



Research Paper

Designing a Human Resources Brand Development Model in Sports Organizations (Case Study: Managers of Sports and Youth Departments in Tehran Province)

Mahboubeh Naghavi

Assistant Professor in Sport Management, Iran University of Art, Tehran, Iran.

Received: 28 January 2024

Accepted: 8 June 2024

Abstract

Objective: The present research was conducted to design a brand development model for human resources in sports organizations (case study: managers of sports and youth departments in Tehran province).

Methodology: According to the data collection method, the research was sequentially exploratory. The statistical population of the research in the qualitative part included 20 academic experts, senior managers, and sports assistants of the sports and youth departments of Tehran province. Sampling was done using non-probability and snowball methods. In the quantitative part, the statistical population includes the middle managers, who are the employees of the sports and youth departments of Tehran province and the heads of sports teams of Tehran province. According to Morgan and Karjesi's table, 270 were selected by random stratification. The research tool was a semi-structured interview in the qualitative part and a researcher-made questionnaire in the quantitative part. The face and content validity of the questionnaire were confirmed by university professors who are familiar with the subject of the research. The reliability of the questionnaire was calculated through Cronbach's alpha coefficient, and the reliability of the questionnaire was reported ($\alpha=0.883$). Finally, the structural equation model was used to design sports organizations' human resources brand development model.

Results: Data analysis identified 128 primary codes, 15 sub-categories, and four main categories. The results showed that the human resources brand development model in sports organizations can be formulated by considering the factors of human resources brand development at four macro levels: macro, micro, individual, and organizational.

Conclusion: Based on the results of the research, sports organizations must empower human resources to shape the personal brand of sports managers, which includes Technical skills, human skills, social communication competence, human resource performance evaluation, perceptual and communication skills, training and development of human resources, psychological skill, satisfaction and commitment of human resources, organizational leadership, organizational justice, organizational culture, internal branding, specialized competencies and pay special attention to individual merits. The findings of this research show that the human resources brand development model in sports organizations can improve the meritocracy of sports managers, improve the performance of managers, and gain a competitive advantage for sports organizations.

Keywords: Ability, Professionalism, Competence, Skill, Individual characteristics.

To cite this article:

Naghavi M. Designing a Human Resources Brand Development Model in Sports Organizations (Case Study: Managers of Sports and Youth Departments in Tehran Province). *Human Resource Management in Sport*. 2024; 11(2):253-274. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14093.2616>

Corresponding Author: Mahboubeh Naghavi

Email: m.naghavi@art.ac.ir



Extended Abstract

Summary

The purpose of the current research was to design a model for developing the brand of human resources in sports organizations. According to the data collection method, the research was sequential exploratory. The results showed that sports organizations' human resources brand development model can be developed at four macro levels: micro, individual, and organizational. The findings show that the human resources brand development model in sports organizations can lead to improving meritocracy, improving managers' performance, and gaining a competitive advantage for sports organizations.

Introduction

Human resources brand is a topic raised today as a strategy for developing human resources in organizations (1). The personal brand allows people to be introduced as experts in their field of work and to create a reputation and credibility for themselves (2). According to Bakir (2017), to create a sustainable competitive advantage, organizations must rely on the development of human resources, capacity building, and dynamism of their human resources capabilities (3). Therefore, it is necessary to strengthen sports managers' scientific and professional knowledge and turn them into a brand for success in sports organizations.

Methodology and Approach

The current research aimed to design a human resources brand development model in sports organizations. The research was mixed and sequential according to the method of data collection. The research was conducted qualitatively using the foundational data theory method. The method of data collection in the qualitative part included library studies and in-depth or semi-structured interviews with experts. The research participants in the qualitative part included 20 academic experts (members of the academic staff of the sports management department of universities who had management experience in sports organizations) and sports managers and assistants of sports and youth departments of Tehran province, who used the sampling method. They were selected using a random and snowball method. Data were analyzed in the qualitative stage in three stages: en, central, and selective coding. In the quantitative section, contributors include 246 managers, employees of sports and youth departments of Tehran province, and presidents and deputy presidents of sports boards of Tehran province. They were selected by stratified random method. The data collection tool in the quantitative phase of the research is a researcher-made questionnaire derived from the concepts of the qualitative part. The face and content validity of the questionnaire were confirmed by academic professors familiar with the research subject. The reliability of the questionnaire was calculated using Cronbach's alpha coefficient. The reliability of the questionnaire was reported ($\alpha=0.883$). In the quantitative stage of the research, exploratory and confirmatory factor analysis using SPSS version 20 and PLS software have been used to evaluate the dimensions of the research variables' structural model and the human resources brand development model in sports organizations.

Result and Conclusion:

Based on the qualitative research results, sports organizations' human resources brand development factors are categorized at the macro, micro, organizational, and individual levels. Based on the results of the route analysis, Macro level, micro level, organizational level, and individual level components have a positive and significant effect on the human resources brand development model in sports organizations. According to the obtained R2 index, macro level, micro level, organizational level, and individual level components with a coefficient of determination of 0.817 can predict 81% of the changes in human resources brand development in sports organizations. Also, the results of calculating the goodness of fit index (GOF) to check the quality and fit of the model used as a criterion to measure the overall performance of the model is equal to 0.36, which indicates the overall desirability of the model. According to the research results on the human resources brand, the researcher developed the human resources brand among the managers of sports organizations in the country using a qualitative approach.

They presented a model to explain the development of human resources brands in sports organizations in the form of a model. Based on the results, human resources brand development factors in macro-level sports



organizations refer to the abilities of sports managers in the macro issues of the country's sports, which include environmental awareness and organizational leadership. At the micro level, Organizational culture is a psychological skill, social communication competence, human skills, and technical skills. Also, the capabilities of sports managers at the organizational level include performance evaluation, training and development of human resources, satisfaction and commitment of human resources, organizational leadership, organizational justice, and internal branding. The capabilities of sports managers at the individual level include individual and specialized competencies. The presented model has been designed and explains the competency model of managers in sports organizations of the Islamic Republic of Iran. Based on that, the knowledge, skills, characteristics, and personal qualifications needed by the managers of Iran's sports and youth departments are identified and explained. Therefore, the current research results are a local model of competency-based management based on the actual situation and Islamic-Iranian requirements in the general administration of sports and youth. In addition, providing knowledgeable and efficient forces is a fundamental and discussed challenge of sports organizations today. The current research suggests that the human resources brand should be included as a strategic approach in the philosophy of human resources management in sports organizations and be closely related to the brand and strategies of sports organizations.

Ethical Considerations: This study followed ethical research guidelines and used articles that adhered to these guidelines. The study reported previous studies' results without bias accurately. The analysis of texts and citations was conducted with honesty and integrity.

Funding: This study did not receive financial assistance from funding organizations in the public, commercial, or non-profit sectors.

Authors' Contributions: All the authors of this article have actively participated from the research implementation stage to the article's writing.

Conflicts of interest: The authors declare no conflict of interest

Acknowledgment: We are very grateful to all the professors who helped the authors judge and correct this article.

References

1. Rahimiyan A. Employer Brand, a Novel Strategy for Human Resource Management. *Journal of Research of Human Resource Management*. 2013;5(2):127-50. [In Persian]
2. Bendisch F, Larsen G, Trueman M. Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*. 2013;47(3/4):596-614.
3. Bakir SMA. The influence of strategic leadership on building employees' entrepreneurial orientation: A field study at the Jordanian Public Sector. *International Business Research*. 2017;10(6):62-74.





مدیریت منابع انسانی در ورزش

مقاله پژوهشی

طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات ورزش و جوانان استان تهران)

محبوبه نقوی

استادیار، مدیریت ورزشی، دانشگاه هنر ایران، تهران، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۸

چکیده

هدف: این پژوهش با هدف طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات ورزش و جوانان استان تهران) انجام شد.

روش‌شناسی: پژوهش با توجه به نحوه جمع‌آوری داده‌ها آمیخته از نوع اکتشافی متوالی بود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد و معاونان ورزشی ادارات ورزش و جوانان استان تهران بودند. نمونه‌گیری به روش غیراحتمالی و به شیوه گلوله برفی انجام شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل مدیران میانی، کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران و روسای هیات‌های ورزشی استان تهران بودند. بر اساس جدول مورگان و کرجسی ۲۷۰ نفر از آن‌ها به روشی طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار تحقیق، در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط اساتید دانشگاهی مسلط به موضوع پژوهش تأیید شد. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و میزان پایایی پرسشنامه ($\alpha=0/883$) گزارش شد. در نهایت از مدل معادلات ساختاری به منظور طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی استفاده شد.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها، منجر به شناسایی ۱۲۸ کد اولیه، ۱۵ مقوله فرعی و ۴ مقوله اصلی شدند. نتایج نشان داد با در نظر گرفتن عوامل توسعه برند منابع انسانی در چهار سطح کلان، سطح خرد، سطح فردی و سطح سازمانی می‌توان مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی را تدوین کرد.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج پژوهش ضروری است، سازمان‌های ورزشی به منظور توانمندسازی منابع انسانی به عوامل شکل‌دهی برند شخصی مدیران ورزشی که شامل مهارت فنی، مهارت انسانی، شایستگی ارتباطات اجتماعی، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، مهارت ادراکی و ارتباطی، آموزش و توسعه منابع انسانی، مهارت روانی، رضایت و تعهد منابع انسانی، رهبری سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، برندسازی داخلی، شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های فردی توجه ویژه نمایند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد، مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی می‌تواند به بهبود شایسته‌سالاری مدیران ورزشی، ارتقاء عملکرد مدیران و کسب مزیت رقابتی سازمان‌های ورزشی منجر شود.

واژه‌های کلیدی: توانمندی، حرفه‌ای، شایستگی، مهارت، ویژگی‌های فردی.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

نقوی. طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات ورزش و جوانان استان تهران). مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۳؛ ۱۱(۲): ۲۷۴-۲۵۳. <https://doi.org/10.22044/shm.2024.14093.2616>

نویسنده مسئول: محبوبه نقوی

Email: m.naghavi@art.ac.ir



مقدمه

سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف خود به منابع مختلفی نیاز دارند. بدون شک برای موفقیت هر کسب و کاری به منابع مالی، انسانی و فیزیکی نیاز است. در این میان نقش نیروی انسانی بسیار مهم است؛ زیرا بهره‌مندی از سایر منابع نیز در گرو داشتن نیروی انسانی پویا و کارآمد است. کارشناسان منابع انسانی معتقدند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرآیند شناسایی، جذب و حفظ کارکنانی است که شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند (۱). در این راستا بحث «برند منابع انسانی» موضوعی است که امروزه به عنوان یک استراتژی جهت توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها مطرح شده است. برندسازی ابتدا برای متمایز ساختن محصولات ملموس استفاده شد، اما به مرور زمان برای متمایز ساختن افراد، مکان‌ها و سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفت (۲). مفهوم برند منابع انسانی یکی از مفاهیمی است که اخیراً برای نشان دادن اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در توسعه سازمان، منابع انسانی و محیط کار مورد استفاده قرار گرفته است، به گونه‌ای که بتواند تصویری مناسب از سازمان در ذهن مشتریان داخلی، خارجی سازمان و جامعه ایجاد کند. با ایجاد ارتباطات مناسب در جامعه در نهایت منجر به وفاداری کارکنان و مشتریان نسبت به سازمان می‌شود (۳). نام تجاری منابع انسانی به تصویری از سازمان به عنوان یک محیط عالی برای کار اشاره دارد. برند مدیریت منابع انسانی سازمان ارائه‌دهنده اثربخشی اقدامات، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها، رفتارها و عملکردهای سازمان در حوزه مدیریت منابع انسانی یک سازمان است. مدیران در سازمان‌های مدرن به دنبال استفاده بیشتر از نیروی انسانی کارآمد، به‌روز و مولد هستند، در حالی که آگاهند که نیروی انسانی به عنوان عامل اصلی توسعه نیروی انسانی، انرژی و توانمندی خود را در زمانی که سازمان ارائه می‌دهند که حس خوبی نسبت به مدیریت، سازمان و آینده شغلی خود داشته باشند و مدیر را پشتیبان و حامی خود بدانند و از ثبات و امنیت شغلی خود مطمئن باشد (۴).

از سوی دیگر برندسازی شخصی فرآیندی است که طی آن افراد و حرفه‌های آن‌ها در قالب برندهای تجاری مشخص می‌شوند و در جریان آن شهرت و برداشت عموم را با هدف متمایز کردن خود از دیگران مدیریت می‌کنند (۴). برای ایجاد یک برند شخصی، به جای شروع فرآیندهای بازاریابی مانند تقسیم‌بندی بازار، هدف‌گذاری، تولید، قیمت‌گذاری و غیره، افراد باید با تعریف خود شروع کنند. ابتدا، هر فرد باید تعریف کند که چه چیزی برای او مهم است و چه چیزی او را منحصر به فرد می‌کند و سپس برند شخصی خود را حول آن ارزش‌های تعریف شده بسازد. در واقع برای ساخت یک برند شخصی نیاز به کسب و ارتقاء شایستگی‌های شخصی است. این افراد برای داشتن یک برند شخصی مطلوب، باید با کسب دانش، مهارت و تجربه، ویژگی‌های مختلفی را بیاموزند و از آنها استفاده کنند (۵). به اعتقاد بکر (۲۰۱۷) با توجه به جهانی شدن رقابت، پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییرات مستمر محیطی، اقدامات واکنشی سنتی دیگر پاسخگوی نیاز مشتریان و مزیت رقابتی در سازمان‌ها نخواهد بود و برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، ضروری است سازمان‌ها به توسعه منابع انسانی، ایجاد ظرفیت و پویاسازی قابلیت‌های منابع انسانی خود متکی شوند (۶)؛ همچنین در دنیای در حال تغییر امروز، هر سازمانی به طور مستمر سعی در استخدام شایسته‌ترین مدیران برای افزایش کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها و برنامه‌های خود دارد. مدیران مهمترین و ارزشمندترین منابع سازمان در عصر امروز هستند و دستیابی به اهداف و مأموریت‌های سازمان به توانایی مدیران آن سازمان بستگی دارد. موفقیت در دستیابی به اهداف سازمانی با دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران حاصل می‌شود (۷). برند شخصی برای افراد این امکان را فراهم می‌کند که خود را در زمینه کاری خویش به عنوان فردی متخصص معرفی کرده و برای خود ایجاد شهرت و اعتبار کنند (۸)؛ لذا در چنین شرایطی، تقویت دانسته‌های علمی و شغلی برای همه افراد از جمله مدیران ورزشی و تبدیل شدن آنها به یک برند جهت موفقیت در سازمان‌های ورزشی بیش از پیش ضرورت می‌یابد.

در این راستا نتایج پژوهش اسکندری و همکاران (۲۰۱۹) در زمینه مدل بهینه برند منابع انسانی در سازمان‌های دولتی حاکی از آن بود که کارکنان در سازمان‌های دولتی به منظور ارتقاء برند منابع انسانی ضروری است به ارزش‌های سازمانی، فرهنگی، اجتماعی، ارزش‌های فرهنگ ایرانی - اسلامی، شایستگی‌های فردی و تخصص و برند کارفرما توجه نمایند (۹)؛ همچنین نتایج پژوهش ناظمی و همکاران

(۲۰۱۹) نشان می‌دهد، ارتقاء برند شخصی، فرایندی راهبردی است و ضروری است جهت ارتقاء برند شخصی به زیر ساخت‌های فناوری، شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تاکید شود (۱۰). پورحاجی و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی مهارت‌های مدیریتی مدیران پرداخته‌اند، نتایج نشان داد، اکثر مدیران گروه آموزشی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد به آموزش در زمینه مهارت‌های انسانی ادراکی و فنی نیازمند هستند؛ همچنین نتایج حاکی از عدم مدیریت توانمند و آشنایی با فنون مدیریت در حوزه مدیریت دانشگاهی است (۱۱). نتایج پژوهش امانی‌بنی و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد، برای برندسازی فردی لازم است به عوامل درونی و عوامل بیرونی توجه شود. عوامل درونی مربوط به خود فرد است و عوامل بیرونی نیز به محیط بیرون مربوط می‌شوند (۱۲). شامیری و نظری (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی تاثیر مهارت‌های روانی بر مهارت‌های مدیریتی و انتخاب سبک مدیریتی مدیران ورزشی پرداخته‌اند، نتایج نشان داد، مهارت‌های روان‌شناختی بر مهارت‌های مدیریتی و انتخاب سبک مدیریتی مدیران ورزشی نقش موثری دارد. ضروری است. مدیران سطح مناسبی از مهارت‌های روانی داشته باشند و این مهارت‌ها به طور مستقیم بر استفاده از مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی و سیاسی و در نهایت انتخاب سبک مدیریتی تاثیر معنی‌داری دارد، مدیران باید سطح مهارت‌های روانی خود را ارتقاء ببخشند تا بتوانند سازمان‌ها را به سمت حداکثر اثربخشی سوق دهند (۱۳)؛ همچنین نتایج پژوهش طاهری و همکاران (۲۰۲۲) نشان داد که شایستگی‌های فردی بر ابعاد ویژگی‌های شخصیتی و سازگار با شرایط و همچنین کیفیت اشتغال، ویژگی‌های شغل، خانواده، جامعه، پاداش و درآمد، بر برندسازی فردی، کیفیت زندگی و توانایی‌های فرد تاثیر معنی‌دار داشته است. افراد با تاکید بر توسعه شایستگی‌های فردی و تلاش‌گری در صداقت شغلی، برند خود را در مسیر ترقی حرفه‌ای با هدف افزایش اعتبار در جامعه کاری، افزایش شهرت، افزایش درآمد و شأن و منزلت اجتماعی، توسعه می‌دهند (۱۴). شریعت‌نژاد (۲۰۲۲) در پژوهشی الگوی رفتار برندسازی منابع انسانی را به روش کیفی مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که الگوی رفتارهای برندسازی منابع انسانی شامل چهار سطح است؛ همچنین نتایج کیفی پژوهش حاکی از آن بود که عوامل موثر در شکل‌دهی برند منابع انسانی در سطوح اول قرار دارند و این عوامل باعث ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌ها در زمینه ایجاد رفتارهای برندساز در منابع انسانی می‌شوند. پس از ایجاد مهارت‌های مورد نیاز، سازمان قادر خواهد بود انواع رفتارهای برندسازی منابع انسانی را نهادینه کند که نتیجه آن در سطح پیامدها است که باعث ایجاد مزیت رقابتی تکرار نشدنی، جایگاه برند قوی، رضایت و وفاداری مشتری، افزایش اعتماد به برند و ایجاد تداعی ذهنی مطلوب و ایجاد ذهنیت مثبت برای مشتری می‌شود (۱۵). عابدینی و همکاران (۲۰۲۳) در زمینه طراحی الگوی برند منابع انسانی نشان دادند، الگوی برند منابع انسانی متشکل از هشت مقوله (برندسازی منابع انسانی - اسلامی، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، رهبری سازمانی، عدالت سازمانی، رضایت و تعهد منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و برندسازی داخلی) است (۱۶).

در پژوهشی دیگر مازی و روزانی^۱ (۲۰۱۵) به بررسی نقش رفتارهای برندساز منابع انسانی پرداخته‌اند. نتایج پژوهش آنها بیانگر آن است که رفتارهای برندساز کارکنان منجر به ایجاد نتایج رقابتی مرتبط با نام تجاری می‌شود (۱۷)؛ همچنین کینگ^۲ (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان افزایش درک از برند و رفتارهای برندساز منابع انسانی در چین، به این نتیجه رسید که فعالیت‌های برندسازی داخلی، به ویژه آموزش برند محور منابع انسانی و حمایت از برند توسط کارکنان، از نتایج داشتن درک مناسب از برند است و درک از برند منجر به بروز رفتارهای برندساز منابع انسانی می‌شود (۱۸). هلت^۳ (۲۰۱۶) و لوکا^۴ و همکاران (۲۰۱۵) بر نقش تخصص در شکل‌گیری برند فردی تأکید داشتند (۱۹،۲۰). فوکس^۵ (۲۰۱۷) در تحقیقی عوامل موثر بر موفقیت برند شخصی افراد در رسانه‌های اجتماعی را بررسی نموده‌اند و نتایج نشان داد، در عصر دیجیتال امروز، نحوه ظاهر شدن افراد به عنوان یک برند شخصی در رسانه‌های اجتماعی و مدیریت استفاده از رسانه‌های اجتماعی، نقشی موثر در توسعه و حفظ برند شخصی افراد دارد (۲۱). چن و چانگ^۶ (۲۰۱۷) در پژوهش خود استانداردها و معیارها، سبک

1. Mazzei and Ravazzani
2. King
3. Holt
4. Florin
5. Faulkes
6. Chen and Chung



و روش، رهبری، شخصیت، ارزش‌ها، ویژگی‌های ذاتی و کار تیمی را از عوامل مهم برای سنجش برند شخصی یک مدیر عامل معرفی می‌کنند (۷). اردوگماس و ایسن^۱ (۲۰۱۸) در تحقیقی مدلی در زمینه ساخت برند شخصی مدیران ارائه داده‌اند؛ نتایج نشان داد؛ به منظور توسعه برند شخصی مدیران ضروری است به سابقه خانوادگی، پایگاه اجتماعی، تجارب، انگیزه شغلی و نحوه ارتباطات مدیران توجه شود (۲۲)؛ همچنین نتایج پژوهش گورباچف^۲ و همکاران (۲۰۱۸) نشان داد، مولفه‌های اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی نقشی کلیدی در ایجاد برند شخصی دارند (۲۳)؛ همچنین نتایج پژوهش آدامو^۳ و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که کارکنان شرکت از طریق انجام وظایف فرا نقشی و رفتارهای شهروندی سازمانی موقعیت رقابتی برند را تثبیت می‌نمایند (۲۴). دامونت و اوتس^۴ (۲۰۲۰) در تحقیقات خود بیان کردند که توسعه برند شخصی فرایندی کاملاً اجتماعی است و ضروری است برای ایجاد یک برند شخصی به منابع مادی، منابع اطلاعاتی و منابع نمادین توجه شود (۲۵). نتایج پژوهش جاکوبسون^۵ (۲۰۲۰) در زمینه تجزیه و تحلیل برندسازی شخصی مدیران فعال در حوزه رسانه‌های اجتماعی نشان داد، توسعه برند شخصی باعث افزایش پیشنهادهای شغلی افراد می‌شود (۲۶).

با مروری بر مطالعات انجام گرفته در رابطه با موضوع، مشخص می‌شود که اکثر پژوهش‌های انجام شده، جنبه نظری داشته و بیشتر به ارائه تعاریف و ابعاد برند منابع انسانی و دیدگاه‌های مختلف آن پرداخته‌اند؛ همچنین نظر به اینکه پژوهش‌های مختلف بیانگر شناسایی عوامل و طراحی مدل برای برندسازی داخلی، برند کارفرما و برند کارکنان است و در این خصوص تحقیقات متنوعی تا به امروز طراحی و اجرا شده است؛ اما تاکنون پژوهشی در زمینه طراحی مدل برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران مشاهده نشده است. با توجه به اینکه یکی از مهم‌ترین سازمان‌های ورزشی کشور وزارت ورزش و جوانان، در سطح استان‌ها، اداره کل ورزش و جوانان است. بهبود عملکرد این سازمان بدون توجه به منابع انسانی امکان پذیر نیست. از سویی دیگر با توجه به نقش کلیدی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، عدم توجه به توسعه برند مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها باعث هدررفتن سایر منابع موجود در سازمان‌های ورزشی و عدم توسعه‌یافتگی ورزش ایران می‌شود؛ همچنین نبود برنامه‌های بلند مدت و مشخص در زمینه توسعه برند منابع انسانی منجر به عدم استفاده از حداکثر پتانسیل موجود در سازمان‌های ورزشی خواهد شد. از سوی دیگر با توجه به اهداف تحقیق حاضر، به منظور تدوین مدل برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی ایران باید از نتایج تحقیقات گذشته به گونه‌ای استفاده کرد که با وضع اجتماعی و فرهنگی ورزش ایران و ارزش‌های فردی، سازمانی و اجتماعی نوع سازمانی که به عنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب شده انطباق داشته باشد. بر این اساس شناسایی عوامل موثر بر توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی پیش از پیش ضرورت می‌یابد. این امر می‌تواند در راستای اجرای یک برنامه جامع جهت توسعه برند منابع انسانی بین مدیران ورزشی در سازمان‌های ورزشی راهگشا باشد؛ بنابراین مطالعه حاضر به دنبال پاسخگویی به پرسش‌های ذیل است:

۱. مؤلفه‌های اساسی در برند منابع انسانی مدیران در سازمان‌های ورزشی چیست؟

۲. مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی چگونه است؟

روش‌شناسی

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات ورزش و جوانان استان تهران) بود. پژوهش، با توجه به نحوه جمع‌آوری داده‌ها آمیخته (کیفی - کمی) متوالی بود. پژوهش در مرحله کیفی به روش نظریه داده بنیاد انجام گرفته است. روش گردآوری داده‌ها در بخش کیفی شامل مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه عمیق یا نیمه‌ساختاریافته با صاحب‌نظران بوده است. پژوهشگر برای ثبت اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها، علاوه بر یادداشت رؤس مطالب، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده

1. Erdogmus and Esen
2. Gorbato
3. Adamou
4. Dumont and Ots
5. Jacobson



با استفاده از دستگاه ویژه ضبط صدا، مصاحبه را ضبط می‌کرد. برای هماهنگی با مشارکت‌کنندگان، با شرکت‌کنندگان بالقوه برای انجام مصاحبه تماس گرفته شد و با کسانی که مایل به شرکت در مصاحبه بودند، زمان و مکان هماهنگ می‌شد و سپس، راهنمای مصاحبه برای افراد ارسال می‌شد که دربرگیرنده عنوان، اهداف و سؤال‌های کلی مصاحبه بود تا مصاحبه‌شونده‌ها با موضوع بحث آشنا شوند. مشارکت-کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل ۲۰ نفر از خبرگان دانشگاهی (اعضای هیات علمی گروه مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها که سابقه مدیریت در سازمان‌های ورزشی داشته‌اند) و مدیران و معاونان ورزشی ادارات ورزش و جوانان استان تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و به شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا کرد که مدل به حد اشباع نظری رسید که در این پژوهش مدل در مصاحبه ۱۸ به حد اشباع نظری رسید، به طوری که با ادامه مصاحبه اندیشه جدیدی به وجود نیامد، ولی برای اطمینان از نتایج پژوهش مصاحبه تا ۲۰ نفر ادامه یافت. ممیزی پژوهش با چهار عامل اعتمادپذیری (حضور ۱۲ ماهه محقق در تحقیق)، انتقال‌پذیری (استخراج و تحلیل حداکثری و غیرتکراری داده‌ها)، تأییدپذیری (روشن بودن گام‌های پژوهش برای محققین کیفی دیگر) و اتکال‌پذیری (با استفاده از فرمول اسکات و کدگذاری مجدد با ضریب ۸۶ درصد) تأیید گردید؛ همچنین در فرایند تحلیل نظریه داده بنیاد به روش گلیزری، داده‌های مصاحبه‌ای و متنی در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی مورد بررسی قرار گرفتند. در بخش کمی، جامعه مورد مطالعه شامل مدیران، کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران و روسا و نواب روسای هیات‌های ورزشی (شامل حوزه‌های چندگانه شهر تهران و شهرستان‌های استان تهران) بود. ۲۴۶ نفر از مدیران، کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان تهران و هیات‌های ورزشی بر اساس جدول کربسی-مورگان به عنوان نمونه انتخاب شدند. با توجه به افت بازگشت پرسشنامه‌های تحقیقاتی، ۲۴ نمونه تحقیقاتی به این تعداد افزود شد و روی هم رفته ۲۷۰ نفر با توجه به متفاوت بودن حجم جامعه آماری به روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در مرحله کمی تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته (۵۰ سوال در مقیاس ۵ امتیازی لیکرت) برگرفته از مفاهیم بخش کیفی است. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط اساتید دانشگاهی مسلط به موضوع پژوهش تأیید شد. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. میزان پایایی پرسشنامه ($\alpha=0/883$) گزارش شده است. در مرحله کمی تحقیق از تحلیل عاملی اکتشافی و سپس تاییدی با استفاده از نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس نسخه ۲۰ و نرم افزار پی‌ال‌اس برای ارزیابی ابعاد مدل ساختاری متغیرهای پژوهش و ارزیابی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی استفاده شده است.

یافته‌ها

مراحل تجزیه و تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است. در کدگذاری باز مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل، نکات کلیدی مصاحبه‌ها استخراج و کدگذاری شدند. جزئیات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه در قالب جدول ۱، مشخص شده است. در مرحله دوم به تحلیل مفاهیم، نشان‌ها و کدگذاری گزینشی بر اساس نقش طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی (مطالعه موردی: مدیران ادارات ورزش و جوانان استان تهران) پرداخته شده است. برای نمونه در فرایند کدگذاری باز در زمینه مهارت برنامه‌ریزی مصاحبه‌شونده‌ای ۴ «یکی از ویژگی‌های مدیران در سازمان‌های ورزشی توانایی پیش‌بینی با چالش‌های متفاوت در جریان اجرایی تقویم ورزشی و برگزاری رویدادها در سازمان مطرح می‌کند». مصاحبه‌شونده‌ای ۷ بیان می‌کند «یکی از ویژگی‌های مدیران ورزشی توانایی بهره‌گیری از قوت‌ها، فرصت‌ها و توانایی مقابله با ضعف‌ها، تحیده‌ها در سازمان‌های ورزشی در فرایند اجرایی برنامه‌های تدوین شده در راستای توسعه ورزش قهرمانی و همگانی عنوان شده است»، «توانایی مدیران به منظور حداکثر استفاده از نیروی کار، امور مالی و شرایط ایجاد شده برای سازمان‌های ورزشی در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و ورزشی»، «مصاحبه‌شونده-ای ۱۱ بیان می‌کند: «تلاش مدیران در راستای رشد منابع در سازمان‌های ورزشی» و مصاحبه‌شونده‌ای ۱۸ بیان می‌کند: «تلاش مدیران در راستای کاهش بی‌نظمی، اختلال و سردرگمی در سازمان‌های ورزشی» که این مفاهیم ذیل مقولات مناسب قرار می‌گیرد. به همین طریق با تحلیل مصاحبه‌ها، این جمع‌بندی حاصل می‌شود که چه عواملی در توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، مورد توجه بوده و اجرایی شده است؛ به همین روش، تمامی اجزا بررسی شدند. داده‌های حاصل از ۱۲۸ در قالب ۱۵ مفهوم که شامل مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی و ارتباطی، مهارت روانی، شایستگی



ارتباطات اجتماعی، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، رضایت و تعهد منابع انسانی، رهبری سازمانی، پوشش‌گری محیطی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، برندسازی داخلی، شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های فردی طبقه‌بندی شدند (جدول ۲).

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی تحقیق در بخش کیفی

Table 1. Demographic characteristics of research in the qualitative section

متغیر	تعداد
جنسیت	زن ۳
	مرد ۱۷
سن	۳۰-۴۰ ۴
	۴۱-۵۰ ۹
	۵۱-۶۰ ۵
تحصیلات	۶۱ سال به بالا ۲
	کارشناسی ۳
سابقه فعالیت مدیریتی در سازمان‌های ورزشی	کارشناسی ارشد ۵
	دکتری ۱۲
	مدیریت و معاونت اداره کل ورزش و جوانان ۱۲
جمع	دانشگاه ۸
	۲۰

جدول ۲. کدگذاری باز و محوری (شناسایی مفاهیم و مقوله‌ها)

Table 2. Open and axial coding (identification of concepts and categories)

مقوله	مفهوم	نشان
مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	مهارت فنی	برنامه ریزی مسابقات و تمرینات ورزشی تصمیم‌گیری در زمینه شیوه‌های مدیریت اماکن و تأسیسات و تجهیزات ورزشی حل مسئله مشارکت عمومی در ورزش (جذب حمایت‌های مردمی و افزایش خدمات داوطلبان) سازماندهی مسابقات اردوها آشنایی با سبک‌های نوین رهبری آگاهی از مبانی و روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی آگاهی از شیوه‌های جدید جذب ورزشکاران و ارتباط مؤثر با آنان آگاهی از روش‌های جدید کنترل و توانایی بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت منابع انسانی و اماکن و تجهیزات ورزشی مدیریت زمان (نظارت بر اجرای تقویم ورزشی) مدیریت بحران در زمان برگزاری رویدادهای ورزشی مدیریت بحران در زمان برگزاری مسابقات و رویدادهای ورزشی آشنایی با تکنیک‌های تصمیم‌گیری توانایی در شناسایی نیازهای، برنامه‌ریزی و سنجش نیازهای آموزشی مدیران آشنایی با اینترنت
مهارت انسانی		افزایش انگیزه تشویق و تنبیه مناسب راه‌های عملی جلب همکاری تامین نیازهای مادی و معنوی کارمندان بکارگیری سبک رهبری مشارکتی (توجه پیشنهادات و توانای پردازش و حل اختلافات بین کارمندان) بهبود فرهنگ سازمانی (مشارکت محوری) تعاملات مثبت با مشتریان شناسایی ظاهری کارکنان

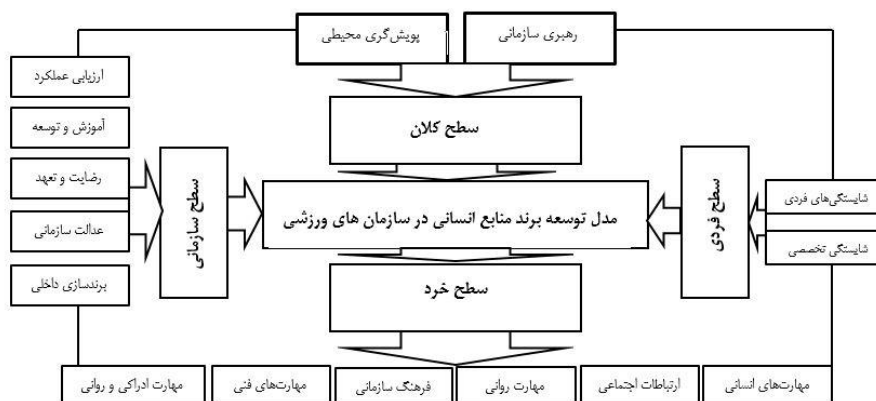
مقاله	مفهوم	نشان
		توسعه روابط عمومی و تلاش در راستای توسعه رهبری اثربخش (بجای مدیریت در سازمان) جدیت مدیر توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان تاکید بر کار تیمی و گروهی آشنایی با قواعد مذاکرات موفق آشنایی با قواعد مصاحبه توانایی هوش هیجانی آگاهی و درک شرایط حاکم بر جامعه توسعه نشاط و شادابی در سازمان روانشناسی کار ارزیابی عملکرد کارکنان
	مهارت ادراکی و ارتباطی	توانایی تجزیه و تحلیل منطقی و تفکر سیستمی سازمان استراتژی محور تجزیه و تحلیل تغییرات و جریان‌های حاکم بر بازار آگاهی از اختلافات و توانایی مدیریت آن روش‌های اولویت‌بندی مسائل مختلف در سازمان ارتباطات درون و برون سازمانی توسعه نگرش خلاقانه و کار آفرینی آگاهی از روند بهره‌وری در سازمان مدیریت دانش تلاش در راستای توسعه دانش و آگاهی کارکنان ارتقای کسب و کار در سازمان از طریق مدیریت آگاهی و دانش شناخت شایستگی‌های محوری سازمان تحلیل رقبا
	پویب‌گری محیطی	اشراف بر قوانین و اسناد بالادستی ورزش اشراف بر مسائل سیاسی و اقتصادی تاثیرگذار بر ورزشی کشور در سطح ملی و بین‌المللی اشراف بر مسائل موجود در روابط بین‌الملل تحلیل محیط کلان ورزش
	مهارت روانی	مهارت‌های بنیادین (هدف‌گزینی، اعتماد به نفس، تعهد یا التزام) توانایی کنترل هیجانات منفی (کنترل استرس یا فشار روانی، ترس) توانایی شناختی (تمرکز، تصویرسازی، تمرین ذهنی و ...)
	شایستگی ارتباطات اجتماعی	توانایی کار تیمی و تیم‌سازی مهارت مذاکره مدیریت تعارض
	ارزیابی عملکرد منابع انسانی	کنترل و نظارت بازرسی و ارزیابی تحمل پیچیدگی و ابهام ریسک‌پذیری و مسئولیت‌پذیری تاکید بر اخلاق حرفه‌ای تاکید به ارزش‌های اجتماعی و اسلامی دادن پاداش به افراد بر اساس عملکرد متعهد و پاسخگو بودن مدیران احترام به شخصیت افراد داشتن اخلاقیات و توانایی تطبیق‌پذیری با شرایط متحول کنونی
	آموزش و توسعه منبع انسانی	افزایش آگاهی سازمانی، شغلی و آینده‌نگری، شناخت عمومی و رشد فردی آگاهی‌های حرفه‌ای و داشتن دوراندیشی در سازمان آشنایی با نرم‌افزارها توانایی کار با نرم‌افزاری (توانایی کار با شبکه‌های اجتماعی)



مقوله	مفهوم	نشان
	رضایت و تعهد منابع انسانی	توسعه توانایی افراد تقویت هوش اخلاقی افراد انطباق پذیری با تغییرات
	رهبری سازمانی	توانایی رهبری در سازمان حمایت از کارکنان توسعه ارتباط و تعامل با افراد واگذاری اختیارات
	عدالت سازمانی	تاکید بر قوانین و مقررات انتخاب افراد براساس شایستگی‌ها تاکید بر شایستگی سالیاری توجه به سطح دانش، آگاهی و تجربه‌ی افراد
	فرهنگ سازمانی	توانایی تطبیق با تغییرات داشتن افکار مثبت و خوش بین بودن داشتن نظم و انضباط فرد اخلاق و انگیزش درونی تعهدکاری
	برندسازی داخلی	دانش ارتباطات اجتماعی احساس امنیت شغلی در کارمندان دیدن آموزش‌های در زمینه‌های مختلف دادن پاداش تاکید و ایجاد اخلاق حرفه‌ای در سازمان افزایش توانایی و دانش بین فردی و کار تیمی
	شایستگی‌های تخصصی	دانش تخصصی مهارت تخصصی داشتن ذهنی باز و انعطاف‌پذیر پیگیری و مداومت در کار توانایی برقراری ارتباط فصاحت و بلاغت در سخنرانی داشتن تجربه در حیطه‌های مختلف توانایی غلبه بر محدودیت‌های موجود در سازمان توانایی نه گفتن، درس گرفتن از گذشته و ارتباطات شبکه‌ای
	شایستگی‌های فردی	عوامل شخصیتی داشتن کنترل درونی مردمی بودن داشتن افکار مثبت تاکید و توجه به اصول اخلاقی توانایی برقراری ارتباطات با دیگران مستقل بودن انصاف داشتن رازدار بودن پایبندی به مسائل دینی و مذهبی توجه به بهداشت فردی ریسک‌پذیر بودن وطن‌پرستی تاکید بر خدمت‌رسانی به دیگران بخشنده بودن

مقوله	مفهوم	نشان
		عادت به مطالعه داشتن
		انعطاف‌پذیر بودن
		تاکید بر کارآفرینی
		داشتن علاقه به تحقیق و تجربه
		انگیزه به نفس
		دوراندیش بودن و توجه به آینده
		داشتن صبر و حوصله
		امید به آینده
		ارتقای و پیشرفت
		توجه به نظرات دیگران و مشورت کردن
		عدم ترس از شکست
		خوش اخلاق بودن
		تحمل انتقاد، پیچیدگی و ابهام
		ظاهری جذاب (آراستگی ظاهری، زیبایی محیط کار)
		هوش هیجانی (خودآگاهی، خوشبینی و نگرش مثبت)

در مرحله بعدی پژوهشگر بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به کدگذاری انتخابی و ارائه نظریه می‌پردازد (شکل ۱). در سازمان‌های ورزشی فرایند طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی پارادایم‌های خاصی را می‌طلبد؛ در این فرایند نیاز است به عواملی که بر شکل‌دهی برند شخصی مدیران ورزشی که شامل مهارت فنی، مهارت انسانی، شایستگی ارتباطات اجتماعی، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، مهارت ادراکی و ارتباطی، آموزش و توسعه منابع انسانی، مهارت روانی، رضایت و تعهد منابع انسانی، رهبری سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، برندسازی داخلی، شایستگی‌های تخصصی و شایستگی‌های فردی توجه ویژه شود. بر اساس نتایج تحقیق، عوامل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی در سطح کلان، سطح خرد، سطح سازمانی و سطح فردی دسته‌بندی شده‌اند (شکل ۱). سطح کلان، بر توانمندی‌های مدیران ورزشی در مباحث کلان ورزش کشور اشاره دارد که بر اساس نتایج مصاحبه‌ها و نظر خبرگان، مشتمل بر پویایی محیطی، رهبری سازمانی است. در سطح خرد، فرهنگ سازمانی، مهارت روانی، شایستگی ارتباطات اجتماعی، مهارت‌های انسانی و مهارت فنی است؛ همچنین توانمندی‌های مدیران ورزشی در سطح سازمانی شامل ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه منابع انسانی، رضایت و تعهد منابع انسانی، رهبری سازمانی، عدالت سازمانی و برندسازی داخلی است. توانمندی‌های مدیران ورزشی، در سطح فردی شامل شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های تخصصی است.



شکل ۱. طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی

Figure 1. Designing a human resources brand development model in sports organizations

یافته‌های پژوهش در بخش کمی شامل دو بخش یافته‌های توصیفی و استنباطی بود. نتایج نشان داد، ۸۳ درصد از نمونه‌های آماری مرد، ۴۵ درصد از نمونه‌های آماری در دامنه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، ۴۴ درصد از نمونه‌های آماری دارای مدرک کارشناسی و ۴۳ درصد از مشارکت‌کنندگان ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه کار در ورزش داشته‌اند (جدول ۳).

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های آماری تحقیق در بخش کمی

Table 3. Demographic characteristics of statistical research samples in the quantitative section

متغیر	درصد فراوانی
جنسیت	زن ۱۷ مرد ۸۳
سن	۳۰-۴۰ ۳۱ ۴۱-۵۰ ۴۵ ۵۱-۶۰ ۱۶ ۶۱ سال به بالا ۸
تحصیلات	کارشناسی ۴۴ کارشناسی ارشد ۳۸ دکتری ۱۸ کمتر از ۱۰ سال ۳۰ ۱۱ تا ۱۵ سال ۴۳ بیشتر از ۱۶ سال ۲۷
سابقه فعالیت در سازمان‌های ورزشی	
جمع	۱۰۰

در مدل اندازه‌گیری، اعتبار ابزارهای اندازه‌گیری با استفاده از سه معیار پایایی مانند آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی^۱ و ضرایب بارهای عاملی^۲ و دو معیار روایی همگرا و واگرا^۳ مورد آزمون قرار می‌گیرد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشان‌دهنده پایایی درونی مناسبی برای مدل اندازه‌گیری است؛ همچنین، برای روایی همگرا مقدار ۰/۴ به بالا را مناسب می‌دانند (۲۷). (جدول ۴).

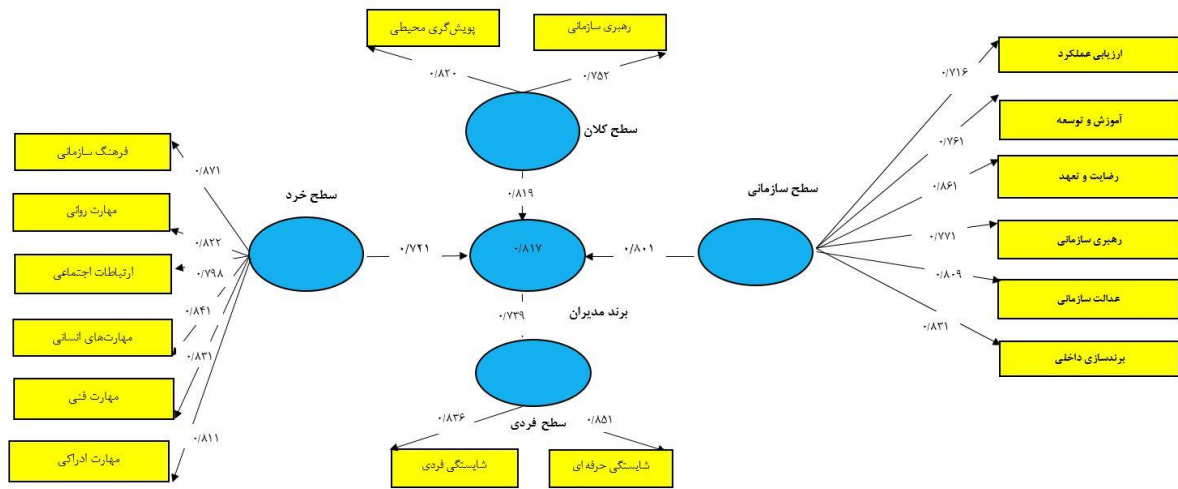
جدول ۴. مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرای مربوط به متغیرهای پژوهش

Table 4. Cronbach's alpha values, composite reliability and convergent validity related to research variables

متغیر (سازه)	روایی همگرا	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
سطح کلان در طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۷۸۷	۰/۸۹۳	۰/۸۳۲
سطح خرد در طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۷۶۴	۰/۸۴۲	۰/۷۹۴
سطح سازمانی در طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۷۹۲	۰/۸۷۳	۰/۸۱۴
ویژگی‌های فردی در طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۸۵۳	۰/۸۴۵	۰/۸۲۹

1. Composite Reliability
2. Loadings
3. Discriminant Validity





شکل ۲. ضرایب بارهای عاملی متغیرهای پژوهش

Figure 2. Coefficients of factor loadings of research variables

همان‌گونه که در شکل شماره دو مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌های مربوط به متغیرهای پژوهش از بار عاملی قابل قبول (بالتر از ۰/۴) برخوردارند که این مطلب نشان‌دهنده پایایی مناسب مدل پژوهش است. متوسط واریانس استخراج شده به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا است که برای مطلوب بودن، مساوی و بیشتر از ۰/۵ باید باشد. روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری از ماتریسی حاصل می‌شود که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر واریانس استخراج شده مربوط به هر سازه است (جدول ۵). بر اساس نتایج جدول شماره پنج، بارهای عرضی سؤال‌های هر یک از سازه‌های پژوهش که با رنگ تیره مشخص شده‌اند، در مقایسه با سایر سازه‌ها از مقدار بیشتری برخوردار هستند که این مطلب نشان‌دهنده روایی واگرایی مناسب در مدل اندازه‌گیری پژوهش حاضر است؛ بنابراین، با توجه به مقادیر مناسب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، بارهای عاملی، روایی همگرا و واگرا، تمام سؤال‌های پژوهش کفایت لازم را در تبیین متغیرهای مربوطه دارند.

جدول ۵. روایی واگرایی مدل

Table 5. Divergent validity of the model

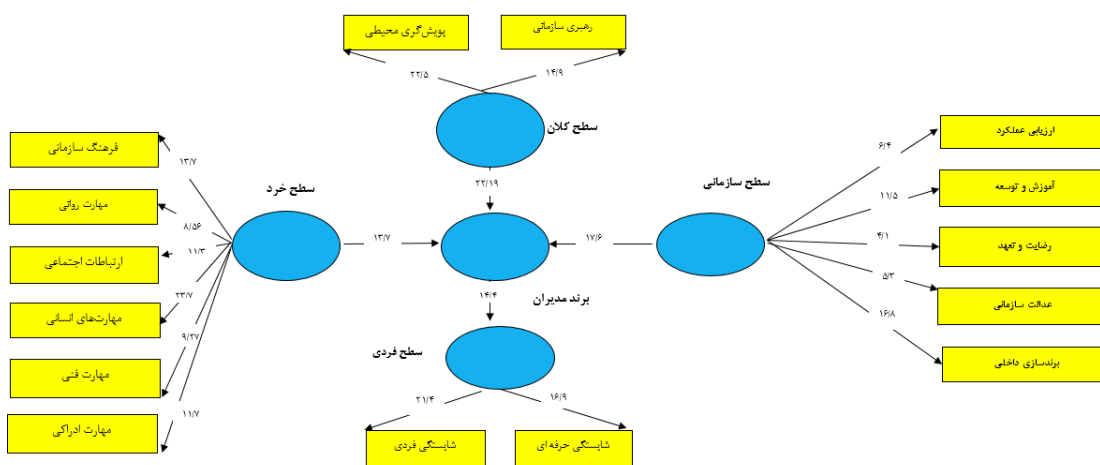
مولفه‌ها	سطح کلان	سطح خرد	سطح سازمانی	ویژگی‌های فردی
سطح کلان در طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۷۸			
سطح خرد در طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۵۲	۰/۷۹		
سطح سازمانی در طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۴۵	۰/۵۹	۰/۷۷	
ویژگی‌های فردی در طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی	۰/۳۱	۰/۳۶	۰/۴۹	۰/۸۲

در بخش برازش مدل ساختاری، روابط موجود در مدل پژوهش با استفاده از معیارهایی نظیر اعداد معنادار تی^۱، ضریب تعیین^۲ و معیار استون-گیزر^۳ بررسی شده‌است. ضریب تعیین نشان‌دهنده تأثیر یک متغیر برون‌زا (مستقل) بر یک متغیر درون‌زا (وابسته) است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان ضریب تعیین برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی می‌کند. با توجه به شکل شماره دو، سازه مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی بالاتر از (۰/۶۷) دارای ضریب تعیین قوی بوده که نشان از برازش ساختاری مدل پژوهش دارد. معیار اعداد معناداری تی برای ارزیابی رابطه بین سازه‌ها در مدل پژوهش، کاربرد دارد. در صورت بیشتر بودن مقدار تی از ۱/۹۶،

1. T-Values

2. R Squares (R²)3. Stone-Geisser Criterion (Q²)

درستی رابطه سازه‌ها و در نتیجه، فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شوند. با توجه به شکل شماره سه، مقدار آماره تی بین هر یک از متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار ملاک؛ یعنی ۱/۹۶ است که این مطلب نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری پژوهش است.



شکل ۳. ضرایب معناداری تی برای هر یک از متغیرهای پژوهش

Figure 3. The significance coefficients of t for each of the research variables

همچنین مقادیر معیار استون گیزر (Q^2) شاخصی جهت ارزیابی برازش مدل محسوب می‌شود. معیار بدست آمده (Q^2) در سازه مدل ۰/۴۲۲ است که بیشتر از ۰/۳۵ است که نشان‌دهنده تأیید برازش مدل ساختاری پژوهش است؛ همچنین یافته‌های استنباطی پژوهش در خصوص مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، در جدول شماره شش ارائه شده‌اند.

جدول ۶. نتایج آزمون تحلیل مسیر مربوط به اثر متغیرهای پژوهش بر مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی

Table 6. The results of the path analysis test related to the effect of research variables on the brand development model of human resources in sports organizations

جهت مسیر	ضریب مسیر	ضریب معناداری (t)	نتیجه آزمون	ضریب تعیین (R^2)
سطح پوشش‌گری محیطی	۰/۸۲۰	۲۲/۵	تایید	۰/۸۱۷
کلان رهبری سازمانی	۰/۷۵۲	۱۴/۹	تایید	
سطح مهارت‌های فنی	۰/۸۳۱	۹/۲۷	تایید	
خرد فرهنگ سازمانی	۰/۸۷۱	۱۳/۷	تایید	
مهارت روانی	۰/۸۲۲	۸/۵۶	تایید	
ارتباطات اجتماعی	۰/۷۹۸	۱۱/۳	تایید	
مهارت‌های انسان	۰/۸۴۱	۲۳/۷	تایید	
مهارت ادراکی	۰/۸۱۱	۱۱/۷	تایید	
سطح ارزیابی عملکرد	۰/۷۱۶	۶/۴	تایید	
سازمانی آموزش و توسعه	۰/۷۶۱	۱۱/۵	تایید	
رضایت و تعهد	۰/۸۶۱	۴/۱	تایید	
عدالت سازمانی	۰/۸۰۹	۵/۳	تایید	
برندسازی داخلی	۰/۸۳۱	۱۶/۸	تایید	
سطح شایستگی حرفه‌ای	۰/۸۵۱	۱۶/۹	تایید	
فردی شایستگی فردی	۰/۸۳۶	۲۱/۴	تایید	



همان‌گونه‌که در جدول شماره شش مشاهده می‌شود، براساس تحلیل مسیر مشخص شد که مولفه‌های سطح کلان، سطح خرد، سطح سازمانی و سطح فردی بر مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی اثر مثبت و معناداری دارد؛ همچنین با توجه به شاخص R^2 به دست آمده، می‌توان عنوان کرد، مولفه‌های سطح کلان، سطح خرد، سطح سازمانی و سطح فردی با ضریب تعیین ۰/۸۱۷ توانایی پیش‌بینی ۸۱ درصد از تغییرات توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی تبیین می‌کنند. همچنین نتایج محاسبه شاخص نیکویی برازش مدل (GOF) برای بررسی کیفیت و تناسب مدل به‌عنوان یک معیار برای سنجش عملکرد کلی مدل استفاده می‌شود برابر با ۰/۳۶ است که نشان‌دهنده مطلوبیت کلی مدل است (جدول ۷).

جدول ۷. شاخص برازش مدل

Table 7. Model fit index

متغیر	ضریب تعیین	مقادیر اشتراکی
سطح کلان	-	۰/۷۸۷
سطح خرد	-	۰/۷۶۴
سطح سازمانی	-	۰/۷۹۲
ویژگی‌های فردی	-	۰/۸۵۳
برند منابع	۰/۸۱۷	۰/۸۷۱
میانگین	۰/۱۶۳	۰/۸۱۳

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت و ضرورت موضوع برند منابع انسانی، پژوهش با رویکرد کیفی به دنبال توسعه برند منابع انسانی در بین مدیران سازمان‌های ورزشی کشور انجام گرفته و مدلی برای تبیین توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، در قالب یک نظریه ارائه کرده است که از طریق آن می‌توان برند شخصی مدیران ورزشی در ادارات ورزش و جوانان را به خوبی تفسیر و تبیین کرد. در خصوص تبیین مدل برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی کشور و شناسایی ابعاد آن، ۴ بعد در سطح کلان، سطح خرد، سطح سازمانی و سطح فردی شناسایی شد که هر کدام از این ابعاد نیز مقوله‌ها و مفاهیم متعددی را شامل می‌شوند. در ادامه به تشریح هر کدام از این عوامل پرداخته می‌شود.

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که فرایند برندسازی مدیران ورزشی، نیازمند بسترسازی مناسب در سطح کلان است. بر اساس نتایج مصاحبه‌ها و نظر خبرگان، سطح کلان بر توانمندی‌های مدیران ورزشی در مباحث کلان ورزشی در حیطه ورزش قهرمانی و همگانی اشاره دارد که ترکیبی از دو مولفه رهبری سازمانی و پویایی محیطی است. برند رهبری سازمانی روشی ویژه برای مدیریت و رهبری سازمان است که در انحصار برخی از رهبران است، به طوری که آن افراد با استفاده از این سبک و زمینه، برندی برای سبک رهبری خود ایجاد کرده‌اند. در دنیای تجارت امروز، سازمان‌های زیادی وجود دارند که برند آنها با برند رهبران‌شان پیوند خورده است (۲۸). در دنیای تجارت امروز، این سازمان‌ها رهبرانی دارند که در نحوه اداره شرکت خود به یک برند رهبری تبدیل شده‌اند؛ بنابراین سازمان‌ها و شرکت‌های فعال می‌توانند موفقیت و بقای خود را در شرایط متغیر و پیچیده محیطی از طریق ایجاد برند رهبری تضمین کنند. آنها با استفاده از کدهای رهبری خود، باعث ارتقاء اعتبار سازمان می‌شوند (۲۹). وزارت ورزش و جوانان و به تبع آن ادارات کل ورزش و جوانان استان‌ها به عنوان گونه‌ای از انواع سازمان‌های دولتی، عالی‌ترین مرجع رسیدگی به مسائل مربوط به ورزش و جوانان در کشور هستند. حال چنانچه انتخاب و به‌کارگیری مدیران در سازمان‌های ورزشی بر اساس شایستگی‌های لازم صورت پذیرد، رسیدن به اهداف کیفی و کمی نظام ورزش کشور دور از دسترس نخواهد بود. تحلیل سطح کلان ورزش در زمینه رهبری در برگزیده مولفه‌های توانایی رهبری در سازمان، حمایت از کارکنان، توسعه ارتباط و تعامل با افراد و واگذاری اختیارات است. نتایج پژوهش با نتایج چن و چانگ (۲۰۱۷) همسو است (۷)؛ همچنین یکی دیگر از مولفه‌های سطح کلان در توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی مولفه پویایی محیطی است. از آنجا



که در مدیریت سازمان‌های ورزشی عوامل محیطی بر تصمیم‌های مدیران ورزشی بسیار تأثیرگذار است، یکی از توانمندی‌های مدیران ورزشی پوشش‌گری محیطی است که شامل اشراف بر قوانین و اسناد بالادستی ورزش، اشراف بر مسائل سیاسی و اقتصادی تأثیرگذار بر ورزش کشور در سطح ملی و بین‌المللی و اشراف بر مسائل موجود در روابط بین‌الملل در حیطه ورزش قهرمانی و همگانی است. نتایج پژوهش در این بخش با نتایج پژوهش عابدینی و همکاران (۲۰۲۳) و امانی‌بنی و همکاران (۲۰۲۲۱) همسو است. در این تحقیقات عنوان شده است، برای برندسازی فردی لازم است به عوامل درونی و عوامل بیرونی توجه شود (۱۲،۱۶)؛ لذا با توجه به نتایج می‌توان عنوان نمود، در شرایط متغیر و پیچیده محیطی، سازمان‌های ورزشی می‌توانند از طریق ایجاد برند رهبری موفقیت و بقای خود را تضمین نمایند. از این‌رو، با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر به سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌کند؛ به منظور ارتقای برند مدیران ورزشی به صورت مداوم به دنبال ساختن برند رهبری خود باشند و این مبنایی برای دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان‌های ورزشی بوده است. در این راستا مدیران و رهبران سازمانی می‌توانند با توجه به شرایط سازمان‌هایی که در آن حضور دارند، سبک و شیوه مدیریتی و رهبری که به بهترین نحو، می‌تواند سازمان را اداره کنند، انتخاب نمایند. از سوی دیگر مدیران ورزشی، از منابع مهم انسانی هستند که نقش برجسته‌ای در موفقیت سازمان‌های ورزشی بر عهده دارند؛ به طوری که کوچکترین تصمیم‌گیری آنها می‌تواند بر عملکرد کل سازمان و جامعه ورزش تأثیر بگذارد. از طرف دیگر، ویژگی‌های مدیران در سازمان‌های ورزشی مشخص می‌کند که مدیران چگونه احساس می‌کنند، چگونه می‌اندیشند، چگونه خود را بر می‌انگیزند و چطور رفتار می‌کنند و این امر بر انتخاب و میزان تلاش آنها برای انجام وظایف اثر می‌گذارد. لذا نتایج پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی در تلاش است عواملی که می‌تواند به عنوان راهنمای اجرای اقدامات در راستای تقویت و توسعه برند شخصی مدیران ورزشی در سطح کلان در دو بخش رهبری سازمانی و پوشش‌گری محیطی در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.

با توجه به نتایج پژوهش در سطح خرد، مهارت روانی و ادراکی، مهارت‌های انسانی، مهارت فنی، مهارت ادراکی، شایستگی ارتباطات اجتماعی و فرهنگ سازمانی از مؤلفه‌های توسعه برند مدیران در سازمان‌های ورزشی شناسایی شده است. در بخش مهارت‌های روانی و ادراکی توجه به مسائلی همچون مهارت‌های بنیادی (هدف‌گزینی، اعتماد به نفس، تعهد یا التزام)، توانایی کنترل هیجانات منفی (کنترل استرس یا فشار روانی، ترس) و توانایی شناختی (تمرکز، تصویرسازی، تمرین ذهنی) از اهمیت برخوردار است. در بخش مهارت‌های انسانی نیز توجه به مسائلی همچون افزایش انگیزه، تشویق و تنبیه مناسب، راه‌های عملی جلب همکاری، تأمین نیازهای مادی و معنوی کارمندان، به‌کارگیری سبک رهبری مشارکتی (توجه به پیشنهادات، توانایی پردازش اطلاعات و حل اختلافات بین کارمندان)، بهبود فرهنگ سازمانی (مشارکت محوری)، تعاملات مثبت با مشتریان، شناسایی ظاهری کارکنان، توسعه روابط عمومی و تلاش در راستای توسعه رهبری اثربخش (به جای مدیریت در سازمان)، جدیت مدیر، توجه به نظرات و پیشنهادات کارکنان، تأکید بر کار تیمی و گروهی، آشنایی با قواعد مذاکرات موفق، آشنایی با قواعد مصاحبه توانایی هوش هیجانی، آگاهی و درک شرایط حاکم بر جامعه، توسعه نشاط و شادابی در سازمان، روانشناسی کار و ارزیابی عملکرد کارکنان ضروری محسوب می‌شود؛ همچنین توانایی فنی شامل توانایی برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، حل مسئله، آشنایی با وظایف مدیریت، آشنایی با سبک‌های نوین رهبری، آگاهی از مبانی و روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، آگاهی از شیوه‌های جدید سازماندهی، آگاهی از روش‌های جدید کنترل و توانایی به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی، مدیریت ریسک و تکنیک‌های ارزیابی ریسک، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت بحران، تکنیک‌های تصمیم‌گیری، توانایی در شناسایی نیازها، برنامه‌ریزی و سنجش نیازهای آموزشی مدیران و آشنایی با اینترنت است که با نتایج شامیری و نظری (۲۰۲۱) و پورحاجی و همکاران (۲۰۲۰) در زمینه ارائه چارچوب‌های مناسب در زمینه مهمترین صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران همخوانی دارد (۱۳،۱۱)؛ همچنین یکی دیگر از مؤلفه‌های توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی در سطح خرد شایستگی ارتباطات اجتماعی است که شامل توانایی کار تیمی و تیم‌سازی، مهارت مذاکره و مدیریت تعارض است. با توجه به بررسی‌های پیشین می‌توان عنوان نمود، شایستگی مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی یکی از عوامل مهم و کلیدی در موفقیت سازمان است. لازمه اثربخشی و کارآمدی مدیران داشتن مهارت‌های مدیریتی است و فقدان هر یک از

مهارت‌ها احتمال موفقیت مدیر و در نهایت احتمال موفقیت کل سازمان را کاهش می‌دهد. هر یک از مهارت‌ها برای انجام وظایف مدیریتی مهم هستند. در مجموع تصور یک مدیر موفق در سازمان‌های جدید بدون داشتن مهارت‌های اولیه دشوار است. بسیاری از این مهارت‌ها و توانایی‌ها قابل توسعه و بهبود هستند. این مهارت‌ها و توانایی‌ها مدیران را در شغل خود و بیرون از محیط کار کارآمد می‌کند و وجود آنها برای دستیابی به بهره‌وری ضروری است (۳۰). لازم به ذکر است که مدیریت ادارات کل ورزش و جوانان استان‌های کشور که در حوزه بسیار وسیع ورزش و جوانان فعالیت می‌نمایند، کار بسیار دشواری را در پیش رو داشته و نیازمند ویژگی‌ها و مهارت‌های خاصی است. حوزه ورزش و جوانان به عنوان دو مقوله مهم و پراهمیت در جامعه، تأثیر شگرفی در پویایی و تحرک یک جامعه دارد. توجه به شایستگی‌ها مدیر با توجه به شاخص‌ها و مؤلفه‌های شایستگی مدیران در حوزه ورزش و جوانان امری ضروری و مهم به نظر می‌رسد با توجه به نتایج، لزوم برنامه‌ریزی صحیح آموزشی در اداره کل ورزش و جوانان برای توسعه و رشد مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی، برای مدیران ورزشی به عنوان افراد اثرگذار در این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود؛ برنامه‌های آموزشی با هدف توسعه شبکه‌های ارتباطی مؤثر و بهبود مهارت‌های انسانی از جمله توسعه مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی مدیران ورزشی، تبیین روابط بین آنها و به بهبود سطح ارتباطات در بین آنها باشد و در نهایت منجر به اثربخشی در ادارات ورزش و جوانان شود.

بر اساس نتایج پژوهش، یکی دیگر از عوامل مؤثر بر توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، فرهنگ سازمانی است که شامل توانایی کار تیمی و تیم‌سازی، توانایی تطبیق با تغییرات، داشتن افکار مثبت و خوش بین بودن، داشتن نظم و انضباط فرد، اخلاق و انگیزش درونی و تعهد کاری است. فرهنگ سازمانی در برگزیده ارزش‌ها، باورها و مفروضات اساسی است که موجبات هماهنگی بین اعضای سازمان را فراهم می‌کنند. و به عنوان یک کنترل کننده اجتماعی زمینه رشد و توسعه رفتارهای مشخص و ارزش‌های غالب را فراهم می‌کند. تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارکنان و اعضای سازمان‌های ورزشی به حدی است که با بررسی ابعاد مختلف آن می‌توان به احساسات، رفتار و نگرش اعضای سازمان ورزشی پی برد و واکنش‌های احتمالی آنها را نسبت به رویدادهای آینده پیش‌بینی نمود.

فرهنگ سازمانی در واقع جزء تکمیل کننده عملکرد سازمان ورزشی محسوب می‌شود. غنای این فرهنگ باعث ایجاد همدلی در بین تک اعضای سازمان‌های ورزشی می‌شود و به آنها کمک می‌کند خود را در یک راستا ببینند (۳۰). با توجه به نتایج به دست آمده در زمینه تأثیر فرهنگ سازمانی در توسعه برند مدیران در اداره کل ورزش و جوانان، به نظر می‌رسد اگر مدیران وزارت ورزش و جوانان نسبت به تقویت فرهنگ سازمانی مشارکتی اقدام کنند، می‌توانند برند مدیران را در سازمان خود توسعه دهند و بستر مناسبی برای ایجاد هماهنگی مشترک ایجاد کنند که می‌تواند بهره‌وری سازمان‌های ورزشی را افزایش دهند و تأثیر مثبتی بر کارایی کارکنان داشته باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود، بهتر است مدیران وزارت ورزش و جوانان به جای پرداخت هزینه‌های سنگین، در راستای افزایش کارایی و بهره‌وری سازمانی، با اجرای برنامه‌هایی مانند مشارکت و توسعه کار تیمی و تیم‌سازی، توسعه مهارت مذاکره و برقراری ارتباط مناسب‌تر با کارکنان، مدیریت تعارض کارکنان موجب افزایش توسعه برند مدیران در اداره کل ورزش و جوانان شوند. در چنین شرایطی می‌توان انتظار داشت که توانایی‌های بالقوه موجود در سازمان‌های ورزشی به فعلیت برسند.

با توجه به نتایج، یکی دیگر از ابعاد توسعه برند مدیران ورزشی سطح سازمانی است که شامل ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه منابع انسانی، رضایت و تعهد منابع انسانی، عدالت سازمانی و برندسازی داخلی است که نتایج پژوهش، با نتایج عابدینی و همکاران (۲۰۲۳)، چن چانگ (۲۰۱۷) همسو است (۷، ۱۶). با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود برای تقویت برند منابع انسانی، از سیاست‌ها و فرآیندهای زیر استفاده شود.

- ارزیابی و بازخورد منظم: ارزیابی عملکرد منظم مدیران و ارائه بازخورد سازنده به آنها، از طریق مصاحبه‌های عملکرد، نقدهای سازنده و همچنین ارزیابی ۳۶۰ درجه، به مدیران کمک می‌کند تا نقاط قوت خود را توسعه دهند و نقاط ضعف خود را شناسایی کنند. این فرآیند بهبود عملکرد مدیران را تسهیل می‌کند و به آنها اعتماد به نفس و انگیزه بیشتری می‌دهد.



- توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها: ارائه فرصت‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای به مدیران ورزشی، از طریق دوره‌های آموزشی داخلی و خارجی، کارگاه‌ها و سمینارها، برنامه‌های مربیگری و رهبری، ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیران را تسهیل می‌کند. این فرآیند نه تنها باعث ارتقای عملکرد مدیران می‌شود بلکه نشان می‌دهد که سازمان به توسعه برند منابع انسانی اهمیت می‌دهد.
 - ایجاد فرصت‌های حرکت درون‌سازمانی: ارائه فرصت‌های رشد و پیشرفت درون‌سازمانی برای مدیران، مانند ارتقاء و جابجایی شغلی در سطوح مختلف سازمانی، شرکت در پروژه‌های استراتژیک در سطح ملی و بین‌المللی، ایجاد تیم‌های کاری و توانمندسازی مدیران در سطح ملی و بین‌المللی برای تسلط بر مهارت‌های جدید، از اهمیت بالایی برخوردار است. این فرصت‌ها، انگیزه و رضایت و تعهد مدیران را افزایش می‌دهند و امکان برندسازی درون‌سازمانی برای مدیران فراهم می‌شود.
- سطح فردی که شامل شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های فردی، یکی دیگر از ابعاد در طراحی مدل توسعه برند منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی است که نتایج پژوهش در این بخش با نتایج پژوهش طاهری و همکاران (۲۰۲۲)، امانی‌ینی و همکاران (۲۰۲۱)، اردوگماس و ایسن (۲۰۱۸) همسو است (۲۲، ۱۴، ۱۲). شایستگی به میزان دقت فرد در انجام کارها، تعهد، دانش، بینش، مهارت، توانایی درک سریع مسائل و یادگیری سریع اشاره دارد که تأثیر زیادی بر فرد دارد و منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌شود. شایستگی و توانایی از ویژگی‌های اساسی افراد است که رابطه مستقیمی با عملکرد برتر در یک شغل دارد. شایستگی شغلی به دو دسته طبقه‌بندی می‌شود. ۱. شایستگی‌های پایه با توجه به مهارت‌های لازم برای حداقل سطح استاندارد عملکرد در انجام وظایف یا انجام وظایف مشخص شده و ۲. شایستگی‌های تکمیلی که فرد می‌تواند نتایج بالاتر از حد متوسط و عملکرد بهتر را نشان دهد. شایستگی یک نگرش سیستمی نسبت به کارکنان است که باعث می‌شود، ویژگی‌های فرد به عنوان شبکه‌ای از اخلاق، فرهنگ، سلامت روان، تخصص، مهارت‌ها، دلسوزی، اشتیاق به کار و نگرش‌های موثر در انجام وظایف و مسئولیت‌ها در نظر گرفته شود؛ همچنین، با توجه به شاخص شایستگی، می‌توان فهمید که افراد چگونه باید وظایف خود را انجام دهند، چگونه در شرایط خاص واکنش نشان دهند و رفتار کنند. به هر حال شایستگی منشأ مستقیم و غیرمستقیم ویژگی‌های کارآمد یک فرد را بر عملکرد شغلی‌اش نشان می‌دهد (۳۱).
- با توجه به نتایج می‌توان عنوان نمود مدیران در سازمان‌های ورزشی می‌توانند شایستگی‌های حرفه‌ای خود را از دانش تخصصی، مهارت تخصصی، داشتن ذهنی باز و انعطاف‌پذیر، پیگیری و مداومت در کار، توانایی برقراری ارتباط، فصاحت و بلاغت در سخنرانی، داشتن تجربه در حیطه‌های مختلف، توانایی غلبه بر محدودیت‌های موجود در سازمان، توانایی نه گفتن، درس گرفتن از گذشته و ارتباطات شبکه‌ای ارتقا ببخشند؛ همچنین نتایج نشان می‌دهند که یکی دیگر از عوامل مهم و تأثیرگذار بر برندسازی مدیران در سازمان‌های ورزشی ویژگی‌های فردی است. این عوامل شامل عوامل شخصیتی، داشتن کنترل درونی، مردمی بودن، داشتن افکار مثبت، تاکید و توجه به اصول اخلاقی، توانایی برقراری ارتباطات با دیگران، مستقل بودن، انصاف داشتن، رازدار بودن، پایبندی به مسائل دینی و مذهبی، توجه به بهداشت فردی، ریسک‌پذیر بودن، وطن‌پرستی، تاکید بر خدمت‌رسانی به دیگران، بخشنده بودن، عادت به مطالعه داشتن، انعطاف‌پذیر بودن، تاکید بر کارآفرینی، داشتن علاقه به تحقیق و تجربه، اتکا به نفس، دوراندیش بودن و توجه به آینده، داشتن صبر و حوصله، امید به آینده، ارتقاء و پیشرفت، توجه به نظرات دیگران و مشورت کردن، عدم ترس از شکست، خوش اخلاق بودن، تحمل انتقاد، پیچیدگی و ابهام، ظاهری جذاب (آراستگی ظاهری، زیبایی محیط کار) و هوش هیجانی (خودآگاهی، خوشبینی و نگرش مثبت) هستند. نتایج بررسی‌های بخش کیفی نشان می‌دهند که بخش بزرگی از برندسازی در توانمندی‌های فردی و خصوصیات فردی است که با توجه به نبود مطالعات کافی در حوزه برندسازی مدیران حوزه ورزش و جوانان و نیز مطالعه اسناد بالادستی نظام، سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری و نقش اصلاح نظام اداری و نیز با توجه به این امر که بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و همچنین، دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در انتصاب و ارتقای مدیران به عنوان یکی از زیرساخت‌های مهم توسعه محسوب می‌شود و بی‌توجهی به آن موجب آسیب‌های جبران‌ناپذیری در مسیر تحقق آرمان‌های نظام جمهوری اسلامی ایران، تحقق برنامه‌ها، رضایت مردم و غیره می‌گردد، اهمیت توجه به مدیریت شایستگی‌ها و شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های

ورزشی، در این حوزه را بیش از پیش آشکار می‌کند. علاوه بر این، با توجه به اینکه معیارهای شایستگی با توجه به ارزش و جهان‌بینی حاکم بر جوامع و سازمان‌ها متفاوت است. نتایج پژوهش حاضر در تلاش است به طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران در سازمان‌های ورزشی جمهوری اسلامی ایران بپردازد و براساس آن دانش، مهارت، ویژگی‌ها و صلاحیت‌های شخصیتی مورد نیاز مدیران ادارات کل ورزش و جوانان ایران شناسایی و تبیین گردد. از این‌رو، نتایج پژوهش حاضر یک الگوی بومی مدیریت مبتنی بر شایستگی متناسب با وضعیت واقعی و مقتضیات اسلامی - ایرانی در ادارات کل ورزش و جوانان است. علاوه بر این امروزه تأمین نیروهای دانشی و کارآمد از چالش‌های اساسی و مورد بحث سازمان‌های ورزشی به شمار می‌روند. پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌کند که برند منابع انسانی به مثابه یک رویکرد راهبردی در فلسفه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی وارد شود و ارتباط نزدیکی با برند و راهبردهای سازمان‌های ورزشی داشته باشد.

ملاحظات اخلاقی: در پژوهش حاضر از مقالات پژوهشی استفاده شده‌است که نکات اخلاقی را رعایت کرده بودند و تلاش شد تا درانتقال یافته‌ها و نتایج مطالعات پیشین، شفافیت الزم برای مخاطبان ایجاد گردد و در گزارش نتایج هیچ گونه سوگیری انجام نشود. صداقت و امانت داری نیز در تحلیل متون و نقل قول رعایت شده‌است

حامی مالی: این پژوهش هیچ گونه کمک مالی از سازمان‌های تأمین مالی دریافت نکرده‌است.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در طراحی، اجرا و نگارش همه بخش‌های پژوهش حاضر، مشارکت داشته‌اند

تعارض منافع: بنابر اظهار نویسندگان، تعارض منافی در این پژوهش وجود ندارد.

تشکر و قدردانی: بر خود لازم می‌دانیم از کلیه افرادی که درانجام دادن این پژوهش ما را یاری نمودند، قدردانی و سپاسگزاری کنیم.

منابع

1. Armstrong M, Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice: Kogan Page Publishers; 2020. <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>
2. Rahimiyan A. Employer Brand, a Novel Strategy for Human Resource Management. Journal of Research of Human Resource Management. 2013;5(2):127-50. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_5052.html?lang=fa [In Persian]
3. Kumar V, Pansari A. Competitive advantage through engagement. Journal of marketing research. 2016;53(4):497-514. Doi.org/10.1509/jmr.15.0044.
4. Karaduman I. The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. Procedia-social and behavioral sciences. 2013; 99:465-73. Doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.515
5. Mirmousa S, Moeinadin M. Identification and prioritization of Components Effective on Personal Branding of Professional Accountants. Iranian Journal of Behavioral & Valued Accounting. 2022;6(12): 247-77. Doi.org/10.5539/ibr. v10n6p62. [In Persian]
6. Bakir SMA. The influence of strategic leadership on building employees' entrepreneurial orientation: A field study at the Jordanian Public Sector. International Business Research. 2017;10(6):62-74. Doi.org/10.5539/ibr. v10n6p62
7. Chen H-M, Chung H-M. A scale for CEO personal brand measurement. South African journal of business management. 2017;48(2):23-32. Doi.10.4102/sajbm. v48i2.25
8. Bendisch F, Larsen G, Trueman M. Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. European Journal of Marketing. 2013;47(3/4):596-614. Doi.org/10.1108/03090561311297472
9. Esgandari K, Jazani N, Memarzadeh Tehran G, Mousakhani M, Mohtashami A. Designing an optimal model for human resource brand in Iranian' estate organizations (in line with human resource productivity). The



- Journal of Productivity Management. 2019;12(4 (47)):109-48. Doi.20.1001.1.27169979.1397.12.4.5.5 **[In Persian]**
10. Nazemi M, Azimzadeh SM, Talebpour M, Donovan DT. Designing a Personal Brand Development Model for Professional Athletes of Iran (Grounded Theory Approach). Quarterly Journal of Brand Management. 2019;6(2):115-45. Doi.org/10.22051/BMR.2020.28924.1886 **[In Persian]**
 11. Pourhaji F, Vafaei Nagar A, Pourhaji F, Delshad MH, Pourhaji R, Ebrahipipour H. Assessment Managerial Skills Educational Groups' managers in Mashhad. medical journal of mashhad university of medical sciences. 2020;63(2):2309-19. Doi.org/10.22038/MJMS.2020.15975 **[In Persian]**
 12. Amani Beni M, Nasr Isfahani A, Shaemi Barzoki A, Teymouri H. Developing a Model for Personal Brand among the Entrepreneurs in Isfahan. Journal of Business Management. 2021;12(4):911-33. Doi.org/10.22059/JIBM.2020.292787.3707 **[In Persian]**
 13. Shamiri M, Nazari R. The Modeling of Mental Skills on Management Skills and Select Management Style's Sport Managers. Sport Management Journal. 2021;13(2):391-404. Doi.org/10.22059/jsm.2021.140817.1557 **[In Persian]**
 14. Taheri MR, Hamidizadeh MR, Yazdanpanah AA, Kavosh K. Identifying and depicting the path toward personal branding based on individual competencies and quality of employment. Journal of Business Administration Researches. 2022;14(27):233-53. Doi.org/10.22034/JBAR.2022.17762.4116 **[In Persian]**
 15. Shariatnejad A. Designing a Model for Human Resource Brand-building Behaviors with Interpretive Structural Modeling. Quarterly Journal of Brand Management. 2022;9(1):216-49. Doi.org/10.22051/BMR.2022.38239.2259 **[In Persian]**
 16. Abedini S, Sayadi S, Shokooch Z, Fatehi RN, Mollaei HR. Designing a Branding Model of Human Resources in the Field of Health with an Islamic Approach. 2023. Doi.org/10.22051/BMR.2022.38239.2259 **[In Persian]**
 17. Mazzei A, Ravazzani S. A holistic model of behavioural branding: The role of employee behaviours and internal branding. Micro & Macro Marketing. 2015;24(2):239-62. https://www.researchgate.net/publication/282815524_A_holistic_model_of_behavioural_branding_The_role_of_employee_behaviours_and_internal_branding#read
 18. King C, So KKF. Enhancing hotel employees' brand understanding and brand-building behavior in China. Journal of Hospitality & Tourism Research. 2015;39(4):492-516. Doi.org/10.1177/1096348013491602
 19. Holt D. Branding in the age of social media. Harvard business review. 2016;94(3):40-50.
 20. Luca F-A, Ioan CA, Sasu C. The importance of the professional personal brand. The doctors' personal brand. Procedia economics and finance. 2015;20: 350-7. Doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00083-0
 21. Faulkes Z NL. The "Me Brand": Tips for Successful Personal Branding. ReSearch A Career Guide for Scientists. 2017:119-38. https://www.researchgate.net/publication/317782198_Case_study_-_The_me_brand_tips_for_successful_personal_branding
 22. Erdoğan N, Esen E. Constructing the CEO personal brand: The case of four pioneering CEOs in Turkey. Corporate Reputation Review. 2018; 21:37-49. Doi.org/10.1057/s41299-017-0042-3
 23. Gorbato S, Khapova SN, Lysova EI. Personal branding: Interdisciplinary systematic review and research agenda. Frontiers in psychology. 2018;9: 2238. Doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02238
 24. Adamu L, Ghani N, Rahman MA. The internal branding practices and employee brand citizenship behavior: The mediating effect of employee brand fit. Journal of Environmental Treatment Techniques. 2020;8(1):99-106. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Internal-Branding-Practices-and-Employee-Brand-Adamu-Ghani/2cd26eff05f405b4867318a742b753cd07a53c8e>
 25. Dumont G, Ots M. Social dynamics and stakeholder relationships in personal branding. Journal of Business Research. 2020; 106:118-28. Doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.013
 26. Jacobson J. You are a brand: social media managers' personal branding and "the future audience." Journal of Product & Brand Management. 2020;29(6):715-27. Doi.org/.1108/JPBm-03-2019-2299.



27. Magner, Nace; Welker, Robert B.; Campbell, Terry L. Testing a model of cognitive budgetary participation processes in a latent variable structural equations framework. *Accounting and Business Research*, 1996; 27(1): 41-50. Doi.org/10.1080/00014788.1996.9729530
28. Kiakojori D, Paydar F, Banagar A, Saghari F. The Role of Style of Service Leadership on Creativity and Staff Performance in Creating the Reputation of Hotels. *Journal of Development & Evolution Management*. 2018;10(32):37-49. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1754507/> [In Persian]
29. Nikaein S, Taabodi M, Vare M. The Relation between Managers' Skills and Human Resources Performance Assessment in Different Management Levels. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 2016;7(26):76-94. <https://ensani.ir/fa/article/358130> [In Persian]
30. Kharazian S, Ashraf Ganjouiea F, Zareian A. A Model to Explain the Impact of Organizational Culture on Social Capital among the Managers and Employees in Ministry of Sports and Youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*. 2020;19(47):301-22. https://fasname.msy.gov.ir/article_371.html [In Persian]
31. Niroomand, P.; Ranjbar, M. The Role of Competency and Skill Training in the Development of Technology Capabilities of Technology Companies. In: *Fourth National Conference on Technology Management*, 2013. <https://www.sid.ir/paper/814709/fa> [In Persian]

