



فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش  
سال دهم، شماره سوم، پیاپی ۲۷



## مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی استان‌های شمال غرب کشور داود صالح‌نیا<sup>۱\*</sup>، میرحسین سیدعامری<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۱۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۷

### چکیده

**هدف:** بهبود برند منابع انسانی و تصویر سازمانی ناشی از آن، کارکنان متعهد را شکل خواهد داد و نهایتاً بهبود عملکرد سازمان، سهم بازار و جایگاه رقابتی را منجر خواهد شد. برند و شهرت منابع انسانی از جمله عوامل اصلی شکل‌دهی به مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان‌ها می‌باشد. پژوهشگر در این تحقیق سعی داشته به تدوین مدل مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی شمالغرب کشور بپردازد.

**روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی محسوب می‌شود. روش تحقیق مورد نظر توصیفی از نوع مطالعات علی است که بصورت میدانی به مرحله اجرا درآمد. در پایان این مرحله مدل مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی شمالغرب کشور تدوین شد. جامعه آماری شامل ۱۲۶۷ مدیر و کارکنان اماکن ورزشی (سالن، مجموعه ورزشی، استخر، استادیوم و ...) استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل می‌باشد. روش نمونه‌گیری این تحقیق تصادفی طبقه‌ای بوده و نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۳۵۰ تعیین شد. در این تحقیق برای مدل‌سازی و بررسی آن از روش تحلیل مسیر استفاده شد. تجزیه و تحلیل‌ها توسط نرم افزار SPSS صورت پذیرفت. همچنین برای مدل‌سازی مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی شمال غرب کشور از معادلات ساختاری با نرم‌افزار AMOS استفاده شد.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج پژوهش سیاست‌ها، و اقدامات ذیل بر شکل‌گیری برند منابع انسانی تاثیرگذار است: ارزش پیشنهادی استخدام، ارتباطات برند، برند کارکنان، برند سازمان و محصولات.

**نتیجه‌گیری:** مدیران اماکن ورزشی برای بهبود وضعیت مدیریتی خود باید به مولفه‌های مدیریت منابع انسانی توجه نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** مدل، منابع انسانی، اماکن ورزشی.

۱. دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه. ۲. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: davoodsalehnia@yahoo.com

## مقدمه

امروزه کارکنان مهم‌ترین منابع استراتژیک شرکت‌ها و سازمان‌ها هستند. اگر زمانی در فرایند مدیریت استراتژیک، شرکت‌ها می‌بایست تصمیم می‌گرفتند با استفاده از منابع مالی و دارایی‌های مشهود خویش در کدامیک از بازارها و صنایع وارد شوند و یا روی کدامیک از محصولات یا خدمات سرمایه‌گذاری نمایند، امروزه در فرایند مدیریت استراتژیک، شرکت‌ها می‌بایست تصمیم بگیرند چگونه دارایی‌های نامشهود و سرمایه‌های فکری خویش و سرمایه‌های انسانی خویش را در سازمان توسعه داده و بهبود بخشند و از این طریق بتوانند تنوع، نوآوری، پاسخگویی به بازار، و چابکی را در خویش ایجاد نمایند و سهام بازار خویش را از طریق جذب مشتریان وفادار توسعه دهند. در این بین منابع انسانی سازمان و ویژگی‌های آن از مهم‌ترین دارایی و سرمایه‌های اصلی سازمان محسوب شده و منبعی برای کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان خواهند بود. مفهوم برند منابع انسانی و مدیریت برند منابع انسانی از جمله مفاهیمی است که اخیراً به منظور نشان دادن میزان اثربخشی سیاست‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی در جهت توسعه نوعی از سازمان، منابع انسانی و محیط کار است که می‌تواند تصویر مناسبی از سازمان در ذهن مشتریان خارجی و داخلی سازمان و نهایتاً جامعه ایجاد نموده، ارتباطات مناسب با آنان را شکل داده و نهایتاً منجر به ایجاد کارکنان و مشتریان وفادار به سازمان گردد. بر اساس تعریف نظریه‌پردازان برند منابع انسانی به تصویری از سازمان به

عنوان محیط عالی برای کار کردن اشاره دارد (مینچینگتون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

امروزه بسیاری از سازمان‌های در ایجاد و حفظ برند منابع انسانی خویش موفق نبوده‌اند و بحران کمبود استعدادها سازمان‌ها را در محیط رقابتی و در مسیر کسب مزیت رقابتی آسیب‌پذیر نموده است (مینچینگتون، ۲۰۰۶). مدیریت مناسب برند منابع انسانی سازمان، بهبود شهرت و تصویر سازمانی ناشی از آن، منجر به ایجاد کارکنان و مشتریان وفادار به سازمان و جذب استعدادها و نگهداشت آنان در سازمان، نهایتاً بهبود عملکرد سازمان، سهم بازار و جایگاه رقابتی سازمان خواهد شد. از همین رو است که امروزه برند و شهرت منابع انسانی از جمله عوامل اصلی شکل‌دهی به مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان‌ها می‌باشد. برند و شهرت مدیریت منابع انسانی سازمان، نشان دهنده اثربخشی اقدامات، راهبردها، فعالیت‌ها، رفتارها، و عملکردهای سازمان و منابع انسانی و سیستم منابع انسانی یک سازمان است. تصویر ذهنی ایجاد شده در ذهن جامعه، مشتریان، و کارکنان از منحصر به فرد بودن سازمان، سیاست‌های پرسنلی، کارکنان سازمان، و سیاست‌ها و شرایط کاری در آن، متغیر ساده در عین حال با اهمیتی است که به طور یکجا ارزیابی‌کننده و نشان‌دهنده اثربخشی تمامی اقدامات و سیاست‌های سازمان و پرسنلی است (اسپیک و هانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

سازمان‌ها با هر نوع راهبردها و سیاست‌های منابع انسانی و سازمانی، با هر گونه معماری منابع انسانی و اتخاذ هرگونه مدل معماری و تدوین

1 Minchington

2 Speak & Hanson

پورتال، ابرات و بندیکسن<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، در تحقیق خود دریافتند که ایجاد برند منابع انسانی می‌تواند سبب افزایش شهرت عالی برند، رابطه قوی‌تر و معقول‌تر با مشتریان، و وفاداری به برند در سازمان شود. آنان برای دستیابی به این منظور، یک مدل ۴ بخشی را ترسیم نمودند که شامل صفات برند، ویژگی‌های برند، مزایای برند و اصالت برند بود. رشیدی و فرج‌پور (۲۰۱۷)، نیز دریافتند که عوامل مؤثر در برندسازی منابع انسانی شامل: صلاحیت، تعهد، رضایت و شهرت هستند. سالارزهی و همکاران (۱۳۹۵)، در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که برندسازی داخلی سرمایه‌های انسانی در سازمان سبب کاهش میل به ترک خدمت کارکنان خواهد شد. پانجاسری، ویلسون و اوانشیتزکی<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، در تحقیق خود دریافتند که برند منابع انسانی بر رفتار کارکنان در مورد صلاحیت برند سازمان اثر می‌گذارد. گال، موبین و اشرف<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، تحقیقی در مورد برندسازی درون‌سازمانی منابع انسانی انجام دادند. نتایج نشان داد که برندسازی درون‌سازمانی منابع انسانی با صلاحیت بین‌الملل سازمان به طور مستقیم ارتباط دارند. از نظر آنان، برندسازی درون‌سازمانی می‌تواند صلاحیت را افزایش دهد. چهار منبع اصلی مدیریت منابع انسانی برای برندسازی درون‌سازمانی روش‌هایی شامل آموزش، جهت‌گیری، جلسات و طوفان مغزی هستند.

برند، نشان‌دهنده اثربخشی اقدامات، راهبردها، فعالیت‌ها، رفتارها، و عملکردهای سازمان و منابع انسانی و سیستم منابع انسانی یک سازمان است. تصویر ذهنی ایجاد شده در ذهن جامعه،

راهبردهای کاری و پرسنلی، با هر شیوه سازماندهی و با هر نوع سبک مدیریت و ارتباطات، نهایتاً باید بتوانند تصویر ذهنی مناسبی از خویش در ذهن جامعه، مشتریان و کارکنان خود ایجاد نمایند، تا کارکنانی با انگیزه و متعهد و مستعد را جذب و نگهداری نمایند، مشتریان وفادار را نگهدارند و به طور مستمر مصرف‌کنندگان خویش را افزایش دهند؛ تنها از این طریق است که سازمان‌ها می‌توانند رشد و توسعه سهم بازار را برای خویش مستمر و نهادینه سازند و مزیت و جایگاه رقابتی پایدار را نسب به رقبای خویش ایجاد نمایند. در حوزه مدیریت و سازمان، مدیریت برند منابع انسانی، برآمده از مفاهیم بازاریابی و مدیریت برند خارجی سازمان است. با این حال مدیریت برند منابع انسانی اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ مطرح شده و امروزه در حال یافتن جایگاه و اهمیت راهبردی خویش در مجموعه ادبیات مدیریت و سازمان است (زاکرا، ۲۰۰۳). درحال حاضر، برندسازی ورزشی همانند برندسازی محصولات مختلف افزایش یافته و اهمیت زیادی پیدا کرده است (گلادن و فانک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). ورزشکاران مشهوری که نام آن‌ها به‌مثابه برند جا افتاده باشد، برای سازمان‌ها فرصت‌طلبی خلق می‌کنند تا با استفاده از این مزیت، پیام خود را به گوش مشتریان برسانند. علاوه براین، با ایجاد ارزش برند، ورزشکاران می‌توانند در دوران پس از ورزش حرفه‌ای خود نیز این ارزش را حفظ کنند و از آن استفاده کنند (رین، کاتلر و شیلدز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

4 Portal, Abratt, and Bendixen  
5 Punjaisri, Wilson, Evanschitzky  
6 Gull, S., & Mubeen Ashraf

1 Zucker  
2. Gladden & Funk  
3. Rein, Kotler & Shields

پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه برند منابع انسانی و برند سازی منابع انسانی بخصوص در ورزش بسیار محدود است. از جمله تحقیقات انجام شده در زمینه برندسازی منابع انسانی در سازمان‌های غیر ورزشی می‌توان به تحقیقاتی اشاره نمود. مثلا در مطالعه‌ای که صحت و همکاران (۱۳۹۴) بر روی تعدادی از واحدهای کسب و کار صورت داده اند، به نتایج مثبتی در خصوص نقش میانجی نگرش‌های کارکنان و همچنین رفتارهایی چون غیبت و یا ترک سازمان در بررسی ارتباط میان اقدامات مدیریت منابع انسانی-عملکرد دست یافته‌اند. بر اساس یافته‌های بت<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) ابعاد توانمندی سیستمهای منابع انسانی با عملکرد بالا به کارکنان در کسب سرمایه انسانی ویژه سازمان کمک میکند. سیستمهای کاری با عملکرد بالا بر استخدام انتخابی کارکنان با مهارتهای عمومی بالا (یا آموزشهای رسمی) به‌علاوه، سرمایه‌گذاری سازمان بر آموزشهای ابتدایی، تأکید می‌نمایند. ارائه محصولات جدید منجر به تغییرات ساختاری در برنامه‌ریزی بازاریابی سازمان گردیده است. براین اساس کارکنان نیازمند یکپارچه نمودن اطلاعات فروش و محصولات جدید به دانش فعلی خود و تشریح دقیق این تغییرات برای مشتریان می‌باشند. پارک، میتسوهاشی و بچورکمان<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) متغیرهای میانجی که اقدامات منابع انسانی از طریق آنها بر عملکرد اثرگذار می‌باشند را شامل دستاوردهای مدیریت منابع انسانی در سه زمینه،

مشتریان، و کارکنان از منحصر به فرد بودن سازمان، سیاست‌های پرسنلی، کارکنان سازمان، و سیاست‌ها و شرایط کاری در آن، متغیر ساده در عین حال با اهمیتی است که به‌طور یکجا ارزیابی کننده و نشان‌دهنده اثربخشی تمامی اقدامات و سیاست‌های سازمان و پرسنلی است. سازمان‌ها با هر نوع راهبردها و سیاست‌های منابع انسانی و سازمانی، با هرگونه معماری منابع انسانی و اتخاذ هرگونه مدل معماری و تدوین راهبردهای کاری و پرسنلی، با هر شیوه سازماندهی و با هر نوع سبک مدیریت و ارتباطات، نهایتا باید بتوانند تصویر ذهنی مناسبی از خویش در ذهن جامعه، مشتریان و کارکنان خود ایجاد نمایند، تا کارکنانی با انگیزه و متعهد و مستعد را جذب و نگهداری نمایند، مشتریان وفادار را نگهدارند و به‌طور مستمر مصرف‌کنندگان خویش را افزایش دهند؛ تنها از این طریق است که سازمان می‌تواند رشد و توسعه سهم بازار را برای خویش مستمر و نهادینه سازد و مزیت و جایگاه رقابتی پایدار را نسب به رقبا برای خویش ایجاد نماید. پژوهش‌های متعددی تاثیر برند منابع انسانی را بر جذب و نگهداشت نیروی انسانی شایسته نشان داده‌اند. این پژوهش‌ها نشان داده‌اند، یک برند منابع انسانی مطلوب بر جذب افراد مستعد و شایسته‌تر، تعهدات شغلی کارکنان، انگیزه‌ها و دغدغه‌مندی کاری آنان، و بهبود جایگاه رقابتی سازمان در بازار کار و نهایتا در بازار کالا و خدمات و بهبود جایگاه رقابتی کلان سازمان تاثیرگذار است (میکوویچ و نیومن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸؛ موروکو و آنکلز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ مورتسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

3 Mortensen

4 Batt

5 Park, Mitsuhashi &amp; Björkman

1 Milkovich &amp; Newman

2 Moroko &amp; Uncles

ارتقای مهارت‌های کارکنان، نگرش‌های آنان و انگیزش کارکنان دسته‌بندی می‌نمایند. برندسازی کارفرما شامل ارزش‌ها، سیستم‌ها، سیاست‌ها و رفتارهای یک سازمان است با هدف جذب، برانگیختن و نگهداشت کارکنان شایسته موجود و بالقوه (ویلدن، گودرگان و لینگز، ۲۰۱۰). تأثیرات دستاوردهای مدیریت منابع انسانی شامل مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان بر عملکرد می‌تواند هم به صورت مستقیم و هم غیر مستقیم از طریق تغییر در مهارت‌ها و پس از آن تغییر در رفتارها صورت گیرد (پارسل و هاتکینسون، ۲۰۰۷). پژوهش‌ها نشان داده است که داوطلبان شغلی به شرکتها و سازمانهایی جذب می‌شوند که مزایای ارائه شده توسط آن شرکتها با نیازها و ترجیحات آنان هماهنگ باشد (میکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸). بسیاری از نویسندگان و افراد حرفه‌ای در بحث برند منابع انسانی معتقدند که برندسازی کارآمد منابع انسانی، نیازمند ارائه نوعی گزینه‌های پیشنهادی ارزشمند توسط برند به صورت واضح و روشن است. این گزینه‌های پیشنهادی به عنوان ارزش پیشنهادی استخدام تعریف شود (بارو و موزلی، ۲۰۱۰). مشخصه‌های فردی کارکنان همچون مهارت‌های آنان بخودی خود و به تنهایی برای سازمان ارزش آفرین نبوده‌است مگر اینکه با نگرش‌های مناسب همراه شود. علاوه بر این می‌بایست به این نکته نیز توجه داشت که نگرش‌های کارکنان است که تعیین کننده میزان آمادگی آنان برای بهره‌گیری

اثربخش از توانمندی‌های خود در راستای منافع سازمان می‌باشد (کوئوآ و بودوار، ۲۰۱۰). در بررسی‌های صورت گرفته از مطالعات انجام شده و ادبیات پژوهش، محقق به تبیین کامل از اجزا و مؤلفه‌های مدیریت برند منابع انسانی دست نیافته است که همین انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه را ضروری می‌سازد. تبیین این مفهوم در فضای نوین کسب و کار در ایران نیز اهمیت می‌یابد. فضای کنونی کسب و کار در ایران به سمت رقابتی‌تر شدن، فرامرزی شدن، و دانشی‌تر شدن است و اهمیت مهارت‌های کارکنان و کارکنان مستعد و خلاق در کسب موفقیت‌های تجاری در این فضای نوین بیش از گذشته برای مدیران ملموس است. بنابراین تحقیق حاضر با تبیین اهمیت و ضرورت توجه به مدیریت برند منابع انسانی در فرایند مدیریت راهبردی سازمان و منابع انسانی، درصدد است با مطالعه در اماکن ورزشی، وضعیت برند منابع انسانی و کیفیت اقدامات مناسب جهت توسعه آن را بررسی و آزمون نماید.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر کاربردی و از نوع مطالعات علی است که بصورت میدانی به مرحله اجرا درآمد. ابزار پژوهش فراچی (۱۳۹۲) می‌باشد که دارای مولفه‌های ارزش پیشنهادی استخدام، ارتباطات برند، برند کارکنان و برند سازمان و محصولات می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را تمام مدیران و کارکنان اماکن ورزشی از جمله سالن‌ها، مجموعه‌های ورزشی، استخرها، استادیوم‌ها و ... شهرستان‌های استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی و اردبیل تشکیل داد که بنا به

1 Wilden, Gudergan &amp; Lings

2 Purcell, J. and Hutchinson

3 Barrow, &amp; Mosley

تایید یا رد گردید. براساس این تحلیل الگوی برازش یافته بر اساس داده‌های تجربی ساخته شد. تمامی تجزیه و تحلیل‌ها توسط نرم افزار SPSS (Ver22) صورت پذیرفت. همچنین برای مدل‌سازی مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی شمال غرب کشور از معادلات ساختاری استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های جمعیت‌شناختی، ۱۸۰ نفر از پاسخگویان را مردان و ۸۵ نفر را زنان تشکیل می‌دهند. همچنین ۳۹ نفر از این افراد دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر، ۸ نفر کاردانی، ۱۳۶ نفر کارشناسی، ۶۶ نفر کارشناسی ارشد و ۱۶ نفر از پاسخگویان دارای تحصیلات دکتری می‌باشند.

استعلام و مراجعه به سایت‌های مربوطه از سازمان ورزش و جوانان این استان‌ها و معاونت تربیت بدنی آموزش و پرورش شمال غرب کشور تعداد ۱۲۶۷ می‌باشد و روش نمونه‌گیری این تحقیق تصادفی طبقه‌ای بوده و نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۳۵۰ تعیین شد. در این تحقیق برای مدل‌سازی و بررسی آن از روش تحلیل مسیر استفاده شد. برای این منظور ابتدا متغیرهای برون‌زا و درون‌زا تعیین گردیدند. پس از آن تئوری فرض شده در قالب مدل تئوریک ساختاری رسم گردید. در این مدل نظم علی و جهت روابط علی مشخص شد. سپس معادلات ساختاری بر مبنای فرضیات علی نوشته شد. سپس این معادلات کارکردی و روابط با شیوه رگرسیون چندمتغیره و حداقل مجزورات دو مرحله ای مورد آزمون قرار گرفت و

جدول ۱. مقادیر آزمون F

	سطح معنی‌داری	F	درجه آزادی	مجموع مربعات	Durbin- Watson	R <sup>2</sup>	R
کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام	۰/۰۰	۱۸۸۲/۲۱	۱	۴۰۱۰/۴۵	۲/۰۳	۰/۶۰	۰/۷۷
برندکارکنان	۰/۰۰	۸۹۵۴/۲۹	۱	۵۸۸۷/۳۴	۱/۵۰	۰/۸۷	۰/۹۴
برند سازمان و محصولات	۰/۰۰	۲۶۵۸/۳۱	۱	۴۵۴۶/۲۰	۱/۷۳	۰/۶۷	۰/۸۲
ارتباطات	۰/۰۰	۳۲۰۳/۱۷	۱	۴۸۱۱/۳۵	۱/۵۹	۰/۷۱	۰/۸۵

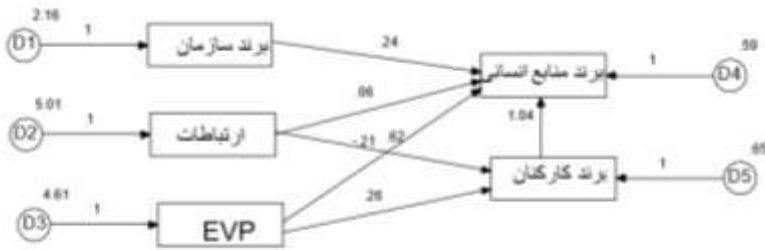
جدول شماره ۲: مقادیر رگرسیون متغیرهای تحقیق و مدیریت برند منابع انسانی

	سطح معنی‌داری (Sig)	مقدار t	$\beta$	B	مقدار ثابت
کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام	۰/۰۰	۴۳/۴	۰/۷۷	۰/۸۲	۱/۲۳
برندکارکنان	۰/۰۰	۹۴/۶۳	۰/۹۴	۱/۰۴	۰/۱۲
برندسازمان و محصولات	۰/۰۰	۵۱/۵۶	۰/۸۲	۱/۲۸	-۱/۵۷
ارتباطات	۰/۰۰	۵۶/۶	۰/۸۵	۰/۸۷	۱/۳۰

این رابطه‌ی آماری برابر  $۱/۵۰$  است و می‌توان استنباط کرد که فرض استقلال مشاهدات یا خطاها برقرار است و انجام رگرسیون ممکن شده است. مقدار بتا ( $\beta$ ) نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که به ازای هر واحد تغییر در متغیر برندکارکنان،  $۰/۹۴$  واحد در متغیر مدیریت برند منابع انسانی تغییر حاصل می‌شود.  $۰/۶۷$  از تغییرات متغیر مدیریت برند منابع انسانی توسط متغیر برندسازمان و محصولات قابل تبیین است. مقدار دوربین- واتسون برای این رابطه‌ی آماری برابر  $۱/۷۳$  است و می‌توان استنباط کرد که فرض استقلال مشاهدات یا خطاها برقرار است و انجام رگرسیون ممکن شده است. همچنین مقدار بتا ( $\beta$ ) نشان می‌دهد هر واحد تغییر در متغیر برندسازمان و محصولات،  $۰/۸۲$  واحد در مدیریت برند منابع انسانی تغییر ایجاد می‌کند.  $۰/۷۱$  از تغییرات متغیر مدیریت برند منابع انسانی توسط متغیر ارتباطات قابل تبیین است. مقدار دوربین- واتسون برای این رابطه‌ی آماری برابر  $۱/۵۹$  است و می‌توان استنباط کرد که فرض استقلال مشاهدات یا خطاها برقرار است و انجام رگرسیون ممکن شده است. مقدار بتا ( $\beta$ ) نشان‌دهنده‌ی این مطلب است که به ازای هر واحد تغییر در متغیر ارتباطات،  $۰/۸۵$  واحد در متغیر مدیریت برند منابع انسانی تغییر حاصل می‌شود. عوامل اثرگذار بر تدوین مدل برند منابع انسانی از برآزش مناسبی برخوردار است.

بر اساس داده‌های جدول شماره ۱، چون سطح معنی داری از  $۰/۰۵$  کمتر است لذا می‌توان نتیجه گرفت که رابطه آماری معنی داری بین تمامی متغیرهای تحقیق و مدیریت برند منابع انسانی وجود دارد. همچنین بر طبق داده‌های جدول شماره ۲ از آنجا که سطح معنی داری کمتر از  $۰/۰۵$  است بنابراین کل فرضیه‌های محقق تایید می‌شود و می‌توان گفت متغیرها تاثیر مثبت و مستقیمی بر مدیریت برند منابع انسانی دارد.

همچنین مقدار  $R^2$ ها نشان می‌دهد که  $۰/۶۰$  از تغییرات متغیر مدیریت برند منابع انسانی توسط متغیر کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام قابل تبیین است. آماره دوربین- واتسون فرض استقلال خطاها یا مشاهدات (تفاوت میان مقادیر واقعی و مقادیر مشاهده شده) را بررسی می‌کند و مقدار آن اگر در فاصله  $۲/۵-۱/۵$  باشد نشان دهنده وجود استقلال میان این خطاها است و انجام رگرسیون را ممکن می‌کند. مقدار دوربین- واتسون برای این رابطه برابر  $۲/۰۳$  است و می‌توان گفت این فرض رعایت شده است. مقدار بتا ( $\beta$ ) نشان می‌دهد که هر واحد تغییر در متغیر کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام،  $۰/۷۷$  واحد در متغیر مدیریت برند منابع انسانی تغییر ایجاد می‌کند.  $۰/۸۷$  از تغییرات متغیر مدیریت برند منابع انسانی توسط متغیر برند کارکنان قابل تبیین است. مقدار دوربین- واتسون برای



شکل ۱. مدل رگرسیونی روابط میان متغیرها در نرم افزار Amos Graphics

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی پژوهش

شاخص‌های برازش مطلق	شاخص‌های برازش نسبی (تطبیقی)	شاخص‌های برازش مقتصد
CHI- Square	۱	
CHI- Square P- Value	۰/۹۶	
RMSEA	۱	۰/۱۶۹
GFI	۱	
AGFI	۱	
RMR	۱	

به‌منظور سنجش عوامل که به صورتی معنی دار بر برند منابع انسانی اماکن ورزشی شمال غرب کشور اثرگذارند از تحلیل رگرسیون چندگانه با روش گام به گام استفاده شده است که نتایج و مقادیر آن در جدول شماره ۴ آمد است.

همان‌طور که جدول شماره ۴، نشان می‌دهد در آخرین گام تحلیل رگرسیون گام به گام متغیرهای برند کارکنان، کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام، برند سازمان و ارتباطات اثر معنی داری بر متغیر برند منابع

انسانی اماکن ورزشی شمال غرب دارند. با استفاده از روش تحلیل رگرسیون چندگانه<sup>۱</sup> به ارزیابی معنی داری و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر روی برند منابع انسانی اماکن ورزشی شمال غرب پرداخته شده است. معیار سنجش اثرگذاری این متغیرها بر اساس مقدار بتای آنها می باشد.



جدول ۴. مقادیر و شاخص‌های تحلیل رگرسیون چندگانه

متغیر	B	B	T	Sig
برندکارکنان	۱/۰۳	۰/۹۳	۳۴/۷۴	۰/۰۰
کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام	۰/۲۱	۰/۲۰	۹/۲۲	۰/۰۰
برندسازمان	۰/۲۴	۰/۱۵	۹/۰۰۵	۰/۰۰
ارتباطات	۰/۰۵	۰/۰۵	۲/۰۹	۰/۰۳

جدول ۵. مقادیر و شاخص‌های تحلیل رگرسیون چندگانه

متغیر	B	$\beta$	t	Sig
برندکارکنان	۱/۰۳	۰/۹۳	۳۴/۷۴	۰/۰۰
کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام	۰/۲۱	۰/۲۰	۹/۲۲	۰/۰۰
برندسازمان	۰/۲۴	۰/۱۵	۹/۰۰۵	۰/۰۰
ارتباطات	۰/۰۵	۰/۰۵	۲/۰۹	۰/۰۳

Method: Enter

تحلیل رگرسیون چندگانه جهت اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر روی برند منابع انسانی اماکن ورزشی شمال غرب نیز نشان داد که به ترتیب متغیرهای برندکارکنان، کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام، برند سازمان و ارتباطات بیشترین تاثیر را بر برند منابع انسانی دارند. لکن به طور جزئی نخست باید گفت که نتایج حاصل از بررسی اثر کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام بر مدیریت برند منابع انسانی نشان داد که مدیران سازمان‌ها و خبرگان امور منابع انسانی و پرسنلی دریافته اند که ارائه یک ارزش پیشنهادی استخدام مناسب می‌تواند در جذب و نگهداشت افراد شایسته تاثیرگذار باشد. این یافته هم‌راستا با

بر اساس مقادیر بتای متغیرهای اثرگذار بر استراتژی بازاریابی اماکن ورزشی در جدول شماره ۵ به ترتیب متغیرهای برندکارکنان، کیفیت ارزش پیشنهادی استخدام، برند سازمان و ارتباطات بیشترین تاثیر را بر برند منابع انسانی دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر تدوین مدل مدیریت برند منابع انسانی در اماکن ورزشی استان‌های شمال غرب کشور بود. به طور کلی نتایج نشان داد که ارزش پیشنهادی استخدام، ارتباطات برند، برند کارکنان و برند سازمان و محصولات بر شکل‌گیری برند منابع انسانی تاثیرگذار است. نتایج روش

سازمان ورزشی خاص و تشویق کارکنان فعلی برای باقی ماندن در شغل‌شان تاثیر می‌گذارد. مهمترین عامل، جبران خدمت است، با آنکه مسائل مرتبط با جبران خدمت به عنوان مهم‌ترین عامل بیان می‌شود، اما باید به یاد داشت که این مورد تنها یک بخش از فرایند ارزش پیشنهادی است و همیشه به عنوان مهم‌ترین بخش محسوب نمی‌گردد. ارزش پیشنهادی یکی از مواردی است که شاید کمتر به آن توجه می‌شود ولی توصیه محقق است که حتماً برای موفقیت در کسب و کارهای ورزشی ارزش پیشنهادی در کنار مدل کسب و کار با هم تکمیل شود؛ در واقع مسئولین اماکن ورزشی استان برای این که بتوانند ارزش‌های خوب و باکیفیتی خلق کنند باید حتماً شناخت خوبی از مشتریان و محصولات و خدمات خود داشته باشند و تناسب بین نیاز مشتری و خدمات و محصولات را برقرار کنند.

یافته‌های دیگر این پژوهش نشان داد ارتباطات مناسب برند از جمله عوامل تاثیرگذار بر شکل‌دهی و توسعه برند منابع انسانی می‌باشد. بدین معنی که به زعم مدیران درگیر در امور پرسنلی، بهره‌گیری سازمان ورزشی از نوعی سیاست‌ها و اقدامات که امکان معرفی هرچه بهتر و بیشتر سازمان و شرایط کاری آن را به افراد مستعد فراهم آورد و مسیرهای شناخت و ارتباط با ایشان را تسهیل نماید، بیشتر می‌تواند در جذب

نتایج تحقیقات کاتلر (۲۰۰۷)، مینچینگتون (۲۰۰۶، ۲۰۱۰)، موروکو و آنکلز (۲۰۰۹)، واکر (۲۰۰۷)، و بوتها (۲۰۱۱) می‌باشد. بررسی تاثیر ارزش پیشنهادی استخدام از طریق آزمون کمی بر برند منابع انسانی نیز نشان داد موسسات و سازمان‌هایی که ارزش پیشنهادی استخدام بالاتری را ارائه داده اند تصویر برند منابع انسانی مطلوب تری را کسب نموده و در جذب افراد مستعد موفق‌تر عمل کرده‌اند. این یافته با نتایج تحقیق مونسانی و ونتر (۲۰۰۹) و ناکس و ماکسول (۲۰۰۹) همسو می‌باشد. همچنین بر اساس نتایج این پژوهش، ارزش پیشنهادی استخدام عامل مهمی در بهبود کیفیت ادراک شده از برند و تعهدات برند منابع انسانی است. کیفیت ادراک شده از برند منابع انسانی و تعهدات برند نه تنها در جذب افراد مستعد تاثیرگذار است بلکه از منظر بازاریابی داخلی موجب بهبود اقدامات بازاریابانه داخلی گردیده و در نگهداشت و تعهد سازمانی شاغلین و افراد ماهر سازمان نیز تاثیرگذار خواهد بود؛ از این رو ارزش پیشنهادی مطلوب می‌تواند روند این فرآیند را بهبود بخشد. به منظور جذب کارکنان با استعداد و ماهر در سازمان‌های ورزشی باید سازمان برای کارکنان بالقوه (آینده)، جذاب جلوه کند. بدین معنا که مجموعه‌ای کامل از دلایلی که باعث گردد متقاضیان کار، سازمان ورزشی مد نظر را انتخاب کنند، ارائه شده باشد. عوامل متعددی بر نحوه‌ی تصمیم‌گیری متقاضیان برای ورود به یک

مدیریت آن‌ها ایجاد کرده و به موقعیت مطلوب دست یابند.

در پژوهش حاضر طی مدل مدیریت برند منابع انسانی، استنباط و تاثیر برند کارکنان نیز بر شکل‌دهی برند منابع انسانی سازمان ورزشی آزمون گردید. طبق یافته بدست آمده برند کارکنان بر مدیریت برند منابع انسانی تاثیر معنی دار و مثبتی دارد. بدین معنا که چنانچه کارکنان سازمان از یک برند قوی در محیط صنعت و بازار و در ذهن متقاضیان استخدام برخوردار باشند، عامل قدرتمندی در جذب افراد مستعد و شایسته خواهد بود. در واقع اگر کارکنان سازمان از شهرت و اعتبار حرفه‌ای بالاتری برخوردار باشند از یک طرف منجر به شکل‌گیری نوعی هویت منسجم درونی در سازمان خواهد شد و از طرف دیگر در شکل‌گیری و تداعی شخصیت حرفه‌ای برند منابع انسانی تاثیرگذار خواهد بود. متقاضیان شغلی در مسیر انتخاب سازمان مورد بررسی، با ایجاد تصویرپردازی و شخصیت‌سازی از کارکنان آن سازمان، آینده حرفه‌ای خویش را شبیه آنان می‌دانند، و از این طریق فرایند انتخاب سازمان آینده خویش را تسهیل می‌سازند. افراد شایسته و حرفه‌ای جذب سازمان‌هایی خواهند شد که نوعی هماهنگی میان شخصیت حرفه‌ای خود و شهرت و اعتبار حرفه‌ای کارکنان سازمان در ذهن تصویر نمایند.

اینگونه افراد موثر باشد. نتایج پژوهش کمی نیز نشان داد اگرچه فعالیت‌ها و اقدامات ارتباطات برند در موسسات و سازمان‌های ورزشی، در سطح رضایت‌بخشی نیست اما سازمان‌ها هر چه بیشتر اینگونه فعالیت‌ها را برنامه ریزی نمایند، بیشتر در جذب افراد مستعد و نخبه توانمند خواهند بود. این یافته با تحقیقات مینچینگتون (۲۰۱۰)، کاپور (۲۰۱۰) و ناکس و بیکرتون (۲۰۰۸) همسو می‌باشد. به طور کلی توسعه فعالیت‌های ارتباطی برند منابع انسانی همانند فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغات در توسعه برند محصولات و خدمات سازمان مؤثر عمل می‌نماید و برنامه‌ریزی و اجرای اینگونه فعالیت‌ها موجب توسعه آگاهی‌های برند در ذهن مشتریان سازمان ورزشی (متقاضیان شغلی و کارکنان شایسته) شده و آنان را به جذب و یا ماندن در سازمان ورزشی تشویق می‌نماید. ارتباطات کنترل شده برند (تبلیغات) بر اعتبار و اعتماد مشتریان اماکن ورزشی نسبت به برند تأثیر مستقیم دارد و با تأثیر مثبت بر نگرش افراد نسبت به سازمان ورزشی منجر به وفاداری آن‌ها و جذب منابع انسانی جوان و با استعداد نیز خواهد شد. لذا توصیه می‌شود مدیران سازمان‌های ورزشی مورد بررسی نیز با استفاده از ارتباطات برنامه‌ریزی شده، مناسب و بجا و بهره‌گیری از تبلیغات به عنوان مهم‌ترین ابزار ارتباطات کنترل‌شده برند تأثیر مثبتی بر منابع انسانی مربوط و

سازمان‌هایی که از جایگاه بالاتری در برند سازمان و محصولات قرار دارند، از برند منابع انسانی مطلوب‌تری برخوردارند. با این حال بر اساس یافته‌های پژوهش تاثیر برند سازمان و محصولات بر تصویر برند منابع انسانی، کمتر از تاثیر سایر عوامل و اقدامات از جمله ارزش پیشنهادی استخدام، ارتباطات و برند کارکنان بوده است. از یک طرف بر اساس نتایج پژوهش کیفی و کمی برخورداری از برند سازمان و محصولات، این تصویر را در ذهن مخاطب ایجاد می‌نماید که سازمان احتمالاً از سیستم منابع انسانی اثربخش نیز برخوردار می‌باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد به زعم مدیران ارشد منابع انسانی، متقاضیان شغلی در برآورد امکان تحقق تعهدات برند در قالب بسته‌های پیشنهادی استخدام، به برند سازمان و محصولات سازمان توجه می‌نمایند؛ و جذب سازمان‌هایی می‌شوند که دارای محصولات متمایز، درآمد و سهم بازار مناسب، و شهرت کافی در محیط باشند. به عبارت دیگر موفقیت سازمان و محصولات آن در بازار کالا و خدمات، و ارائه ارزش مناسب به مشتریان کالا و خدمات سازمان، این احتمال را قوت می‌دهد که سازمان می‌تواند تعهدات و ارزش مناسبی را برای منابع انسانی خویش ایجاد نماید و بدان متعهد باشد. به عبارت دیگر برند مناسب سازمان و محصولات بر کیفیت ادراک شده از برند منابع انسانی و تعهدات برند منابع انسانی تاثیرگذار خواهد بود. اما از طرف دیگر تصویر

بنابراین شهرت و اعتبار حرفه‌ای کارکنان سازمان منجر به شکل‌گیری نوعی شخصیت برند منابع انسانی خواهد شد که نهایتاً در بهبود ارزش ویژه برند و تصویر برند منابع انسانی تاثیرگذار خواهد بود. همچنین برند کارکنان قوی در ایجاد نوعی هویت برند مطلوب برای کارکنان فعلی سازمان تاثیرگذار است، و این امر در نگهداشت و ماندن افراد حرفه‌ای و شایسته موثر خواهد بود. همچنین بر اساس نتایج پژوهش کمی، مجموعه سیاست‌ها و اقداماتی که منجر به بهبود ارزش پیشنهادی استخدام خواهد شد، در حرفه‌ای‌تر شدن کارکنان، ارتباطات کاری، فضای کار در سازمان تاثیرگذار بوده و در بهبود برند کارکنان موثر خواهد بود. بنابراین شهرت و اعتبار حرفه‌ای کارکنان در اماکن ورزشی استان آذربایجان شرقی نیز می‌تواند برای ارتباط و تعامل با کارکنان فعلی و احتمالی مؤثر باشد تا سازمان ورزشی را به عنوان محل مطلوبی برای کار و فعالیت جلوه دهد.

از دیگر یافته‌های به دست آمده از نتایج این پژوهش، وجود تاثیر مثبت و معنادار متغیر برند سازمان و محصولات بر مدیریت برند منابع انسانی است. این یافته با یافته‌های تحقیقات آرمسترانگ (۲۰۱۱)، و مینچینگتون (۲۰۱۰) هم‌راستا می‌باشد. نتایج پژوهش کمی نیز نشان داد در میان موسسات و سازمان‌های مورد بررسی،

آن نسبت داد. این مهم هم باعث کارایی در هزینه‌های آموزشی و هم باعث تقویت اثر برند با نگاه استراتژیک می‌شود. در این تحقیق مدل مدیریت برند منابع انسانی شامل مجموعه متغیرها، راهبردها، و اقدامات تاثیرگذار بر شکل‌گیری برند منابع انسانی، پیامدهای ناشی از آن و ارتباط میان این ابعاد ارائه شده است. امید است مدیران و مسئولین سازمان‌های ورزشی مورد بررسی با استفاده از نتایج و یافته‌های ارائه شده، مدیریت برند منابع انسانی را در حوزه ورزش جدی گرفته و با تمرکز بر سیاست‌ها و سیستم‌ها، عملکرد کارکنان را در خدمت‌رسانی به اهداف استراتژیک به حد مطلوب رسانند و شاهد ارتقا و بهره‌وری بیش از پیش سازمان‌های ورزشی با جذب بیشتر استعدادها باشیم.

همانند نوشته‌ها و پژوهش‌هایی که توسط کاتلر (۲۰۰۷)، مینچینگتون (۲۰۰۶)، موروکو و آنکلز (۲۰۰۹)، واکر (۲۰۰۷)، و بوتها (۲۰۱۱) صورت گرفته است و در آن بر اهمیت ارزش پیشنهادی استخدام در جذب و نگهداشت افراد شایسته و مستعد تاکید شده است، در این پژوهش نیز یافته‌های پژوهش نشان داد، اولاً مدیران سازمان‌ها و خبرگان امور منابع انسانی و پرسنلی دریافته‌اند که ارائه یک ارزش پیشنهادی استخدام مناسب می‌تواند در جذب و نگهداشت افراد شایسته تاثیرگذار باشد، ثانیاً نتایج پژوهش کمی صورت گرفته نشان داد، در میان ۶۶ سازمان مورد بررسی،

برند منابع انسانی نیز بر برند سازمان و محصولات تاثیرگذار خواهد بود. بر اساس یافته‌های پژوهش کمی و نتایج حاصل از تحلیل همبستگی می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که سازمان‌هایی که از تصویر برند منابع انسانی مناسب برخوردارند، گزینه‌های پیشنهادی استخدام ارزشمندتری را ارائه می‌دهند، از برند کارکنان بالاتری برخوردارند، و فرایندهای ارتباطی مناسب تری را برنامه‌ریزی نموده‌اند، این تصویر را در ذهن مخاطبان و مشتریان بیرونی ایجاد می‌نماید که این سازمان قادر است تعهدات خویش را در بازار کالا و خدمات به صورت مناسب‌تری ایفا نماید، و نهایتاً به جایگاه برند مطلوب-تری در بازار کالا و خدمات دست یافته و می‌تواند جایگاه رقابتی خویش را در بازار رقابتی بهبود بخشد. نکته حائز اهمیت و کمتر مورد توجه قرار گرفته این است که در برند سازمان اعم از سازمان‌های ورزشی، امکان ساخت معماری منابع انسانی به شکلی فراهم است که هر بخش یا گروه شغلی متفاوت سازمان، برنامه مدیریت منابع انسانی متفاوتی پیدا می‌کند و مکانیزم‌های انگیزشی و تشویقی سازمان به‌صورت هوشمندانه و هدفدار با تاکید بر ارزش‌های استراتژیک و میزان تماس کارکنان با مشتریان تنظیم می‌شود. لذا ورود ارزش‌های برند به هر بخش از سازمان ورزشی به‌صورت برنامه‌ریزی شده و با استفاده از ابزارهای مناسب طرح‌ریزی می‌شود و ضمانت اجرایی شدن آن را می‌توان به طرح‌ریزی هدفمند

سازمان‌هایی که ارزش استخدامی بالاتری را به متقاضیان شغلی و کارکنان ارائه نمایند، از تصویر مطلوب تری در ذهن متقاضیان شغلی و افراد مستعد برخوردارند. این یافته‌ها تایید کننده و هم‌راستا با نتایج تحقیقات گذشته است. بر اساس تحقیقات صورت گرفته توسط نظریه پردازان مختلف در شکل‌دهی به استراتژی‌های منابع انسانی، اقدامات سیاست‌های توسعه برند منابع انسانی می‌بایست در کانون توجه استراتژیست‌های منابع انسانی قرار گیرد. نتایج این پژوهش نیز نشان داد اگرچه فعالیت‌ها و اقدامات ارتباطات برند در اماکن ورزشی در سطح رضایت‌بخشی نیست اما سازمان‌ها هر چه بیشتر اینگونه فعالیت‌ها را برنامه ریزی نمایند، بیشتر در جذب افراد مستعد و نخبه توانمند خواهند بود. اما اینکه چه عواملی بر بهبود برند کارکنان سازمان تاثیرگذار است، اگرچه این موضوع نیازمند بررسی‌های بیشتری است با این حال بر اساس نتایج پژوهش کمی، مجموعه سیاست‌ها و اقداماتی که منجر به بهبود ارزش پیشنهادی استخدام خواهد شد، درحرفه‌ای‌تر شدن کارکنان، ارتباطات کاری و فضای کار در سازمان تاثیر گذار بوده و در بهبود برند کارکنان موثر خواهد بود. از یک طرف بر اساس نتایج پژوهش کیفی و کمی برخورداری از برند سازمان و محصولات، این تصویر را در ذهن مخاطب ایجاد می‌نماید که سازمان احتمالاً از سیستم منابع انسانی اثربخش نیز برخوردار می‌باشد. یافته‌ها

نشان می‌دهد به زعم مدیران ارشد منابع انسانی، متقاضیان شغلی در برآورد امکان تحقق تعهدات برند در قالب بسته‌های پیشنهادی استخدام، به برند سازمان و محصولات سازمان توجه می‌نمایند. و جذب سازمان‌هایی می‌شوند که دارای محصولات متمایز، درآمد و سهم بازار مناسب، و شهرت کافی در محیط برخوردار باشند. به عبارت دیگر موفقیت سازمان و محصولات آن در بازار کالا و خدمات، و ارائه ارزش مناسب به مشتریان کالا و خدمات سازمان، این احتمال را قوت می‌دهد که سازمان می‌تواند تعهدات و ارزش مناسبی را برای منابع انسانی خویش ایجاد نماید و بدان متعهد باشد. به عبارت دیگر برند مناسب سازمان و محصولات بر کیفیت ادراک شده از برند منابع انسانی و تعهدات برند منابع انسانی تاثیرگذار خواهد بود. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان می‌دهد سازمان‌هایی که درصدد جذب افراد شایسته تر می‌باشند، نمی‌توانند نسبت به برند منابع انسانی خویش بی‌توجه باشند. اما از طرف دیگر تصویر برند منابع انسانی نیز بر برند سازمان و محصولات تاثیرگذار خواهد بود. بر اساس یافته‌های پژوهش کمی و نتایج حاصل از تحلیل همبستگی می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که سازمان‌هایی که از تصویر برند منابع انسانی مناسب برخوردارند، گزینه‌های پیشنهادی استخدام ارزشمندتری را ارائه می‌دهند، از برند کارکنان بالاتری برخوردارند، و فرایندهای ارتباطی مناسب تری را

- (۲) Barrow, S., & Mosley, R. (2005, 2010); the employer brand: Bringing the best of brandmanagement to people at work. New York: John Wiley & Sons.
- (۳) Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45: 587-597.
- (۴) Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63: 153-196.
- (۵) Clyne, P. (2001), an easy guide to Factor analysis. Translated by Sadrosadat, J. Minaie, and A. Tehran. SAMT Pub. [Persian.]
- (۶) Gull, S., & Mubeen Ashraf, S. (2012). The impact of internal branding on service employee's quality commitment - study on education sector of Pakistan. *International Journal of Business & Social Science*, 3(14), 302-311.
- (۷) Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2010). Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. *European Management Journal*, 28(1), 25-39.
- (۸) Milkovich, G.T., & Newman, J.M. (2008); Compensation. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- (۹) Minchington, B. (2006); your employer brand. Torrensville: Hyde Park Press.
- (۱۰) Minchington, B. (2010); the employer brand manager's handbook: Torrensville: Collective Learning.

برنامه‌ریزی نموده اند، این تصویر را در ذهن مخاطبان و مشتریان بیرونی ایجاد می نماید که این سازمان قادر است تعهدات خویش را در بازار کالا و خدمات به صورت مناسب تری ایفا نماید، و نهایتاً به جایگاه برند مطلوب تری در بازار کالا و خدمات دست یافته و می تواند جایگاه رقابتی خویش را در بازار رقابتی بهبود بخشد. به عبارت دیگر سازمان‌هایی که در صدد بهبود جایگاه رقابتی خویش در بازار می باشند، نمی توانند نسبت به برند منابع انسانی خویش بی تفاوت باشند. با این همه، موضوع اخیر در مورد تاثیر برند منابع انسانی بر برند سازمانها و محصولات ورزشی همچنان نیازمند پژوهش‌ها و بررسی‌های بیشتر است. در میان سازمان‌های مورد بررسی، سازمان‌هایی قابل مشاهده اند که از برند سازمان و محصولات مناسب برخوردار نیستند، اما از برند منابع انسانی مناسب برخوردارند، و یا برعکس، فاقد برند منابع انسانی مناسب بوده‌اند، اما از جایگاه مناسبی در بازار برخوردار بوده‌اند. اگرچه تعداد این سازمان‌ها محدود بوده است، با این حال انجام پژوهش‌های بیشتر را در آزمون ارتباط میان برند منابع انسانی و برند سازمان‌ها و محصولات ورزشی ضروری می سازد.

#### منابع:

- A human brand: Brand anthropomorphism unraveled. *Business Horizons*, Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.003>.

- (۱۸) Rashidi, E and Farajpour Khanaposhtani, Gh (2017). An investigation of the factors effective in human resources branding and its effect on the reputation and brand of insurance industry. *International Journal of Organizational Leadership* 6(2017) 308-322
- (۱۹) Salarzahi, H. Mobaraki, M. Moradzadeh, A. (2016). The role of mediator of organizational identity in the relationship between branding and the tendency to job leave. *Brand Management journal*. No.5 pp.97-118. [Persian.]
- (۲۰) Sehat, S. Mazlumi, N. Fakhim Mohammadpor, H. (2015). The relationship between innovation and competitive advantage in Insurance companies. *The insurance research journal*. Vol.30 (2).pp1-34. [Persian.]
- (۲۱) Speak, Karl D., & Gilamn Hanson (2008); Brand inside Meets Brand Outside,” *Design management Review*. Vol 21, No 4.
- (۲۲) Strauss, A., & Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.
- (۲۳) Wilden, R.M., Gudergan, S., & Lings, I.N. (2010); Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1), 56–73.
- 24) Zucker, R. (2003); ‘More than a name change – internal branding at Pearl’, *Strategic Communication Management*, vol. 6, no. 4, June/July, pp. 4–7.
- 
- (۱۱) Moroko, L., & Uncles, M. (2009); Employer branding and market segmentation. Retrieved October 05, 2010, <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v17/n3/.../bm200910a.html>
- (۱۲) Mortensen, R.M. (2010); Employer branding & talent relationship management. Unpublished Master’s thesis, Aarhus School of Business, Aarhus University, Denmark.
- (۱۳) Okoli, Chitu and Pawlowski, S. (2004) The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications, *Information & Management*, 42, 1, 15-29.
- (۱۴) Park, H. J., Mitsuhashi, H., Fey, C. F., & Björkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a partial mediating model. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
- (۱۵) Portal, S.; Abratt, R and Bendixen, M. (2018). Building
- (۱۶) Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2014). Exploring the influences of internal branding on employees’ brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407–424
- (۱۷) Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* 17(1), 3–20.





## The Model of Human Resource Brand Management in Sports Facilities of Northwestern Provinces of the Country

Davood Salehnia<sup>1,\*</sup>, Mirhasan SeyedAmeri<sup>2</sup>

Received: Jun 07, 2019

Accepted: Mar 04, 2019

---

### Abstract

**Objective:** Improving the brand of human resource and the organizational image resulting, will shape the committed employees. The brand and reputation of human resource are among the main factors in shaping the competitive advantages. The researcher has tried to develop a human resources management model in Northwest sports facilities.

**Methodology:** The study is an applied and descriptive research. The statistical society consists of all managers and staff of sports places(halls, sport complexes, swimming pools, stadiums and etc.) across the cities of East Azerbaijan, West Azerbaijan and Ardabil, which are 1267 people, according to the inquiry from the relevant support from the sports and youth organization of these provinces and physical education assistance of the Northwest of country. The sampling method of this research was randomized, categorical and the sample was determined 350 according to the Morgan table. In this research, a path analytic method was used to establish the model and review it. According to this analysis, a complied pattern was developed based on experimental data. All analyzes were performed using SPSS22 software. Structural equations were used for modeling.

**Results:** According to the results of the research, the following policies and actions affect the formation of human resource branding. The proposed value of employment, brand communication, brand of staff, organization brand and products brand.

**Conclusion:** The managers of the sport facilities have to pay attention to the human resource brand management and its components.

**Keywords:** Modeling, Human Resource Brand, Sports facilities

---

1. PhD student of Sport Management, Urmia University, 2. Professor of Sport Management, Urmia University

\* Corresponding author's e-mail address: davoodsalehnia@yahoo.com