives/CMS_021362.asp).
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Handy, F.; Cnaan, R. A.; Brudney, J. L.; Ascoli, U.; Meijs, L. C. & Ranade, S. (2000). Public Perception of “Who is a Volunteer”: An Examination of the Net-cost Approach from a Cross-cultural Perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 11(1), pp. 45-65.
- Haski-Leventhal, D. & Cnaan, R. A. (2009). Group Processes and Volunteering: Using Groups to Enhance Volunteerism. *Administration in Social Work*, 33(1), pp. 61-80.
- Herzog, A. R. (1993). Formal Volunteer Work among Older Americans. *Achieving a Productive aging Society*, 52(4), pp. 209-307.
- Houghton, S. M.; Gabel, J. T. & Williams, D. W. (2009). Connecting the Two Faces of CSR: Does Employee Volunteerism Improve Compliance? *Journal of Business Ethics*, 87(4), pp. 477-494.
- Hu, J.; Jiang, K.; Mo, S.; Chen, H. & Shi, J. (2016). The Motivational Antecedents and Performance Consequences of Corporate Volunteering: When do Employees Volunteer and When Does Volunteering Help Versus Harm Work Performance? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 137(1), pp. 99-111.

- Hustinx, L.; Handy, F. & Cnaan, R. A. (2010). *Volunteering Third Sector Research* (pp. 73-89): Springer.
- Jones, D. A.; Willness, C. R. & Madey, S. (2014). Why are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of Three Signal-based Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), pp. 383-404.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), pp. 51-60.
- Kim, J. & Kim, T. (2016). Multi-level Antecedents of Company Support for Employee Volunteering. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(1), pp. 37-49.
- Klassen, T. P.; Jadad, A. R. & Moher, D. (1998). Guides for Reading and Interpreting Systematic Reviews: I. Getting Started. *Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine*, 152(7), pp. 700-704.
- Krasnopolskaya, I.; Roza, L. & Meijs, L. C. (2016). The Relationship between Corporate Volunteering and Employee Civic Engagement Outside the Workplace in Russia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), pp. 640-672.
- Lee, Y. j. (2012). Behavioral Implications of Public Service Motivation: Volunteering by Public and Nonprofit Employees. *The American Review of Public Administration*, 42(1), pp. 104-121.
- Lee, Y. j. & Brudney, J. L. (2015). Work-to-Society Spillover? *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), pp. 105-119.
- Lepper, M. R.; Greene, D. & Nisbett, R. E. (1973). Undermining Children's Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: a Test of the "Overjustification" Hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1), pp. 129-137.
- Leung, L. (2015). Validity, Reliability, and Generalizability in Qualitative Research. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4(3), 324.
- Lindenmeier, J.; Dietrich, M. & Renner, S. (2010). Inclination to Participate in Employee Volunteering Programs The Effects of Organizational Reference Group Influences and Regulatory Focus. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 24(4), pp. 386-400.
- Liu, H. K.; Harrison, Y. D.; Lai, J. J.; Chikoto, G. L. & Jones-Lungo, K. (2016). Online and Virtual Volunteering. In *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations* (pp. 290-310). Palgrave Macmillan, London.
- Loosemore, M. & Bridgeman, J. (2017). Corporate Volunteering in the Construction Industry: Motivations, Costs and Benefits. *Construction Management and Economics*, 35(10), pp. 641-653.

- Lorenz, C.; Gentile, G. C. & Wehner, T. (2011). How, Why, and to What End? Corporate Volunteering as Corporate Social Performance. *International Journal of Business Environment*, 4(2), 183-205. doi: 10.1504/ijbe.2011.040174
- Lysova, E. I. & Saduikyte, A. (2015). Corporate Volunteering: What is in it for Knowledge Creation? *Development and Learning in Organizations*, 29(2), pp. 14-17.
- MacPhail, F. & Bowles, P. (2009). Corporate Social Responsibility as Support for Employee Volunteers: Impacts, Gender Puzzles and Policy Implications in Canada. *Journal of Business Ethics*, 84(3), pp. 405-416.
- Malik, M. (2014). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), pp. 419-438.
- Marshall, G. A. & Taniguchi, H. (2012). Good Jobs, Good Deeds: The Gender-specific Influences of Job Characteristics on Volunteering. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(1), pp. 213-235.
- Mayer, B. W.; Fraccastoro, K. A. & McNary, L. D. (2007). The Relationship among Organizational-based Self-esteem and Various Factors Motivating Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), pp. 327-340.
- Meijs, L. & Van der Voort, J. (2004). Corporate Volunteering: From Charity to Profit-nonprofit Partnerships. *Australian Journal on Volunteering*, 9(1), pp. 21-32.
- Mojza, E. J.; Lorenz, C.; Sonnentag, S. & Binnewies, C. (2010). Daily Recovery Experiences: The Role of Volunteer Work during Leisure Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), pp. 60-74.
- Mozes, M.; Josman, Z. & Yaniv, E. (2011). Corporate Social Responsibility Organizational Identification and Motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), pp. 310-325.
- Mueller, M. W. (1975). Economic Determinants of Volunteer Work by Women. *Signs*, 1(2), pp. 325-338.
- Musick, M. A. & Wilson, J. (2007). *Volunteers: A Social Profile*. Indiana University Press.
- Muthuri, J. N.; Matten, D. & Moon, J. (2009). Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility. *British Journal of Management*, 20(1), pp. 75-89.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.

- Pajo, K. & Lee, L. (2011). Corporate-sponsored Volunteering: a Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), pp. 467-482.
- Parris, D. L. & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), pp. 377-393.
- Peloza, J. & Hassay, D. N. (2006). Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), pp. 357-379.
- Peloza, J.; Hudson, S. & Hassay, D. N. (2009). The Marketing of Employee Volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85(2), pp. 371-386.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: an Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), pp. 447-467.
- Peterson, D. K. (2004a). Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions. *Personnel Review*, 33(6), pp. 615-627.
- Peterson, D. K. (2004b). Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs. *Journal of Business Ethics*, 49(4), pp. 371-386.
- Piatak, J. S. (2016). Public Service Motivation, Prosocial Behaviours, and Career Ambitions. *International Journal of Manpower*, 37(5), pp. 804-821.
- Plewa, C.; Conduit, J.; Quester, P. G. & Johnson, C. (2015). The Impact of Corporate Volunteering on CSR Image: a Consumer Perspective. *Journal of Business Ethics*, 127(3), pp. 643-659.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). *Fostering Meaningfulness in Working and at Work*. Teoksessa KS Cameron, JE Dutton & RE Quinn (toim.) Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline: San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Rodell, J. B. (2010). *Antecedents and Consequences of Employee Volunteerism*: University of Florida.
- Rodell, J. B. (2013). Finding Meaning through Volunteering: Why do Employees Volunteer and What does it Mean for their Jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), pp. 1274-1294.
- Rodell, J. B.; Booth, J. E.; Lynch, J. W. & Zipay, K. P. (2017). Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action. *Academy of Management Journal*, 60(5), pp. 1662-1681.
- Rodell, J. B. & Lynch, J. W. (2016). Perceptions of Employee Volunteering: Is it "Credited" or "Stigmatized" by Colleagues?. *Academy of Management Journal*, 59(2), 611-635.

- Romano, C. (1994). Pressed to Service: Corporate Volunteer Programs are a Way to Serve a Business' Community as Well as Boost the Morale of Employee Volunteers. *Management Review*, 83(6), pp. 37-40.
- Rotolo, T. & Wilson, J. (2006). Employment Sector and Volunteering: The Contribution of Nonprofit and Public Sector Workers to the Volunteer Labor Force. *The Sociological Quarterly*, 47(1), pp. 21-40.
- Sanchez-Hernandez, I. & Grayson, D. (2012). Internal Marketing for Engaging Employees on the Corporate Responsibility Journey. *Intangible Capital*, 8(2), pp. 275-307.
- Sanchez-Hernandez, M. I. & Gallardo-Vázquez, D. (2013). Approaching Corporate Volunteering in Spain. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(4), pp. 397-411.
- Santos, P. G. & Fernández, J. L. F. (2017a). Brakes and Barriers of Corporate Volunteering. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Socialy Cooperativa* (90).
- Santos, P. G. & Fernández, J. L. F. (2017b). Strategies for Corporate Volunteer Programs. *UCJC Business and Society Review (Formerly Known as Universia Business Review)*(55).
- Schmidt, J. (2016). Nature of NGO Volunteers' and Employees' Motivation. Implications and Recommendations for Managerial Staff. *Problemy Zarzadzania*, 3(61), pp. 45-69.
- Sekar, S. & Dyaram, L. (2017). What Drives Employees to Participate in Corporate Volunteering Programs? *Social Responsibility Journal*, 13(4), pp. 661-677.
- Sherraden, M. S.; Lough, B. & McBride, A. M. (2008). Effects of International Volunteering and Service: Individual and Institutional Predictors. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 19(4), pp. 395-421.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442-1465.
- Stukas, A. A.; Snyder, M. & Clary, E. G. (1999). The Effects of "Mandatory Volunteerism" on Intentions to Volunteer. *Psychological Science*, 10(1), pp. 59-64.
- Tranfield, D.; Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), pp. 207-222.
- Tschirhart, M. (2005). Employee Volunteer Programs. *Emerging Areas of Volunteering*, 1(2), pp. 13-30.

- Veleva, V.; Parker, S.; Lee, A. & Pinney, C. (2012). Measuring the Business Impacts of Community Involvement: The Case of Employee Volunteering at UL. *Business and Society Review*, 117(1), 123-142.
- Weed, M. (2005). "Meta Interpretation": a Method for the Interpretive Synthesis of Qualitative Research. Paper Presented at the Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research.
- Wild, C. (1993). *Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business*, New York: The Conference Board.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), pp. 215-240.
- Wilson, J. & Musick, M. A. (1997). Work and Volunteering: The Long Arm of the Job. *Social Forces*, 76(1), pp. 251-272.
- Wuthnow, R. (1998). *Loose Connections: Joining together in America's Fragmented Communities*: Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Yim, F. & Fock, H. (2013). Social Responsibility Climate as a Double-edged Sword: How Employee-perceived Social Responsibility Climate Shapes the Meaning of their Voluntary Work? *Journal of Business Ethics*, 114(4), pp. 665-674.

# Antecedents of Employee Participation in Employer-Supported Volunteering Activities: A Systematic Literature Review

**Ahmad Afkhami**<sup>1</sup> Ph.D. Student of Human Resource Management and Organizational Behavior, Department of Management, Faculty of Administrative Science and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

**Ali Nasr Isfahani**<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Science and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran (Corresponding Author).

**Mahdi Abzari**<sup>3</sup> Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Science and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

**Hadi Teimouri**<sup>4</sup> Assistant Professor, Faculty of Administrative Science and Economics, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

## Abstract

Employer-supported volunteering (ESV) has recently been a topic of growing importance in academic papers and workplaces throughout the world. Regardless of the kind of voluntary program or type of industry, participation in volunteering, in addition to creating a community advantage, has benefits both for employees and employers. The primary purpose of this study is to explore the antecedents of employee participation in ESV. In this regard, by searching for related key words in Scopus and Web of Science databases, 49 quantitative and qualitative articles in English were selected and reviewed and using the CASP tool, the unrelated and non-relevant articles were removed. Research results, based on the 19 final codes obtained from these studies show that the antecedents of ESV can be classified into three categories: individual, organizational, and environmental. At the individual level, the antecedents are demographic factors, self-oriented motivators, values, and personality attributes. Organizational factors include employees' working time, type of organization, size of the organization, organizational culture, meaningfulness of the voluntary project, volunteering program management, employer support and volunteering recognition by the organization. Finally, the pressure of stakeholders and the government's support for ESV are among the environmental factors.

**Keywords:** Volunteering, Employer-supported Volunteering, Corporate Social Responsibility, Employee Participation, Systematic Literature Review.

1. ahmadafkhami@gmail.com
2. alin@ase.ui.ac.ir
3. mabzari32@gmail.com
4. h.teimouri @ase.ui.ac.ir