



## تحلیل ابعاد الزامات برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی بررسی رابطه آن با استراتژی های موضوع سازي خدمات ورزشي در مجموعه هاي ورزشي شهر کرمان

محسن منظری توکلی<sup>۱</sup>، محمدعلی صفانیا<sup>۲</sup>، سید صلاح الدین نقش بندی<sup>۳</sup>، رضا نیک بخش<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۷

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، تحلیل ابعاد الزامات برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی بررسی رابطه آن با استراتژی های موضوع سازی خدمات ورزشی در مجموعه های ورزشی شهر کرمان است. روش پژوهش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده و جامعه آماری شامل کارکنان مجموعه های ورزشی شهر کرمان با در نظر گرفتن احتمالات مربوط به غیر قابل استفاده بودن تعدادی از پرسشنامه های تکمیل شده، در مجموع ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت ۳۸۵ پرسشنامه مبنای تحلیل های آماری قرار گرفت. برای جمع آوری داده ها از دو پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. سنجش روایی با استفاده از روایی صوری و تایید صاحب نظران مدیریت انجام گرفت. پرسشنامه الزامات برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی برابر با (۸۵ درصد) و استراتژی های موضوع سازی خدمات ورزشی برابر با (۸۶/۱ درصد) محاسبه شده است. تجزیه و تحلیل داده ها به صورت کمی و کیفی صورت گرفته با نرم افزارهای SPSS ویراست ۲۳ و Smart PLS محاسبه و ویراست ۲۳ انجام شد، در پژوهش حاضر سطح معنی داری ۰/۰۵ در نظر گرفته شده است، بر اساس یافته های پژوهش می توان نتیجه گرفت که اثر مثبت و معنادار الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر استراتژی های موضوع سازی خدمات ورزشی است. همچنین ضریب تعیین نشان می دهد ۱۳ درصد از تغییرات استراتژی های موضوع سازی خدمات ورزشی توسط الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی تبیین می شود

**واژگان کلیدی:** موضوع سازی، خدمات ورزشی، منابع انسانی، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

[am.safania@srbiau.ac.ir](mailto:am.safania@srbiau.ac.ir)

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت ورزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه با به هم وابسته شدن بازارها و رقابتی شدن آنها و هم چنین با سخت گیرتر شدن مصرف کنندگان در انتخاب بیشتر سازمانها باید تصمیم بگیرند که چگونه می توانند این فضای در حال تغییر را به طور اثر بخش هدایت کنند تا به سودآوری دست یابند. (لوتاکو و کلاساوا، ۲۰۰۹)

موضع سازی، استراتژی موثر در شرایط رقابتی بازارهاست که ضمن شناسایی ابعاد موثر بر جایگاه رقابتی در اذهان مشتریان، وضعیت هر سازمان را براساس ابعاد تعیین شده نسبت به رقابتش ارزیابی می کند. موضع سازی به سازمان امکان می دهد که خود، خدمات اش را متمایز نموده، نیازهای مشتریان هدفش را بهتر از رقبایش تامین کند. (لاولاک و رایت، ۱۳۸۵: ۲۵)

موضع یا جایگاه یک خدمت بیانگر شیوه ای است که مصرف کنندگان درباره ی ویژگی های مهم یک خدمت می اندیشند، یعنی جایگاهی که در آن خدمت در ذهن مصرف کنندگان در مقایسه با خدمت رقیب دارد (محمودی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۲۸).

می توان گفت که موضع یا جایگاه یک خدمت بیانگر نوع نگرش مصرف کننده درباره ویژگی های مهم یک خدمت است. ذهن مصرف کننده با مجموعه ای از این نگرشها و پنداشتها درگیر است، بنابراین برای سهولت در فرآیند خرید اغلب محصولات را در ذهن خود طبقه بندی کرده و به هر کدام از آن جایگاهی را اختصاص می دهد. (سعیدنیا و همکاران، ۱۳۸۵)

گاهی اوقات این جایگاه مهم و ناشناخته بوده، نتیجه این ماندگاری، تاریخچه یا فعالیت های رقابتی است. با این حال برنده ها به منظور نیل به موفقیت نباید موضع سازی خود را به دست بخت یا اقبال یا رقابت بسپارند (توماس، ۲۰۰۶: ۵۸)

لذا سازمانها با دستیابی به چنین اطلاعاتی می توانند عوامل تاثیر گذار بر مشتریان را شناسایی کنند. یکی از عناصر مهم در مدیریت، برنامه ریزی است. برنامه ریزی تنها عنصر مدیریتی و فرایندی است که سازمانها در قالب آن هم فعالیتها و کوششهای فرد را در مورد اهداف مورد نظر و در راه رسیدن به آن و چگونگی طی کردن مسیر را در یکدیگر ترکیب و ادغام کرده و هدف از اجزای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی راهبردی مناسبی داشته است. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمان محسوب می شود منابع انسانی است. (پاتریکو و همکاران، ۱۳۷۶: ۱۶)

در نتیجه یکی از عمده ترین برنامه ریزی های سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است و به عنوان ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی های سازمان را به اهداف و برنامه های منابع انسانی را مورد نظر متصل می سازد. در حقیقت موفقیت

<sup>1</sup> Lotako & Vaslava

<sup>2</sup> Lovelace and Wright

<sup>3</sup> Tomas

<sup>4</sup> patrick

هر سازمان در گروه واحد های منابع انسانی آن سازمان است و آن چه باعث بهینه شدن منابع انسانی می شود برنامه ریزی استراتژیک است. (یاراحمدی خراسان، ۱۳۸۶: ۵۲)

سازمان هایی که به طور کامل سیستم های برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی را مورد استفاده قرار می دهند، صرفه جویی قابل توجهی در هزینه های نیروی کار، رضایت مندی کارکنان، بهره وری کارکنان، بهبود مدیریت و اثر بخش کارکنان و پرسنل داشته اند و هم چنین این برنامه ریزی تاثیر مثبتی بر عملکرد یک سازمان داشته است (بانیز، ۲۰۰۶: ۲۷).

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی جهت حرکت و مقصد سازمان را مشخص می کند. این برنامه با بررسی محیط داخل و خارج سازمان، فرصت ها و تهدید های محیطی و نقاط قوت و ضعف داخلی را شناسایی میکند. با در نظر گرفتن ماموریت سازمان، اهداف بلند مدتی را برای آن تدوین می نمایند و برای دستیابی به این اهداف از بین گزینه های استراتژیک به طراحی استراتژی اقدام می کنند که با تکیه بر فرصت ها و نقاط قوت داخلی رقابتی موجود منجر می گردد (امین و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۵۲).

همان طور که گفته شد برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و الزامات آن ضمن این که اهداف کلی، فعالیت ها و ماموریت های سازمان را در دراز مدت تعیین می کند، روش های دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک و توسعه، بهبود خدمات، محصول را نیز مورد توجه قرار میدهد. از طرفی رایبسون (۲۰۰۶) به این موضوع اشاره کرده است که مجموعه های ورزشی ویژگی های دارند که آن را از سایر مجموعه ها متمایز می کند و اولاً مفهوم خدمات ورزشی برای افراد تازگی دارد، ثانياً افراد اوقات فراغت خود را که خود ارزشمند ترین زمان آن هاست، در آن جا سپری می کنند و ثالثاً در اغلب مجموعه های ورزشی نوعی سرمایه گذاری عاطفی در افراد صورت می پذیرد لذا موضع سازی نقش کلیدی در موفقیت مجموعه ورزشی دارد از آن جا که خدمات ورزشی یکی از پدیده های پویای جامعه معاصر است، مستلزم اتخاذ تصمیماتی درست در حوزه مدیریتی و بازاریابی خود است و در گروه اقداماتی نظیر برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و موضع سازی است تا بتوان از طریق آن ها به هدایت سایر فعالیت های مجموعه های ورزشی پرداخت لذا سوال اصلی تحقیق این است الگوی مطلوب الزامات برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی و رابطه آن با استراتژی های موضع سازی خدمات ورزشی در مجموعه های ورزشی شهر کرمان کدام است؟

<sup>1</sup> Biaus

<sup>2</sup> Robinson

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### الزامات برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی

طراحی و اجرای موفق برنامه ریزی های بلند مدت استراتژیک منابع انسانی نیازمند فراهم بودن شرایط مطلوب می باشد که این شرایط در فرهنگ برنامه ریزی استراتژیک تحت عنوان پیش نیازها عنوان می گردد بنابراین می توان الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی را در مقوله زیر مورد بررسی قرار داد .

الف: الزامات ساختاری:

#### ۱- وجود پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی :

طراحی و اجرای برنامه های استراتژیک منابع انسانی بدون داشتن یک پایگاه اطلاعاتی مطلوب امکان پذیر نیست قبل از تفکر و عمل در خصوص طراحی استراتژیک منابع انسانی زمانی عقلانی است که متکی به اطلاعات دقیق و کیفی باشد که این امر در گرو داشتن پایگاه اطلاعاتی منسجم و مطلوب است بنابراین برای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی نیاز به پایگاه اطلاعاتی می باشد که در آن اطلاعات زیر وجود داشته و مقوله بندی گردد.

۱- تعداد تحلیل گران سازمان و نوع تحلیل گری آنان (کمیت و کیفیت تحلیل گران)

۲- تعداد مدیران تصمیم گر و نوع تصمیم گری آنان (کمیت و کیفیت تصمیم گیران)

۳- استعدادها و توانمندیهای بالقوه و گرایش به شکوفایی آن

۴- ابعاد پرورش منابع انسانی صورت گرفته و صورت نگرفته از نظر عملکرد در سازمان

بطور کلی پایگاه اطلاعاتی منابع انسانی برای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بایستی دارای خصایص زیر باشد: ۱- دائمی تولید اطلاعات نماید ۲- قابل دسترسی باشد ۳- از فن آوری نوین برخوردار باشد ۴- دائما اطلاعات را نوسازی و تکمیل نماید ۵- اطلاعات را پردازش و شفاف نماید (میرسپاسی و طبرسی، ۱۳۷۷، ص ۵۴).

#### ۲- تکنولوژی انعطاف پذیر :

برای پاسخگویی به تقاضای متفاوت مشتریان و تحقق بخشیدن به اصل مشتری محوری، سازمانها نیازمند تکنولوژی قابل انعطاف هستند که بتوانند نظام تولیدی قابل انعطافی داشته باشند تکنولوژی انعطاف پذیر بعنوان یکی از پیش نیازهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است و این بدان علت است که نظام منابع انسانی هر سازمانی انعطاف پذیر است و بایستی نظام تکنولوژی آن نیز انعطاف پذیر شود. تکنولوژی انعطاف پذیر مجموعه جامعی از ماشین آلات و سیستم های طراحی شده است که وظیفه

تکمیل یک سلسله از عملیات را به شکل خود کار عهده دار است. این سیستم قادر است در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش مناسب نشان دهد به کارگیری سیستم تولید قابل انعطاف می تواند تأثیرات عمیقی بر ابعاد ساختاری سازمان در سمت، تمرکز و پیچیدگی) و ابعاد محتوای آن (سیستم منابع انسانی فرهنگ سازمانی و ...) به جا گذارد و بستر لازم را برای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی فراهم نماید بطور کلی مقصود از تکنولوژی انعطاف پذیر است که همزمان با تغییر انسان فن آوری نیز قابلیت تغییر را داشته باشد و این بخاطر این است که برنامه ریزی استراتژیک برای آینده منابع انسانی صورت می گیرد و آینده منابع انسانی با تغییر و تحولات زیاد همگام است و نیازمند وجود تکنولوژی انعطاف پذیر است (سلطانی، ۱۳۸۵).

### ۳- ساختار انعطاف پذیر منابع انسانی

به لحاظ اینکه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی برای آینده انسانهای یک سازمان پیش نیازهای برنامه ریزی طراحی و تدوین می شود و انسانهای سازمان از نظر رفتاری، شخصیتی، تخصصی و توانمندیهای مختلف پویا و سیال هستند بنابراین نیازمند انعطاف پذیر در ساختار منابع انسانی است (سلطانی، ۱۳۸۵).

### ۴- وجود مکانیزم حسابداری منابع انسانی

یکی از روشهایی که بوسیله آن می توان اهمیت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و آثار و پیامدهای آن را برای سازمان و مدیریت تعیین نمود وجود سازکار حسابداری منابع انسانی است. حسابداری منابع انسانی می کوشد تا مدیران را به اهمیت مردم به عنوان منابع ارزش آگاه سازد و مدیریت را از زیانهایی که به هنگام برکناری و یا رها کردن کار از سوی نیروی انسانی پدید می آید آگاه سازد از این راه حسابداری منابع انسانی برنامه ریزی بهتر برای بهره گیری از نیروی انسانی و تصمیم گیری بهتر را در باره این منابع برمی انگیزد (طوسی، ۱۳۷۷).

### ب: الزامات فرهنگی

#### ۱- وجود تفکر استراتژیک در سازمان

برای تدوین، اجرا و استفاده از برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بصورت پایدار نیاز به تفکر استراتژیک در کل سازمان می باشد. تفکر استراتژیک مستلزم صرف وقت، بینش، صبر و فداکاری است ولی در دراز مدت منفعت زیادی بر آن مترتب است. تفکر استراتژیک بدین معنی است که بتوانیم عوامل مؤثر بر سازمانمان را ببینیم و از آینده مبهم و نامطمئن با ملاحظه وابستگی عوامل مؤثر راه حل های مسائل مان را استنباط کنیم. این توانایی چیزی بیشتر از آگاهی از روندهای مهم اجتماعی و سیاسی، اقتصادی و فن آوری است. کارکنان و مدیران که تفکر استراتژیک دارند قادرند سازمان خود را در پرتو روندها و رویدادهای گوناگون و روزافزون این دنیای در حال تغییر ببینند و همبستگی های عوامل اساسی و مهم را تشخیص دهند.

بطور کلی ابعاد تفکر استراتژیک که می تواند به استقرار برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در سازمان کمک نماید را می توان در شکل شماره ۵ نشان داد (ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۳).

## ۲- وجود فرهنگ استراتژیک در سازمان

فرهنگ استراتژیک، فرهنگی است که وجود آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در قبال تغییرات شرایط محیطی افزایش می دهد. بطور کلی نحوه کمک فرهنگ استراتژیک به استقرار برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی در مدل زیر نشان داده شده است (کیانی، ۱۳۸۹).

### ج: الزامات انسانی

#### ۱- وجود نیروی انسانی استراتژی خیز:

زمانی که استراتژیهای برنامه ریزی توسعه منابع انسانی توسط کارکنان یک سازمان خلق شد هیچ عاملی نمی تواند بر آن ضربه وارد نموده و آنها را خدشه دار نماید زمانی که از جویبارهای ایده های تک تک کارکنان استراتژی برخیزد رودخانه و دریای خروشان بوجود می آید که هر مسائلی را بر سر راه خود بر می دارد بنابراین یکی از بناهای تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی این است که خمیر مایه، عناصر و عوامل برنامه استراتژیک منابع انسانی توسط خود کارکنان یک سازمان آماده و تدوین شود. زمانی کارکنان یک زمان می توانند استراتژی خیز باشند و به تدوین برنامه های استراتژیک منابع انسانی کمک نمایند، که کیفیت های مندرج در مدل زیر را در خود تقویت و کاربردی نمایند (ایران نژاد، ۱۳۷۳).

#### 2- وجود نیروی انسانی متخصص

برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی عمدتاً به منظور استفاده بهینه از توانمندیهای تخصصی سازمان در حال و آینده است بنابراین نیروی انسانی متخصص به معنای واقعی آن بایستی در سازمان موجود باشد تا بتواند برای آن برنامه های متعدد و متنوع دراز مدت تدوین و تخصص ها را تکمیل و در راستای اهداف سازمان قرار داد منظور از نیروی انسانی متخصص آن است که در سازمان و یا بیرون سازمان افرادی تربیت شده باشند که به یک سطح مطلوبی از دانش کاربردی و تخصصی رسیده باشند تا بتوان آن را با برنامه ریزی جهت داد و بارور نمود نیروی انسانی متخصص را تنها با معیار و ملاک مدرک تحصیلی نمی توان تعریف نمود زیرا در سازمانها از رأس، سازمان تا سطوح پایین سازمان کار تخصصی است و نیازمند افراد حرفه ای است (هریسون و جان، ۱۳۹۷).

#### ۳- وجود نیروی انسانی داوطلب توسعه و پرورش

تدوین برنامه استراتژیک منابع انسانی برای یک سازمان تضمینی برای پرورش و توسعه کارکنان آن سازمان ایجاد نمی کند و این بخاطر این است که امروزه ایجاد بخش اعظم کیفیت هایی که در منابع انسانی منجر به پرورش آنان می شود از طرق غیر رسمی حاصل می شود یعنی افراد و کارکنان یک سازمان بایستی عاشق و داوطلب یادگیری و بالندگی باشند. برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی برای انسانهای یک سازمان، تدوین هدف اساسی آن، پرورش استعدادها شناخته شده و ناشناخته کارکنان است. که زمانی که افراد داوطلب یادگیری نباشند نه تنها استعدادها فعلی آنان بکار گرفته نمی شود بلکه توانمندیهای بالقوه آنان نیز سرکوب و پنهان می گردد بنابراین یکی از ابعاد مهم برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی این است که برای داوطلب شدن کارکنان برنامه ریزی شود که این خود بعنوان پیش نیاز و بستر ساز استقرار برنامه های استراتژیک نیز نقش ایفا می کند (هریسون و جان، ۱۳۹۷).

### استراتژی های موضع سازی خدمات ورزشی

تراوت (۱۳۹۰) بیان داشته، آخرین مرحله در فرایند ایجاد تمایز این بود که مردم را، با ایجاد یک برنامه مشخص، نسبت به وجوه تمایز خودتان آگاه کنید. انجام این کار مستلزم "موضع سازی" کردن است. اگر چه تعداد زیادی از کسب و کارها لغت فوق را به زبان می آورند، لیکن خیلی از آنها درک صحیحی از مفهوم آن، که عبارتست از چگونگی متمایز جلوه دادن یک فراورده در ذهن مشتریان ندارند.

برای واژه موضع سازی در فارسی می توان از معادلهایی مانند موضع یابی، موضع گیری، مکان یابی، موقعیت و یافتن جایگاهیدر بازار و ذهن خریداران استفاده کرد. (ونوس، روستا، ابراهیمی، ۱۳۸۹)

کاتلر (۱۳۸۳) بیان میدارد، شرکت پس از تعیین بخش هایی از بازار، که می خواهد در آنها به فعالیت پردازد باید در این مورد تصمیم بگیرد که در این بازارها چه «موضع یا جایگاهی» می خواهد به دست آورد. موضع یا جایگاه محصول بیانگر شیوه هایی است که مصرف کنندگان در باره ویژگی های مهم یک محصول می اندیشند یعنی جایگاهی که یک محصول در ذهن مصرف کنندگان، در مقایسه با محصولات رقیب دارد. موسسه های اقتصادی همواره می کوشند با بهره گیری از روابط عمومی و یا استفاده از برنامه های تبلیغاتی صنفی، تصویر خود را در اذهان ارتقا بخشند. موسسه های غیر انتفاعی نظیر مراکز آموزش عالی، موزه ها و گروههای هنری نیز به منظور جمع آوری وجوه نقدی و افزایش تعداد اعضا یا طرفداران خود، اقدام به بازاریابی سازمان می کنند. بازاریابی سازمان مستلزم برآورد و ارزیابی تصویر ذهنی کنونی سازمان و تهیه برنامه بازاریابی برای بهبود آن است و این همان موضع سازی است (علی گلی، ۱۳۸۵).

تقسیم بازار ورزشی یعنی شناسایی و گزینش آن قسمت از بازار ورزش که سازمان بهتر و مؤثرتر می تواند پاسخگوی نیازهای شان باشد. مهم ترین رکن در تقسیم بازار ورزشی، سیستم اطلاع رسانی و تحقیقات بازاریابی ورزشی است. برای گروه بندی مشتریان و خرده بازارها، باید معیارها و متغیرهای گوناگونی در بازار مورد توجه قرار گیرد. مایک (۱۹۹۷) صنعت ورزش را به تفریحات ورزشی (جنبه سرگرم بودن ورزش)، تولیدات ورزش و سازمانهای حامی ورزش طبقه بندی می کند. پنج معیار اصلی برای تقسیم بازارهای ورزشی عبارتند از:

۱. قابلیت درآمدزایی و افزایش سود: مناسب ترین ورزش برای تقسیم بازار و مشتریان ورزشی، روشی است که بیشترین فرصت ها را برای افزایش سود ایجاد کند. معیار اصلی سازمان های ورزشی خدمت مفید و مؤثر برای کسب درآمد و سود است.
۲. تشابه نیازهای مشتریان ورزشی: مخاطبان و مشتریان ورزشی بر مبنای فعالیت های بازاریابی ورزشی با هم شباهت هایی دارند؛ مانند: ورزش های سالی، تویی، رزمی و غیره.
۳. تفاوت نیازهای مشتریان ورزشی: اگر نیازهای مشتریان در قسمت های مختلف بازار متفاوت باشد، باید تقسیمات را محدود کرد؛ چون هر قسمت مجزا، فعالیت بازاریابی متفاوتی را می طلبد.
۴. توان فعالیت بازاریابی ورزشی: برای دستیابی به یک قسمت، اگر امکان فعالیت های بازاریابی ورزشی کارا و سازنده وجود ندارد، نباید بازار و مشتریان ورزشی را تقسیم کرد.
۵. سادگی هزینه تقسیم بازار ورزش به قسمت های گوناگون: معیار دیگر تقسیم بازاریابان ورزشی طرح تقسیم بازار به صورت ساده و هزینه اجرای کم است. در اینجا بازاریابان بیشتر به سمت طرح ها و پروژه های کم هزینه و ساده می روند (رمضانی نژاد، ۱۳۸۸).

موضع و جایگاه محصول عبارت است از نحوه ادراک مصرف کنندگان از آن محصول در مقایسه با ادراک آنها از محصولات رقیب. موضع یابی با توجه به نیازها و خواسته های مصرف کنندگان در بازار هدف شکل می گیرد که شامل



- توجه به نیاز واقعی: یکی از بهترین شیوه ها برای موضع یابی محصول توجه به نیازهای مصرف کنندگان و سودی است که در جستجوی آن هستند. عرضه با قیمت پایین تر جنبه دیگری است که اغلب در موضع یابی محصول مورد استفاده قرار می گیرد.
- توجه به کاربرد ها: مدیران بازاریابی می توانند موضع محصول را بر اساس زمان، مکان و چگونگی مصرف آن معین کنند.
- توجه به کاربران: روش دیگر برای موضع یابی محصول شناسایی مصرف کنندگان آن محصول است.
- توجه به رقابت: موضع یابی محصولات اغلب با توجه به محصولات رقیب صورت می گیرد. می توان موضع محصول را به طور مستقیم در برابر رقیب، نزدیک به رقیب، یا دور از رقیب تثبیت کرد
- توجه به ویژگی های ظاهری: وقتی محصول ویژگی های ظاهری ای دارد که آن را از محصولات رقبا متمایز می سازد، می توانید از آن ویژگی ها برای موضع یابی استفاده کنید (ونوس و همکاران، ۱۳۸۹).

### روش شناسی پژوهش

در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی از ابزار مصاحبه استفاده شده است. افراد مورد مصاحبه شامل صاحب نظران، اساتید دانشگاه و مدیران ارشد مجموعه های ورزشی شهر کرمان می باشد. مصاحبه های انجام شده به صورت نیمه ساختارمند بوده یعنی؛ بنابر مقتضیات شخصیتی، رفتاری و زمان مصاحبه ها که در این پژوهش بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه است، ترتیب سؤالات میتواند تغییر کند و حتی سؤالات بازتری از سوی مصاحبه گر مطرح شود (ذوالفقاریان و لطیفی، ۱۳۹۰). در این پژوهش در مجموع با ۲۱ نفر از صاحب نظران، اساتید دانشگاه و مدیران مجموعه های ورزشی شهر کرمان مصاحبه انجام شد. از مصاحبه شانزدهم به بعد تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شد. به این معنا که نمونه گیری پژوهش در مصاحبه هفدهم به اشباع رسید اما برای اطمینان با پنج تن دیگر از خبرگان مصاحبه ادامه پیدا کرد.

همچنین جهت گردآوری داده های مورد نیاز، از ۲ پرسشنامه استفاده شده است. ابتدا پرسشنامه الزامات برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استراتژی های موضع سازی خدمات ورزشی از مقیاس درجه بندی ۵ گزینه ای لیکرت استفاده شده است. عبارت های مورد استفاده در این پرسشنامه که به ترتیب دارای ارزش ۱ الی ۵ هستند.

در این پژوهش به منظور تعیین روایی بخش کمی پرسشنامه مدل مبتنی بر تبیین روابط الزامات برنامه ریزی استراتژیک نیروی انسانی و استراتژی های موضع سازی خدمات ورزشی، از روایی محتوا استفاده شده است. برای سنجش روایی محتوایی<sup>۱</sup> پرسشنامه از نظرات ۵ نفر از همان خبرگانی که در ساخت مدل مشارکت داشته اند، بهره گرفته شده است. بدین ترتیب که با ارسال پرسشنامه برای آنها، از آنها درخواست شد که نظرات خود را در رابطه با سؤال های پرسشنامه و تناسب آنها را با

سوالات پژوهش با استفاده از گزینه‌های کاملاً نامناسب، نامناسب، نسبتاً مناسب، مناسب، کاملاً مناسب که به ترتیب دارای ارزش عددی معادل ۰٪، ۲۵٪، ۵۰٪، ۷۵٪، ۱۰۰٪ هستند، ارائه نمایند. روایی پرسش‌نامه الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی برابر با (۸۵ درصد) و استراتژی‌های موضع‌سازی خدمات ورزشی برابر با (۸۶/۱ درصد) محاسبه گردیده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج نشان‌دهنده مقدار قابل قبول برای ضریب آلفای کرونباخ است.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	تعداد سؤالات هر بعد
ساختاری	۰/۷۵۸	۱۰
فرهنگی	۰/۸۱۱	۱۰
انسانی	۰/۸۰۹	۱۰
مدیریتی	۰/۹۰۱	۱۳
الزامات برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی	۰/۸۵۶	۴۳
توجه به نیاز واقعی	۰/۸۴۲	۶
توجه به کاربردها	۰/۸۶۵	۶
توجه به کاربران	۰/۹۱۰	۵
توجه به رقابت	۰/۸۷۸	۷
توجه به ویژگی‌های ظاهری	۰/۸۹۹	۶
استراتژی‌های موضع‌سازی	۰/۸۷۶	۳۰

حجم نمونه:

---

<sup>1</sup>. Cronbach's Alpha

با توجه به اینکه جهت بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش از روش معادلات ساختاری رویکرد کوواریانس محور استفاده شد، حجم نمونه بین ۵ تا ۱۰ برابر تعداد سؤالات پرسشنامه در نظر گرفته شد (ولستان، ۲۰۱۰). با در نظر گرفتن احتمالات مربوط به غیرقابل استفاده بودن تعدادی از پرسشنامه‌های تکمیل شده، در مجموع ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد که در نهایت ۳۸۵ پرسشنامه مبنای تحلیل‌های آماری قرار گرفت.

## یافته های پژوهش

در این پژوهش، به منظور آزمون مدل پیشنهادی و فرضیه‌های پژوهش، از رویکرد مدل‌یابی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار آموس استفاده شد که نتایج آن در شکل ۵ نمایش داده شده است. بررسی شاخص‌های نکویی برازش در جدول ۱۱ بیان‌گر این است که مدل پیشنهادی دارای برازش مطلوبی می‌باشد.

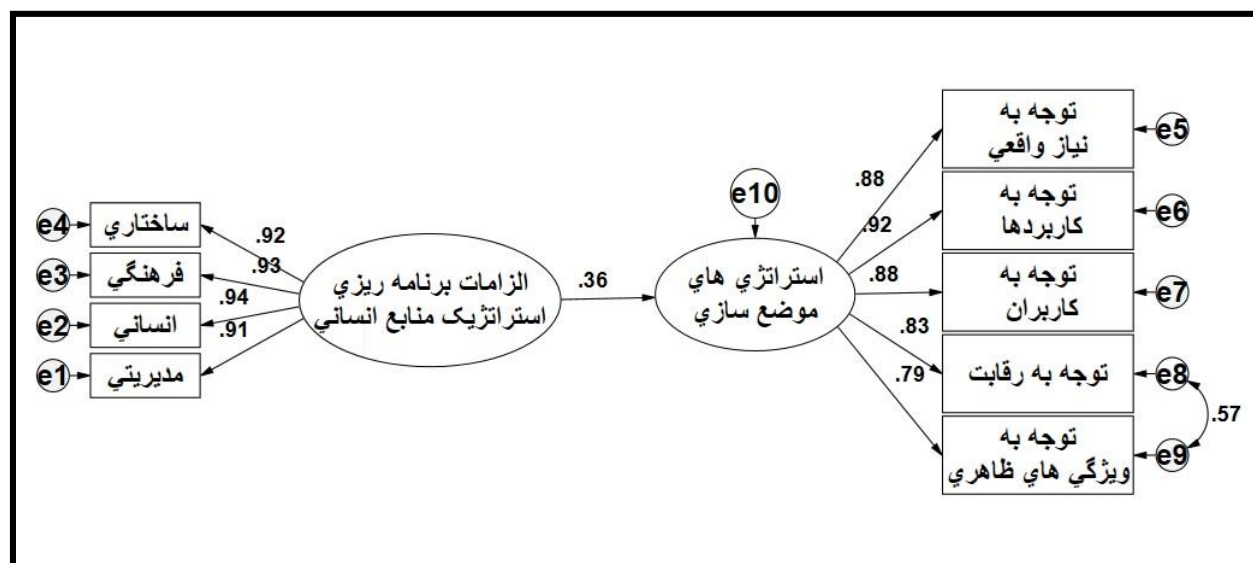
جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل پیشنهادی پژوهش

شاخص	مقدار	حد قابل قبول
کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF)	۲/۳۰۲	برابر یا کوچک‌تر از ۳
شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۱۵	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	۰/۸۷۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	۰/۹۵۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش افزایشی (IFI)	۰/۹۶۴	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص تاکر- لوئیس (TLI)	۰/۹۵۳	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	۰/۹۶۴	برابر یا بزرگ‌تر از ۰/۹
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	۰/۰۵۶	برابر یا کوچک‌تر از ۰/۰۸

نتایج ارائه شده در جدول ۹ نشان دهنده اثر مثبت و معنادار الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر استراتژی های موضع سازی ( $p < 0/05$  - مقدار،  $\beta = 0/364$ ) است. همچنین ضریب تعیین نشان می دهد ۱۳ درصد از تغییرات استراتژی های موضع سازی توسط الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی تبیین می شود.

جدول ۳. آزمون سؤال های پژوهش

سوال پژوهش	ضریب مسیر	آماره t	p-مقدار
الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی ← استراتژی های موضع سازی	۰/۳۶۴	۷/۶۱۰	۰/۰۰۱



نمودار ۱. خروجی نرم افزار در مدل اصلی

### نتیجه گیری و پیشنهادات

نتایج پژوهش نشان داد که بین الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و ابعادش (شامل: الزامات ساختاری، الزامات فرهنگی، الزامات انسانی و الزامات مدیریتی) و با استراتژی های موضع سازی خدمات ورزشی رابطه معنادار وجود دارد.

مجموعه های ورزشی ویژگی های دارند که آن را از سایر مجموعه ها متمایز می کند و اولاً مفهوم خدمات ورزشی برای افراد تازگی دارد، ثانياً افراد اوقات فراغت خود را که خود ارزشمندترین زمان آن هاست، در آن جا سپری می کنند و ثالثاً در اغلب

مجموعه های ورزشی نوعی سرمایه گذاری عاطفی در افراد صورت می پذیرد لذا موضع سازی نقش کلیدی در موفقیت مجموعه ورزشی دارد. افزایش تقاضای شرکت در فضاهای ورزشی و جسمانی باعث رشد و گسترش این فعالیت ها در سطح جهانی شده است به طوری برای پاسخگویی به این تقاضا ها، انجمن ها و سازمان ها و نهاد های مختلفی به وجود آمده است که حاکی از اهمیت برنامه های ورزشی در جوامع و ارائه برنامه های راهبردی و استراتژیک منابع انسانی است.

در برنامه ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارت های مورد نیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه های تجاری جزئی تر را در برمی گیرد. بعد از آن ما باید وضعیت عرضه نیروی انسانی را از نظر فهرست موجودی نیروی انسانی جاری و نیازهای آنان که چقدر باید تغییر کند را در نظر داشته باشیم. این نوع برنامه ریزی یک فرایند خطی نیست که گام به گام در یک چارچوب مشخصی اجرا شود بلکه برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی را میتوان یک نوع بینش یا فلسفه برنامه ریزی برای حل مسائل و مشکلات سازمان در ارتباط با محیط دانست. ویژگی بارز این برنامه ریزی، جهت یابی و تعیین مسیر آینده برای کل سازمان در ارتباط با محیط بیرون آن است. هدف برنامه ریزی منابع انسانی تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع با توجه به آینده آغاز می گردد و مقصود آن است که زمینه های عملی را به عنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد.

از آنجا که بین الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و ابعادش (شامل: الزامات ساختاری، الزامات فرهنگی، الزامات انسانی و الزامات مدیریتی) با استراتژی های موضع سازی خدمات ورزشی رابطه معنادار وجود دارد، پیشنهاد می شود مدیریت باشگاه های ورزشی برای ارزیابی عملکرد سازمانی باید وضعیت موجود و وضعیت مطلوب بررسی کنند. فاصله بین این دو برآورد گردد و اقدامات مقتضی صورت گیرد. این رویکرد می تواند ابزار مناسبی برای مدیریت عملکرد مخصوصاً در مجموعه های ورزشی باشد و هزینه و خدمات با قیمت های قابل رقابت و پاسخگویی سریع به مشتریان است تا مشتری در انتخاب خدمت آزادانه تر عمل کند از طرفی مدیران مجموعه های ورزشی اگر به طور مداوم تفکرات جدید را در سازمان به کار گرفته و از تغییر نترسند، همیشه برای تمام تصمیمات یک دید بلندمدت داشته و برای تمام امورات سازمان برنامه ریزی قبلی در ذهن داشته باشند میتوانند به الزامات برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی سازمان پایبند باشند.

## منابع

امین، ف، سید جوادین، سید رضا، رضایی، ع (۱۳۹۳)، تدوین مدل برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی بر مبنای فرآیند

توانمند سازی کارکنان، مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۶، شماره ۲

ایران نژاد پاریزی، مهدی، (۱۳۷۳) ابزارهای تفکر استراتژیک"، مجله تدبیر، شماره ۴۵، شهریور ماه ۷۳، ص ۱۸ - ۱۹

پاتریک، ج، پیلو و دیگران، (۱۳۷۶) راهنمای اجرایی برنامه ریز استراتژیک، ترجمه منصور شریفی کلوی، تهران: نشر آروین، ص ۱۶

تراوت، جک. (۱۳۹۰). استراتژی در مدیریت بازار (ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد). تهران: فرا

جان، کارون، هریسون، بهروز (۱۳۹۷)، کتاب مدیریت استراتژیک، انتشارات مهکامه ترجمه محمد اعرابی - محمدرسول الماسی فرد

روستا، احمد (۱۳۸۳)، بازاریابی و مدیریت بازار انتشارات سمت، چاپ هفتم، تهران  
سعیدنیاح، فیروزیان، م (۱۳۸۵)، جایگاه یابی محصول در صنعت لوازم خانگی تهران با استفاده از تکنیک perceptual Map، مجله مدیریت بازاریابی، ۱۱(۱)، ص ۸۵-۶۲

سلطانی، ایرج (۱۳۸۵). مفهوم برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت

طوسی، محمد علی، (۱۳۷۷). "حسابداری دارای انسانها"، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۶

علی گلی، اکبر. (۱۳۸۵). اصول بازاریابی موسسات خدماتی (بانک ها). تهران: پایگان

کاتلر، فیلیپ؛ گری، آرمسترانگ. (۱۳۸۳). اصول بازاریابی (ترجمه سید محمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی

کیانی، غلامرضا، "فرهنگ استراتژیک، زیربنای مدیریت استراتژیک"، مجله تدبیر، شماره ۴۶، ص ۱۶

لاوروک، ک، رایت، ل (۱۳۸۵)، اصول مدیریت بازاریابی خدمات، ترجمه بهمن فروزنده، چاپ اول، اصفهان، نشر آموخته.  
محمودی، س، ع، صادق، ت، کفاش پور، آ، یوسف زاده، ف (۱۳۹۲)، موضع یابی استراتژیک برند بانک صادرات از دیدگاه مشتریان حقوقی واحدهای تولیدی خراسان جنوبی، مجله مدیریت بازاریابی، ۸(۱۹)، ص ۹۲-۶۷  
میرسپاسی، ناصر، طبرسی، مجتبی (۱۳۷۷) "ساختار قابل انعطاف منابع انسانی در شرایط تولید به هنگام"، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شماره ۳۶، ص ۹

یاراحمدی خراسانی، م (۱۳۸۶)، برنامه ریزی منابع انسانی، اولویت مدیران آینده ساز، نشریه مدیریت، تهران شماره، ۱۳۰-

.۱۲۹

Biaus, R A and Holton , E F ( 2014 ) Computerised performance monitoring : a review of human resource issues , Human Resource Management Review , Winter , pp267-88

Lnotakava ,M.8 Dlasanova ,k(2013).The Role of posrtionniing in strategic Brand Mangemat -case of-home Appliance Market.Gbbal jurnal of cmmerce and Mangemat perspective ,2(1),pp-71 -81

- Meek A (1997) an estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the united states sport marketing quarterly 6(4)15-21
- Robinson,L(2006).customer E Xpectatiaus of sport organizatian , Europeu sport manganat Quatity ,6:64-67
- Thomas,Jeryw.(2006).postioniwy precision Analyst (An international marketing consultaut) Transportation Research Procedia 63 (2022) 878–886

**Analyzing the dimensions of the requirements of strategic planning of human resources, examining its relationship with the positioning strategies of sports services in the sports complexes of Kerman**

The aim of the current research is to analyze the dimensions of the requirements of strategic planning of human resources, to examine its relationship with the positioning strategies of sports services in the sports complexes of Kerman. The research method of descriptive statistics and inferential statistics was used, and the statistical population included the employees of sports complexes in Kerman, taking into account the possibility that some of the completed questionnaires could not be used, a total of 400 questionnaires were distributed. Finally, 385 questionnaires were used as the basis for statistical analysis. Two researcher-made questionnaires were used to collect data. Validity assessment was done using face validity and approval by management experts. The questionnaire of requirements for strategic planning of manpower equal to (85%) and positioning strategies of sports services has been calculated equal to (86.1%). Data analysis was carried out quantitatively and qualitatively with SPSS version 23 and PLS Smart version 23 software, in the current research, the significance level is 0.05, based on the research findings, it can be concluded that the effect Positive and meaningful requirements of strategic planning of human resources on positioning strategies of sports services. Also, the coefficient of determination shows that 13% of the changes in the positioning strategies of sports services are explained by the strategic planning requirements of human resources.

**Keywords:** positioning, sports services, human resources, strategic planning of human resources