



Research Paper

Designing A Model for Developing Organizational Attractiveness for the Presence of Elite Human Resources in Sports and Youth Departments

Mahsa Ghasabzadeh¹, Mohsen Manochehri Negad², Mina Hakakzadeh³

1. PhD student in Sports Management, Ke. C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2. Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran.

3. Department of Physical Education and Sports Sciences, Ke. C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

Received: 22 February 2025

Accepted: 10 June 2025

Abstract

Objective: The present study aimed to develop a model to enhance organizational attractiveness for attracting elite human resources to sports and youth departments.

Methodology: The present research used a qualitative grounded theory approach (Strauss and Corbin's systematic model), with fieldwork as the primary means of data collection. The statistical population of the present study included academic elites in the field of human resource management and sports management (with a history of conducting at least two studies in the field of the research topic), sports elites including male and female sports medalists (with at least associate's degree), and managers of the Ministry of Sports and Youth of Iran who were selected through purposive sampling (22 people). Data analysis used the grounded theory qualitative approach for open, axial, and selective coding; open coding was performed by analyzing the interviews.

Results: The organizational attractiveness development model for the presence of elites in sports and youth departments is affected by causal conditions (social responsibility, organizational factors, organizational reputation, human resources, and ethical factors), and by considering the extractive strategies (communications/management/financial) that are affected by contextual conditions (organizational culture, workplace characteristics, and technology) and intervening conditions (laws and regulations, economic, and sports elite readiness), we can witness the emergence of outcomes such as improved organizational reputation, productivity, work quality, achieving organizational goals, greater participation of athletes, job satisfaction and loyalty, and the emergence of organizational citizenship behaviors.

Conclusion: Designing and implementing an organizational attractiveness development model to attract and retain elite human resources in sports and youth departments can help these departments retain these individuals. This will improve knowledge and expertise in this field and ultimately lead to the sustainable development of sports and youth in the country.

Keywords: Human Resource Management, Employee Recruitment, Hiring, Sports and Youth Organizations.

To cite this article:

Ghasabzadeh M, Manochehri Negad M, Hakakzadeh M. Designing A Model for Developing Organizational Attractiveness for the Presence of Elite Human Resources in Sports and Youth Departments. *Human Resource Management in Sport*. 2026; 13(1):221-237. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15815.2719>

Corresponding Author: **Mohsen Manochehri Negad**

Email: mohsenmanochehri15@gmail.com



Extended Abstract

Summary

Designing and implementing an organizational attractiveness development model to attract and retain elite human resources in sports and youth departments can help these departments retain these individuals. This will improve knowledge and expertise in this field and ultimately lead to the sustainable development of sports and youth in the country.

Introduction

The available statistics on the migration of elites and specialists indicate that developing societies facing poverty have consistently faced numerous problems in human resource development, leading to the continuous flow of migration from these societies to the developed world (1). Although the issue of elite outflow is not a new or emerging phenomenon, it has acquired broader quantitative and qualitative dimensions over the past few decades, such that it has been recognized and addressed as a social phenomenon. Although the scope of this phenomenon is not limited to specific countries and is global in scope (2), it is often discussed in connection with underdeveloped countries. Currently, it constitutes one of the most acute issues and problems of developing and less developed countries, and the shortage of efficient human resources is one of its consequences (3).

Methodology and Approach

In this study, a qualitative approach and the data-based theory method in the systematic style of Strauss and Corbin (1990) were used. The purpose of choosing this method was to develop a conceptual and theoretical model to enhance organizational attractiveness and attract elite human resources in sports and youth departments. The analysis process in this method includes three stages of open, axial, and selective coding, which are based on the six dimensions of the paradigm model, including causal conditions, axial phenomenon, contextual conditions, intervening conditions, strategies, and consequences. This model was chosen due to its coherent structure, its ability to explain relationships between concepts, and the possibility of designing a native model based on data from the real field. The study's statistical population consisted of three main groups. Academic elites in the fields of sports management and human resources, elite athletes with university education, and managers of the Ministry of Sports and Youth. In the first stage, an initial list of 356 people related to the research topic was compiled. To better align the community with the research objective, only individuals who met specific specialized requirements were selected from this list.

Result and Conclusion:

The pattern of developing organizational attractiveness for the presence of elites in sports and youth departments is affected by causal conditions (social responsibility, organizational factors, organizational reputation, human resources, and ethical factors). By considering extractive strategies (communications/management/financial) that are affected by contextual conditions (organizational culture, workplace characteristics, and technology) and intervening conditions (laws and regulations, economic, and sports elite readiness), we can witness the emergence of outcomes such as improved organizational reputation, productivity, work quality, achievement of organizational goals, greater participation of athletes, job satisfaction and loyalty, and the emergence of organizational citizenship behaviors. In general, the presence of elite human resources in sports and youth departments can increase organizational attractiveness and improve performance and the achievement of long-term organizational goals. However, based on the results, it is suggested that sports organizations and sports and youth departments should adopt an environment that attracts young people and elites, emphasizing professional development, a positive work culture, attention to innovation and creativity, and the promotion of organizational reputation. Sports events, projects, and programs should be used to increase the organization's reputation in society and achieve positive interactions with elites. Modern technological infrastructure and the creation of a suitable work environment with modern facilities and work methods appropriate to the needs of young people and elites should be considered. Modern management methods appropriate to the needs of elites, such as competency-based and pragmatic management, should be used in the organization. Providing training programs, workshops, and professional opportunities to develop the skills and expertise of elites in specialized areas should



be considered. Promoting and developing the organization's public relations with relevant institutions and individuals, encouraging networking and positive interactions between elites and the organization, should be considered. Providing continuous feedback and evaluating the performance of elites, and encouraging them to use their experiences and suggestions to improve organizational performance, should be emphasized. Designing and implementing a model to enhance organizational attractiveness to elite human resources in sports and youth departments can help attract and retain them. This will improve knowledge and expertise in this field and ultimately lead to the sustainable development of sports in Iran.

Ethical Considerations: This article has been prepared in accordance with all ethical principles.

Funding: This article is taken from the doctoral dissertation of the first author.

All authors have participated in the design, implementation, and writing of all parts of the present study.

Conflicts of interest: The authors declared no conflict of interest

Acknowledgement: This article is extracted from the doctoral dissertation, with the author's professors' guidance and advice. We want to thank everyone who helped us with this study.

References

1. Haqdoost A, Nouri Hekmat S, Talai Behrouz M., Salvati B, Behzadi F. Investigating the factors affecting the migration of human resources in the field of health in 1401. *Journal of Culture and Health Promotion*. 2022; 6 (2): 205-213. **[In Persian]**. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
2. Khyberian S, Alwani S, Azar A. Seyed Naqvi M. Designing a model for recruiting and employing elites in Iran's administrative system in order to realize the general policies of the administrative system. *Strategic and macro policies*. 2022. **[In Persian]**. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
3. Duplan K, Cranston S. Towards Geographies of Privileged Migration: An Intersectional Perspective. *Progress in Human Geography*. 2023; 47(2): 333-347. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/03091325231156927>.





طراحی الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان

مهسا قصابزاده^۱، محسن منوچهری نژاد^۲، مینا حکاکزاده^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲. استادیار گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۳. گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۴

چکیده

هدف: هدف از تحقیق حاضر طراحی الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان بود. **روش‌شناسی:** روش تحقیق حاضر، با رویکرد کیفی به روش داده بنیاد (مدل نظام‌مند اشتراوس و کوربین) بود که از نظر هدف بنیادی و از نظر جمع‌آوری داده‌ها به صورت میدانی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل نخبگان دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت ورزشی (سابقه انجام حداقل دو پژوهش در زمینه موضوع پژوهش)، نخبگان ورزشی شامل مدال‌آوران ورزشی زن و مرد (با تحصیلات حداقل کاردانی) و مدیران وزارت ورزش و جوانان ایران بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند (۲۲ نفر). تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت کدگذاری باز، محوری و گزینشی از رویکرد کیفی نظریه داده بنیاد استفاده شد و با تحلیل مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام گرفت. **یافته‌ها:** الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور نخبگان در ادارات ورزش و جوانان، متأثر از شرایط علی (مسئولیت اجتماعی، عوامل سازمانی، شهرت سازمانی، منابع انسانی و عوامل اخلاقی) است و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (ارتباطات/مدیریتی / مالی) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمان، ویژگی‌های محیط کار و فناوری) و شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات، اقتصادی و آمادگی نخبگان ورزشی) می‌باشد، می‌توان شاهد ظهور پیامدهایی نظیر بهبود شهرت سازمانی، بهره‌وری، کیفیت کاری، دستیابی به اهداف سازمانی، مشارکت بیشتر ورزشکاران، رضایت و وفاداری شغلی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی بود. **بحث و نتیجه‌گیری:** طراحی و اجرای الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان می‌تواند به جذب و حفظ این افراد در این ادارات کمک کند. این امر منجر به ارتقای سطح دانش و تخصص در این حوزه و در نهایت به توسعه پایدار ورزش و جوانان در کشور خواهد شد.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی، جذب کارکنان، استخدام، ادارات ورزش و جوانان.

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

قصابزاده مهسا، منوچهری نژاد محسن، حکاکزاده مینا. طراحی الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی در ورزش. ۱۴۰۴؛ ۱۳(۱): ۲۲۱-۲۲۷. <https://doi.org/10.22044/shm.2025.15815.2719>

نویسنده مسئول: محسن منوچهری نژاد

Email: mohsenmanochehri15@gmail.com



مقدمه

آمارهای موجود در مورد مهاجرت نخبگان و متخصصان نشانگر این واقعیت است که جوامع در حال توسعه مواجه با فقر، همواره در توسعه نیروی انسانی با مشکلات عدیده‌ای مواجه بوده‌اند و همین امر سبب شده است که سیل مهاجرت از این جوامع به سوی دنیای توسعه‌یافته تداوم پیدا کند (۱). با این حال مسئله خروج نخبگان اگر چه پدیده‌ای تازه و نوظهور نیست، با این حال از چند دهه قبل به این طرف ابعادی گسترده‌تر و کمیت و کیفیتی دیگر یافته به طوری که همچون یک پدیده اجتماعی مورد توجه و چاره‌اندیشی قرار گرفته است. دامنه این پدیده هر چند محدود به کشورهای خاصی نبوده و گستره‌ای جهانی دارد (۲)، اما اغلب در ارتباط با کشورهای توسعه‌یافته از آن سخن به میان آمده و در حال حاضر یکی از حادثترین مسائل و مشکلات کشورهای در حال توسعه و کمتر توسعه یافته را تشکیل می‌دهد و کمبود نیروی انسانی کارآمد از پیامدهای آن است (۳). موضوع نخبگان و جذب و بهره‌برداری از سرمایه انسانی آنان موضوعی پیچیده و چند وجهی است. مبحث توجه به توسعه نخبگان و نحوه بهره‌مندی از خدمات آنان تحت تأثیر حجم فراوانی از مؤلفه‌های درهم تنیده فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی است. این موضوع مستقیماً با خود نخبگان و تصمیمات فردی آنان گره می‌خورد. از آنجا که نخبگان کنش‌گرانی آگاه و هوشمندند، موضوعات مربوط به رفتار و کنش و توانمندسازی آنان موضوعاتی پیچیده است. با این حال به زعم بیکویل^۱ (۱۹۹۶)، نخبگان به محض اینکه از شرایط نهادی حاکم بر جامعه احساس خطر کنند، به فکر خروج از کشور می‌افتند (۴). این پژوهشگر همسو با نظریه پردازان و محققانی چون ویتول^۲ (۲۰۲۳)، ودادهیر^۳ و اشراقی^۴ (۲۰۲۳)، یولاه^۴ (۲۰۲۲) بر این باور است که خروج نخبگان تحت تأثیر محدودیت‌های ساختاری موجود و تنش‌های به وجود آمده بین نهادهای مهم با عاملانی است که در این ساختار زندگی می‌کنند (۴، ۵، ۶).

در عین حال مسئله نخبگان در کشورهای مختلف همواره مورد توجه بوده است (۲)، اگرچه رویکردها متفاوت‌اند، ولی برنامه‌های اجرایی، اختلاف زیادی با یکدیگر ندارند. بی‌شک با تبلور دوره دانش‌محوری، رشد و توسعه کشورها در ابعاد مختلف جز با توسعه استعدادها و به کارگیری اثربخش و هدفمند نخبگان در سطوح مختلف جوامع محقق نخواهد شد. در این زمینه یکی از ابعاد در برگیری و حمایت از نخبگان، توسعه ظرفیت‌های سازمان‌ها است که می‌توانند همکاری‌های زیادی با نخبگان داشته باشند. در این راستا جذاب ساختن سازمان‌ها و توسعه زیرساخت‌های نوین برای آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. جذابیت سازمانی عبارت است از میزان کشش و جذابیتی که یک سازمان برای افراد و نیروی انسانی دارد تا آن را به عنوان سازمان محل کار انتخاب نموده و سعی کنند دوره کاری خود را به صورت فعالی در آن سازمان مانده و کار کنند (۷). با این حال زمانی که افراد به یک سازمان می‌پیوندند، کماکان جذابیت به عنوان یک عامل با اهمیت بر روی رفتار و نگرش افراد تأثیر گذاشته و رفتارهای معطوف به اثربخشی فردی و سازمانی را هدایت می‌کند. هنگامی که افراد و سازمان‌ها دارای خصوصیات مکمل باشند، امکان به وجود آمدن جذابیت سازمانی وجود دارد. با این حال خان^۵ و همکاران (۲۰۲۳) اظهار کردند که غنی‌سازی زندگی کاری در سازمان از عوامل مهم جذابیت سازمانی است و می‌تواند مشارکت کاری کارکنان را ارتقاء دهد (۸). تورکر^۶ و همکاران (۲۰۲۳) دریافتند که فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت‌های اجتماعی سازمان‌ها می‌تواند زمینه جذابیت سازمانی را ارتقاء دهد و عاملی برای افزایش انگیزه کاری کارکنان باشد (۹). باندی^۷ (۲۰۲۳) نیز مسئولیت اجتماعی را از عوامل مهم جذابیت سازمانی معرفی می‌کند و معتقد است که جذابیت سازمانی قصد جابه‌جایی کارکنان را به شدت کاهش می‌دهد (۱۰). فالیوی^۸ و همکاران (۲۰۲۳) برندسازی و شهرت برند را از ابعاد جذابیت سازمانی معرفی کردند (۱۱). تی‌کلاک^۹ و همکاران (۲۰۲۳) ارتقاء کیفیت تبادلات اجتماعی و توسعه

1. Bikoil
2. Wihtol
3. Vedadhir
4. Ullah
5. Khan
6. Turker
7. Bondy
8. Phalevi
9. Tkalac



مشارکت کارکنان را از پیامدهای جذابیت سازمانی معرفی کردند (۱۲). روزیک^۱ و همکاران (۲۰۲۳) از واژه جنگ برای جذب استعداد در زمینه توسعه منابع انسانی استفاده کردند و اظهار کردند که جذابیت سازمانی از عوامل مهم در روند جنگ برای جذب استعداد در سازمانها و شرکتها می‌باشد (۱۳). با این حال جذابیت سازمانی در سال‌های اخیر یک مفهوم قابل توجه بوده است. برای سازمانها "تقویت کارمندان بالقوه خود" و تمایل کارکنانشان برای ادامه کار در آن سازمانها با درک جذابیت برای سازمانها همراه است. جذابیت سازمانی دارای سه بخش درون‌سازمانی، دیدگاه فردی و دیدگاه اجتماعی است. جذابیت از دیدگاه درون‌سازمانی مربوط به ارزش سازمان‌های مورد توجه افراد درون سازمان و نظام ارزش شکل‌گرفته سازمان است. جذابیت از دیدگاه اجتماعی با محبوبیت، شهرت و بازخوردهای عمومی مرتبط بوده، اما جذابیت سازمان برای هر فرد بر اساس شخصیت او ممکن است، متفاوت باشد. افراد معمولاً برحسب ساختار شخصیتی خود به شخصیت‌های خاص سازمانی گرایش دارند که این امر جذابیت سازمان را به میزان زیادی منحصربه‌فرد می‌نماید (۱۳).

با وجود اهمیت بالای بهره‌گیری از ظرفیت نخبگان ورزشی در توسعه و پیشرفت ورزش ملی، وضعیت کنونی جذب این گروه در ادارات ورزش و جوانان ناکافی و ناکارآمد است. این عدم جذب نه تنها باعث از دست رفتن فرصت‌های طلایی برای ارتقاء کیفیت مدیریت و عملکرد این نهادها شده، بلکه زمینه‌ای برای نارضایتی و بی‌انگیزگی نخبگان فراهم آورده است. به‌طور انتقادی می‌توان گفت که ساختارهای فعلی سازمان‌های دولتی در حوزه ورزش، علی‌رغم وجود قوانین و سیاست‌های حمایتی، نتوانسته‌اند پاسخگوی نیازها و انتظارات منابع انسانی نخبه باشند. مشکل اصلی اینجا است که بسیاری از این سازمانها فاقد جذابیت سازمانی لازم برای جذب و نگهداشت نخبگان هستند و مدل‌های موجود مدیریت منابع انسانی به‌روز و متناسب با ویژگی‌های این گروه خاص تدوین نشده‌اند. این مسئله به دلیل عدم شناخت دقیق عوامل مؤثر بر جذابیت سازمانی در بستر ورزش، ضعف در سیاست‌گذاری و فقدان پژوهش‌های کاربردی و راهبردی در این حوزه تشدید شده است. علاوه بر این، برخی از اقدامات و سیاست‌های فعلی، بیشتر به شکل آزمون و خطا و بدون مبنای علمی انجام می‌شوند که نه تنها مشکلات را حل نکرده بلکه گاه منجر به تشدید آنها شده‌اند. این وضعیت در بلندمدت می‌تواند به کاهش انگیزه نخبگان، خروج آنها از سیستم رسمی و حتی کاهش کیفیت خدمات ورزشی شود. از سویی سازمان‌های ورزشی دولتی، به‌عنوان بخش عمده‌ای از ساختار مدیریتی ورزش ایران، نقش حیاتی در توسعه ورزش قهرمانی و همگانی ایفا می‌کنند. این نهادها در جذب و نگهداشت منابع انسانی نخبه با محدودیت‌ها و چالش‌های جدی مواجه هستند. از جمله مشکلات اساسی می‌توان به کمبود فرصت‌های شغلی رسمی، فرآیندهای طولانی و پیچیده استخدام، قوانین سخت‌گیرانه و ساختارهای بوروکراتیک اشاره کرد که باعث شده نخبگان ورزشی، به ویژه قهرمانان سطح ملی و نخبه‌های حوزه مدیریت ورزشی، نتوانند به صورت مؤثر و پایدار در این سازمانها جذب شوند. این محدودیت‌ها موجب شده است که بسیاری از نخبگان ورزشی یا به دنبال فرصت‌های جایگزین در بخش خصوصی و یا در نهادهای غیر رسمی باشند، که این موضوع نه تنها باعث اتلاف سرمایه‌های انسانی ارزشمند کشور می‌شود، بلکه در درازمدت می‌تواند به کاهش کیفیت و کارایی مدیریت ورزشی منجر شود. در واقع، سازمان‌های دولتی ورزشی به دلیل ساختار سنتی و کم‌انعطاف خود، جذابیت لازم برای جذب بهترین و نخبه‌ترین افراد را ندارند و این امر می‌تواند منجر به ناتوانی در تحقق اهداف کلان ورزش شود. با توجه به اهمیت منابع انسانی نخبه در بهبود عملکرد سازمانی، افزایش نوآوری، ارتقاء کیفیت خدمات ورزشی و ایجاد مزیت رقابتی، لازم است سازمان‌های ورزشی دولتی به سمت بازنگری و طراحی مجدد مدل‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی حرکت کنند. این امر مستلزم شناخت عمیق عوامل مؤثر بر جذابیت سازمانی، تحلیل موانع موجود و طراحی الگوهای توسعه جذابیت سازمانی مبتنی بر نیازهای خاص نخبگان ورزشی است.

در عین حال پرداختن به جذابیت سازمانی از جمله مسائل مفیدی است که می‌تواند هم به سازمان در جهت بهبود فضای داخلی و خارجی کمک کند و هم زمینه جذب نیروی انسانی نخبه را برای آن فراهم آورد. لذا توجه به جذابیت سازمانی می‌تواند از مسائل مهم مورد نیاز سازمانها به‌ویژه سازمان‌های ورزشی به دلیل گستردگی وظایف و اهمیت آنها است. لذا با توجه به خلأ تحقیقاتی در این زمینه، هدف از این پژوهش طراحی الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان می‌باشد.

روش‌شناسی

در این پژوهش از رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد به سبک نظام‌مند اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۰) استفاده شده است (۲). هدف از انتخاب این روش، دستیابی به الگویی مفهومی و نظری در زمینه توسعه جذابیت سازمانی برای جذب منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان بوده است. فرآیند تحلیل در این روش شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که بر پایه ابعاد شش‌گانه مدل پارادایمی شامل شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها بنا نهاده شده است. انتخاب این مدل به دلیل ساختار منسجم، قدرت تبیین روابط میان مفاهیم و امکان طراحی یک مدل بومی بر اساس داده‌های حاصل از میدان واقعی صورت گرفته است.

جامعه آماری پژوهش شامل سه گروه اصلی بود. نخبگان دانشگاهی در حوزه‌های مدیریت ورزشی و منابع انسانی، ورزشکاران نخبه دارای تحصیلات دانشگاهی و مدیران وزارت ورزش و جوانان. در مرحله نخست، فهرست اولیه‌ای متشکل از ۳۵۶ نفر از افراد مرتبط با موضوع پژوهش گردآوری شد. اما برای هم‌راستاسازی دقیق‌تر جامعه با هدف پژوهش، از میان این فهرست تنها افرادی انتخاب شدند که واجد شرایط تخصصی مشخصی بودند. این شرایط شامل داشتن حداقل مدرک کارشناسی، سابقه حرفه‌ای و علمی مؤثر در حوزه ورزش و مدیریت و مشارکت مؤثر در تصمیم‌سازی‌های منابع انسانی یا فعالیت‌های ملی ورزشی بود. با اعمال این معیارها، تعداد جامعه به ۹۶ نفر محدود شد. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور، مصاحبه‌شوندگان منتخب، گزینش شدند و مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۲۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. از میان این ۲۲ مصاحبه، ۷ مصاحبه به‌صورت حضوری و در مکان‌های اداری یا دانشگاهی انجام شد و ۱۵ مصاحبه دیگر به‌صورت غیرحضوری و با روش‌های مختلف گردآوری گردید. از جمله این روش‌ها می‌توان به تماس صوتی و تصویری و همچنین ارسال و دریافت فایل متنی سؤالات و پاسخ‌ها از طریق ایمیل یا پیام‌رسان‌ها اشاره کرد. برای طراحی سؤالات مصاحبه، با بهره‌گیری از ادبیات نظری و نظر سه متخصص، شش سؤال کلی به‌عنوان چارچوب راهنمای مصاحبه تدوین شد. این سؤالات با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر جذابیت سازمانی، موانع موجود، نقش فناوری، راهبردهای مؤثر و پیامدهای احتمالی طراحی شده‌اند و به‌صورت منعطف در طول مصاحبه‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. سؤالات مصاحبه شامل این شش سؤال بود: به نظر شما چه عواملی باعث می‌شود یک اداره یا سازمان دولتی مانند ادارات ورزش و جوانان برای نخبگان علمی یا ورزشی، جذاب و مطلوب باشد؟ چه ویژگی‌هایی در ساختار، فرهنگ سازمانی و محیط کاری ادارات ورزش و جوانان می‌تواند بر تصمیم نخبگان برای همکاری با این ادارات تأثیرگذار باشد؟ از دیدگاه شما، چه موانع و مشکلاتی در مسیر جذب نخبگان علمی و ورزشی به این ادارات وجود دارد؟ به نظر شما چه راهبردها یا اقدامات مشخصی می‌تواند به افزایش جذابیت ادارات ورزش و جوانان برای نخبگان منجر شود؟ نقش فناوری‌های نوین و زیرساخت‌های دیجیتال را در توسعه جذابیت این ادارات چگونه ارزیابی می‌کنید؟ و به عقیده شما، در صورت جذب نخبگان علمی و ورزشی به ادارات ورزش و جوانان، چه پیامدهای مثبت یا منفی برای سازمان، کارکنان و جامعه ایجاد خواهد شد؟

برای بررسی اعتبار داده‌های کیفی، از معیارهای قابلیت باورپذیری، انتقال‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد (جدول ۱). برای افزایش باورپذیری، فرایند کدگذاری و تحلیل توسط هفت متخصص مورد بازبینی قرار گرفت. همچنین برای ارزیابی انتقال‌پذیری، نتایج اولیه توسط سه داور مستقل که در پژوهش مشارکت نداشتند، بررسی شد. برای سنجش تأییدپذیری، کلیه مراحل مصاحبه، پیاده‌سازی، کدگذاری و تحلیل، مستند و ثبت شد. در زمینه پایایی نیز، مطالعه حسابرسی فرایند توسط اساتید راهنما و مشاور صورت گرفت و تحلیل سه مصاحبه به‌طور هم‌زمان توسط پژوهشگر و یک همکار برای بررسی توافقی درون‌موضوعی انجام شد. نتایج این بررسی نشان داد که از مجموع ۹۶ کد اولیه شناسایی‌شده، در ۴۲ مورد توافق کامل و در ۱۲ مورد عدم توافق وجود داشت که منجر به محاسبه ضریب پایایی ۸۷/۵ درصد گردید. این میزان بر اساس استانداردهای مطرح‌شده توسط استملر^۲ (۲۰۰۱) در پژوهش‌های کیفی، قابل قبول و تأییدکننده اعتبار تحلیل‌ها است (۵). تمام کدگذاری‌ها به‌صورت دستی و با استفاده از متون کامل پیاده‌سازی‌شده مصاحبه‌ها انجام شد.

1. Strauss and Corbin
2. Stemler



جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی

Table 1. Validity and reliability of the qualitative section

| نتیجه | روش |
|---------------------------------|--|
| تأیید | تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص |
| تأیید | استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه |
| تأیید | نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند |
| تأیید | ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها |
| تأیید | در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور |
| تعداد کل کدها: ۹۶ | تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای |
| تعداد کل توافقات: ۴۲ | مشابه و غیرمشابه |
| تعداد کل عدم توافقات: ۱۲ | |
| پایایی بین دو کدگذار: ۸۷/۵ درصد | |
| بیشتر از ۶۰ درصد و تأیید پایایی | |

در این راستا استملر (۲۰۰۱)، در پژوهش خود میزان پایایی بیشتر از ۶۰ صدم را مورد تأیید و قابل قبول بیان نمود (۵). لازم به ذکر است که کدگذاری‌ها به صورت دستی انجام گردید.

یافته‌ها

نتایج جمعیت شناختی پژوهش در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 2. Description of demographic characteristics of interviewees

| کد مصاحبه‌شونده | جنسیت | سن | گروه | تحصیلات و سوابق تخصصی / مدال‌های قهرمانی |
|-----------------|-------|----|-----------|---|
| P1 | مرد | ۳۸ | ورزشکار | کارشناسی ارشد تربیت‌بدنی؛ دارنده مدال طلای آسیا در تکواندو |
| P2 | مرد | ۴۴ | هیئت علمی | دکترای مدیریت ورزشی |
| P3 | زن | ۳۷ | ورزشکار | کارشناسی تربیت‌بدنی؛ مدال نقره کشوری در دو و میدانی |
| P4 | زن | ۲۸ | ورزشکار | کاردانی مربیگری؛ مقام سوم کشوری در ووشو |
| P5 | مرد | ۲۷ | ورزشکار | کارشناسی تربیت‌بدنی؛ سابقه حضور در تیم ملی جوانان کشتی |
| P6 | مرد | ۳۶ | ورزشکار | کارشناسی ارشد فیزیولوژی ورزشی؛ قهرمان سابق لیگ فوتسال کشور |
| P7 | مرد | ۳۵ | ورزشکار | کارشناسی علوم ورزشی؛ مدال طلای کشوری در بوکس |
| P8 | مرد | ۵۷ | مدیر | دکترای مدیریت دولتی؛ مدیرکل سابق منابع انسانی وزارت ورزش |
| P9 | مرد | ۴۶ | هیئت علمی | دکترای جامعه‌شناسی ورزش |
| P10 | مرد | ۴۰ | هیئت علمی | دکترای مدیریت راهبردی ورزش |
| P11 | مرد | ۵۰ | مدیر | کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی؛ معاون سابق امور اداری وزارت ورزش |
| P12 | زن | ۴۴ | هیئت علمی | دکترای روان‌شناسی ورزشی؛ مشاور ارشد تیم‌های ملی بانوان |
| P13 | مرد | ۴۰ | ورزشکار | کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی؛ قهرمان کشوری در کاراته |
| P14 | مرد | ۵۳ | مدیر | دکترای برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ مدیر سابق جذب نخبگان وزارت ورزش |
| P15 | مرد | ۳۷ | ورزشکار | کارشناسی تربیت‌بدنی؛ سابقه قهرمانی در لیگ جودو |
| P16 | مرد | ۳۰ | ورزشکار | کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی؛ مدال برنز کشوری در والیبال ساحلی |
| P17 | مرد | ۴۶ | هیئت علمی | دکترای بازاریابی ورزشی؛ عضو کمیته علمی فدراسیون |
| P18 | مرد | ۴۲ | هیئت علمی | دکترای جامعه‌شناسی ورزش؛ پژوهشگر سیاست‌گذاری ورزشی |
| P19 | مرد | ۳۹ | ورزشکار | کارشناسی ارشد روان‌شناسی ورزشی؛ مدال نقره مسابقات بین‌المللی رزمی |
| P20 | مرد | ۳۱ | ورزشکار | کارشناسی علوم ورزشی؛ بازیکن تیم ملی امید والیبال |
| P21 | مرد | ۲۸ | ورزشکار | کاردانی ورزش؛ قهرمان مسابقات دانشجویی کشوری |
| P22 | مرد | ۴۴ | هیئت علمی | دکترای مدیریت ورزشی؛ مدرس رسمی دوره‌های تخصصی فدراسیون فوتبال |



در بخش کدگذاری، نخست همه مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفتند و پس از بررسی و تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها فرآیند کدگذاری آغاز گردید. به‌منظور جمع‌آوری اطلاعات و پوشش مدل پژوهش از طریق مطالعه کتب، مقالات و نیز با استفاده از نظر متخصصین تعداد ۶ سؤال به‌عنوان سؤالات مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت با انجام مراحل مختلف کدگذاری و تعیین عوامل مرتبط، تعداد ۶۲ کد در قالب ۶ مقوله اصلی مرتبط با مدل توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان شناسایی شدند. در ادامه، کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها در هر ۶ بعد اصلی مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین، به‌صورت مجزا ارائه شده است.

جدول ۳. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی شرایط علی

Table 3. Summary of interviewees' open and axial coding to identify causal conditions

| مفاهیم | |
|-----------------|---|
| مسئولیت اجتماعی | میزان فعالیت ادارات ورزش و جوانان در بعد انسانی مسئولیت اجتماعی |
| مسئولیت اجتماعی | میزان فعالیت ادارات ورزش و جوانان در بعد حقوقی و قانونی مسئولیت اجتماعی |
| | میزان فعالیت ادارات ورزش و جوانان در بعد محیط‌زیستی مسئولیت اجتماعی |
| | میزان فعالیت ادارات ورزش و جوانان در بعد اقتصادی مسئولیت اجتماعی |
| | میزان فعالیت ادارات ورزش و جوانان در بعد اخلاقی مسئولیت اجتماعی |
| عوامل سازمانی | میزان رفتار شهروندی سازمانی کارکنان و مدیران ادارات ورزش و جوانان |
| | امنیت شغلی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان |
| | میزان آزادی تصمیم‌گیری برای کارکنان در ادارات ورزش و جوانان |
| | میزان پیروی از شایسته‌سالاری در ادارات ورزش و جوانان |
| | میزان آزادی کارکنان برای بروز و نمایش توانایی‌ها و استعدادها آن‌ها |
| شهرت سازمانی | شهرت سازمان در توسعه فردی کارکنان و نخبگان ورزشی شاغل در آن |
| | شهرت سازمان در مزایای شغلی و میزان مرخصی کارکنان و ورزشکاران نخبه |
| | خوشنمایی برند ادارات ورزش و جوانان در بین ورزشکاران و عموم مردم |
| منابع انسانی | میزان رضایت ورزشکاران نخبه حاضر در ادارات ورزش و جوانان |
| | میزان ماندگاری و وفاداری سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان |
| | جایگاه سازمانی ورزشکاران نخبه اغل در ادارات ورزش و جوانان |
| | میزان مزایای ورزشکاران نخبه شاغل در ادارات ورزش و جوانان |
| عوامل اخلاقی | عدم وجود فساد در ادارات ورزش و جوانان |
| | وجود عدالت در بین کارکنان و نخبگان ورزشی در ادارات ورزش و جوانان |
| | میزان پیروی از قانون و مقررات در ادارات ورزش و جوانان |
| | میزان احترام و قدردانی از عملکرد کارکنان و نخبگان ورزشی در ادارات ورزش و جوانان |

نتایج جدول ۳ نشان داد که ۲۱ کد مفهومی و ۵ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های شرایط علی مؤثر بر توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان می‌باشد.

جدول ۴. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی عوامل زمینه‌ای

Table 4. Summary of interviewees' open and axial coding to identify underlying factors

| مفاهیم | مقوله‌ها |
|---|--|
| فرهنگ فرایندگرا در برابر نتیجه‌گرا در ادارات ورزش و جوانان | فرهنگ |
| فرهنگ توجه به شغل در برابر توجه به شاغل در ادارات ورزش و جوانان | سازمان |
| فرهنگ حمایتگری در ادارات ورزش و جوانان | ویژگی‌های محیط کار |
| زیرساخت و متراژ ادارات ورزش و جوانان | موقعیت مکانی و دسترسی به ادارات ورزش و جوانان |
| عوامل زیبایی‌شناختی ساختمان ادارات ورزش و جوانان | میزان ایمنی و سطح رعایت عوامل سلامتی برای کارکنان |
| میزان دسترسی ادارات ورزش و جوانان به تجهیزات و زیرساخت‌های فنی موردنیاز | میزان دسترسی به اینترنت در ادارات ورزش و جوانان |
| میزان دسترسی به فناوری‌های نو ظهور (IT، نانو و...) | میزان دسترسی به فناوری‌های نو ظهور (IT، نانو و...) |

نتایج جدول ۴ نشان داد که ۱۰ کد مفهومی و ۳ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل زمینه‌ای مؤثر بر توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان می‌باشد.

جدول ۵. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی عوامل مداخله‌گر

Table 5. Summary of interviewees' open and axial coding to identify intervening factors

| مفاهیم | مقوله‌های فرعی |
|--|-----------------|
| قوانین دست و پاگیر برای ورود و استخدام در ادارات ورزش و جوانان | قوانین و مقررات |
| بروکراسی‌های اداری زیاد برای شاغلان در ادارات ورزش و جوانان | اقتصادی |
| نارضایتی ارباب‌رجوعان از مقررات دست و پاگیر در ادارات ورزش و جوانان | اقتصادی |
| بودجه کم ادارات ورزش و جوانان برای خرید تجهیزات و جذب نیرو | اقتصادی |
| حقوق و مزایای پایین ادارات ورزش و جوانان نسبت به سایر سازمان‌ها | اقتصادی |
| بودجه استخدامی اندک در دستگاه‌های اجرایی کشوری | اقتصادی |
| بودجه کم ادارات ورزش و جوانان برای افزایش مزایای شغلی کارکنان | اقتصادی |
| آمدگی اندک نخبگان ورزشی برای ورود به سازمان‌های اداری | آمدگی نخبگان |
| تحصیلات اندک ورزشکاران نخبه | ورزشی |
| توقع بالای نخبگان ورزشی و نیاز به توجه بیشتر به آن‌ها در سازمان نسبت به سایر کارکنان | ورزشی |
| عدم هماهنگی کارکنان قدیمی نسبت به ورزشکاران استخدام‌شده | ورزشی |

نتایج جدول ۵ نشان داد که ۱۱ کد مفهومی و ۳ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر مؤثر بر توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان می‌باشد.

جدول ۶. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی راهبردهای مؤثر

Table 6. Summary of interviewees' open and axial coding to identify effective strategies

| مقوله‌ها | مفاهیم |
|----------|---|
| ارتباطات | بهبود ارتباط ادارات ورزش و جوانان با سازمان‌های ورزشی دیگر |
| | بهبود ارتباط ادارات ورزش و جوانان با رسانه‌های مختلف |
| | بهبود شهرت سازمانی ادارات ورزش و جوانان با حضور در رسانه‌های مجازی |
| مدیریتی | برنامه‌ریزی جامع استراتژیک برای بهبود جذابیت سازمانی و رفع نواقص پیش‌روی توسعه جذابیت سازمانی در ادارات ورزش و جوانان |
| | ارزیابی اهداف سازمان و نظارت بر بخش‌های مختلف ادارات ورزش و جوانان |
| | بهبود شاخص‌های استخدامی در ادارات ورزش و جوانان |
| | آماده‌سازی ورزشکاران نخبه برای ورود به ادارات ورزش و جوانان |
| | مشخص نمودن بندی در آئین‌نامه‌های استخدامی برای جذب نخبگان ورزشکار |
| | بهبود فرهنگ‌سازمانی ادارات ورزش و جوانان |
| | بهبود اخلاق سازمانی، مسئولیت سازمانی و تشویق رفتار شهروندی سازمانی |
| مالی | تأمین منابع مالی موردنیاز ادارات ورزش و جوانان برای جذب نخبگان ورزشی |
| | تأمین منابع مالی برای بهبود تجهیزات و زیرساخت‌های ادارات ورزش و جوانان |
| | بهبود مزایای شغلی و مشوق‌های مالی برای کارکنان |

نتایج جدول ۶ نشان داد که ۱۳ کد مفهومی و ۳ مقوله اصلی از ابعاد و مؤلفه‌های راهبردهای توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان می‌باشد.

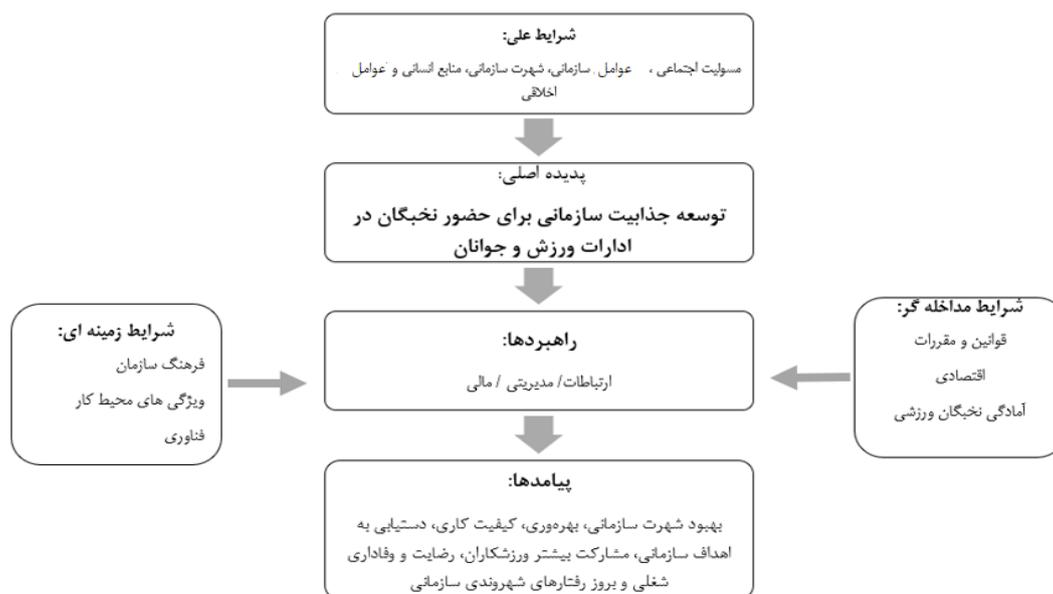
جدول ۷. خلاصه کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌شونده‌ها برای شناسایی پیامدهای مؤثر

Table 7. Summary of interviewees' open and axial coding to identify effective outcomes

| مقوله‌ها | مفاهیم |
|----------|--|
| پیامدها | بهبود شهرت سازمانی |
| | افزایش بهره‌وری |
| | بهبود کیفیت کاری کارکنان |
| | دستیابی به اهداف سازمانی |
| | حضور و مشارکت بیشتر ورزشکاران نخبه در ادارات ورزش و جوانان |
| | رضایت و وفاداری شغلی بیشتر کارکنان و ورزشکاران نخبه شاغل در ادارات ورزش و جوانان |
| | بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان |

نتایج جدول ۷ نشان داد که ۷ کد مفهومی از پیامدهای توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان می‌باشد.

در ادامه، مدل نهایی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.



شکل ۱. مدل توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان

Figure 1. Organizational attractiveness development model for the presence of elite human resources in sports and youth departments

الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان (شکل ۱)، متأثر از شرایط علی (مسئولیت اجتماعی، عوامل سازمانی، شهرت سازمانی، منابع انسانی و عوامل اخلاقی) است و با در نظر گرفتن راهبردهای استخراجی (ارتباطات / مدیریتی / مالی) که متأثر از شرایط زمینه‌ای (فرهنگ سازمان، ویژگی‌های محیط کار و فناوری) و شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات، اقتصادی و آمادگی نخبگان ورزشی) می‌باشد، می‌توان شاهد ظهور پیامدهایی نظیر بهبود شهرت سازمانی، بهره‌وری، کیفیت کاری، دستیابی به اهداف سازمانی، مشارکت بیشتر ورزشکاران، رضایت و وفاداری شغلی و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی بود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، طراحی الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان بود. الگوهای توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان در حال حاضر یکی از موضوعات مهم در حوزه مدیریت ورزشی و توسعه منابع انسانی است. با افزایش رقابت در بین سازمان‌ها و نیاز به نیروهای متخصص و کارآمد، اهمیت جذب و نگهداشت نخبگان برای پیشرفت و توسعه ادارات ورزش و جوانان بیشتر شده است. شایان توجه است که مفهوم جذابیت سازمانی به توانایی یک سازمان برای جلب و نگهداشت نیروهای شایسته و کارآمد اشاره دارد (۹). سازمان‌هایی که برای جذب نخبگان جذابیت دارند، قادرند به جلب افراد با توانمندی‌ها و مهارت‌های برتر بپردازند. این افراد علاقه‌مند به پیوستن به سازمان‌هایی هستند که ارزش‌ها، فرصت‌ها و محیط کاری مناسب داشته باشند (۱۴). جذابیت سازمانی باعث می‌شود که اعضای سازمان احساس کنند، مشارکت و تعهد آن‌ها ارزشمند است. این افراد معمولاً انگیزه بیشتری برای ارائه عملکرد بهتر دارند و به دلیل تعهد بیشتر، تلاش بیشتری برای حل مشکلات می‌کنند (۱۵). با این حال نتایج پژوهش نشان داد که الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور نخبگان در ادارات ورزش و جوانان، متأثر از شرایط علی (مسئولیت اجتماعی، عوامل سازمانی، شهرت سازمانی، منابع انسانی و عوامل اخلاقی) است. در زمینه مسئولیت اجتماعی می‌توان گفت سازمان‌هایی که به مسئولیت اجتماعی خود پایبند هستند و ارزش‌های اخلاقی را در عملکرد خود لحاظ می‌کنند، به‌عنوان محلی جذاب برای نخبگان شناخته می‌شوند. سازمان‌هایی که به مسئولیت‌های اجتماعی توجه می‌کنند و در این زمینه فعالیت‌هایی انجام می‌دهند، توجه نخبگان را به خود جلب می‌کنند. اعتبار اخلاقی و اجتماعی سازمان نقش بسیار مهمی در تصمیم‌گیری نخبگان برای همکاری دارد

(۱۰). در عین حال سازمان‌هایی که به مسئولیت‌های اجتماعی توجه می‌کنند، می‌توانند نگرانی‌های اجتماعی نخبگان را کاهش دهند (۱۶). همچنین مسئولیت اجتماعی می‌تواند ارتباط معنوی بین سازمان و نخبگان را تقویت کند (۱۷).

از سویی عواملی مانند ساختار سازمانی، رهبری، فرهنگ سازمانی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای می‌توانند جذابیت سازمانی را به شدت تحت تأثیر قرار دهند. سازمان‌هایی با ساختار انعطاف‌پذیر (۱۸)، رهبری مؤثر (۸)، فرهنگ مبتنی بر همکاری و ارائه فرصت‌های توسعه کاری (۶)، جذابیت بیشتری دارند.

شهرت و اعتبار یک سازمان نیز نقش مهمی در جذب نخبگان دارد. سازمان‌هایی که شهرت بالایی دارند و به‌عنوان محلی برتر برای کار معتبر شناخته می‌شوند، معمولاً به راحتی توانایی جذب نخبگان را دارند. تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که شهرت سازمانی نقش اساسی در فرآیند جذب نخبگان دارد (۱۹) با این حال، در مورد اینکه چگونه شهرت سازمانی بر تصمیمات نگهداری کارمندان پس از استخدام تأثیر می‌گذارد، اطلاعات نسبتاً کمی موجود است (۲۰). با استفاده از نظریه شرایط روان‌شناختی سازمان‌ها می‌توان گفت که شهرت سازمانی از طریق تأثیر بر دیدگاه‌های کارمندان و ارضاء نیازهای روان‌شناختی آن‌ها، جذب و نگهداری نخبگان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌طور خاص، می‌توان گفت که کارمندانی که میزان شرایط روان‌شناختی مطلوبی را تجربه می‌کنند، احتمال بیشتری برای باقی‌ماندن در سازمان دارند و شهرت سازمانی بر این دیدگاه‌ها مؤثر است (۲۱).

در زمینه منابع انسانی نیز شایان ذکر است که سیاست‌ها و رویکردهای منابع انسانی در سازمان نقش بسیار مهمی در جذب و نگهداری منابع انسانی نخبه دارند. ارائه بسته‌های پاداش مناسب، فرصت‌های آموزش و توسعه، سیاست‌های توازن بین کار و زندگی و ایجاد محیط کاری مناسب از جمله عوامل مهم در جذابیت سازمانی هستند. در این راستا ارائه برنامه‌های آموزشی و توسعه فردی به نخبگان، آن‌ها را تشویق می‌کند تا در محیط کاری تلاش بیشتری کنند و از همه ظرفیت‌های خود در راستای اهداف سازمانی استفاده کنند (۴)، در عین حال این اقدامات می‌توانند باعث افزایش رضایت شغلی و ماندگاری نخبگان در سازمان شوند (۲۲). همچنین ارزیابی عملکرد تا ارائه بازخورد سازنده و ارتقاء شغلی باعث افزایش تعهد و مشارکت فعال نخبگان در راستای اهداف سازمانی می‌شود (۲۳). در ادامه بحث شرایط عالی، ارزش‌ها و رفتارهای اخلاقی در سازمان نیز می‌توانند، جذابیت سازمانی را افزایش دهند. سازمان‌هایی که به احترام، شفافیت، عدالت و مساوات اجتماعی اهمیت می‌دهند، جذابیت بیشتری برای نخبگان دارند، در این راستا تدوین کدهای اخلاقی و منش‌های سازمانی می‌تواند راهگشا و ثمربخش باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان، به‌طور مستقیم تحت تأثیر راهبردهای استخراجی قرار می‌گیرد. این راهبردها شامل راهبردهای ارتباطات، مدیریتی و مالی است. در این راستا ارتباطات مؤثر با نخبگان از اهمیت بالایی برخوردار است. برنامه‌های ارتباطی شفاف و قابل فهم، ایجاد ارتباطات مستقیم با نخبگان از طریق رویدادها، شبکه‌های اجتماعی و سایر وسایل ارتباطی، می‌تواند جذابیت سازمانی را بهبود بخشد و نخبگان را به سازمان جذب کند. سیاست‌ها و رویکردهای مدیریتی مؤثر نیز نقش کلیدی در جذب نخبگان دارند. مدیریت منابع انسانی با ارائه فرصت‌های توسعه شغلی، ارتقاء فرهنگ کاری سازمان، تسهیل روند تصمیم‌گیری و ارائه فرصت‌های رشد و پیشرفت شغلی می‌تواند جذابیت سازمانی را تقویت کند. در زمینه راهبردهای مالی نیز شایان توجه است که ایجاد بودجه‌های مناسب برای حمایت از برنامه‌های جذب و نگهداری نخبگان، ارائه پاداش‌ها و مزایای مالی مناسب، فراهم کردن بسترهای مالی برای توسعه و ارتقاء فعالیت‌های سازمانی، می‌تواند تأثیر چشمگیری در جذب و نگهداری نخبگان داشته باشد.

با استفاده از این راهبردها، ادارات ورزش و جوانان می‌توانند جذابیت خود را برای نخبگان افزایش داده و زمینه‌های موفقیت و رشد پایدار را فراهم کنند. این رویکردها باید با توجه به شرایط و نیازهای خاص هر سازمان شخصی‌سازی شوند تا به بهترین نتیجه ممکن برسند.

نتایج پژوهش نشان داد که الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان، به‌طور مستقیم تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای از جمله فرهنگ سازمانی، ویژگی‌های محیط کار و فناوری قرار می‌گیرد. در زمینه فرهنگ سازمانی شایان توجه است



که فرهنگ سازمانی مهم‌ترین عاملی است که بر جذابیت سازمانی تأثیرگذار است (۲۴). فرهنگی که از اعتقادات، ارزش‌ها، عادات و رفتارهای اعضای سازمان تشکیل شده باشد، نقش بسیار مهمی در جذب نخبگان دارد (۲۵). فرهنگی شایسته که با احترام به همکاران، توسعه شغلی، تشویق به خلاقیت و نوآوری و ایجاد محیط کار دوستانه و منعطف شناخته شود، می‌تواند نخبگان را به سازمان جذب کند.

از سویی محیط کاری که دارای ویژگی‌هایی نظیر شفافیت، همکاری، انعطاف‌پذیری، فرصت‌های توسعه شغلی، تعامل مؤثر و تعادل کار-زندگی باشد، جذابیت سازمانی را افزایش می‌دهد (۳). نخبگان به دنبال محیطی هستند که به آن‌ها اجازه بدهد توانمندی‌ها و استعداد‌های خود را بهره‌برداری کنند و از ارتباطات مثبت با همکاران و مدیران لذت ببرند.

استفاده از فناوری‌های نوین و ابزارهای دیجیتال در محیط کار، نه تنها به بهبود کارایی و کارکردهای سازمانی کمک می‌کند، بلکه جذب نخبگان را نیز تسهیل می‌کند. فناوری‌هایی که به کارکنان اجازه می‌دهند برای حل مسائل به‌صورت هوشمندانه و از راه دور کار کنند، می‌تواند عاملی مهم برای جذب و نگهداری نخبگان باشد (۲۶).

با توجه به این موارد، ادارات ورزش و جوانان باید به ایجاد یک فضای سازنده و جذاب برای نخبگان توجه ویژه‌ای داشته باشند که علاوه بر جذب، توانایی نگهداری و توسعه این نیروهای با ارزش را نیز داشته باشد.

نتایج پژوهش نشان داد که الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان، متأثر از شرایط مداخله‌گر است که شامل عواملی نظیر قوانین و مقررات، عوامل اقتصادی و آمادگی نخبگان ورزشی می‌شود. تأثیر قوانین و مقررات در حوزه ورزش و جوانان بسیار حیاتی است. این قوانین می‌توانند محدودیت‌هایی برای جذب و نگهداری نخبگان ایجاد کنند، مانند مشکلات مرتبط با قراردادهای، مسائل مالی و مالکیت فکری و مواردی که به دلیل محدودیت‌های قانونی برای ورود به سازمان پیش می‌آید. در عین حال وضعیت اقتصادی کشور و همچنین منابع مالی موجود در ادارات ورزش و جوانان نقش مهمی در جذب نخبگان دارند. ارائه پاداش‌های مالی مناسب، ایجاد شرایط مالی مناسب برای توسعه فعالیت‌های ورزشی و ایجاد بودجه‌های کافی برای پروژه‌ها و برنامه‌های ورزشی می‌تواند جذابیت سازمانی را بالا ببرد. با این حال نهادهای حاکمیتی می‌بایست با در نظر گرفتن اهمیت وزارت ورزش و جوانان و ادارات ورزش و جوانان، حمایت‌های مالی مناسبی برای جذب نخبگان به این ادارات اختصاص دهند.

در کل، مدیران و مسئولان ادارات ورزش و جوانان باید به کنترل شرایط مداخله‌گر توجه مناسب داشته باشند تا بتوانند نخبگان را جذب کرده و آن‌ها را در سازمان نگهداری کنند. کنترل این شرایط باید در هنگام تدوین و طراحی اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان در دستور کار قرار بگیرند تا توسعه جذابیت سازمانی برای حضور نخبگان به‌خوبی انجام شود.

با این حال الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان می‌بایست به‌صورت ویژه و شایسته مورد توجه قرار گیرد. این توسعه جذابیت سازمانی می‌تواند باعث ظهور پیامدهای مثبتی در سازمان همچون بهبود شهرت سازمانی (۱۹)، بهره‌وری (۲۷)، ارتقاء کیفیت کاری (۲۸)، دستیابی به اهداف سازمانی (۶)، رضایت و وفاداری شغلی (۱۱)، بروز رفتارهای شهروندی سازمانی (۲۹) شود.

به‌طور کلی، حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان، علاوه بر افزایش جذابیت سازمانی، می‌تواند منجر به بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی نیز شود. با این حال با توجه به نتایج به‌دست آمده، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های ورزشی و ادارات ورزش و جوانان محیطی با ارزش‌ها و اصولی که جوانان و نخبگان را به خود جذب کند، مثل رشد حرفه‌ای، فرهنگ کاری مثبت، توجه به نوآوری و خلاقیت و ارتقاء شهرت سازمانی مورد توجه قرار گیرد. از رویدادها، پروژه‌ها و برنامه‌های ورزشی برای افزایش شهرت سازمان در جامعه و دستیابی به تعاملات مثبت با نخبگان استفاده شود. زیرساخت‌های فناوری مدرن و ایجاد محیط کاری مناسب با امکانات نوین و شیوه‌های کاری متناسب با نیازهای جوانان و نخبگان مورد توجه قرار گیرد. از روش‌های مدیریتی نوین و متناسب با نیازهای نخبگان؛ مثل مدیریت شایسته‌پروری، مدیریت عملگرا و سایر راهبردهای مدیریتی در سازمان استفاده شود. ارائه برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌ها و فرصت‌های حرفه‌ای برای توسعه مهارت‌ها و تخصص‌های نخبگان در حوزه‌های تخصصی مورد توجه قرار گیرد. ترویج و توسعه روابط عمومی

سازمان با نهادها و اشخاص مرتبط، تشویق به شبکه‌سازی و تعاملات مثبت بین نخبگان و سازمان مورد توجه قرار گیرد. ارائه بازخوردهای مداوم و ارزیابی کارکرد نخبگان، تشویق به بهره‌برداری از تجربیات و پیشنهادات آن‌ها برای بهبود عملکرد سازمانی مورد تأکید قرار گیرد. طراحی و اجرای الگوی توسعه جذابیت سازمانی برای حضور منابع انسانی نخبه در ادارات ورزش و جوانان می‌تواند به جذب و حفظ این افراد در این ادارات کمک کند. این امر منجر به ارتقای سطح دانش و تخصص در این حوزه و در نهایت به توسعه پایدار ورزش در ایران خواهد شد.

ملاحظات اخلاقی: این پژوهش با رعایت اصول اخلاقی انجام شده است.

حامی مالی: این پژوهش حامی مالی نداشت.

مشارکت نویسندگان: تمامی نویسندگان در انجام این پژوهش نقش یکسانی داشتند.

تعارض منافع: نویسندگان هیچ تعارض منافی اعلام نکردند.

تشکر و قدردانی: نویسندگان از همه کسانی که تیم پژوهش را یاری رساندن کمال تشکر و قدر دانی را دارند.

Reference

1. Haqdoost A, Nouri Hekmat S, Talai Behrouz M., Salvati B, Behzadi F. Investigating the factors affecting the migration of human resources in the field of health in 1401. *Journal of Culture and Health Promotion*. 2022; 6 (2): 205-213. **[In Persian]**. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
2. Khyberian S, Alwani S, Azar A. Seyed Naqvi M. Designing a model for recruiting and employing elites in Iran's administrative system in order to realize the general policies of the administrative system. *Strategic and macro policies*. 2022. **[In Persian]**. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
3. Duplan K, Cranston S. Towards Geographies of Privileged Migration: An Intersectional Perspective. *Progress in Human Geography*. 2023; 47(2): 333-347. DOI: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/03091325231156927>.
4. Wihtol De Wenden, C. Migration and Development. In *Migration and International Relations: Imiscoe Short Reader (Pp 75-85)*. Cham: Springer International Publishing. 2023. DOI: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-31716-3_6.
5. Ullah A A. The Culture of Migration in Southeast Asia: Acculturation, Enculturation and Deculturation. *Journal for Cultural Research*. 2022; 26(2): 184-199. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14797585.2022.2097881>.
6. Vedadhir A, Eshraghi S. Attitude Toward Migrating Abroad in the Iranian Medical Community: A Qualitative Study. *Quarterly Journal of Research and Planning In Higher Education*. 2023; 25(2): 23-42. DOI: https://journal.irphe.ac.ir/article_702974_en.html?amp;lang=en&lang=en&lang=fa.
7. Mutonyi B R, Slåtten T, Lien G, González-Piñero M. The Impact of Organizational Culture and Leadership Climate on Organizational Attractiveness and Innovative Behavior: A Study of Norwegian Hospital Employees. *BMC Health Services Research*. 2022; 22(1): 637. DOI: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12913-022-08042-x>.
8. Khan A, Khan A, Shah T A, Nisar Khattak M, Abukhait R. Management's internal governance policies on flexible work practices and the mediating lens of work life enrichment–Outcome for employee work engagement and organizational attractiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2023. DOI: <https://www.emerald.com/joepp/article/11/3/532/1213226?>
9. Turker D, Can O, Aras-Beger G. How Authenticity of Corporate Social Responsibility Affects Organizational Attractiveness: Stakeholder Perceptions of Organizational Ideology. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2023. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.2444>.



10. Bondy K. Influence of Corporate Social Responsibility on Organizational Attractiveness and Turnover Intention in US Business Professionals (Doctoral Dissertation, Saint Leo University). 2023. DOI: <https://www.proquest.com/openview/d323757c4f4f3b4f627fec7d5c71d93>.
11. Phalevi S A, Handoyo S. Pengaruh Employer Branding Dan Reputasi Perusahaan Terhadap Organizational Attractiveness di Perusahaan Startup Pada Generasi Z. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*. 2023; 2(7): 2119-2132. DOI: <https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIBATIK/article/view/1137>.
12. Tkalac Verčič A, Galič Z, Žnidar K. The Relationship of Internal Communication Satisfaction with Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal of Business Communication*. 2023; 60(4): 1313-1340. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&q.
13. Ružić E, Benazić D. Dimensions of Attractiveness in Employer Branding and the Value Proposition Framework for Young Employees. *Ekonomski Vjesnik/Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*. 2023; 36(1): 89-100. DOI: <https://ojs.srce.hr/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/23097>.
14. Chang W C, Weng L C, Wu S B. CSR and organ 2023.Organizational attractiveness: The impacts of crisis and crisis response. *Sustainability*. 2023; 15(4): 3753. DOI: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/4/3753>.
15. Ali E, Satpathy B, Gupta D. R. Examining the effects of CSR on organizational attractiveness: perception study of job seekers in India. *Journal of Global Responsibility*. 2024; 15(1): 19-52. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C5&.
16. Seara M, Proença T, Ferreira M R. Do corporate social responsibility practices have an impact on employer attractiveness—an approach to corporate volunteering programs. *European Journal of Management and Business Economics*. 2023. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-02-2022-0041/full/html>.
17. Ahmed B. The Mediating Role of Organizational Attractiveness in the Influential Relationship of Workplace Spirituality on the Organizational Embeddedness: An Exploratory Study of the Views of a Sample of Medical Staff in Private Hospitals in Dohuk Governorate. *tanmiyat al-rafidain*. 2023; 42(140): 92-133. DOI: <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2024/12/17/b649ae9aa712b2947ceed148cbc69ed.pdf>.
18. Johnston K, Alberti F, Kravariti F. Representative bureaucracy and organizational attractiveness: An experimental study of symbolic representation of the US and UK police. *Public Administration Review*. 2024; 84(2): 293-307. DOI: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13675>.
19. Hendriks M. Organizational reputation, organizational attractiveness and employer branding: clarifying the concepts (Master's thesis, University of Twente). 2016. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
20. Polat S, Guncavdı G, Arslan Y. The impacts of a university's organizational reputation and organizational attraction on students' intention to pursue. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2019; 19(84): 213-237. DOI: <https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as>.
21. Della Egaputri K, Satrya A. Impact Analysis on Perceived Credibility of Online Job Advertisement and Employer Branding on Intention to Apply Generation of Job Seekers with Organizational Attractiveness as Mediating Variable. *Cakrawala Repositori IMWI*. 2023; 6(5): 1747-1762. DOI: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10493405>.
22. Da Motta Veiga S P, Figueroa-Armijos M, Clark B B. Seeming ethical makes you attractive: Unraveling how ethical perceptions of AI in hiring impact organizational innovativeness and attractiveness. *Journal of Business Ethics*. 2023; 186(1): 199-216. DOI: <https://digitalcommons.unomaha.edu/marketingfacpub/28/>.
23. Gomes D R., Ribeiro N, Santos M J. "Searching for Gold" with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*. 2023; 13(1): 24. DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.



24. Nguyen H M, Nguyen L V. Employer attractiveness, employee engagement, and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023; 72(10): 2859-2881. DOI: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-04-2021-0232/full/html>.
25. Shah S M A, Jiang Y, Wu H, Ahmed Z, Ullah I, Adebayo T S. Linking green human resource practices and environmental economics performance: the role of green economic organizational culture and green psychological climate. *International journal of environmental research and public health*. 2021; 18(20):10953. DOI: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/20/10953>.
26. Nawakitphaitoon K, Sooraksa N. Employer Image and Job Pursuit Intention in the New S-Curve Industries in Thailand: The Mediating Role of Organizational Attractiveness. *Asian Journal of Business Research Volume*. 2023. 13(1). DOI: https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt.
27. Beikzad, J., Fadai Hosseini Maleki, A. The effect of mentorship and organizational attractiveness on human resource productivity: the mediating role of employee happiness and moderating work-life balance. *Sustainable Human Resource Management*. 2022; 4(6): 181-195. **[In Persian]**. DOI: https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_3875_en.html.
28. Atanassova M. Quality of Working Environment–Challenges to the Attractiveness of Organizations as an Employer in Bulgaria. *Икономически изследвания*. 2020; 3(6): 26-43. DOI: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=902331>.
29. Wörtler B, Van Yperen N W, Barelds D P. Do blended working arrangements enhance organizational attractiveness and organizational citizenship behaviour intentions? An individual difference perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021; 30(4): 581-599. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1844663>.

