

## Role of Employer Branding in Individual and Organizational Performance of Human Resources in Selected Iran Sports Federations

Mohammad Hossein Ghorbani<sup>1</sup>, Fatemeh Moazami Goodarzi<sup>2</sup>, and Hamid Reza Safari Jafarloo<sup>3</sup>

1. Assistant Professor in Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran.

2. MSc in Sport Management, Faculty of Human Sciences, Danesh Alborz University, Qazvin, Iran.

3. Assistant Professor in Sport Management, Faculty of Literature and Sciences, Jahrom University, Jahrom, Iran.

Received: 15 July 2019

Accepted: 28 December 2019

### Extended Abstract

#### Summary

Due to the lack of research works on the employer brand in sports federations and the need to understand the importance of this factor on their performance, the purpose of this work is to investigate the effect of the employer branding on the individual and organizational performance of human resources in the Iranian sports federations.

#### Introduction

In the recent years, the staff loyalty to organizations has sharply declined, and this crisis, especially in the case of the elite human resources, can be irreparable. Under these circumstances, the employer branding is so important to implement the right planning for the successful management of valuable human resources and the potential talents of the organization. The findings of the research work on the employer branding in sports can provide a great knowledge for the managers of sports organizations in the current competitive conditions.

#### Methodology and Approach

This research work was applied in terms of purpose, and it was descriptive/correlation in terms of method. The statistical population of this work consisted of 15 sport federations in Iran, which included 300 presidents, vice presidents, general secretaries, committee's managers, coaches, referees, and experts. The statistical sample was considered equal to the total population, and after the distribution of the questionnaire, 248 were completed and entered into the research process. For data collection, three questionnaires were used including the organizational performance questionnaire of Yang *et al.* (2004), the individual performance questionnaire of Paterson and Breton (1992), and the employer branding questionnaire of Ewing and Hah (2005). The descriptive and inferential statistics were used in order to analyze the data obtained. In order to test the hypotheses and modeling, the structural equation modeling and confirmatory factor analysis were used.

**Result and Conclusion:** The findings of this work showed that the employer branding had a significant positive effect on the individual and organizational performance, and the individual performance had a positive and significant effect on the organizational performance. Also, the model of employer branding had an impact on the individual and organizational performance of human resources in the Iranian sports federations. According to the research findings, the employer branding plays a significant role in explaining the organizational performance ( $\beta = 0.70$ ,  $t = 8.03$ ) and the individual performance ( $\beta = 0.92$ ,  $t = 4.7$ ). Also, the personal performance had a significant effect on the organizational performance ( $\beta = 0.94$ ,  $t = 10.22$ ). Also, the model of the effect of the employer branding on the individual and organizational

performance of human resources in the Iranian sport federations was suitable. According to the research findings, the implementation of the employer branding in sports federations will increase their performance and efficiency, and the sports federation managers and policymakers can use branding as a leverage to develop the performance.

**Keywords:** Employer branding, Organizational performance, Individual performance, Sport organizations.

---

**To cite this article:**

Ghorbani, M. H., Moazami Goodarzi, F., & Jafari Safarloo, H. R. (2020). Role of Employer Branding in Individual and Organizational Performance of Human Resources in Selected Iran Sports Federations. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(2), 405-420.

---

Corresponding Author: **Mohammad Hossein Ghorbani**

E-mail: ghorbani.moho@gmail.com

## نقش برندسازی کارفرما بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی

محمد حسین قربانی<sup>۱\*</sup>، فاطمه معظمی گودرزی<sup>۲</sup> و حمید رضا صفری جعفرلو<sup>۳</sup>

۱. استادیار مدیریت ورزشی پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران، ایران

۲. کارشناس ارشد مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه دانش البرز، قزوین، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه جهرم، جهرم، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۴/۲۴

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر برندسازی کارفرما بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران انجام شده است.

**روش‌شناسی:** این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت و روش، توصیفی - همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل، ۳۰۰ نفر از رؤسا، نایب رئیسان، اعضای مجمع، کارشناسان، دبیران، مدیران کمیته‌ها، مربیان و داوران مطلع در ۱۵ فدراسیون ورزشی منتخب بود. با استفاده از روش سرشماری، نمونه آماری برابر با جامعه در نظر گرفته شد و برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های برندسازی کارفرمای برتون و همکاران (۲۰۰۵)، عملکرد سازمانی یانگ و همکاران (۲۰۰۴) و عملکرد فردی پترسون (۱۹۹۲) استفاده شد. روایی پرسش‌نامه‌ها با نظر چند تن از اساتید مدیریت ورزشی و پایایی آنها با استفاده از آلفای کرونباخ (به ترتیب، ۰/۹۵، ۰/۷۸ و ۰/۹۷) مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در راستای آزمون فرضیه‌ها و مدل‌سازی از مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد.

**یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش نشان داد که برندسازی کارفرما بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر مثبت معنادار دارد؛ همچنین عملکرد فردی نیز بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری داشت. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت، برندسازی کارفرما، سهم قابل توجهی در تبیین عملکرد سازمانی ( $t=0.3/8=0.70$ ) و عملکرد فردی ( $t=0.47/10=0.92$ ) داشت؛ همچنین عملکرد فردی اثر معنی‌داری بر عملکرد سازمانی ( $t=0.22/10=0.94$ ) دارد؛ همچنین مدل اثر برندسازی کارفرما بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران از برازش مناسب برخوردار بود.

**نتیجه‌گیری:** طبق یافته‌های پژوهش، پیاده‌سازی برندسازی کارفرما در فدراسیون‌های ورزشی موجب افزایش عملکرد و کارایی آنها می‌شود و مدیران و سیاست‌گذاران فدراسیون‌های ورزشی می‌توانند از برندسازی به‌عنوان اهرمی جهت توسعه عملکرد بهره‌گیرند.

**واژه‌های کلیدی:** برندسازی کارفرما، عملکرد سازمانی، عملکرد فردی، سازمان‌های ورزشی.

## مقدمه

چالادورای و کروین<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، اعتقاد دارند که منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی، به‌عنوان مهم‌ترین گام در کیفیت خدمات و عملکرد سازمان در نظر گرفته می‌شود. ایشان بیان می‌کنند که موفقیت هر سازمان ورزشی تا حد زیادی بستگی به منابع انسانی حرفه‌ای دارد، بنابراین مدیران منابع انسانی همیشه به دنبال استراتژی‌های اثربخش برای جذب و نگهداری کارکنان با استعداد هستند. کارکنان با استعداد دارایی‌های ناملموس مانند، نوآوری، خلاقیت، کارآفرینی و سرمایه‌های دانشی برای سازمان به ارمغان می‌آورند که امروزه در کسب و کارها و سازمان‌ها، تأکید اصلی بر این دارایی‌هاست و می‌تواند به ارتقاء عملکرد فردی و سازمانی منجر شود (اسشوایر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). منابع انسانی با استعداد، به‌عنوان منابع کلیدی هر سازمان قادر هستند، سازمان را صرف‌نظر از صنعت مربوطه، به یک شرایط خوب و حتی فراتر از آن به‌عنوان یک سازمان ایده‌آل در دنیای رقابت کنونی مطرح کنند (بریندت و کال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)؛ همچنین برخورداری از سیستم‌های مناسب منابع انسانی، عاملی کلیدی در عملکرد سازمان‌های ورزشی است (بیگمی و همکاران، ۱۳۹۷) و در میان آنها، سیستم جذب و حفظ کارکنان مستعد، اخیراً مورد توجه محققان و مدیران اجرایی قرار گرفته است. در این راستا، سازمان با برخورداری از برند قوی در بین رقبای خود می‌تواند در جذب و نگهداری منابع انسانی شاخص‌تر باشد؛ این نوع از برند به برند کارفرما<sup>۴</sup> معروف است (سودال<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

اصطلاح برند نخستین بار بر تفاوت‌های مشهود در محصولات متمرکز بود، اما طی سال‌ها، برای ایجاد تمایز در افراد، مکان‌ها و شرکت‌های مختلف به کار گرفته شده است که بدین ترتیب، برند کارفرما به‌عنوان انشعابی جدید از برند، نتایج به‌کارگیری قوانین بازاریابی و ارتباطات در مدیریت منابع انسانی را بیان می‌کند. برند کارفرما به معنای تلاش شرکت برای ایجاد مزیت و برتری نسبت به رقبا در جهت جذب و یا حفظ منابع انسانی با استعداد و ماهر، داخل و خارج از سازمان است (بکهایس و تاکو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). این مفهوم با وجود پیشینه گسترده، همچنان در ادبیات و تحقیقات بازاریابی و مدیریت منابع انسانی بسیار مورد توجه است (هادی و احمد<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸؛ بروش<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). اوینگ<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۲) و قبل از ایشان، آمبلر و براو<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۶) از محققانی بودند که نخستین بار مفهوم برند کارفرما را با مفهوم «رقابت برای جذب استعداد» معرفی کردند و اعتقاد داشتند، کارکنان یک سازمان می‌توانند مزیت رقابتی برای جذب بازار باشد. ایشان اعتقاد دارند، برند کارفرما موجب جذب کلیه مزیت‌های اقتصادی، روانشناختی و کارکردی است که بوسیله کارکنان ایجاد می‌شود و باعث برتری سازمان در بازار می‌شود (ناکس و فریمن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶). برند کارفرما به‌عنوان یک عامل ارزشمند برای مزیت رقابتی استراتژیک سازمان تعریف می‌شود که نه تنها برای جذب بهترین استعدادهای از منابع خارجی است، بلکه برای جذب و نگهداری منابع انسانی داخلی است (گونش و ماهیشاواری<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹). در واقع برند کارفرما بر این پیش فرض پایه‌ریزی می‌شود که با تزریق استعدادهای جدید به سازمان، یک ارزش ویژه به سازمان اضافه می‌شود و یک مزیت رقابتی در بازار برای سازمان شکل می‌گیرد (دبیریان و همکاران، ۲۰۱۹). سازمانی که برند کارفرمای مثبت دارد، می‌تواند زمینه مورد نیاز را برای جذب و به‌کارگیری متقاضیان کار که دارای عملکرد و استعداد بالایی هستند را تأمین نماید و به عبارتی از منظر استراتژیک، بستری برای جذب سرمایه‌های انسانی استراتژیک به سازمان را فراهم

1. Chelladurai and Kerwin
2. Schweyer
3. Brandt and Kull
4. Employer Branding
5. Sodal
6. Backhaus and Tikoo
7. Hadi and Ahmed
8. Bruschi
9. Ewing
10. Ambler and Barrow
11. Knox and Freeman
12. Gunesh and Maheshwari

می‌آورد. اثربخشی فرایند انتخاب کارکنان در چنین شرایطی نیز افزایش می‌یابد (برتون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). حتی در مورد مدیران سازمان، برند کارفرمای مثبت می‌تواند با تقویت هویت فردی در بین مدیران سازمان، دلبستگی و تعهد سازمانی ایشان را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به طور چشم‌گیری افزایش دهد (دیویس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

برندسازی کارفرما به مثابه راهبردی بلندمدت برای مدیریت آگاهی و ادراک کارکنان بالفعل و بالقوه و ذی‌نفعان تعریف شده است که شامل، تجارب مستقیم و غیرمستقیم ارتباط با سازمان می‌شود (نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۶). مفهوم برند کارفرما به نوعی در ارتباط با برند بازاریابی، ولیکن در حیطه منابع انسانی است؛ چراکه روی جذب بهترین منابع انسانی در بازار رقابتی منابع انسانی اشاره دارد (ماکسول و ناکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). کارکنان، در مرکز فرایند برندسازی سازمان قرار دارند و رفتار آنان می‌تواند به تقویت ارزش‌های اعلام شده منجر شود یا در صورت ناسازگاری با ارزش‌ها، پیام‌های تبلیغ شده را به مخاطره اندازد؛ بنابراین، بسیار اهمیت دارد که رفتار و ارزش‌های کارکنان با رفتار و ارزش‌های اعلام شده سازمان همسو باشد تا عملکرد شغلی و سازمانی تحت تأثیر قرار گیرد (برتون و همکاران، ۲۰۰۵).

در ورزش، عملکرد ورزشکاران و مربیان به راحتی با تعداد مدال‌ها یا امتیازات به‌دست آمده قابل ارزیابی است، ولی عملکرد سازمان‌های ورزشی و مدیران آن پیچیدگی‌هایی دارد که شاخص‌های عملکردی آنها را گسترده تر می‌کند. این سازمان‌ها به‌خاطر ذی‌نفعان گسترده خود مانند، حامیان مالی، دولت، جامعه و رسانه‌ها باید تمرکز بیشتری بر عملکرد فردی و سازمانی خود داشته باشند. البته قابل ذکر است که این دو عملکرد تا حد زیادی با هم گره خورده‌اند و نمی‌توان عملکرد سازمانی را جدا از اعتقادات و عملکرد فردی کارکنان بررسی کرد. یکی از مهم‌ترین گام‌ها در ارتقاء عملکرد سازمان‌های ورزشی، مدیریت منابع این سازمان‌ها است (ویناند<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). زینت و کمی<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) منابع انسانی با کیفیت را یکی از مهمترین شاخصه‌ها در عملکرد سازمانی می‌دانند که با سطح بالای مهارتی می‌توانند تضمین کننده عملکرد سازمانی در سازمان‌های ورزشی از جمله، فدراسیون‌های ورزشی باشند. علی‌رغم اینکه عملکرد منابع انسانی یک سازمان ورزشی که شامل عملکرد فردی کارکنان، داوطلبان، ورزشکاران و یا مربیان است، امکان دارد در سطوح مختلف با یکدیگر متفاوت باشد؛ ولیکن به‌صورت کلی می‌تواند برآوردی از عملکرد سازمان را به نمایش بگذارد (چالادورای و کروین، ۲۰۱۸). محققان ابعاد مختلفی از عملکرد سازمانی را در سازمان‌های ورزشی مورد بررسی قرار داده‌اند. ویناند و همکاران (۲۰۱۰)، ارتباطات و مهارت‌های شغلی را از مهمترین معیارهای عملکرد فردی در سازمان‌های ورزشی می‌دانند. بایلی و رایبسون<sup>۶</sup> (۲۰۰۷)، پنج بعد عملکرد برای فدراسیون‌های ورزشی فرانسه را شامل سیستم‌های حکمرانی، جایگاه در صنعت، کیفیت شبکه‌های اجتماعی عملیاتی، تسهیل کننده‌ها و موانع می‌دانند. مادالا<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۰۶) نیز منابع انسانی، ارتباطات درون سازمانی و ارتباطات مالی را از مهمترین معیارهای عملکرد سازمانی در فدراسیون‌های ملی شنا در چهار کشور یونان، ایتالیا، پرتغال و اسپانیا می‌دانند.

مرور پژوهش‌های پیشین، نشان دهنده ارتباط مستقیم و یا غیر مستقیم برند کارفرما با عملکرد فردی و یا سازمانی دارد. هر یک از پژوهشگران برای تبیین این ارتباط، متغیرهای مختلفی را مورد ارزیابی قرار داده‌اند که در نهایت می‌توانند عملکرد سازمان را بهبود دهند. رانا<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۹) و همچنین لورس<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۶) اعتقاد دارند که برند کارفرما می‌تواند با ایجاد حس دلبستگی و غرور نسبت به سازمان، تعهد سازمانی را در بین کارکنان افزایش دهد که این به نوبه خود می‌تواند باعث تأثیر بر

1. Berthon
2. Davies
3. Maxwell and Knox
4. Winand
5. Zintz and Camy
6. Bayle and Robinson
7. Madella
8. Rana
9. Lores

عملکرد سازمانی شود؛ همچنین با ارتقاء برند کارفرما، درخواست شغلی نیز افزایش پیدا می‌کند که این خود می‌تواند شانس سازمان را برای جذب نیروهای با استعداد و با عملکرد بالا را افزایش دهد (ساینی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵؛ اسلم<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). کشیپ و رینگنکار<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) رهبری را از مواردی می‌دانند که می‌تواند با هدایت درست سازمان و سیاست‌های بازاریابی باعث جذب استعداد شغلی و افزایش برند کارفرما شود. بالی و دیکزیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نیز بر تأثیر برندسازی کارفرما بر جذب استعدادهای برتر تأکید دارند که موجب افزایش غیر مستقیم عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین کلیر<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) نیز اشاره دارند که ارتقاء برندسازی کارفرما در شبکه‌های اجتماعی، احتمال انتخاب افراد توانمند با عملکرد شغلی بالا را در محیط‌های مجازی گسترش می‌دهند. میشر و کومار<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، نقش برند کارفرما بر استخدام نیروی انسانی را مورد توجه قرار می‌دهند و اعتقاد دارند که افزایش برند کارفرما، باعث جذب افراد حرفه‌ای‌تر در مرحله استخدامی می‌شود که از راندمان عملکرد شغلی بالاتری نسبت به دیگران برخوردارند. رابرتسون و خطیبی<sup>۷</sup> (۲۰۱۳) نیز بهره‌وری سازمان را از جمله نتایج ارتقاء برند کارفرما می‌دانند که در نتیجه باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. کاسیو<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) نیز به رابطه مستقیم برند کارفرما و عملکرد اشاره کرده است و اعتقاد دارد که برندسازی کارفرما می‌تواند بر عملکرد سازمان‌ها و افراد تأثیرگذار باشد. در مطالعات تخصصی‌تر در زمینه برندسازی کارفرما، برتون و همکاران (۲۰۰۵)، جذابیت‌های برند کارفرما را در پنج بعد شامل، ارزش علاقه، ارزش کارکردی، ارزش توسعه، اجتماعی و ارزش اقتصادی در نظر گرفته است که می‌تواند به ارتقاء این برند کمک کند؛ همچنین افضل‌آبادی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به طراحی برند کارفرما برای سازمان‌های عمومی غیر دولتی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که برند کارفرما در کلیه بخش‌ها از جمله، بخش‌های خصوصی و غیر دولتی نیز می‌تواند تأثیرگذار باشد. ژیانگ و آلیس<sup>۹</sup> (۲۰۱۱) نیز در شرکت‌های غیردولتی چین به این نتیجه رسیدند که ارزش برند کارفرما می‌تواند بر جذابیت سازمانی بیافزاید که این مهم می‌تواند باعث ارتقاء تعهد سازمانی و در نتیجه راندمان کاری افراد شود. در جدیدترین تحقیقات هم بجزس کوپسکی<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۸) بیان می‌کند که موقعیت شغلی و شرایط فیزیکی، دو عامل مهم در مفهوم برند کارفرما است که می‌توان در جستجوی شغلی منابع انسانی مد نظر قرار گیرد؛ همچنین تئورر<sup>۱۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) با بررسی استراتژی‌های مختلف برندسازی کارفرما در مدیریت منابع انسانی، ایجاد تصویر سمبلیک و ابزاری از برند سازمان در تصور کارکنان را یکی از مهم‌ترین راهبردهای پیاده سازی برند کارفرما دانستند؛ همچنین ایشان در الگوی خود از برند کارفرما چهار بخش را در ارتقاء برند مؤثر می‌دانند که شامل، آگاهی از فعالیت‌های سازمان، احساس کارکنان به سازمان، دستاوردهای سازمان و ارزش این دستاوردها است.

با وجود اهمیت موضوع برند کارفرما در کلیه بخش‌های مدیریت منابع انسانی، ولیکن در سازمان‌های ورزشی، موضوع برند کارفرما کمتر مورد تحقیق بوده است. در معدود تحقیقات ورزشی، شیخعلی زاده و بشیری (۱۳۹۸)، تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان ورزشی را بررسی نموده و نتیجه‌گیری کرده‌اند که مدیریت برند داخلی، منجر به تعهد کیفیت رفتاری و رضایت شغلی کارکنان ورزشی می‌شود. ماکسول و ناکس<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۹)، تحقیقی را در مورد برند کارفرما به صورت موردی روی چند سازمان انجام دادند که یکی از این سازمان‌ها، ورزشی بود. نتایج نشان داد که موفقیت‌های سازمان، محل کار، حقوق دریافتی و نوع

1. Saini
2. Aslam
3. Kashyap and Rangnekar
4. Bali and Dixit
5. Clair
6. Mishra and Kumar
7. Robertson and Khatibi
8. Cascio
9. Jiang and Iles
10. Bejtkovsky
11. Theurer et al
12. Maxwell and Knox

خدمات شرکت، از مهم‌ترین معیارهای کارکنان سازمان ورزشی در برند کارفرما بود؛ همچنین ارتقاء برند کارفرما می‌تواند موجب بالا بردن تعهد و انگیزه کارکنان این سازمان ورزشی در تداوم موفقیت‌های عملکردی داشته باشد؛ همچنین کیم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) نیز اعتقاد دارند با توجه به تحقیقات فراوانی که در زمینه برندسازی در بازاریابی ورزشی انجام شده و نیز با توجه به ماهیت سازمان‌های ورزشی که بسیار محبوب هستند، ضرورت دارد که در مورد برندسازی این سازمان‌ها جهت جذب منابع انسانی برتر، تحقیقاتی انجام پذیرد.

همان‌طور که از مرور مطالعات پیشین بر می‌آید، هنوز تحقیقی در مورد برند کارفرما و تأثیر آن بر عملکرد در فدراسیون‌های ورزشی، انجام نپذیرفته است. این در حالی است که منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزشی به مثابه مهم‌ترین سازمان‌های ورزشی هر کشور که مسئولیت توسعه رشته ورزشی مورد نظر و فراهم کردن تسهیلات و امکانات برای رشد ورزشکاران نخبه و حضور در رقابت‌های داخلی و کسب افتخار در میادین بین‌المللی را بر عهده دارند، از اهمیت بالایی برخوردار است. این منابع انسانی شامل، طیف گسترده‌ای از کارکنان مانند، مدیران، کارمندان، مربیان، داوران، داوطلبان و غیره است. با توجه به پیشینه تحقیقات، به نظر می‌رسد، برند کارفرما در هر سازمانی از جمله فدراسیون‌های ورزشی می‌تواند کمک بالایی به جذب و حفظ منابع انسانی مطلوب در آن سازمان نماید، ولیکن تأثیر آن بر عملکرد سازمان نیاز به تحقیقات گسترده‌تری دارد. در واقع فرایند انتقال این تفکر که سازمان مکان بزرگی برای کار است، قادر است بخشی از مبارزه شرکت در جهت تقویت برند خود باشد (هادی زاده مقدم و همکاران، ۱۳۹۱)؛ بنابراین می‌توان یکی از ویژگی‌های یک فدراسیون ورزشی (در نقش کارفرما) در ذهن کارکنان داخلی و متقاضیان کار در بازار کار آن فدراسیون ورزشی دانست. این مهم از آنجا پراهمیت‌تر می‌شود که خصوصاً در سال‌های اخیر میزان وفاداری کارکنان به سازمان‌ها به شدت کاهش یافته و کارکنان و اعضای سازمان می‌پندارند که کارفرمایان هیچ تعهدی در قبال آنها ندارند و در نتیجه آنها هم احساس تعهد کمتری نسبت به سازمان می‌کنند و در اولین فرصت به فکر تغییر و یا ترک شغل هستند (رابینز، ۱۳۸۵) که این بحران مخصوصاً در مورد منابع انسانی نخبه می‌تواند غیر قابل جبران باشد؛ بنابراین ارزش برند کارفرما با توجه به فضای رقابتی موجود، از اهمیتی دو چندان برخوردار است. تحت این شرایط لازم است که برنامه‌ریزی صحیحی را برای مدیریت موفقیت‌آمیز منابع انسانی ارزشمند و استعداد‌های بالقوه سازمان به اجرا درآورد که بحث برند کارفرما موضوعی است که در این راستا مطرح گردیده و امروزه به‌عنوان یک استراتژی اصلی در بازاریابی منابع انسانی در آمده است. یافته‌های تحقیقات در زمینه برند کارفرما در ورزش می‌تواند برای مدیران سازمان‌های ورزشی حامل دانش گسترده‌ای در زمینه ارزیابی شاخص‌های ارزشمندی سازمان باشد و درک جنبه‌های مختلف این موضوع، می‌تواند به‌عنوان راهنمایی جهت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌های آتی مدیران در منابع انسانی مطرح گردد؛ بنابراین با توجه به عدم وجود تحقیق در زمینه برند کارفرما در فدراسیون‌های ورزشی و ضرورت درک اهمیت این مطلب روی عملکرد آنها، در این پژوهش به بررسی تأثیر برندسازی کارفرمایی بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران پرداخته شده است.

## روش‌شناسی

روش تحقیق در این پژوهش، به صورت توصیفی-همبستگی بود که گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و با استفاده از پرسشنامه صورت گرفت. جامعه آماری پژوهش را تمامی رؤسا، نایب رئیس‌ان، اعضای مجمع، کارشناسان، دبیران، مدیران کمیته‌ها، مربیان و داوران مطلع در ۱۵ فدراسیون ورزشی منتخب (ورزش‌های سه‌گانه، پزشکی ورزشی، نجات غریق و غواصی، بوکس، بدن‌سازی و پرورش اندام، شنا، ورزش‌های همگانی، موتورسواری و اتومبیل‌رانی، کشتی، فوتبال، والیبال، بسکتبال، تکواندو، شمشیربازی و وزنه‌برداری) مشغول فعالیت بوده‌اند، شامل گردید. با توجه به موضوع پژوهش، معیار انتخاب از بین فدراسیون‌ها، برخورداری از

برند و جایگاه مطلوب‌تر در کشور و همچنین بهره‌مندی از حجم نیروی انسانی بالاتر بوده است. در این راستا، تعداد ۱۹ فدراسیون مناسب بود و با توجه به عدم همکاری چهار فدراسیون، در نهایت تعداد ۱۵ فدراسیون به‌عنوان نمونه پژوهش در نظر گرفته شد. با توجه به تعداد جامعه (۳۰۰ نفر) و استفاده از روش سرشماری، تعداد نمونه و جامعه برابر بود و بعد از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۲۴۸ پرسشنامه تکمیل و در فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها وارد شد. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استفاده گردید: الف: پرسشنامه برند کارفرمای برتون و همکاران (۲۰۰۵) که در پژوهش حمیدی‌زاده و دیگران (۱۳۹۴) نیز ترجمه و استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۱ سوال است که بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) تهیه و تدوین گردیده است و برند کارفرمایی را در قالب شش مولفه نوآوری، اجتماعی، انسان‌مداری، توسعه شخصی، آموزشی و اقتصادی مورد سنجش قرار می‌دهد.

ب: پرسشنامه عملکرد سازمانی یانگ و همکاران (۲۰۰۴)؛ این پرسشنامه، عملکرد سازمانی را در قالب ۷ سوال و بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) مورد سنجش قرار می‌دهد.

پ: پرسشنامه عملکرد فردی پترسون (۱۹۹۲)؛ این پرسشنامه، عملکرد فردی را از طریق یک پرسشنامه مشتمل بر ۱۵ سوال، حاوی طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از خیلی کم تا خیلی زیاد) و پنج مولفه وظیفه‌شناسی، خودکنترلی، ارتباط و تعامل، و رشد و یادگیری مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد.

روایی پرسشنامه‌های پژوهش از طریق روایی سوری و محتوایی و استفاده از نظرات ۱۰ نفر از اساتید صاحب نظر در زمینه موضوع پژوهش، پس از جرح و تعدیلات لازم، مورد تأیید قرار گرفت؛ همچنین برای بررسی پایایی از روش آماری آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی محاسبه و نتایج مورد تأیید قرار گرفته است (جدول ۲).

در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. در این راستا، به بررسی میانگین، چولگی، کشیدگی و سایر ویژگی‌های توصیفی نمونه پرداخته شد و با استفاده از نرم افزار پی.ال.اس (نسخه ۱۸) و انجام آزمون تحلیل مسیر به بررسی تأثیر برندسازی کارفرمایی بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی و تدوین مدل آماری مربوطه بهره گرفته شد.

### یافته‌ها

بر اساس یافته‌های پژوهش، ۱۰۸ نفر (۴۳/۳ درصد) از نمونه مرد و ۱۴۰ نفر (۵۶/۷ درصد) زن بوده‌اند. ۵۶ نفر (۲۲/۷ درصد) مجرد و ۱۹۲ نفر (۷۷/۳ درصد) متأهل بوده‌اند. ۷۰ نفر (۲۸/۳ درصد) سن کمتر از ۳۳ سال، ۱۰۸ نفر (۴۳/۳ درصد) ۳۴-۴۰، ۵۴ نفر (۲۱/۹ درصد) ۴۱-۴۶ سال و ۱۶ نفر (۶/۵ درصد) بالای ۴۷ سال سن داشته‌اند. میزان تحصیلات ۱۱۶ نفر (۴۶/۸ درصد)، کارشناسی، ۱۲۸ نفر (۵۱/۶ درصد)، کارشناسی ارشد و ۴ نفر (۱/۶ درصد)، دکترا بوده است.

جدول شماره ۱، شاخص‌های آمار توصیفی را در سه متغیر برند کارفرما، عملکرد سازمانی و عملکرد فردی نشان می‌دهد. این شاخص‌ها شامل، میانگین، انحراف معیار، ضریب چولگی و ضریب کشیدگی ماست. همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین هر سه متغیر بیشتر از حد متوسط (۲/۵) است. بیشترین میانگین مربوط به عملکرد سازمانی (۳/۲۸) و کمترین میانگین، مربوط به عملکرد فردی (۳/۰۳) است.



جدول ۱. شاخص‌های آماری متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد سؤال	میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی
برند کار فرمایی	۲۱	۳/۲۱	۰/۸۴۲	-۰/۲۰۸	۰/۲۰۶
عملکرد سازمانی	۸	۳/۲۸	۱/۳۹۱	-۰/۱۸۱	-۱/۲۵۶
عملکرد فردی	۱۵	۳/۰۳	۱/۲۷۵	۰/۰۴۵	-۱/۰۴۱

همچنین با توجه به نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری، از آنجا که مقدار پایایی مرکب به دست آمده در تمامی مؤلفه‌ها بزرگتر از ۰/۷۰ باشد. آن بلوک تک بعدی است و از پایایی لازم برخوردار است؛ همچنین مقدار متوسط واریانس استخراج شده بزرگتر از مقدار حداقل ۰/۵ مورد نیاز است، لذا مدل دارای همگرایی کافی است، به این معنی که یک متغیر مکنون می‌تواند بیش از نیمی از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند. از این‌رو مدل، برازش مناسبی برخوردار است. از طرفی طبق جدول مقدار کرونباخ و Rho-A در تمامی مؤلفه‌ها بالاتر از ۰/۷۰ است، پس مدل دارای پایایی و برازش است.

معیار GOF مربوط به بخش کلی مدل‌های معادلات ساختاری است که توسط این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود، برازش کلی را نیز کنترل نماید. برای بررسی برازش در یک مدل کلی، تنها یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹). این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

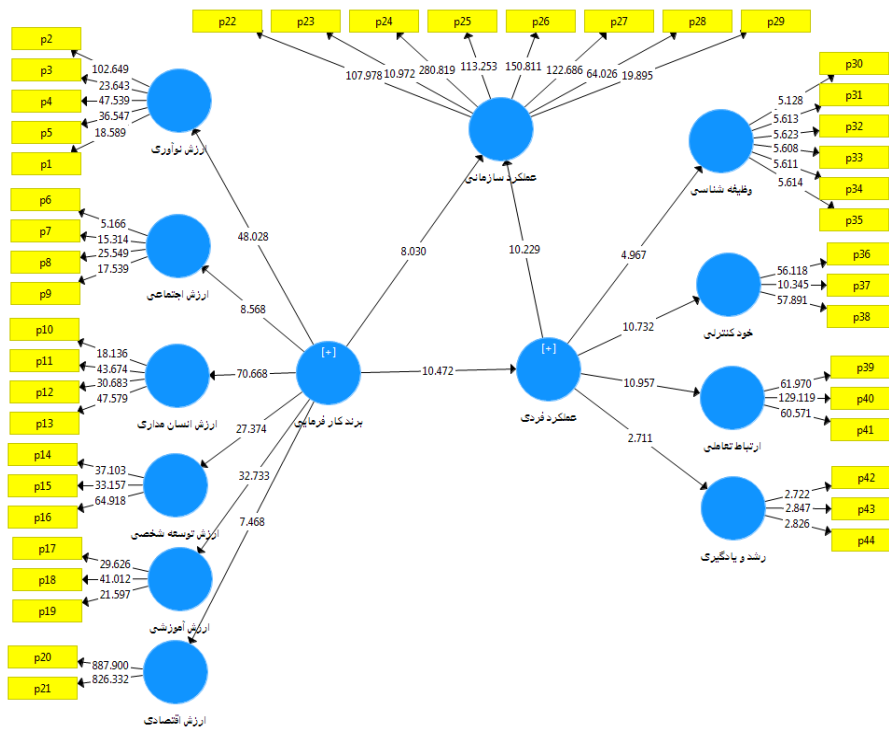
$$GOF = \sqrt{\text{communalities}} \times \overline{R^2}$$

جدول ۲. جدول پایایی و روایی مؤلفه‌های مدل تحقیق

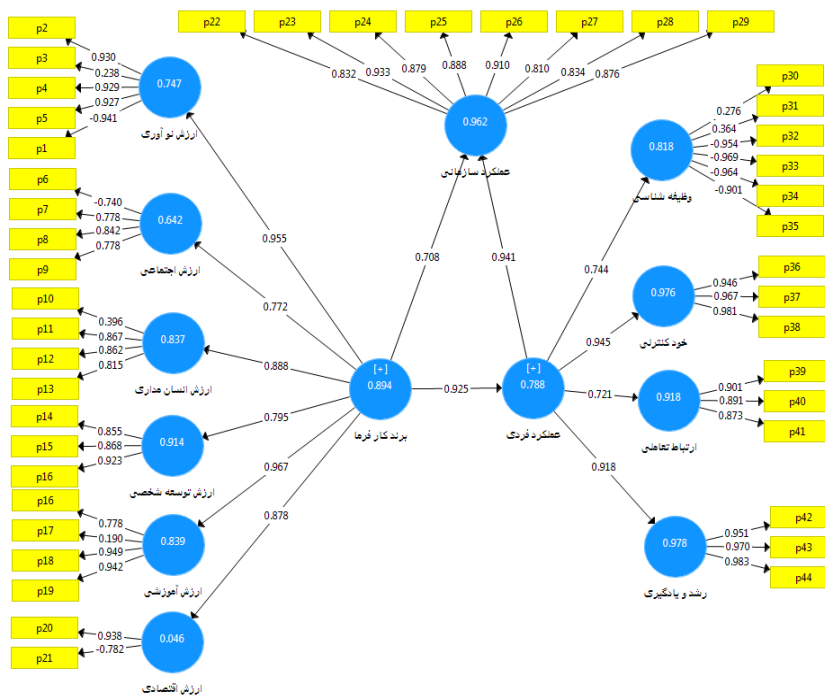
متغیر	کرونباخ	Rho-A	پایایی مرکب	متوسط واریانس استخراج شده	معیار GOF
برند کار فرما	۰/۹۵۶	۰/۹۷۶	۰/۹۶۵	۰/۶۰۸	۰/۳۴۵
ارزش نو آوری	۰/۹۳۶	۰/۹۴۲	۰/۹۳۸	۰/۷۵۲	
ارزش اجتماعی	۰/۸۶۷	۰/۸۶۹	۰/۸۶۸	۰/۶۲۲	
ارزش انسان مداری	۰/۸۰۳	۰/۸۷۱	۰/۸۲۰	۰/۵۵۴	
ارزش توسعه شخصی	۰/۸۹۷	۰/۸۹۸	۰/۸۹۸	۰/۷۴۵	
ارزش آموزشی	۰/۸۵۰	۰/۸۵۳	۰/۸۵۱	۰/۶۵۶	
ارزش اقتصادی	۰/۸۵۶	۰/۸۵۶	۰/۸۵۶	۰/۷۴۹	
عملکرد فردی	۰/۹۷۹	۰/۹۸۴	۰/۹۸۲	۰/۸۷۵	۰/۵۳۹
وظیفه شناسی	۰/۹۷۸	۰/۹۸۸	۰/۹۷۹	۰/۸۸۵	
خودکنترلی	۰/۸۴۶	۰/۹۲۸	۰/۸۵۶	۰/۶۸۲	
ارتباط تعاملی	۰/۹۳۸	۰/۹۴۲	۰/۹۳۹	۰/۸۳۷	
رشد و یادگیری	۰/۹۳۳	۰/۹۴۰	۰/۹۳۵	۰/۸۲۸	
عملکرد سازمانی	۰/۷۸۷	۰/۹۵۸	۰/۷۳۳	۰/۶۱۸	۰/۴۴۷

بر اساس معیار GOF متغیرهای برند سازی کار فرمایی، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی و ابعاد آنها بر اساس محاسبه محقق در حد قوی یا متوسط هستند. پس مدل برند کارفرمایی دارای برازش مناسبی است.

بر اساس مدل تحلیل مسیر در حالت ضریب استاندارد و معناداری مدل و با توجه به اینکه مقدار آماره تی در مسیر تمامی متغیرهای (برند کارفرمایی، عملکرد سازمانی و عملکرد فردی) در فدراسیون‌های ورزشی ایران بالاتر از ۱/۹۶ و در سطح اطمینان ۹۹ درصد و سطح خطای ۰/۰۱ معنادار است.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری اثر برندسازی کارفرمایی بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی در حالت معناداری



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری اثر برندسازی کارفرمایی بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی در حالت

استاندارد

با توجه به نتایج جدول ۳، تمامی ضرایب معنی‌داری تی از ۱/۹۶ بزرگ‌تر هستند که این امر معنی‌دار بودن تمامی سؤالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌کند؛ بنابراین تمامی فرضیه‌ها اثرات بین متغیرهای پژوهش معنی‌دار است و مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

جدول ۳. مقادیر ضریب مسیر مستقیم و آماره تی مرتبط با متغیرهای پژوهش (آزمون فرضیه‌های پژوهش)

فرضیه	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره تی (t)	سطح معنی‌داری	نتیجه فرضیه
برند کارفرما <---- عملکرد فردی	۰/۹۲۵	۱۰/۴۷	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
عملکرد فردی <---- عملکرد سازمانی	۰/۹۴۱	۱۰/۲۲	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
برند کارفرما <---- عملکرد سازمانی	۰/۷۰۸	۸/۰۳	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از تحقیق حاضر، مدل‌سازی تأثیر برند کارفرما بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی ایران بود. بر اساس یافته‌ها، برندسازی کارفرما، سهم قابل توجهی در تبیین عملکرد سازمانی فدراسیون‌های ورزشی ایران دارد ( $t = \beta, 0.3/8 = 0.70$ ). در نتایج همسو با این تحقیق بلی و دیکزت (۲۰۱۶) بیان می‌کند که برند کارفرما می‌تواند بر عملکرد سازمانی تأثیر داشته باشد و باعث ارتقاء مدیریت مؤثر در سازمان شود؛ همچنین ونگ (۲۰۱۵) نیز نشان داد، ارتباط معنی‌دار و مثبتی بین ادراک کارکنان از برند کارفرما و عملکرد کارکنان وجود دارد. وی بیان می‌کند، همچنین نشانه‌های قوی از تحقق درک کارکنان از وعده‌های کارفرما با توجه به برند آن وجود دارد که شامل: تجربه اشتغال مطلوب و متمایز در سازمان، عالی دانستن سازمان به‌عنوان محلی برای کار، داشتن شادی درونی برای ادامه کار در این محل، عدم ترک سازمان و داشتن ادراکات مثبت نسبت به اجرای وظایف کاری کارکنان است. ژیانگ و ایلس (۲۰۱۱) نیز در تحقیق همسو به این نتیجه رسیدند که برند کارفرما می‌تواند بر عملکرد سازمان تأثیر داشته باشد. رابرتسون و خطیبی (۲۰۱۳) نیز به این نتیجه رسیدند که سرمایه‌گذاری بر برند کارفرما می‌تواند تا حدود زیادی باعث افزایش بهره‌وری سازمان شود که به نوعی همسو با این یافته تحقیق است. در تبیین این یافته تحقیق باید گفت، هدف اصلی برند کارفرمایی در فدراسیون‌های ورزشی، این است که با بالا بردن احتمال انتخاب فدراسیون‌های توسط کارکنان حرفه‌ای نسبت به رقبا و نیز انگیزش کارکنان داخلی از حس غرور از کار در این فدراسیون، باعث افزایش دلبستگی سازمانی و در نتیجه عملکرد کلی سازمان شود. یکی از ابعاد برند کارفرمایی در این تحقیق، ارزش انسان‌مداری است که در قالب ایجاد جو دوستانه، روابط خوب با زیرستان، روابط خوب بین همکاران و محیط کاری شاد می‌توان فضای مساعدی در محیط کار ایجاد کرد که باعث افزایش بهره‌وری، خلاقیت، نوآوری و در نتیجه افزایش عملکرد سازمانی می‌شود (برتون و همکاران، ۲۰۰۵). همچنین ارزش توسعه شخصی هم یکی دیگر از ابعاد برند کارفرما است که کارکنان به دلیل دلبستگی به یک برند کارفرما و تجربه‌های خوشایند از آن سعی دارند با کسب تجربه‌های حرفه‌ای بیشتر، نگاه مثبتی را نسبت به خود ایجاد کنند که این امر باعث افزایش اعتماد به نفس می‌شود که می‌تواند به‌صورت مثبتی بر عملکرد سازمانی تأثیر بگذارد (برتون و همکاران، ۲۰۰۵). عیدی و همکاران (۲۰۱۱)، اعتقاد دارند که رضایت کارکنان از سازمان به‌عنوان یک ارزش رقابتی می‌تواند سازمان را پیشرفت دهد. ابعاد رضایت‌ذی‌نفعان، کسب اهداف رقابتی، جذب ورزشکاران و مربیان نخبه و روابط و اطلاعات سازمانی بهترین پیش‌بینی‌کننده‌های عملکرد سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی است. مدیران فدراسیون‌های ورزشی با قدردانی از کارکنان شایسته، ایجاد فضای دوستانه مانند جلسات مشترک، موقعیت‌های تفریحی و ورزشی و ارائه خدمات رفاهی می‌توانند در برقراری این فضا گام بردارند.

دیگر یافته تحقیق نشان داد، برندسازی کارفرما، سهم قابل توجهی در تبیین عملکرد فردی نیروی انسانی در فدراسیون‌های ورزشی ایران دارد ( $t=\beta$ ،  $47/10=0/92$ ). نتایج این پژوهش با تحقیقات کونرس و موسلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) همسو بود. ایشان به این نتیجه رسیدند که ارتقاء برند کارفرما باعث افزایش جذب استعداد‌های خارجی و حفظ استعداد‌های داخلی می‌شود که بدین گونه می‌تواند درگیری کارکنان را در کار خود بیشتر و عملکرد فردی آنها را افزایش دهد؛ همچنین کاسیو (۲۰۱۴) نیز همسو با این تحقیق اشاره می‌کند که برند کارفرما با انگیزش منابع انسانی به توسعه مهارت‌ها و توانایی‌ها، می‌تواند عملکرد فردی کارکنان را افزایش دهد و آنها را در برخی موارد مانند، سواد رسانه‌ای، برنامه‌ریزی و مهارت تصمیم‌گیری توانمند کند. در دیگر تحقیق همسو، افجه و علیزاده فر (۱۳۹۶) به این نتیجه رسیدند که برند کارفرما می‌تواند نگرش شغلی افراد سازمان را تحت تأثیر قرار دهد که این به نوبه خود می‌تواند عملکرد فردی کارکنان را کاهش یا افزایش دهد. در تبیین این یافته تحقیق باید گفت، برند کارفرما از بعد معرفی چهره مثبت سازمان به کارکنان بالقوه سازمان برای انتخاب شغلی آنها (بجتکوسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)، جذب استعدادها (برندت و کال<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)، کاهش تضادها (بک هاوس و تیتو، ۲۰۰۴)، بهبود روابط میان کارکنان (برتون و همکاران، ۲۰۰۵)، افزایش میزان وفاداری آنها (چانپینگ و خی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱)، بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان و کاستن از میزان تعلل و سستی آنها در کار کردن و کلاً حفظ و نگهداری آنها در سازمان (کاسیو، ۲۰۱۴) حائز اهمیت است. بدیهی است پس از طراحی استراتژی برند کارفرما در سازمان و پیاده سازی آن، بایستی سیستم‌های بازخورد و ارزیابی برای آن ایجاد نمود و با بررسی دقیق و عمده میزان جذابیت برند کارفرما در خارج از سازمان و کنترل شاخص‌هایی از قبیل میزان احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان، رضایت شغلی کارکنان، وفاداری کارکنان، میزان ترک خدمت کارکنان و دیگر شاخص‌ها، میزان توفیق استراتژی مذکور را به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار داد و در صورت نیاز اقدامات اصلاحی جهت بهبود انجام داد (ناکس و فریمن، ۲۰۰۶). در تحقیق حاضر اولین مولفه عملکرد فردی، دلسوزی بود که شامل احساس مسوولیت، دلسوزی، جدی بودن در کار، حفظ اسرار شغلی، از اتلاف وقت و انجام دادن کارهای بیهوده خودداری کردن و از وسایل کار مواظبت کردن است. دومین مولفه خودکنترلی بود که شامل، کار صادقانه بدون نظارت، پیگیری کارها تا حصول نتیجه، رعایت انضباط اداری است. سومین مولفه ارتباط تعاملی است که شامل مواردی مانند، رعایت حال همکاران، رفتار محترمانه با متقاضیان و فداکاری مشخص شده است. آخرین مولفه عملکرد شغلی هم رشد و یادگیری است که شامل، انتقال اطلاعات شغلی به دیگران، پذیرش اشتباهات و افزایش معلومات شغلی است. طبق مدل لینگر و گرینلی (۲۰۰۵)، ایجاد بینش بازار داخلی در سازمان از طریق تولید اطلاعات رسمی (مکتوب و رو در رو) و غیر رسمی، اشاعه و انتشار این بینش در سازمان و پاسخگویی سازمان در برابر بینش داخلی ایجاد شده، از جمله مواردی است که می‌تواند عملکرد فردی افراد را افزایش دهد.

دیگر یافته تحقیق بر نقش میانجی عملکرد فردی منابع انسانی در ارتباط برند کارفرما بر عملکرد سازمانی اشاره دارد. با توجه به این یافته‌ها می‌توان گفت که برند کارفرما از مسیر غیرمستقیم عملکرد فردی بر عملکرد سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی اثرگذار است. نظر به اینکه تبیین نتایج در تأثیر برند کارفرما بر عملکرد فردی صورت گرفت، در اینجا به تبیین ارتباط بین عملکرد فردی و شغلی پرداخته می‌شود تا در برآیند این مطالب بحث کلی درباره این ارتباط غیر مستقیم ارایه گردد. باید توجه داشت که بسیاری از تحقیقات ارتباط بین عملکرد شغلی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است که در نتایجی همسو عملکرد فردی را موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌دانند. ویناند و همکاران (۲۰۱۰) اعتقاد دارند که عملکرد شغلی کارکنان، تأثیر مستقیم روی عملکرد سازمانی دارد، بنابراین هر عاملی (از جمله برند کارفرما) که می‌تواند در کیفیت این منابع تأثیرگذار باشد،

1. Kunerth and Mosley
2. Bejtkovský
3. Brandt and Kull
4. Chunping and Xi

در عملکرد سازمانی نیز تأثیر خواهد گذاشت. مدلا و همکاران (۲۰۱۰) نیز در بررسی عملکرد فدراسیون‌های شنای برخی کشورهای اروپایی به این نتیجه رسیدند که عملکرد بالای شغلی در بین کارکنان و جذب کارکنان با کیفیت یکی از شاخص‌های مهم در عملکرد سازمانی این فدراسیون‌ها را تشکیل می‌دهد. سیدیکو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، افزایش هماهنگی ارتباطی متأثر از عملکرد فردی منابع انسانی را موجب افزایش انگیزش شغلی، فرصت‌های تمرینی و توانمندسازی در بین کارکنان سازمان دانستند که در نهایت می‌تواند موجب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود. همچنین ادنارت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر نوآوری به‌عنوان یکی از نتایج عملکرد فردی اشاره کردند که در نهایت می‌تواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد. شوایر (۲۰۱۰) اعتقاد دارد، یکی از مهمترین استراتژی‌هایی که می‌تواند سازمان‌ها را در جذب کارکنان با دانش بالا و مطلع از فناوری نوین کمک نماید، بالا بودن توانایی آنها در جذب و حفظ منابع انسانی می‌داند. کیفیت منابع انسانی جذب شده به سازمان، یکی از چالش‌های یا فرصت‌های پیش روی سازمان‌ها برای عملکرد سازمانی آنها در آینده است که باید مورد توجه مدیران سازمان باشد (داستون و ددریک، ۲۰۱۵). این کیفیت می‌تواند تضمین‌کننده موفقیت سازمان در آینده باشد. استراتژی‌های زیادی برای جذب و یا حفظ کارکنان در متون مدیریت منابع انسانی وجود دارد، ولیکن یکی از مهمترین استراتژی‌هایی که می‌تواند بر این مهم اثرگذار باشد، ارتقاء برند کارفرما است (ویلدن و همکاران، ۲۰۱۰). برند کارفرما می‌تواند با خلق جذابیت‌های لازم در بازار رقابت منابع انسانی، باعث جذب بهترین‌ها به سازمان شود؛ همچنین با ایجاد یک فضای انگیزشی برای کارکنان و منابع انسانی، موجب افزایش عملکرد فردی ایشان و در نتیجه بهره‌وری سازمانی آنها شود (رابرتسون و خطیبی، ۲۰۱۳).

به‌صورت کلی نتایج این تحقیق نشان داد که برند کارفرما بر عملکرد فردی و سازمانی در فدراسیون‌های ورزشی تأثیرگذار است؛ بنابراین به مدیران فدراسیون‌ها پیشنهاد می‌شود که تمامی فعالیت‌های سازمان خود را مانند فعالیت‌های آموزشی، اجتماعی، نوآوری و مالی را در مسیری قرار دهند که فرآیند برندسازی کارفرما صورت گیرد و اعتقاد آنها به برند فدراسیون بیش از پیش شود. در این راه، کارکنان باید نخست از ارزش‌ها و اهداف برند فدراسیون آگاهی داشته و آن را در خود درونی و نهادینه نمایند تا در مرحله بعد بتوانند آن را به مشتریان این فدراسیون‌ها انتقال دهند که شامل، ورزشکاران، مربیان و داوران باشد. برقراری ارتباطات اثربخش که منعکس‌کننده هویت برند سازمان است، یکی از راه‌کارهای عملیاتی است که می‌تواند سبب افزایش آگاهی کارکنان از برند سازمان، برقراری ارتباط روانی میان کارمند و سازمان و در نهایت درونی سازی ارزش‌های برند در کارکنان شود. پیامدهای مثبت موارد ذکر شده شامل، افزایش تعهد کارکنان به برند سازمان، افزایش رضایت کارکنان، کاهش جابه‌جایی کارکنان و رفتارهای هماهنگ با سازمان است که بر عملکرد کلی فدراسیون بسیار تأثیرگذار است. در انتها، با توجه به کمبود محورهای پژوهشی در مورد عوامل مؤثر بر برند کارفرما و نیز نیاز به دانش عمیق‌تر در مورد میزان و چگونگی این اثرات و جستجوی حوزه‌های احتمالی دیگر که مرتبط با موضوع هستند، انجام تحقیقات بیشتر در مورد این موضوع در سایر سازمان‌های ورزشی دولتی و خصوصی پیشنهاد می‌شود.

## منابع

استیفن، پی رابینز. (۱۳۸۵). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ چهل و ششم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

افجه، سید علی اکبر و علیزاده فر، زهرا. (۱۳۹۶). رابطه ادراک از برند کارفرما با نگرش‌های شغلی کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۶(۸۴)، ۷۳-۹۶.

1. Siddique  
2. Audenaert

- بیگمی، زهرا؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، سید نصرالله و هنری، حبیب. (۱۳۹۷). مدل تاثیر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و پیامدهای آن بر عملکرد سازمانی وزارت ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۱۶۳-۱۸۵.
- شیخعلی زاده، محبوب و بشیری، مهدی. (۱۳۹۸). تأثیر مدیریت برند داخلی بر رضایت شغلی کارکنان ورزشی با تأکید بر نقش میانجی جو رقابتی محیط کار. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۷(۱)، ۱۶۹-۱۸۳.
- ملکی مین باش رزگاه، مرتضی؛ فیض، داود و همتی، مریم. (۱۳۹۵). توسعه مدل عملکرد برند سازمان بر مبنای بازاریابی داخلی و برندینگ داخلی. پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶(۲)، ۱۹۴-۱۶۹.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ افضل آبادی، محمد حسین؛ عبداللهی، بیژن و عباسیان، حسین. (۱۳۹۶). طراحی مدل برندسازی کارفرما در سازمان‌های عمومی غیردولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹(۳)، ۹۶-۷۲.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2019). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 815-834.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bali, M., & Dixit, S. (2016). Employer brand building for effective talent management. *International journal of applied sciences and management*, 2(1), 183-191.
- Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management & Marketing*, 13(3), 1133-1149.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Brandt, E., & Kull, P. (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources. *Internationella Handelshogskolan*.
- Brusch, I., Bruschi, M., & Kozłowski, T. (2018). Factors influencing employer branding: investigations of student perceptions outside metropolitan regions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(2), 149-162.
- Cascio, W. F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128.
- Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2018). Human resource management in sport and recreation. Third Edition, Human Kinetics.
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The study on employer brand strategy in private enterprises from the perspective of human resource management. *Energy Procedia*, 5, 2087-2091.
- Clair, A. (2016). Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent "A study of Indian IT companies". *Business Dimensions*, 3(8), 93-101.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667 – 681.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.

- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
- Gunesh, P., & Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 149-168.
- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector. *Administrative Sciences*, 8(3), 44-59.
- Hieronimus, F., Schaefer, K., & Schroder, J. (2005). Using branding to attract talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 12-14.
- Jiang, T., & Iles, P. (2011). Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualizing employer branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.
- Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5, 207-220.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16
- Mishra, S., & Kumar, S. P. (2019). E-recruitment and training comprehensiveness: untapped antecedents of employer branding. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 125-136
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Parkerson, B., & Saunders, J. (2005). City branding: can goods and services branding models be used to brand cities? *Place branding*, 1(3), 242-264.
- Phillips, J. J. (2005). The value of human capital: What logic and intuition tell us? *Chief Learning Officer*, 4(8), 50-52.

- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P., & Jain, V. (2019). Impact of Employer Branding on Job Engagement and Organizational Commitment in Indian IT Sector. *International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)*, 8(3), 1-17.
- Robertson, A., & Khatibi, A. (2013). The influence of employer branding on productivity-related outcomes of an organization. *IUP Journal of Brand Management*, 10(3), 17-32.
- Saini, G. K., Gopal, A., & Kumari, N. (2015). Employer brand and job application decisions: Insights from the best employers. *Management and Labor Studies*, 40(1-2), 34-51.
- Sartain, L., & Schumann, M. (2008). *Brand from the inside: Eight essentials to emotionally connect your employees to your business*. John Wiley & Sons.
- Schweyer, A. (2010). *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons.
- Siddique, M., Procter, S., & Gittell, J. H. (2019). The role of relational coordination in the relationship between high-performance work systems (HPWS) and organizational performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(4), 246-266.
- Sodal, S., Dhar, R., & Mehendale, S. (2018). Factors Effecting Employer Branding-A Methodological and Thematic Review. *Asian Journal of Management*, 9(1), 785-790.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., & Robinson, L. (2010). Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307.

---

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

قربانی، محمد حسین، معظمی گودرزی، فاطمه و صفری جعفرلو، حمید رضا. (۱۳۹۹). نقش برندسازی کارفرما بر عملکرد فردی و سازمانی نیروی انسانی در فدراسیون‌های منتخب ورزشی. *نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش*، ۷(۲)، ۴۰۵-۴۲۰.

---