

A Model for Human Resource Storytelling in Knowledge-Based Sports Companies in National Media

Davod Razaghi¹, Adel Afkar², Majid Soleymani³

Received: 2025-08-22, Accepted: 2025-09-14

Doi: 10.22034/rcc.2025.2067587.1239

Extended Abstract

Introduction

Storytelling is one of the earliest expressions of human nature and the oldest recorded manifestation of human experience, thought, and culture. Storytelling is used as a communication tool to share knowledge within the organization. This method is very beneficial because organizational communication is traditionally dry and lacks dynamics. Narrative, and especially organizational narrative, began around the 1990s. For the first time, Bogut studied narrative as a natural process in organizations in 1991. His research attracted the attention of other researchers to the applications of narrative in organizational management. Therefore, the present study aims to fill this theoretical and practical gap and to present a comprehensive model for human resource storytelling in knowledge-based sports companies, in which the national media is considered the primary vehicle for representing these narratives. Using qualitative methodology and systematic analysis of causal, contextual, and intervening conditions, this model identifies the components and mechanisms of compelling storytelling. The findings of this study will likely provide a practical framework for human resource managers, media policymakers, and managers of innovative sports companies to achieve organizational image, employee identity, and social legitimacy through human storytelling.

Methodology

The methodology of this research was grounded in a qualitative approach and used the grounded theory strategy systematically, as outlined by Strauss and Corbin. The main goal was to present a conceptual model to explain the narrative construction of human resources in knowledge-based sports companies in the national media, with an emphasis on promoting organizational symbolic capital. This approach allows the researcher to explore fundamental concepts and their relationships by citing field data and in-depth analysis of experts' experiences, and ultimately to arrive at a grounded, reliable theory. The research community consisted of three expert groups knowledgeable about the research topic. The first group consisted of human resources managers and senior managers of knowledge-based sports companies who are directly involved in the

1. Ph.D. Student sports management, Ha.c., Islamic Azad University, Hamedan, Iran.

Email: Davodrazaghi@iau.ac.ir

 0009-0004-8342-3988

2. Department of Physical Education, Mal.C., Islamic Azad University, Malayer, Iran (Corresponding Author).

Email: Afkar.adel@iau.ac.ir

 0000-0001-7911-2512

3. Department of Physical Education, Mal.C., Islamic Azad University, Malayer, Iran.

Email: majid.soleymani@iau.ac.ir

 0009-0002-5170-0459

organization's narrative creation, human brand, and media interactions. The second group consisted of senior managers and experts from the national media, especially in sports production and programming, who are familiar with policy-making and the implementation of narrative creation. The third group included professors and researchers with experience in sports management, organizational communication, media sociology, and cultural and symbolic capital.

The sampling was purposive and conducted using the snowball method, and participants were selected until theoretical saturation was achieved. In total, 19 people participated in the interviews. The selection criteria included at least 5 years of relevant professional or research experience, theoretical and empirical familiarity with organizational narratives and symbolic capital, communication and media analysis skills, and availability for in-depth interviews. For sports company managers, the condition was that the company was on the official list of sports knowledge-based companies of the Vice President for Science.

In-depth semi-structured interviews were used to collect data. The interview guide included questions about participants' experiences with media storytelling, successful and unsuccessful HR narratives, their perceptions of the media's impact on organizational image, factors influencing companies' symbolic capital, and the identification of each causal, contextual, intervening, strategic, and outcome condition. Each interview lasted between 40 and 70 minutes, was recorded, and then transcribed verbatim.

Findings

The coding process was based on the three-stage approach of data-based theory in the style of Strauss and Corbin. In the first stage, open coding began with a line-by-line and paragraph-by-paragraph review of the interview text. In this stage, an attempt was made to extract initial codes without prejudice and based on the concepts emerging from the data. At the end of this stage, a total of 218 initial raw codes were carefully extracted from all interviews. These codes included meaningful phrases, sentences, and themes related to the phenomenon of "human resource storytelling" in media and organizational contexts. In the second stage, by re-examining the codes and eliminating those that were repetitive, general, semantically indistinguishable, or unrelated to the research objective, the number of codes was reduced to 143 unique, initial codes. These codes were reviewed and revised in collaboration with a second researcher to identify and correct potential overlaps and errors. In the third stage, the initial codes were categorized during the axial coding process, resulting in subcategories and axial codes. This categorization was based on the paradigmatic model of Strauss and Corbin. The findings showed that the central phenomenon of this study is the narrative construction of human resources in the organization and its representation in the media, which is shaped by three categories of causal conditions: weak intra-organizational communication, a structural break with the media, and a lack of a motivational system. In addition, contextual conditions such as a non-narrative-oriented organizational culture and a weak media communications structure within the organization, as well as intervening conditions such as upstream policies, employees' individual characteristics, and the capacity of the national media, play a regulatory or facilitative role. In the strategies section, four principal axes were extracted, including designing an intra-organizational media structure, structured communication with the national media, employee empowerment, and producing targeted content for human narratives. Finally, the model's implications were explained

at two levels: internal (strengthening human capital and organizational identity) and external (increasing media and social legitimacy for companies). This model can be used as a theoretical and practical framework for improving the communication and media policies of sports companies.

Discussion and Conclusion

The present study was conducted to design a model of human resource storytelling in knowledge-based sports companies and to examine the role of national media in representing organizations' human capital. The research findings showed that the central phenomenon of this study, namely, human resource storytelling and its representation in the media, is complexly affected by three main causal conditions: weak intra-organizational communication, a structural break between the organization and the media, and a lack of an effective motivational system. These factors were identified as key drivers of the human resource storytelling process. Without proper management of these conditions, efficient and effective storytelling in the organization and media spaces will not be possible. The model presented in this study can serve as an operational framework for organizational managers and media policymakers to more effectively shape the organization's image in the community by leveraging human and media capacities. Given the growing importance of competition in the human resources market, the need to attract, retain, and promote creative and capable employees in knowledge-based companies has increased, and storytelling, as a soft yet powerful tool, can be compelling in this regard. Human narratives that originate in employees' experiences, values, and occupational identity can not only foster empathy and cohesion within the organization but also strengthen the organization's social legitimacy and employer brand through representation in the national media. Accordingly, knowledge-based sports companies should design an internal media structure to enable the identification, documentation, and recreation of employees' human narratives. In the second step, it is necessary to establish systematic and structured communication with the national media so that the content produced is reflected in the country's media space through professional interaction. Also, empowering employees in storytelling, content production, and media literacy can pave the way for their active participation in the storytelling process. Ultimately, producing targeted, engaging content that aligns with the media's language and the expectations of the general audience can elevate an organization's human narratives from individual experiences to a compelling social message. In sum, human resource storytelling, in conjunction with the national media, provides a context in which human capital is valued not only within the organization but also introduced to society as a fundamental pillar of organizational development and progress. This approach enables an organization to leverage storytelling to both enhance its competitive advantage in the human resources market and establish a credible, trustworthy position in society.

Keywords: Cultural capital, Organizational storytelling, Public media, Sports businesses

ارائه مدل حکایت‌سازی منابع انسانی شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان در رسانه ملی

داود رزاقی^۱، عادل افکار^۲، مجید سلیمانی^۳

دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۳۱، پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۳

DOI: 10.22034/rcc.2025.2067587.1239

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدل حکایت‌سازی منابع انسانی در شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان با تمرکز بر نقش رسانه ملی در بازنمایی سرمایه انسانی سازمان‌هاست. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و به شیوه نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (مدل سیستماتیک اشتراوس و کوربین) انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی، ارتباطات رسانه‌ای و مدیران شرکت‌های ورزشی جمع‌آوری و با روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای تحلیل گردید. روایی و پایایی ابزار به تأیید رسید. یافته‌ها نشان داد پدیده مرکزی این مطالعه، حکایت‌سازی منابع انسانی در سازمان و بازنمایی آن در رسانه است که تحت تأثیر سه دسته از شرایط علی شامل ضعف ارتباطات درون‌سازمانی، گسست ساختاری با رسانه و نبود نظام انگیزشی شکل می‌گیرد. در کنار آن، شرایط زمینه‌ای مانند فرهنگ‌سازمانی غیرروایت‌محور و ضعف ساختار ارتباطات رسانه‌ای در سازمان و همچنین شرایط مداخله‌گر نظیر سیاست‌های بالادستی، ویژگی‌های فردی کارکنان و ظرفیت رسانه ملی، نقش تنظیم‌کننده یا تسهیل‌کننده دارند. در بخش راهبردها، چهار محور اصلی شامل طراحی ساختار رسانه‌ای درون‌سازمانی، ارتباط ساختاریافته با رسانه ملی، توانمندسازی کارکنان و تولید محتوای هدفمند برای روایت‌های انسانی استخراج شد. در نهایت، پیامدهای مدل در دو سطح درون‌سازمانی (تقویت سرمایه انسانی و هویت‌سازمانی) و بیرونی (افزایش مشروعیت رسانه‌ای و اجتماعی شرکت‌ها) تبیین گردید. این مدل می‌تواند به‌عنوان چارچوبی نظری و کاربردی در ارتقاء سیاست‌های ارتباطی و رسانه‌ای شرکت‌های ورزشی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: سرمایه نمادین، روایت‌پردازی سازمانی، رسانه عمومی، کسب‌وکارهای ورزشی

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

Email: Davodrazaghi@iau.ac.ir

 0009-0004-8342-3988

۲. گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران (نویسنده مسئول).

Email: Afkar.adel@iau.ac.ir

 0000-0001-7911-2512

۳. گروه تربیت بدنی، واحد ملایر، دانشگاه آزاد اسلامی، ملایر، ایران.

Email: majid.soleymani@iau.ac.ir

 0009-0002-5170-0459

مقدمه

داستان یکی از نخستین زاده‌های طبیعت و ذوق انسانی و کهن‌ترین سند بیان‌شده از تجربه، اندیشه و فرهنگ بشر است، روایت‌گری از داستان به‌عنوان یک ابزار ارتباطی برای اشتراک‌گذاری دانش درون سازمان استفاده می‌شود. این روش می‌تواند بسیار سودمند باشد، چراکه ارتباطات سازمانی به‌طور سنتی تا حدی خشک و فاقد پویایی هستند (Myers et al., 2022). روایت‌گری و به‌ویژه روایت‌گری سازمانی، حدوداً از دهه ۱۹۹۰ میلادی آغاز شد. برای نخستین بار، بوگت در سال ۱۹۹۱ به بررسی روایت‌گری به‌عنوان یک فرایند طبیعی در سازمان‌ها پرداخت. پژوهش او توجه سایر محققان را به کاربردهای روایت‌گری در مدیریت سازمانی جلب کرد (Kemp et al., 2023).

روایت‌گری یکی از قدیمی‌ترین حرفه‌های انسانی است و در تمام سطوح زندگی، از جمله بخش‌های مختلف سازمان، خانواده، ارتباطات و جامعه نقشی جدایی‌ناپذیر ایفا می‌کند (Vivek et al., 2023). در این زمینه، تعاریف متعددی از روایت‌های سازمانی ارائه شده است، این تعاریف نشان می‌دهند که داستان‌های سازمانی نوعی ابزار ارتباطی هستند که اغلب از نظر اصالت قابل‌تردیدند و بیشتر باهدف پاسخ به نیازها و خواسته‌های اعضای سازمان به‌کار گرفته می‌شوند (Kemp et al., 2023). افزون بر این، برخی از داستان‌های سازمانی ممکن است فاقد معنای وجودی (هستی‌شناختی) در بستر سازمان باشند؛ به این معنا که برخی از داستان‌ها نه تنها در جهت ارضای نیازهای ناخودآگاه اعضا عمل نمی‌کنند، بلکه فاقد هرگونه بار عاطفی هستند که بتواند هیجانی در شنونده برانگیزد و در نتیجه، هیچ کنترلی بر ادراک ذهنی واقعیت در میان اعضای سازمان ایجاد نمی‌کنند (Al Harazi et al., 2023). داستان سازمانی، در تعریف دیگر، به‌عنوان توصیفی جزئی از اقدامات مدیریتی گذشته، تعاملات کارکنان یا دیگر رویدادهای داخلی و خارجی سازمان تلقی می‌شود که اغلب به‌صورت غیررسمی در فضای سازمان جریان دارد (حاجی آخوندی و همکاران، ۲۰۲۵)، در عین حال روایت‌گری سازمانی فرایندی ارتباطی است که سازمان‌ها از طریق آن با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند، با این حال داستان‌ها باید به‌عنوان سازوکارهای ارتباطی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرند، گرچه داستان‌ها می‌توانند کارکردهای متنوعی داشته باشند، برخی از داستان‌های سازمانی موفق‌تر از سایرین

عمل می‌کنند (Osburn, 2025). علاوه بر این، حکایت‌سازی می‌تواند منبعی برای هوشمندی سازمانی باشند، باورهای سازمانی را به نسل بعدی منتقل کنند و رفتار اعضا را کنترل یا هدایت نمایند. حکایت‌سازی در سازمان علاوه بر ایفای نقش ارتباطی، رفتار اعضای سازمان را هدایت یا کنترل می‌کنند، روابط قدرت و مناسبات سیاسی را مشروعیت می‌بخشند، بخشی اساسی از احساس تعلق اعضا به سازمان را شکل می‌دهند و همچنین در اجتماعی‌سازی اعضای جدید سازمان نقشی کلیدی دارند (Zhang et al., 2024).

در عین حال در سال‌های اخیر، گرایش فزاینده‌ای به استفاده از فرهنگ‌سازمانی و نمادها به‌عنوان جایگزین یا مکمل ساختار سازمانی در مدیریت راهبردی سازمان‌ها شکل گرفته است (Gorzelany et al., 2021). سازمان‌ها دیگر فقط از ساختار رسمی برای انتقال معنا استفاده نمی‌کنند، بلکه با بهره‌گیری از فرآورده‌های فرهنگی مانند داستان‌ها، مفاهیم مورد نظر خود را منتقل می‌کنند. در تحلیل فرهنگ‌سازمانی به‌عنوان یک استعاره برای درک و مفهوم‌سازی سازمان، این نکته مطرح شده است که داستان‌ها تولیدکننده و انتقال‌دهنده معانی‌ای هستند که ماهیت اصلی سازمان را تعریف می‌کنند (Prince et al., 2021).

این معانی بنیادی، ارزش‌هایی را برجسته می‌سازند که اعضای سازمان در مورد اعتبار و مشروعیت فعالیت‌های سازمان، به‌ویژه فرایند راهبردی، باور دارند، اگرچه برخی از حکایت‌های سازمانی ممکن است از نظر تاریخی دقیق نباشند یا حتی بسیار تحریف‌شده باشند، این امر از اهمیت آنها نمی‌کاهد؛ چراکه این حکایت‌ها بازتابی از واقعیت ادراک‌شده توسط اعضای مختلف سازمان هستند (Nor-densvard et al., 2022).

علاوه بر این، داستان‌ها می‌توانند با تفسیرهایی که ارائه می‌دهند، معنا را مدیریت کرده و واقعیت‌ها را ساختار بندی کنند. برای دستیابی به مزیت رقابتی راهبردی، مدیران سازمان باید ابتکار عمل و ارتباط مؤثر را تشویق کنند. با استفاده از داستان‌ها همراه با خلاقیت و تصویرسازی، تأثیر مدیریتی می‌تواند به‌صورت نمادین در اعضا ایجاد شود. به این ترتیب، داستان‌ها می‌توانند به مدیران کمک کنند تا دیدگاه اعضا درباره استراتژی‌ها را تحت تأثیر قرار داده و محتواهایی درباره ارزش‌ها، معانی و فعالیت‌های پذیرفته‌شده سازمانی منتقل کنند (حاجی آخوندی و همکاران، ۲۰۲۵).

بیان مسئله

اگرچه روایت‌گری می‌تواند ابزاری مؤثر برای مدیریت نمادین باشد، اما خود پدیده‌ای انسانی و بی‌طرف است که در سراسر سازمان وجود دارد و مستقل از نیت مدیران ارشد به‌کار گرفته می‌شود. داستان‌هایی که توسط اعضای سطوح پایین‌تر سازمان روایت می‌شوند، مانند داستان‌های ارائه‌شده توسط مدیران ارشد و اعضای رده‌بالا، باورها و ارزش‌های آنان را آشکار می‌سازند. درحالی‌که اعضای مدیریت ارشد سازمان می‌توانند از طریق بیان ارزش‌های سازمانی بهره‌مند شوند (حاجی آخوندی و همکاران، ۲۰۲۵).

با این اوصاف، حکایت‌سازی منابع انسانی فراتر از یک ابزار ارتباطی صرف، فرایندی است فرهنگی، روان‌شناختی و راهبردی که در آن تجربه‌های کارکنان، تعاملات سازمانی، ارزش‌ها و دستاوردها در قالب روایت‌هایی قابل‌درک، انسانی‌شده و برانگیزاننده بازگو می‌شوند (Lane et al., 2023). این روایت‌ها نه تنها موجب تسهیل اجتماعی‌سازی کارکنان و انتقال فرهنگ سازمانی می‌شوند، بلکه بستر مناسبی برای تولید دانش ضمنی و تسهیم آن در درون و بیرون سازمان فراهم می‌کنند (Fischer et al., 2024). درواقع، حکایت‌سازی منابع انسانی شکلی از سرمایه فرهنگی است که می‌تواند نقش تسهیل‌کننده در فرایندهای مدیریت استراتژیک، برندینگ منابع انسانی و مشروعیت‌بخشی اجتماعی ایفا کند (آخوندی و همکاران، ۲۰۲۵).

با این حال، ارزش حکایت‌سازی تنها در درون سازمان خلاصه نمی‌شود. در عصر رسانه‌ای امروز، بازنمایی روایت‌های انسانی در رسانه‌های جمعی، به‌ویژه رسانه ملی، اهمیت دوچندان یافته است. رسانه‌ها به‌عنوان واسطه‌هایی فرهنگی و نمادین، توانایی اثرگذاری گسترده‌ای بر افکار عمومی، بازآفرینی تصویرسازمانی و شکل‌دهی به گفتمان‌های اجتماعی پیرامون منابع انسانی دارند (حاجی آخوندی و همکاران، ۲۰۲۵). رسانه ملی، با توجه به گستره نفوذ، جایگاه رسمی و ظرفیت اعتماد عمومی، می‌تواند به بازتاب‌دهنده مؤثر هویت انسانی سازمان‌های نوآور و دانش‌بنیان تبدیل شود. به‌بیان‌دیگر، روایت‌گری انسانی از سوی رسانه ملی، نه تنها بازتابی از سرمایه انسانی سازمان است، بلکه در ساختن معنای اجتماعی از سازمان‌ها نیز نقش دارد.

در حوزه شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان که با چالش‌هایی

مانند کمبود منابع، ضعف مشروعیت اجتماعی و رقابت شدید در بازار مواجه‌اند، بهره‌گیری از حکایت‌سازی منابع انسانی در تعامل با رسانه ملی می‌تواند به ابزاری راهبردی برای ارتقای سرمایه نمادین و اجتماعی سازمان بدل شود. با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش‌های اندکی به ارائه مدل جامع حکایت‌سازی منابع انسانی با رویکرد رسانه‌ای در این نوع سازمان‌ها پرداخته‌اند. بیشتر مطالعات موجود یا بر حکایت‌سازی درون‌سازمانی تمرکز داشته‌اند (Sandham et al., 2025; Iftikhar et al., 2024)، یا تأثیر رسانه بر برندینگ کلی سازمان را بررسی کرده‌اند (Qomariyah et al., 2025; Xiao et al., 2025). اما تلفیق این دو حوزه در قالب یک مدل مفهومی یکپارچه مغفول مانده است. از این رو، پژوهش حاضر باهدف پر کردن این خلأ نظری و کاربردی، به دنبال ارائه مدلی جامع برای حکایت‌سازی منابع انسانی در شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان است که در آن نقش رسانه ملی به‌عنوان بازنمای اصلی این روایت‌ها در نظر گرفته شده است. این مدل با بهره‌گیری از روش‌شناسی کیفی و تحلیل نظام‌مند شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر، به شناسایی مؤلفه‌ها و سازوکارهای حکایت‌سازی اثربخش می‌پردازد. انتظار می‌رود یافته‌های این مطالعه، چارچوبی عملی برای مدیران منابع انسانی، سیاست‌گذاران رسانه‌ای و مدیران شرکت‌های ورزشی نوآور فراهم کند تا از طریق روایت‌گری انسانی، به تقویت تصویرسازمانی، هویت کارکنان و مشروعیت اجتماعی دست یابند.

ضرورت انجام پژوهش

ضرورت انجام پژوهش حاضر با محوریت ارائه مدل حکایت‌سازی منابع انسانی شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان در رسانه ملی را می‌توان از دو بعد نظری و کاربردی تبیین کرد. از منظر نظری، مطالعات پیشین نشان می‌دهند که مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان، به‌ویژه در حوزه ورزش، نیازمند توجه دقیق به ابعاد انگیزشی، آموزشی، توسعه حرفه‌ای و تعاملات کارکنان است تا قابلیت‌های فردی و تیمی به‌طور مؤثر در عملکرد و نوآوری سازمانی منعکس شود (عبدلهی و همکاران، ۱۴۰۳). در عین حال آمار منتشرشده از سوی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری و همچنین گزارش‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر تعداد شرکت‌های

داستان‌های هدفمند می‌تواند هم در سطوح کلان استراتژیک و هم در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمانی تأثیرگذار باشد، به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و متغیر که نیازمند همگرایی میان سیاست، فرهنگ و عملکرد سازمانی هستند. در همین راستا، بارکیوقلو^۲ و همکاران (۲۰۲۵) بر تکامل نقش روایت‌پردازی در بازاریابی، از سنتی تا روایت‌های مبتنی بر هوش مصنوعی، تمرکز کرده و نشان می‌دهد که استفاده از فناوری‌های نوین می‌تواند اثربخشی داستان‌سرایی را در ارتقای تعامل با مخاطب و ایجاد اعتماد برند افزایش دهد.

راچمن^۳ و همکاران (۲۰۲۴) نیز به چالش‌ها و فرصت‌های حکایت‌سازی برند در عصر دیجیتال پرداخته‌اند و تأکید کرده‌اند که برندها برای موفقیت در بازاریابی آنلاین نیازمند طراحی روایت‌های متناسب با مخاطب و بسترهای دیجیتال هستند. ویلویو^۴ و همکاران (۲۰۲۴) به نقش استراتژیک حکایت‌سازی در افزایش آگاهی برند و مدیریت بازاریابی در شبکه‌های اجتماعی اشاره کرده و بیان داشته‌اند که روایت‌های هدفمند، تعامل کاربران و شناخت برند را به‌طور قابل توجهی تقویت می‌کنند. محمد^۵ و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان داده‌اند که حکایت‌سازی در طراحی تبلیغات می‌تواند ارزش برند را ارتقاء دهد و تجربه مخاطب را با برند غنی‌سازی کند.

در حوزه رسانه‌های اجتماعی و بازاریابی دیجیتال، آنالکا^۶ و دینیا^۷ (۲۰۲۵) مورد مطالعه‌ای در زمینه برند آجاویل لب^۸ در بخش بیوتکنولوژی انجام داده‌اند و اهمیت حکایت‌سازی برای افزایش آگاهی برند و جلب توجه مخاطبان در بسترهای اجتماعی را نشان داده‌اند. زمیندشین^۹ و همکاران (۲۰۲۴) نیز چهار بعد کلیدی حکایت‌سازی برند شامل محتوا، شکل روایت، کانال انتشار و تعامل مخاطب را معرفی کرده و چارچوبی برای مدیریت و تحلیل داستان‌های برند ارائه کرده است. کیم^{۱۰} و همکاران (۲۰۲۴) به تحلیل نحوه استفاده کسب‌وکارهای کوچک از ویدئو برای روایت‌گری محصول و ساخت اعتماد برند پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که تمرکز بر هویت برند، نسبت به تمرکز صرف بر محصول، می‌تواند تأثیر بیشتری در ایجاد وفاداری مخاطب داشته باشد. ماندانگ^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۵) نیز به تأثیر تکنیک‌های حکایت‌سازی دیجیتال بر وفاداری برند از منظر روان‌شناسی مصرف‌کننده پرداخته و نشان داده است که روایت‌های متقاعدکننده و هدفمند می‌توانند نقش مهمی

دانش‌بنیان در ایران به بیش از ۸ هزار شرکت رسیده است که بخش قابل توجهی از آنها در حوزه‌های فناوری‌های ورزشی، سلامت، آموزش و خدمات فناورانه فعالیت دارند. این شرکت‌ها علاوه بر تولید محصولات نوآورانه، نیازمند چارچوب‌های علمی و پژوهشی برای مدیریت عملکرد و ارتقای بهره‌وری منابع انسانی هستند. همچنین، پژوهش‌ها در حوزه رسانه و حکایت‌سازی سازمانی نشان داده‌اند که استفاده از روایت‌های مؤثر، علاوه بر انتقال ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، می‌تواند موجب تقویت هویت سازمانی، افزایش مشارکت کارکنان و ارتقای سرمایه اجتماعی در میان مخاطبان داخلی و عمومی شود (Annahlka and Diniati, 2025). این یافته‌ها بر اهمیت طراحی نظام‌مند حکایت‌سازی منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی دانش‌بنیان تأکید دارند و خلأ موجود در ادبیات پژوهشی، به‌ویژه در زمینه همگرایی رسانه و منابع انسانی، را آشکار می‌سازند.

از بعد کاربردی، شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان با وجود ظرفیت‌های نوآورانه علمی، معمولاً با چالش‌هایی همچون محدودیت دیده شدن در رسانه‌های ملی، ضعف ارتباطات مؤثر با مخاطبان و بهره‌برداری ناکافی از پتانسیل‌های انسانی مواجه هستند. حکایت‌سازی منابع انسانی می‌تواند این خلا را جبران کرده و ضمن برجسته کردن نقش کارکنان، موجب تقویت انگیزه، حفظ استعدادها، و ارتقای کارایی سازمان شود. همچنین، ارائه یک مدل بومی و علمی برای حکایت‌سازی منابع انسانی، راهبردی کاربردی برای مدیران شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان فراهم می‌کند تا با بهره‌گیری از رسانه ملی، ظرفیت‌های خود را به صورت هدفمند و اثربخش به نمایش گذارند و جایگاه سازمان و ورزش کشور را در سطح ملی و بین‌المللی ارتقا دهند. بنابراین، این پژوهش هم از لحاظ نظری و هم از منظر عملی، نیازمند انجام است و می‌تواند خلأ موجود در ادبیات علمی و سیاست‌گذاری اجرایی را پوشش دهد.

پیشینه پژوهش

مطالعات نشان می‌دهند که حکایت‌سازی و روایت‌پردازی به‌عنوان ابزاری استراتژیک در مدیریت برند و بازاریابی نوین نقش مهمی ایفا می‌کند. جورکنسن^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهش خود بر ارتباط میان یادگیری استراتژیک و روایت‌پردازی تأکید کرده و نشان داده است که ایجاد

جامعه پژوهش شامل سه گروه از خبرگان آگاه و مرتبط با موضوع تحقیق بود. گروه نخست، مدیران منابع انسانی و مدیران ارشد شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان بودند که در فرایندهای حکایت‌سازی، برند انسانی و تعاملات رسانه‌ای سازمان مشارکت مستقیم دارند. گروه دوم شامل مدیران و کارشناسان ارشد رسانه ملی به‌ویژه در حوزه تولید و برنامه‌سازی ورزشی بود که با سیاست‌گذاری و اجرای روایت‌پردازی در رسانه‌ها آشنا هستند. گروه سوم نیز استادان و پژوهشگران باسابقه در حوزه‌های مدیریت ورزشی، ارتباطات سازمانی، جامعه‌شناسی رسانه و سرمایه فرهنگی و نمادین را شامل می‌شد.

نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و با استفاده از روش گلوله‌برفی انجام شد و انتخاب مشارکت‌کنندگان تا اشباع نظری ادامه یافت. در مجموع، ۱۹ نفر در مصاحبه‌ها شرکت کردند. ملاک‌های انتخاب شامل حداقل پنج سال سابقه حرفه‌ای یا پژوهشی مرتبط، آشنایی نظری و تجربی با موضوعات روایت‌پردازی سازمانی و سرمایه نمادین، توان تحلیل ارتباطی - رسانه‌ای و در دسترس بودن برای مصاحبه عمیق بود. در مورد مدیران شرکت‌های ورزشی، شرط عضویت شرکت در فهرست رسمی شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی معاونت علمی ریاست جمهوری در نظر گرفته شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق استفاده شد. سؤالاتی نظیر: تجربه شما از روایت‌سازی یا حکایت‌سازی منابع انسانی در سازمان چیست؟، چه عواملی باعث موفقیت یا شکست این روایت‌ها شده‌اند؟، رسانه ملی در این فرایند چه نقشی داشته است؟، چه شرایط و بستری روایت‌پردازی را تسهیل یا محدود کرده‌اند؟، چه راهکارهایی برای تقویت حکایت‌سازی منابع انسانی پیشنهاد می‌کنید؟ و این راهبردها چه پیامدهایی در پی دارد؟. هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۷۰ دقیقه به طول انجامید، ضبط شد و سپس واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی گردید.

تحلیل داده‌ها بر اساس فرایند سه‌مرحله‌ای کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد. ابتدا در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم اولیه به‌صورت خط‌به‌خط استخراج شد. در مرحله دوم، مفاهیم هم‌راستا با یکدیگر مقایسه، جمع‌بندی و در قالب مقوله‌های فرعی و سپس مقوله‌های محوری سازمان‌دهی شدند. در مرحله سوم، با استفاده از مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین شامل

در تثبیت وفاداری و تقویت ارتباط بلندمدت با مخاطب ایفا کنند.

با توجه به مطالعات فوق، می‌توان نتیجه گرفت که حکایت‌سازی به‌عنوان یک ابزار استراتژیک و چندبعدی، نه تنها در مدیریت برند و بازاریابی دیجیتال مؤثر است، بلکه می‌تواند در مدیریت منابع انسانی و تقویت انگیزه، هویت سازمانی و بهره‌وری در شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان نیز نقش بسزایی داشته باشد. این یافته‌ها خلأ موجود در ادبیات پژوهشی را در زمینه تلفیق حکایت‌سازی منابع انسانی و رسانه ملی آشکار کرده و ضرورت ارائه یک مدل بومی و علمی در این حوزه را تقویت می‌کند.

تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

حکایت‌سازی منابع انسانی

حکایت‌سازی منابع انسانی فراتر از یک ابزار ارتباطی صرف، فرایندی است فرهنگی، روان‌شناختی و راهبردی که در آن تجربه‌های کارکنان، تعاملات سازمانی، ارزش‌ها و دستاوردها در قالب روایت‌هایی قابل درک، انسانی‌شده و برانگیزاننده بازگو می‌شوند (Lane et al., 2023). در واقع، حکایت‌سازی منابع انسانی شکلی از سرمایه فرهنگی است که می‌تواند نقش تسهیل‌کننده در فرایندهای مدیریت استراتژیک، برندینگ منابع انسانی و مشروعیت‌بخشی اجتماعی ایفا کند (آخوندی و همکاران، ۲۰۲۵). به‌طور مثال داستان‌های واقعی از مسیر پیشرفت کارکنان در رسانه‌های داخلی و شبکه‌های اجتماعی بازگو می‌شوند تا ارزش‌های کلیدی سازمانی مانند یادگیری مداوم و کار تیمی تقویت گردد.

شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان

روش‌شناسی

روش‌شناسی این پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد به شیوه نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام شد. هدف اصلی، ارائه مدلی مفهومی برای تبیین حکایت‌سازی منابع انسانی شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان در رسانه ملی با تأکید بر ارتقای سرمایه نمادین سازمانی بود. این رویکرد به پژوهشگر امکان می‌دهد با استناد به داده‌های میدانی و تحلیل عمیق تجارب خبرگان، به کشف مفاهیم بنیادین و روابط میان آنها پرداخته و در نهایت به نظریه‌ای زمینه‌مند و قابل اتکا دست یابد.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان (منبع: محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

کد مصاحبه‌شونده	جنسیت	جایگاه شغلی / سازمانی	سطح تحصیلات	سابقه فعالیت (سال)
P1	مرد	مدیر منابع انسانی شرکت ورزشی دانش‌بنیان	دکتری	۱۵ سال
P2	زن	مدیر روابط عمومی شرکت دانش‌بنیان ورزشی	کارشناسی ارشد	۱۲ سال
P3	مرد	تهیه‌کننده برنامه‌های ورزشی رسانه ملی	کارشناسی ارشد	۲۰ سال
P4	مرد	مشاور رسانه‌ای فدراسیون ورزشی	دکتری	۱۸ سال
P5	زن	استاد دانشگاه / مدیریت ورزشی	دکتری	۱۴ سال
P6	مرد	مدیر نوآوری شرکت فناوری ورزش	کارشناسی ارشد	۱۰ سال
P7	مرد	سردبیر برنامه‌های ورزشی صداوسیما	کارشناسی ارشد	۲۲ سال
P8	زن	مدرس دانشگاه / مطالعات فرهنگی ورزش	دکتری	۱۱ سال
P9	مرد	مدیرکل ورزش یک استان	دکتری	۲۵ سال
P10	مرد	مدیر استارت‌آپ سلامت دیجیتال ورزشی	کارشناسی ارشد	۸ سال
P11	زن	پژوهشگر رسانه‌های جمعی	دکتری	۱۷ سال
P12	مرد	مدیر تولید شبکه ورزش	کارشناسی ارشد	۱۹ سال
P13	مرد	رئیس هیئت ورزشی استان	کارشناسی ارشد	۱۳ سال
P14	زن	مدیر توسعه منابع انسانی یک باشگاه حرفه‌ای	کارشناسی ارشد	۹ سال
P15	مرد	استاد دانشگاه و نویسنده رسانه‌ای	دکتری	۲۰ سال
P16	مرد	مدیرعامل شرکت دانش‌بنیان ورزشی	دکتری	۱۶ سال
P17	مرد	مدیر برنامه‌ریزی فرهنگی ورزشی در صداوسیما	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
P18	مرد	پژوهشگر حوزه برند منابع انسانی	دکتری	۱۲ سال
P19	زن	متخصص تولید محتوای دیجیتال ورزشی	کارشناسی ارشد	۷ سال

شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، پدیده مرکزی تحقیق شناسایی و مدل نهایی طراحی گردید.

برای سنجش روایی و پایایی پژوهش، از چهار معیار اصلی پژوهش کیفی استفاده شد که در جدول زیر آمده است:

جدول ۱. اعتبارسنجی و پایایی پژوهش کیفی با نظریه داده‌بنیاد (Lincoln & Guba, 1985).

ملاک اعتبار	تعریف و کاربرد	راهبرد اجرایی در این پژوهش
اعتبار درونی (مقایرت‌پذیری)	اطمینان از درستی مفاهیم استخراج‌شده	مرور نتایج توسط مشارکت‌کنندگان (بازبینی اعضا)، کدگذاری هم‌زمان توسط دو تحلیلگر، بازگشت به داده‌های خام برای کنترل هم‌خوانی
قابلیت انتقال (قابل تعمیم‌پذیری کیفی)	امکان بهره‌برداری مفاهیم در موقعیت‌های مشابه	انتخاب مشارکت‌کنندگان از حوزه‌های متنوع (شرکت، رسانه، دانشگاه)، ارائه توصیف غنی از زمینه‌های پژوهش
قابلیت اعتماد (پایایی)	پایداری یافته‌ها در طول زمان و تحلیل مجدد	مستندسازی کامل مراحل کدگذاری، ثبت دقیق گفت‌وگوها، استفاده از دفترچه یادداشت میدانی، توافق بین دو پژوهشگر (بیش از ۸۵٪)
تأییدپذیری	اطمینان از بی‌طرفی تحلیل	بازنگری مستقل توسط همکار پژوهشی، بررسی تطبیقی با اسناد سازمانی و تولیدات رسانه‌ای مرتبط، استفاده از نقل‌قول‌های مستقیم مصاحبه‌شوندگان در گزارش نهایی

هر چهار معیار روایی پژوهش به تأیید رسید (جدول ۱). علاوه بر موارد مطرح شده لینکن و گوبا، به منظور ارتقای اعتبار و روایی پژوهش، انتخاب مصاحبه‌شوندگان تنها بر مبنای عضویت شرکت‌ها در فهرست رسمی شرکت‌های دانش‌بنیان ورزشی صورت نگرفت، بلکه سطح تحصیلات، سوابق حرفه‌ای و تجربه‌های مرتبط آنان در حوزه حکایت‌سازی منابع انسانی، مدیریت رسانه و ارتباطات نیز مدنظر قرار گرفت تا اطمینان حاصل شود مشارکت‌کنندگان دارای شایستگی لازم برای ارائه داده‌های معتبر باشند.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا، وضعیت جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در «جدول ۲» آورده شده است.

فرایند کدگذاری بر اساس رویکرد سه‌مرحله‌ای نظریه داده‌بنیاد به شیوه اشتراوس و کوربین انجام شد. در مرحله

جدول ۳. کدگذاری شرایط علی (منبع: محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

کدهای مصاحبه‌شوندگان	کد اولیه	مقوله فرعی	کدهای محوری
P8, P3, P1	۱. نبود بستر گفت‌وگو بین سطوح سازمانی	فقدان تعامل دوسویه درون‌سازمانی	ضعف نظام ارتباطات درون‌سازمانی
P10, P6, P2 P14	۲. بی‌توجهی به روایت کارکنان در جلسات رسمی		
P12, P9, P4	۳. انتقال عمودی اطلاعات بدون بازخوردگیری		
P13, P5, P1	۴. نبود فرایند مستندسازی تجربیات کاری	کم‌توجهی به روایت‌سازی سازمانی	
P11, P7, P3 P15	۵. اولویت سیاست‌گذاری بر عملکرد عددی نه کیفی		
P16, P8, P2	۶. نبود الگوی عملیاتی برای استخراج حکایت‌ها		
P12, P6, P3	۷. نبود پلتفرم ارتباطی مشترک	ضعف سازوکار رسمی ارتباط با رسانه ملی	گسست ساختاری میان شرکت‌ها و رسانه ملی
P11, P5, P1	۸. ارتباط موردی و بدون استمرار		
P13, P7, P2	۹. نبود مأموریت رسانه‌ای برای معرفی سرمایه انسانی	ناهماهنگی در اولویت‌های محتوایی	
P14, P8, P4	۱۰. تمرکز رسانه بر چهره‌های مدیریتی نه کارکنان		
P17, P9, P2	۱۱. نگاه رویدادمحور رسانه به شرکت‌های دانش‌بنیان		
P15, P10, P6	۱۲. عدم شناخت رسانه از داستان‌های منابع انسانی	ضعف پاداش‌دهی به تولید روایت	نبود نظام انگیزشی در حکایت‌سازی منابع انسانی
P13, P4, P1	۱۳. نبود شاخص‌های تشویقی در حکایت‌نویسی		
P12, P8, P3	۱۴. بی‌توجهی به حکایت‌پردازان در محیط کاری		
P10, P6, P2	۱۵. نبود امتیاز رسانه‌ای برای کارکنان روایت‌ساز	فقدان الگوی هویت‌سازی در سازمان	
P14, P9, P5	۱۶. بی‌توجهی به روایت‌های فردی در برند سازمانی		
P15, P11, P7	۱۷. عدم تقویت حس تعلق سازمانی از طریق حکایت‌ها		
P13, P8, P4	۱۸. نبود همبستگی بین روایت و ارتقاء شغلی		

نخست، کدگذاری باز با بررسی خط‌به‌خط و پاراگراف به پاراگراف متن مصاحبه‌ها آغاز شد. در این مرحله، تلاش شد بدون پیش‌داوری و بر اساس مفاهیم برآمده از داده‌ها، کدهای اولیه استخراج شوند. در پایان این مرحله، در مجموع ۲۱۸ کد اولیه خام از کل مصاحبه‌ها به‌دقت آمد. این کدها شامل عبارت‌ها، جملات و مضامین معناداری بودند که به نحوی به پدیده «حکایت‌سازی منابع انسانی» در زمینه رسانه‌ای و سازمانی مرتبط بودند. در مرحله دوم، با بررسی مجدد کدها و حذف موارد تکراری، کلی، فاقد تمایز معنایی یا غیرمرتبط باهدف پژوهش، تعداد کدها به ۱۴۳ کد اولیه واقعی و منحصربه‌فرد کاهش یافت. این کدها با همکاری یک پژوهشگر دوم بررسی و بازبینی شدند تا هم‌پوشانی‌ها و خطاهای احتمالی شناسایی و اصلاح شود. در مرحله سوم، کدهای اولیه در فرایند کدگذاری محوری دسته‌بندی شده و در قالب مقوله‌های فرعی و سپس کدهای محوری قرار گرفتند. این دسته‌بندی بر اساس مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین انجام شد.

نتایج جدول ۴ نشان داد که ۱۸ کد اولیه، ۶ مقوله و ۳ کد محوری در مورد شرایط علی شناسایی شدند. شرایط علی نشان‌دهنده ریشه‌های اساسی شکل‌گیری پدیده حکایت‌سازی منابع انسانی در شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان است. سه کد محوری ضعف نظام ارتباطات درون‌سازمانی، گسست ساختاری میان شرکت‌ها و رسانه ملی و نبود نظام انگیزشی برای حکایت‌سازی به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی شناسایی شدند که در تعامل با یکدیگر، مانعی برای تولید، انتقال و بازنمایی روایت‌های انسانی در رسانه ملی ایجاد کرده‌اند.

هر یک از این کدهای محوری، شامل مقوله‌های فرعی و کدهای اولیه‌ای هستند که ریشه در تجربه‌های واقعی مصاحبه‌شوندگان دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که در سطح سازمانی، حکایت‌سازی به‌دلیل نبود بستر گفت‌وگو، ضعف در مستندسازی، عدم ارتباط مستمر با رسانه و نبود انگیزش حرفه‌ای، کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این شرایط علی به‌مثابه پایه‌های مدل نظری، به درک عمیق‌تری از موانع روایت‌پردازی منابع انسانی کمک می‌کنند.

نتایج (جدول ۴) نشان داد که ۱۴ کد اولیه، ۴ مقوله و دو کد محوری در مورد شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در مدل حکایت‌سازی منابع انسانی

جدول ۴. کدگذاری شرایط زمینه‌ای (منبع: محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

کدهای محوری	مقوله فرعی	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
فرهنگ سازمانی غیرروایت‌محور	بی‌توجهی فرهنگی به تجربه‌های فردی	۱. عدم ارزش‌گذاری بر حکایت‌های غیررسمی	P9, P5, P1
		۲. نگاه صرفاً ابزاری به منابع انسانی	P10, P6, P2
		۳. عدم انعکاس تجربه‌های روزمره کارکنان در جلسات	P13, P7, P3
	نبود سازوکار تشویق در فرهنگ کاری	۴. فرهنگ نتیجه‌محور و نه فرایندمحور	P14, P8, P4, P1
		۵. نبود مشوق برای مستندسازی روایت‌ها	P12, P7, P2, P15
		۶. غلبه فرهنگ سکوت بر فرهنگ انتقال تجربه	P11, P10, P5, P13
		۷. بی‌میلی مدیران میانی به روایت‌سازی در تیم‌ها	P16, P9, P6, P3
نبود جایگاه مشخص برای رسانه در ساختار	۸. عدم وجود پست سازمانی رسانه و روایت‌سازی	P7, P4, P2	
	۹. نبود واحد تولید محتوا یا ارتباطات انسانی	P9, P3, P1	
	۱۰. غیبت نماینده رسانه‌ای در جلسات راهبردی سازمان	P12, P8, P6	
ضعف ساختاری در ارتباطات رسانه‌ای سازمان	ناهماهنگی ساختاری با رسانه ملی	۱۱. موازی‌کاری بین روابط عمومی و رسانه ملی	P13, P7, P3, P16
		۱۲. نداشتن چارچوب محتوایی مشترک با صداوسیما	P11, P5, P2, P15
	ضعف در انتقال مفاهیم انسانی از سازمان به رسانه	۱۳. نبود زبان مشترک برای بازنمایی انسانی در رسانه	P10, P6, P4, P17
		۱۴. ضعف در انتقال مفاهیم انسانی از سازمان به رسانه	P12, P8, P1, P14

رسانه‌ای سازمان، بر نبود ساختارهای رسمی و کارآمد برای تعامل هدفمند با رسانه ملی دلالت دارد. این ضعف شامل فقدان جایگاه مشخص برای مسئولان روایت‌سازی، نبود واحد تولید محتوا و نداشتن زبان و چارچوب مشترک با رسانه ملی است. چنین زمینه‌هایی باعث می‌شوند حتی در صورت تمایل فردی برای حکایت‌پردازی، سازوکار لازم برای انتقال آن به سطوح بالاتر یا رسانه وجود نداشته باشد.

نتایج جدول ۵ نشان داد که ۲۲ کد اولیه، ۷ مقوله و ۳ کد محوری در مورد شرایط مداخله‌گر شناسایی شدند. سیاست‌های کلان و عملکرد نهادهای بالادستی نقش تعیین‌کننده‌ای در تضعیف حکایت‌سازی دارند؛ عدم وجود مشوق‌ها، آیین‌نامه‌های حمایتی و نظارت عملی، مانعی برای بروز این پدیده است. درعین حال، رسانه ملی نیز با کمبود نیروهای متخصص و نگاه محتوامحور، توان کافی برای بازنمایی روایت‌های انسانی ندارد. از سوی دیگر، ویژگی‌های فردی کارکنان شرکت‌های دانش‌بنیان نیز به‌عنوان شرایط مداخله‌گر منفی عمل می‌کند. ناآشنایی با روایت‌نویسی، بی‌اعتمادی به رسانه و تجارب منفی از مواجهه قبلی با رسانه، تمایل به حکایت‌سازی را کاهش داده و شکاف میان محتوا و رسانه را افزایش می‌دهد. این عوامل در طراحی راهبردهای مداخله‌گر آتی باید جدی گرفته شوند.

نتایج جدول ۶ نشان داد که ۲۷ کد اولیه، ۸ مقوله و ۴ کد محوری در مورد راهبردها شناسایی شدند. راهبردهای شناسایی شده در این پژوهش در چهار سطح سازمانی، ارتباطی، فردی و محتوایی طراحی شده‌اند. شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان می‌توانند با ایجاد ساختارهای رسمی مانند «واحد روایت‌سازی» و تعامل ساختاریافته با رسانه ملی، زمینه بروز حکایت‌های انسانی را فراهم کنند. استفاده از رسانه‌های داخلی و توسعه روابط سازمانی با رسانه‌های ملی، بخشی از این مسیر راهبردی است. همچنین توانمندسازی فردی کارکنان از طریق آموزش، ایجاد انگیزه و طراحی فرایندهای محتوایی ساده و مؤثر، از دیگر اقدامات ضروری برای نهادینه‌سازی حکایت‌سازی است. این راهبردها نه تنها به بازنمایی انسانی کمک می‌کنند، بلکه موجب تقویت سرمایه فرهنگی، افزایش انگیزش و انسجام درون‌سازمانی نیز خواهند شد.

به بسترهای فرهنگی و ساختاری‌ای اشاره دارند که به‌طور غیرمستقیم اما مؤثر بر فرایند حکایت‌سازی تأثیر می‌گذارند. نخستین کد محوری، فرهنگ سازمانی غیرروایت‌محور است که نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان فاقد نگرش مثبت به اشتراک‌گذاری تجربه‌های انسانی و مستندسازی روایت‌ها هستند. غلبه فرهنگ سکوت، نگاه صرفاً عددی به عملکرد کارکنان و نبود مشوق‌های فرهنگی برای انتقال تجربه‌ها، از جمله موانع ریشه‌دار فرهنگی در این حوزه به شمار می‌روند.

کد محوری دوم، ضعف ساختاری در ارتباطات

جدول ۶. کدگذاری راهبردها (منبع: محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

کدهای مصاحبه‌شوندگان	کد اولیه	مقوله فرعی	کدهای محوری
P7, P4, P1	۱. تعریف نقش جدید در ساختار سازمانی	ایجاد واحد روایت‌سازی منابع انسانی	طراحی ساختار رسانه‌ای درون سازمانی
P9, P5, P2	۲. تشکیل کارگروه روایت‌پردازی		
P10, P6, P3	۳. استفاده از مسئول روایت عمومی برای گردآوری حکایت‌ها		
P11, P8, P1	۴. تدوین شرح وظایف برای مستندسازی انسانی	بهره‌گیری از رسانه داخلی	
P13, P5, P2	۵. راه‌اندازی خبرنامه یا پادکست سازمانی		
P12, P6, P3	۶. استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمان		
P10, P7, P4	۷. تولید محتوای ویدئویی کوتاه توسط کارکنان	ایجاد سازوکار رسمی تعامل	ارتباط ساختاری با رسانه ملی
P9, P6, P3, P1	۸. تفاهم‌نامه میان شرکت و رسانه ملی		
P14, P11, P5, P2	۹. تعیین رابط ارتباطی رسانه‌ای		
P10, P13, P7, P4	۱۰. ایجاد پلتفرم مشترک برای انتقال محتوا	تولید محتوای انسانی	هم‌هنگی در چارچوب‌های محتوایی
P15, P12, P8, P3	۱۱. تعیین موضوعات تقویمی برای روایت‌سازی مشترک		
P9, P6, P2	۱۲. تنظیم قالب‌های ثابت برای تولید محتوای انسانی		
P10, P5, P1	۱۳. آموزش مفاهیم رسانه‌پسند به تیم‌های سازمانی	آموزش روایت‌سازی به کارکنان	توانمندسازی منابع انسانی برای روایت‌پردازی
P11, P7, P4	۱۴. استفاده از زبان ساده و روایت‌محور در محتوا		
P9, P6, P3, P1	۱۵. برگزاری کارگاه‌های داستان‌نویسی		
P13, P10, P5, P2	۱۶. آموزش ابزارهای چندرسانه‌ای ساده	ایجاد مشوق برای روایت‌پردازی	
P12, P7, P4	۱۷. معرفی نمونه‌های موفق حکایت‌پردازی		
P11, P8, P6, P3	۱۸. طراحی دفترچه روایت فردی		
P10, P5, P1	۱۹. اختصاص امتیاز در ارزیابی عملکرد	برنامه‌ریزی برای قالب محتوا	تولید محتوای هدفمند برای روایت‌های انسانی
P11, P6, P2	۲۰. معرفی داستان‌های برتر در رسانه سازمانی		
P12, P8, P4	۲۱. درج حکایت‌های برتر در پرونده شغلی		
P6, P3, P1	۲۲. استفاده از روایت کوتاه در ویدئو یا متن	برنامه‌ریزی برای قالب محتوا	
P10, P5, P2	۲۳. تدوین «فرمت یکسان» برای حکایت‌های فردی		
P9, P7, P4	۲۴. اختصاص تقویم روایت‌سازی بر اساس رخدادهای		
P11, P6, P2	۲۵. تلفیق حکایت‌ها با هویت بصری سازمان	استفاده از روایت در برندسازی	
P8, P4, P1	۲۶. تعریف کارزارهای رسانه‌ای با محوریت منابع انسانی		
P10, P5, P3	۲۷. بازنشر روایت‌ها در سایت‌های رسمی		

جدول ۵. کدگذاری شرایط مداخله‌گر (منبع: محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

کدهای مصاحبه‌شوندگان	کد اولیه	مقوله فرعی	کدهای محوری
P12, P9, P4, P1	۱. خلأ مشوق‌های رسمی در نظام ارزیابی عملکرد	نبرد سیاست‌های تشویقی حکایت‌محور	نقش سیاست‌ها و نهاد‌های بالادستی
P13, P6, P2, P17	۲. نادیده‌گرفتن روایت‌سازی در آیین‌نامه‌ها		
P10, P7, P3	۳. اولویت‌دادن به کمیت در ارزشیابی‌ها		
P11, P8, P5, P14	۴. نبود الزام به مستندسازی تجربه کارکنان	ضعف نظارت نهاد‌های فرهنگی	
P13, P5, P1	۵. فقدان پیگیری سازمان‌های ناظر در حکایت‌سازی		
P10, P6, P2	۶. نبود نظام گزارش‌دهی درباره تجربه‌های انسانی		
P12, P8, P4	۷. نظارت نمادین و غیرعملیاتی بر فرهنگ‌سازی	رویکرد محتوای‌محور انسان‌محور	ظرفیت رسانه ملی برای بازنمایی انسانی
P11, P7, P3, P1	۸. غلبه برندسازی سازمانی بر روایت‌های فردی		
P13, P9, P6, P2	۹. نبود فضای ثابت برای بازنمایی کارکنان		
P12, P8, P4	۱۰. تمرکز رسانه بر رویدادهای نمایشی	کمبود منابع انسانی متخصص	
P10, P5, P3	۱۱. نبود خیرنگاران آشنا با شرکت‌های دانش‌بنیان		
P14, P6, P2	۱۲. ضعف در مهارت‌های داستان‌نویسی در رسانه		
P8, P4, P1	۱۳. نبود آموزش حرفه‌ای برای تولید محتوای انسانی	ناآشنایی با روایت‌پردازی	
P9, P6, P1	۱۴. ترس از دیده‌شدن یا اشتباه در روایت		
P11, P5, P2	۱۵. نداشتن مهارت در بیان تجربه‌ها		
P13, P7, P3	۱۶. تلقی روایت‌سازی به‌عنوان کار غیرضروری	نیبود انگیزه فردی	ویژگی‌های فردی کارکنان شرکت‌ها
P12, P8, P4	۱۷. بی‌اعتمادی به خروجی رسانه‌ای روایت‌ها		
P10, P5, P1	۱۸. تصور بی‌نتیجه‌بودن حکایت‌پردازی		
P14, P6, P3	۱۹. غلبه خستگی کاری بر فرصت روایت‌سازی	تجارب منفی پیشین از رسانه	
P13, P7, P2	۲۰. تحریف روایت‌های قبلی در رسانه		
P12, P8, P4	۲۱. نارضایتی از نحوه بازنمایی کارکنان		
P10, P5, P1	۲۲. سانسور یا گزینش‌گری در انتشار تجربه‌ها		

جدول ۸. کدگذاری پدیده اصلی - حکایت‌سازی منابع انسانی (منبع: محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

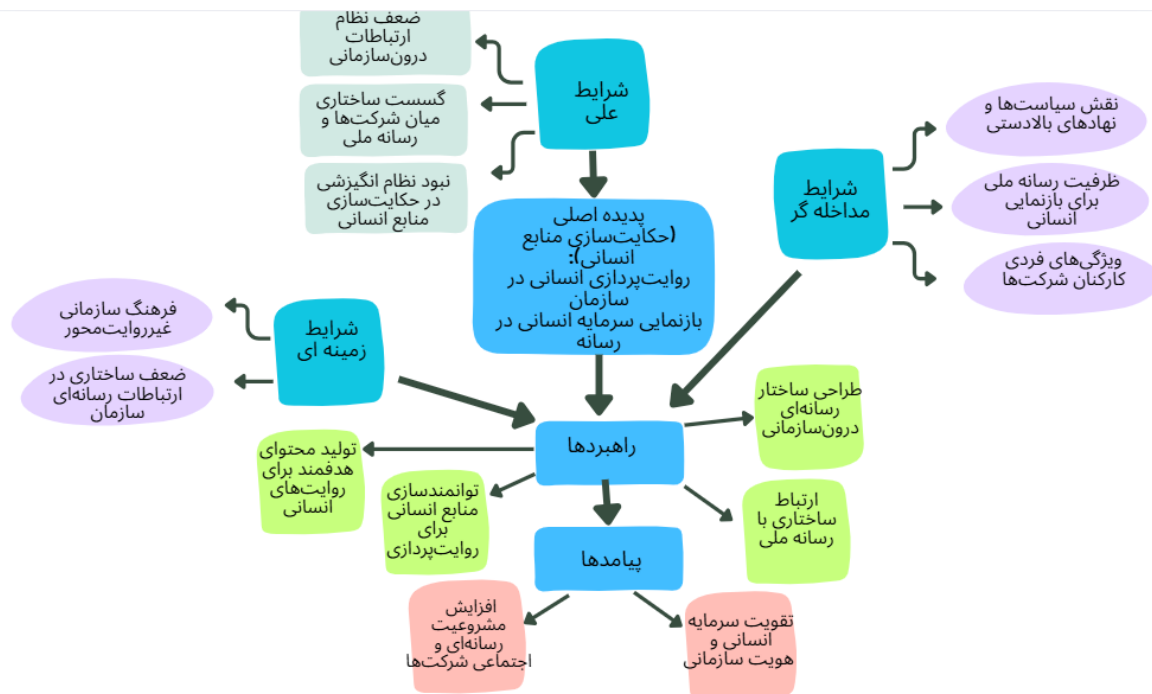
مقوله مفهومی	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
روایت‌پردازی انسانی در سازمان	۱. برجسته‌سازی نقش کارکنان در مسیر توسعه سازمان	P6, P3, P1
	۲. انتقال تجربه‌های زیسته کارکنان به زبان رسانه	P8, P5, P2
	۳. روایت داستان‌های شخصی در قالب‌سازمانی	P10, P7, P4
بازنمایی سرمایه انسانی در رسانه	۴. تبدیل تجارب فردی به محتوای رسانه‌ای جذاب	P9, P4, P1
	۵. خلق تصویر انسانی از شرکت در ذهن مخاطب	P11, P6, P2
	۶. پیوند روایت‌های فردی با برند و هویت رسانه‌ای	P13, P7, P3

جدول ۷. کدگذاری پیامدها (منبع: محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

کدهای محوری	مقوله فرعی	کد اولیه	کدهای مصاحبه‌شوندگان
تقویت سرمایه انسانی و هویت سازمانی	افزایش انگیزش کارکنان	۱. دیده شدن تلاش‌های فردی در رسانه	P9, P5, P1
		۲. ایجاد احساس تعلق به سازمان	P11, P6, P2
		۳. تقویت حس معنا در کار از طریق روایت‌سازی	P13, P7, P3
تثبیت هویت سازمانی	تثبیت هویت سازمانی	۴. شکل‌گیری حافظه فرهنگی سازمان	P10, P4, P1
		۵. انسجام میان نسل‌های مختلف کارکنان	P12, P6, P2
		۶. تبدیل روایت‌های فردی به روایت‌های نهادی	P14, P8, P3
افزایش مشروعیت رسانه‌ای و اجتماعی شرکت‌ها	ارتقاء تصویر رسانه‌ای	۷. بازنمایی انسانی شرکت در رسانه ملی	P6, P3, P1
		۸. تمایز شرکت از رقبای از طریق روایت‌سازی	P9, P5, P2
		۹. افزایش بازخورد مثبت مخاطبان رسانه‌ای	P10, P7, P4
تقویت اعتماد اجتماعی	تقویت اعتماد اجتماعی	۱۰. افزایش شفافیت سازمان از طریق روایت منابع انسانی	P8, P4, P1
		۱۱. بازسازی رابطه عاطفی با جامعه مخاطب	P11, P6, P2
		۱۲. مشروعیت‌بخشی به فعالیت‌های نوآورانه شرکت	P12, P5, P3

نتایج جدول ۸ نشان داد که ۶ کد اولیه، ۲ مقوله در مورد پدیده اصلی شناسایی شدند. پدیده محوری پژوهش، «حکایت‌سازی منابع انسانی» است که در دو بعد اصلی قابل تفکیک است: نخست، روایت‌پردازی انسانی درون‌سازمانی که شامل ثبت و انتقال تجربه‌های شخصی، زیسته و الهام‌بخش کارکنان است؛ و دوم، بازنمایی رسانه‌ای این روایت‌ها باهدف ارتقاء تصویر عمومی، برند سازمانی و ارتباط احساسی با جامعه. این پدیده، نقش واسط میان منابع انسانی و رسانه ملی را ایفا می‌کند و ابزاری مؤثر برای نهادینه‌سازی ارزش‌ها، معنابخشی به کار و تثبیت جایگاه اجتماعی شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان محسوب می‌شود. بر اساس مدل پارادایمی ارائه‌شده، نظریه بنیادین پژوهش حاضر بر این اصل استوار است که حکایت‌سازی منابع انسانی به‌عنوان یک راهبرد نرم و معنا دار، در صورتی به شکل پایدار و اثربخش بروز می‌کند که در تعامل پویا با بسترهای فرهنگی، ساختاری، سیاست‌گذاری و فردی قرار گیرد. این نظریه بیان می‌کند که انتقال تجربه‌های انسانی و روایت‌های زیسته کارکنان، نه تنها عامل انگیزشی و هویتی در درون سازمان‌هاست، بلکه اگر با ساختارهای رسانه‌ای هماهنگ شود، می‌تواند موجب بازنمایی مثبت سرمایه انسانی در سطح ملی شود. در این چارچوب، روایت‌پردازی انسانی به‌مثابه ابزاری فرهنگی و سازمانی، قدرت تولید معنا،

نتایج جدول ۷ نشان داد که ۱۲ کد اولیه، ۴ مقوله و دو کد محوری در مورد پیامدها شناسایی شدند. حکایت‌سازی منابع انسانی می‌تواند پیامدهای مثبت و اثرگذاری در دو بعد درون‌سازمانی و بیرونی به‌همراه داشته باشد. در سطح داخلی، ارتقاء انگیزش، انسجام و هویت‌سازمانی از مهم‌ترین پیامدها هستند که سرمایه انسانی را به یک سرمایه روایی و فرهنگی تبدیل می‌کنند. در سطح بیرونی، روایت‌های انسانی موجب تقویت تصویر رسانه‌ای شرکت و جلب اعتماد مخاطبان می‌شوند. این پیامدها نه تنها جایگاه رسانه‌ای شرکت را ارتقا می‌دهند، بلکه موجب مشروعیت‌بخشی به نوآوری‌ها و عملکرد سازمان در چشم جامعه می‌گردند.



شکل ۱. مدل حکایت‌سازی منابع انسانی شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان در رسانه ملی (منبع: محقق ساخته بر اساس یافته‌های پژوهش)

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدل حکایت‌سازی منابع انسانی در شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان و بررسی نقش رسانه ملی در بازنمایی سرمایه انسانی سازمان‌ها انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که پدیده مرکزی این مطالعه، یعنی حکایت‌سازی منابع انسانی و بازنمایی آن در رسانه، به‌صورت پیچیده‌ای تحت تأثیر سه دسته شرایط علی اصلی قرار دارد: ضعف ارتباطات درون‌سازمانی، گسست ساختاری میان سازمان و رسانه و نبود نظام انگیزشی مؤثر، این عوامل به‌عنوان محرک‌های کلیدی در شکل‌گیری فرایند حکایت‌سازی منابع انسانی شناخته شدند و می‌توان گفت بدون مدیریت صحیح این شرایط، حکایت‌سازی کارآمد و اثرگذار در فضای سازمان و رسانه امکان‌پذیر نخواهد بود. در این راستا، ضعف ارتباطات درون‌سازمانی نه تنها مانع از گردش مؤثر اطلاعات انسانی و تجربیات کارکنان می‌شود، بلکه زمینه‌ساز قطع پیوند بین تجربیات زیسته منابع انسانی و روایت‌گری سازمانی است، بر اساس پژوهش نیجکامپ^{۱۱}

تقویت هویت جمعی و ارتقاء مشروعیت بیرونی سازمان را در اختیار دارد.

از دیدگاه نظری، این مدل در پیوند با مفاهیم نظریه‌های سرمایه فرهنگی (بوردیو)، هویت‌سازمانی (آلبرت و وتن) و روایت‌پردازی سازمانی (ریوردن، ۲۰۰۲) شکل‌گرفته است. مدل حاضر نشان می‌دهد که پدیده حکایت‌سازی نه صرفاً یک تکنیک ارتباطی، بلکه یک «فرایند تعاملی» میان منابع انسانی، ساختارهای سازمانی، نهادهای رسانه‌ای و عوامل کلان سیاست‌گذار است. در این نظریه، مسیر تحقق حکایت‌سازی از طریق چهار محور کلیدی شامل طراحی ساختار رسانه‌ای، توانمندسازی کارکنان، تولید محتوای هدفمند و تعامل ساخت‌یافته با رسانه ملی ترسیم شده و پیامدهایی همچون افزایش هویت‌سازمانی و مشروعیت اجتماعی برای شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان پیش‌بینی می‌شود.

(۲۰۲۴) فقدان کانال‌های رسمی و غیررسمی برای تبادل روایت‌ها و فقدان فرهنگ ارتباطی باز، موجب خاموش شدن صداهای انسانی در سازمان شده و روایت‌های منابع انسانی به حاشیه رانده می‌شوند. همچنین، پژوهش‌های وونینگ^{۱۳} (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که ساختارهای سلسله‌مراتبی و بروکراسی‌های سفت‌وسخت در سازمان‌ها، مانعی در مسیر جاری شدن روایت‌های انسانی واقعی در ساختارهای ارتباطی رسمی محسوب می‌شوند.

عامل دوم، یعنی گسست ساختاری میان سازمان و رسانه، به فاصله ادراکی و عملیاتی میان سازمان‌های دانش‌بنیان و رسانه‌های جمعی، به‌ویژه رسانه ملی، بازمی‌گردد. در بسیاری از موارد، رسانه‌ها فاقد دسترسی به روایت‌های معتبر و انسانی سازمان‌ها هستند و سازمان‌ها نیز فاقد ظرفیت‌های لازم برای انتقال روایت‌های خود به زبان رسانه‌ای هستند. این شکاف میان دو نظام زبانی (زبان سازمانی و زبان رسانه‌ای) موجب می‌شود روایت‌های انسانی منابع انسانی یا اصلاً بازنمایی نشوند یا به‌صورت تحریف‌شده و تقلیل‌یافته در رسانه بازتاب یابند. در این زمینه، مطالعه‌ای توسط آیدونا^{۱۴} (۲۰۲۴) در حوزه ارتباطات سازمانی نشان می‌دهد که نبود تعامل ساختارمند میان سازمان و رسانه منجر به خلق روایت‌های بی‌هویت و غیرواقعی از سازمان می‌شود که نه‌تنها سرمایه انسانی را بازتاب نمی‌دهند، بلکه تصویر عمومی سازمان را نیز خدشه‌دار می‌سازند. عامل سوم، یعنی نبود نظام انگیزشی مؤثر، یکی از موانع پنهان در حکایت‌سازی منابع انسانی است. کارکنان تا زمانی که احساس نکنند مشارکت آنها در روایت‌گری سازمانی ارزشمند و مشوق‌دار است، انگیزه‌ای برای بیان داستان‌های حرفه‌ای، تجربیات زیسته یا مشارکت در روایت‌گری سازمان نخواهند داشت (Fischer et al., 2024). پژوهش آرکنوس^{۱۵} (۲۰۲۴) نیز بر این نکته تأکید دارد که حکایت‌سازی موفق تنها زمانی محقق می‌شود که سازمان بتواند روایت‌گری را به‌مثابه بخشی از فرهنگ سازمانی و نظام پاداش‌دهی نهادینه کند؛ به عبارت دیگر، مشارکت در فرایند روایت‌سازی باید برای منابع انسانی، تجربه‌ای معنادار، معتبر و دارای پیامدهای انگیزشی مثبت تلقی شود.

درعین حال نتایج پژوهش حاضر نشان داد که علاوه بر شرایط علی، برخی شرایط زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی غیرروایت‌محور و ضعف ساختارهای ارتباطی رسانه‌ای

داخلی سازمان زمینه را برای بروز موانع جدی در مسیر حکایت‌سازی منابع انسانی فراهم می‌کنند. در این راستا می‌توان گفت فرهنگ سازمانی نقش بنیادینی در جهت‌دهی به رفتارها، نگرش‌ها و تعاملات کارکنان دارد (Fu et al., 2024). سازمان‌هایی که فاقد فرهنگ داستان‌محور هستند، معمولاً انتقال دانش ضمنی، تعاملات بین‌فردی عمیق و تولید روایت‌های معنادار را در اولویت قرار نمی‌دهند. در چنین محیط‌هایی، کارکنان روایت‌گری را نوعی رفتار حاشیه‌ای یا غیرضروری تلقی می‌کنند و این نگرش، باعث بی‌میلی آنان به مشارکت در فرایند حکایت‌سازی می‌شود (Molecke et al., 2024).

از سوی دیگر، ضعف در ساختارهای ارتباطی رسانه‌ای داخلی نیز به‌عنوان مانعی مهم در مسیر جریان‌یافتن روایت‌های انسانی شناسایی شد. هنگامی که سازمان فاقد سیستم‌های ساختارمند برای جمع‌آوری، پردازش و انتشار روایت‌های منابع انسانی باشد، حتی اگر روایت‌ها شکل بگیرند، قابلیت دیده‌شدن و بازنمایی اثربخش نخواهند داشت (Nielsen, 2024)، نبود واحدهای رسانه‌ای داخلی، کمبود متخصصان روایت‌ساز و فاصله میان تیم منابع انسانی با واحدهای ارتباطات سازمانی، ازجمله عواملی هستند که مانع از شکل‌گیری حکایت‌های حرفه‌ای و استراتژیک می‌شوند (Osburn et al., 2025).

در کنار این عوامل زمینه‌ای، پژوهش حاضر نقش شرایط مداخله‌گر را نیز در موفقیت یا عدم موفقیت فرایند حکایت‌سازی بررسی نمود. سه عامل مهم در این دسته شناسایی شد: سیاست‌های بالادستی که با جهت‌دهی رسمی به ساختارهای ارتباطی، میزان آزادی و شفافیت سازمان در انتشار روایت‌ها را تعیین می‌کنند، ویژگی‌های فردی کارکنان ازجمله سطح سواد رسانه‌ای، انگیزش درونی و مهارت‌های ارتباطی که تأثیر مستقیمی بر کیفیت روایت‌ها دارند و ظرفیت رسانه ملی که نقش تسهیل‌گر یا بازدارنده در انتقال روایت‌ها از درون سازمان به سطح اجتماعی ایفا می‌کند. این یافته‌ها با مطالعاتی نظیر فیشر^{۱۶} و همکاران (۲۰۲۴) و عبدالوهاب^{۱۷} و همکاران (۲۰۲۵) هم‌راستا است. آنها در پژوهش‌های خود تأکید کردند که فرهنگ سازمانی روایت‌محور و وجود ساختارهای ارتباطی درون‌سازمانی اثربخش پیش‌شرط‌های ضروری برای شکل‌گیری حکایت‌های سازمانی هستند که قابلیت بازنمایی بیرونی در رسانه‌های عمومی را نیز

تأکید دارد که سازمان‌ها برای دیده‌شدن در حوزه عمومی، نیازمند نوعی زبان مشترک^{۲۱} با رسانه‌ها هستند و بدون این زبان مشترک، داستان‌های آنها یا نادیده گرفته می‌شوند یا تحریف.

سوم، توانمندسازی کارکنان در زمینه مهارت‌های روایت‌گری، تولید محتوا و سواد رسانه‌ای است. کارکنانی که توانایی تعریف داستان‌های خود را نداشته باشند یا نسبت به رسانه بی‌اعتماد باشند، نمی‌توانند در فرایند حکایت‌سازی مشارکت فعال داشته باشند. از این رو، آموزش مهارت‌های روایت‌نویسی، فن بیان و تحلیل پیام‌های رسانه‌ای برای کارکنان، به‌ویژه در موقعیت‌های کلیدی سازمان (مانند مدیران میانی، کارمندان باسابقه و افراد خلاق)، ضروری است. این راهبرد مورد تأکید پژوهش بیلا^{۲۲} و همکاران (۲۰۲۳) قرار گرفته که بیان می‌دارد روایت‌گری مؤثر در سازمان تنها زمانی محقق می‌شود که صدای کارکنان^{۲۳} از طریق آموزش و تمرین به‌درستی تقویت شود. همچنین، در پژوهش‌های داخلی مانند ارنست^{۲۴} و همکاران (۲۰۲۱)، به‌صراحت نقش آموزش رسانه‌ای و روایی در توسعه برند سازمانی و ایجاد هویت سازمانی برجسته شده است.

چهارم، تولید محتوای هدفمند و باکیفیت برای بازنمایی روایت‌های انسانی سازمان است. محتواهایی که از درون سازمان تولید می‌شوند باید از نظر روایت، تصویر، زبان و قالب با انتظارات و الگوهای رسانه‌ای سازگار باشند. به‌عبارتی، روایت‌ها باید هم برای مخاطب عام جذاب باشند و هم با اهداف برند سازمان هم‌راستا. استفاده از ویدیوهای مستند کوتاه، گزارش‌های تصویری، مصاحبه‌های انسانی و روایت‌های خلاقانه می‌تواند جذابیت و ماندگاری پیام‌ها را در اذهان عمومی افزایش دهد. در همین راستا، پژوهش لن^{۲۵} و همکاران (۲۰۲۳) نشان داد که روایت‌هایی که با دقت در مرحله محتواسازی طراحی و اجرا می‌شوند، می‌توانند تأثیر مضاعفی بر تصویر عمومی سازمان و جذب اعتماد مخاطبان داشته باشند.

در مجموع، این چهار راهبرد، ابعاد مکمل و به‌هم‌پیوسته‌ای از حکایت‌سازی منابع انسانی را پوشش می‌دهند و بر ضرورت نگاه چندلایه به حکایت‌سازی تأکید دارند: از ساختار درون‌سازمانی و تعاملات بیرونی تا توانمندسازی فردی و طراحی محتوای رسانه‌ای. این راهبردها نه‌تنها ابزاری برای بازنمایی بهتر سرمایه انسانی

دارا باشند. به‌طور مشخص، فیشر و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی کیفی نشان دادند که هر چه انسجام فرهنگی سازمان و توان روایی کارکنان بیشتر باشد، میزان اثربخشی روایت‌های سازمانی در رسانه افزایش می‌یابد. عبدالوهاب^{۱۸} و همکاران (۲۰۲۵) نیز با تمرکز بر نهادهای علمی نتیجه گرفتند که رسانه‌تها زمانی قادر به بازنمایی عمیق و دقیق سرمایه انسانی است که سازمان‌ها ابتدا روایت‌گری را به‌عنوان یک سیاست داخلی نهادینه کرده باشند؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که حکایت‌سازی منابع انسانی نه‌تنها وابسته به اراده مدیریتی یا خلاقیت فردی کارکنان است، بلکه در یک شبکه پیچیده از فرهنگ‌سازمانی، ساختارهای ارتباطی، سیاست‌های کلان و ظرفیت‌های رسانه‌ای تحقق می‌یابد. شناخت و مدیریت این شرایط، شرط لازم برای طراحی و پیاده‌سازی موفق مدل‌های حکایت‌سازی سازمانی در شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان است.

در بخش راهبردها، چهار محور اصلی استخراج شد که می‌تواند به‌عنوان راهکارهای عملی و سیاستی برای ارتقای حکایت‌سازی منابع انسانی در شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان مورد استفاده قرار گیرد. نخست، طراحی ساختار رسانه‌ای درون‌سازمانی است. بسیاری از سازمان‌ها فاقد واحد یا زیرساخت رسانه‌ای مشخص برای شناسایی، گردآوری و مدیریت روایت‌های منابع انسانی هستند. راه‌اندازی یک واحد حکایت‌سازی سازمانی می‌تواند ضمن تسهیل ارتباطات میان منابع انسانی و مدیریت، سازوکارهایی برای ثبت تجربه‌های زیسته کارکنان، موفقیت‌ها، چالش‌ها و تعاملات روزمره فراهم کند. این رویکرد با یافته‌های پژوهش‌هایی مانند لی و همکاران (۲۰۲۴) و محمد^{۱۹} و همکاران (۲۰۲۴) هم‌راستا است که بر اهمیت ساختارهای ارتباطی سازمانی برای روایت‌گری تأکید می‌کنند.

دوم، ایجاد ارتباط ساختاریافته و نظام‌مند با رسانه ملی است. بازنمایی روایت‌های انسانی سازمان در رسانه نیازمند زبان، قالب و منطق خاص رسانه‌ای است. تعامل مستمر با نهادهای تولید محتوا، واحدهای خبری و سازمان صداوسیما می‌تواند زمینه‌ساز تولید روایت‌هایی با استانداردهای رسانه‌ای باشد. در این راستا، امضای تفاهم‌نامه‌ها، ایجاد کانال‌های رسمی ارتباطی و برگزاری نشست‌های مشترک از جمله ابزارهای تقویت این ارتباط ساختاریافته محسوب می‌شود. پژوهش کوسیمو^{۲۰} و همکاران (۲۰۲۴) بر این نکته

هستند، بلکه می‌توانند بستری برای ارتقای هویت‌سازمانی، سرمایه اجتماعی و مشروعیت عمومی شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان فراهم کنند.

پیامدهای مدل ارائه‌شده نیز در دو سطح درون‌سازمانی و بیرونی قابل بررسی است. در سطح درون‌سازمانی، حکایت‌سازی منابع انسانی منجر به تقویت سرمایه انسانی از طریق افزایش انگیزه، تعلق سازمانی و ارتقای هویت‌سازمانی می‌شود. این موضوع باعث می‌شود کارکنان نه تنها نقش فعال‌تری در بهبود عملکرد سازمان داشته باشند، بلکه با هویت و ارزش‌های سازمانی نیز همسو تر شوند. این یافته با نتایج پژوهش‌هایی مانند مطالعه ارنست^{۲۶} و همکاران (۲۰۲۱) که به ارتباط مثبت بین روایت‌های سازمانی و تقویت هویت‌سازمانی اشاره دارد، همخوانی دارد. در سطح بیرونی، بازنمایی اثرگذار سرمایه انسانی از طریق رسانه ملی منجر به افزایش مشروعیت رسانه‌ای و اجتماعی شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان می‌گردد. این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تصویر مثبتی در افکار عمومی ایجاد کرده و جایگاه خود را در عرصه ملی و بین‌المللی ارتقا دهند. همچنین، تقویت مشروعیت اجتماعی می‌تواند زمینه‌ساز جذب سرمایه‌گذاری، حمایت‌های دولتی و همکاری‌های بین‌سازمانی باشد که خود به توسعه پایدار شرکت‌ها کمک می‌کند.

نتیجه‌گیری نهایی و پیشنهادات

به‌طورکلی حکایت‌سازی راهبردی و چندلایه است که نقش حیاتی در ارتقاء سرمایه انسانی، هویت‌سازمانی و بازنمایی عمومی شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان ایفا می‌کند. این فرایند زمانی می‌تواند به‌صورت مؤثر شکل بگیرد که از یک‌سو درون سازمان ساختارهای ارتباطی منسجم، فرهنگ روایت‌محور و نظام انگیزشی حمایتگر وجود داشته باشد و از سوی دیگر، ارتباطی فعال و حرفه‌ای با رسانه ملی برای انتقال روایت‌های انسانی به فضای عمومی برقرار گردد. در این راستا، مدل ارائه‌شده در این تحقیق می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب عملیاتی برای مدیران سازمان‌ها و سیاست‌گذاران رسانه‌ای مورد استفاده قرار گیرد تا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های انسانی و رسانه‌ای، تصویر سازمان را به شکل اثربخش‌تری در ذهن جامعه تثبیت کنند. با توجه به اهمیت روزافزون رقابت در بازار نیروی انسانی، ضرورت جذب، نگهداشت و ارتقاء کارکنان

خلاق و توانمند در شرکت‌های دانش‌بنیان افزایش یافته و حکایت‌سازی به‌عنوان ابزاری نرم ولی قدرتمند، می‌تواند در این مسیر اثرگذار باشد. روایت‌های انسانی که از تجربیات، ارزش‌ها و هویت شغلی کارکنان نشأت می‌گیرند، می‌توانند نه تنها به ایجاد همدلی و انسجام درون‌سازمانی کمک کنند، بلکه از طریق بازنمایی در رسانه ملی، مشروعیت اجتماعی و برند کارفرمایی سازمان را نیز تقویت نمایند، بر این اساس، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های ورزشی دانش‌بنیان در گام نخست به طراحی ساختار رسانه‌ای درون‌سازمانی اقدام کنند تا امکان شناسایی، مستندسازی و بازآفرینی روایت‌های انسانی کارکنان فراهم شود. در گام دوم، برقراری ارتباط نظام‌مند و ساختاریافته با رسانه ملی ضروری است تا از مسیر تعامل حرفه‌ای، محتوای تولیدشده در فضای رسانه‌ای کشور انعکاس یابد. همچنین، توانمندسازی کارکنان در حوزه‌های روایت‌گری، تولید محتوا و سواد رسانه‌ای می‌تواند زمینه‌ساز مشارکت فعال آنان در فرایند حکایت‌سازی باشد. در نهایت، تولید محتوای هدفمند، جذاب و متناسب با زبان رسانه و انتظارات مخاطبان عام، می‌تواند روایت‌های انسانی سازمان را از سطح یک تجربه فردی به یک پیام مؤثر اجتماعی ارتقاء دهد.

در مجموع، حکایت‌سازی منابع انسانی در پیوند با رسانه ملی، بستری فراهم می‌آورد که در آن سرمایه انسانی نه تنها در درون سازمان ارزشمند شمرده می‌شود، بلکه در ذهن جامعه نیز به‌عنوان رکن اساسی توسعه و پیشرفت سازمانی معرفی می‌گردد. این رویکرد، سازمان را قادر می‌سازد تا با بهره‌گیری از قدرت روایت، هم‌مزیت رقابتی خود را در بازار منابع انسانی افزایش دهد و هم جایگاهی معتبر و قابل اعتماد در جامعه به دست آورد.

در انتها شایان ذکر است که محدودیت‌های این پژوهش شامل چند جنبه است. نخست، داده‌ها عمدتاً بر پایه مصاحبه‌ها و مستندات موجود جمع‌آوری شده‌اند و امکان سوگیری فردی یا محدودیت در انعکاس کامل تجربیات مدیران و کارکنان وجود دارد. دوم، طراحی پژوهش کیفی و تکیه بر تحلیل محتوا به معنای محدودیت در تعمیم نتایج کمی و آماری است. نهایتاً، عوامل فرهنگی، ساختاری و سیاسی مرتبط با رسانه ملی می‌تواند بر نحوه حکایت‌سازی منابع انسانی تأثیرگذار باشد و این پژوهش قادر به بررسی تمامی این متغیرها در سطوح مختلف نبوده است.

بی‌نوشت‌ها

- | | | |
|-------------------|----------------|---------------------|
| 1. Jørgensen | 10. Kim | 19. Mohamed |
| 2. Balcioglu | 11. Mandung | 20. Qosimov |
| 3. Rachman | 12. Nijkamp | 21. common language |
| 4. Wibowo | 13. Wonnink | 22. Bellah |
| 5. Mohamed | 14. Abidovna | 23. Employee Voice |
| 6. Annahlka | 15. Arceneaux | 24. Ernst |
| 7. Diniati | 16. Fischer | 25. Lane |
| 8. AGAVILab | 17. Abdulwahab | 26. Ernst |
| 9. Zimand-Sheiner | 18. Abdulwahab | |

فهرست منابع

- Abdulwahab, N. A., Hassan, D. K., & Ezzedin, M. (2025). Establishing a Framework for Designing Narrative Cultural Landscape. *Journal of Al-Azhar University Engineering Sector*, 276-294.
- Abidovna, A. S. (2024). Communication Process Management as a Tool to Improve the Efficiency of Modern Organizations. *Gospodarka I Innowacje*, 49, 211-217.
- Akhondi, M., & Shamsi, F. (2025). The effect of the feeling of security on social trust among citizens of Birjand, Social Sciences, *Ferdowsi University of Mashhad*, 5(3): 25-42. (In Persian)
- Akhondi, M., & Shamsi, F. (2025). The effect of the feeling of security on social trust among citizens of Birjand, Social Sciences, *Ferdowsi University of Mashhad*, 5(3): 25-42. (In Persian)
- Al Harazi, Y.K., Tian, G., Shah, S.A.A., Al Harazi, A.K., Alwan, S.Y., & Amer, A.M.A. (2023). Unlocking the potential of e-commerce in Yemen: Identifying key impacting factors and exploring strategic solutions. *Sustainability*, 15(18), 13712. <https://doi.org/10.3390/su151813712>.
- Annahlka, O., & Diniati, A. (2025). Storytelling for Brand Awareness on Instagram: The Case of AGAVILab in the Biotechnology Sector. *Journal komunikasi indonesia*, 14(1), 6.
- Arceneaux, P. (2024). Value creation through organizational storytelling: Strategic narratives in foreign government public relations. *Public Relations Review*, 50(2), 102433.
- Balcioglu, Y. S. (2025). The Evolving Role of Storytelling in Marketing: From Tradition to AI-Powered Narratives. *AI Impacts on Branded Entertainment and Advertising*, 107-124.
- Bellah, D. C. (2023). An Examination of the Effects of Storytelling in Meetings on Psychological Safety, Trust, and Employee Voice Behavior. *Bowling Green State University*.
- Ernst, J. Jensen Schleiter, A. (2021). Organizational identity struggles and reconstruction during organizational change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue. *Organization Studies*, 42(6), 891-910.
- Ernst, J., & Jensen Schleiter, A. (2021). Organizational identity struggles and reconstruction during organizational change: Narratives as symbolic, emotional and practical glue. *Organization Studies*, 42(6), 891-910.
- Fischer-Appelt, B., & Dernbach, R. (2024). Exploring narrative strategy: the role of narratives in the strategic positioning of organizational change. In *Narratives in Times of Radical Transformation* (pp. 85-95). Routledge.
- Fu, J. S., & Wang, R. (2024). Multiple pathways to organizational legitimacy: Information visibility, organizational listening, and cross-sector partnerships. *Public Relations Review*, 50(4), 102484.
- Gorzalany, J., Gorzalany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organisation's culture and innovation. *The impact of organisational culture on university innovativeness. Plos one*, 16(10), e0257962. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257962>.
- Haji Akhoundi, A., Tavakoli, Gh., Akhavan, P., & Moteghi, M. (2021). The relationship between strategic human resource management and innovation in services with regard to the role of professional ethics of employees, *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 16(1). (In Persian)
- Haji Akhoundi, A., Tavakoli, Gh., Akhavan, P., & Moteghi, M. (2021). The relationship between strategic human resource management and innovation in services with regard to the role of professional ethics of employees, *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 16(1). (In Persian)
- Iftikhar, R., & Sergeeva, N. (2024). Crafting and maintaining organizational identity narrative in a temporary organization: The case of Tideway megaproject. *International Journal of Project Management*, 42(4), 102593.
- Jørgensen, K. M. (2025). Futures and Strategic Learning: Strategy Narrative and Storytelling. In *Power, Politics and Influence: Exercising Followership, Leadership, and Practicing Politics* (pp. 253-273). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Kemp, A., Gravois, R., Syrdal, H., & McDougal, E. (2023). Storytelling is not just for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization. *Business Horizons*, 66(3), 313-324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.01.008>.

- Kemp, A., Gravois, R., Syrdal, H., & McDougal, E. (2023). Storytelling is not just for marketing: Cultivating a storytelling culture throughout the organization. *Business Horizons*, 66(3), 313-324. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.01.008>.
- Kim, G., Jin, B. E., & Jo, H. (2024, January). Brand identity or product-focus: Small business video storytelling to build brand trust. In *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings* (Vol. 80, No. 1). Iowa State University Digital Press.
- Lane, A. (2023). Towards a theory of organizational storytelling for public relations: An engagement perspective. *Public Relations Review*, 49(1), 102297.
- Lane, A. (2023). Towards a theory of organizational storytelling for public relations: An engagement perspective. *Public Relations Review*, 49(1), 102297. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102297>.
- Li, H., Wang, Y., & Qu, H. (2024, May). Where are we so far? Understanding data storytelling tools from the perspective of human-ai collaboration. In *Proceedings of the 2024 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-19).
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Mandung, F. (2025). The Influence of storytelling techniques in digital marketing on brand loyalty: A Consumer Psychology Perspective. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 5(1), 66-78.
- Mohamed, E. G. A., El Adawy, N. Y., & Donia, S. H. A. (2024). The Role of Storytelling in Advertising Design to Enhance the Brand. *Journal of Art, Design and Music*, 3(1), 9.
- Mohamed, E. G. A., El Adawy, N. Y., & Donia, S. H. A. (2024). The Role of Storytelling in Advertising Design to Enhance the Brand. *Journal of Art, Design and Music*, 3(1), 9.
- Molecke, G., Hahn, T., & Pinkse, J. (2024). Folding organizational paradoxes: Narrative practices for legitimation amid competing stakeholder demands. *Human relations*, 77(9), 1362-1396.
- Myers, C.G. (2022). Storytelling as a tool for vicarious learning among air medical transport crews. *Administrative Science Quarterly*, 67(2), 378-422. <https://doi.org/10.1177/00018392211058426>.
- Nielsen, J. A., Elmholdt, K. T., & Noesgaard, M. S. (2024). Leading digital transformation: A narrative perspective. *Public Administration Review*, 84(4), 589-603.
- Nijkamp, S. (2024). *Voices in academia: A qualitative study on organizational culture, community, and strategic dynamics through internal communication* (Master's thesis, University of Twente).
- Nordensvard, J., & Ketola, M. (2022). Populism as an act of storytelling: analyzing the climate change narratives of Donald Trump and Greta Thunberg as populist truth-tellers. *Environmental Politics*, 31(5), 861-882. <https://doi.org/10.1080/09644016.2021.1996818>.
- Osburn, L. D. (2025). Telling stories about vendors: narrative practices to negotiate risk and establish an organizational cybersecurity culture. *Journal of Cybersecurity*, 11(1), tyae030.
- Osburn, L.D. (2025). Telling stories about vendors: narrative practices to negotiate risk and establish an organizational cybersecurity culture. *Journal of Cybersecurity*, 11(1), tyae030.
- Prince, M., & Forr, J. (2021). Metaphor elicitation: A new way to assess organizational culture. *The Psychologist Manager Journal*, 24(4), 199. <https://doi.org/10.1037/mgr0000118>.
- Qomariyah, N. (2025). Public relations management in optimizing social media as a branding means in madrasah aliyah negeri (man) bondowoso. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(1), 79-91.
- Qosimov, S. (2024). Phenomenon of the cultural code in the context of the web media space. *Mental Enlightenment Scientific-Methodological Journal*, 5(07), 167-172.
- Rachman, R., Hamid, M. A., Wijaya, B. K., Wibowo, S. E., & Intan, D. N. (2024). Brand storytelling in the digital age: challenges and opportunities in online marketing. *Jurnal Ekonomi*, 13(01), 355-364.
- Sandham, S. (2025). Sensemaking in organizational storytelling: From linear storytelling to antenarrative. *Public Relations Inquiry*, 14(1), 69-87.
- Vivek, R., & Nanthagopan, Y. (2023). Storytelling as a Qualitative Approach for Organizational Management. *European Journal of Management Issues*, 31(2), 113-122. <https://doi.org/10.15421/192310>.
- Wibowo, S. E., Aksenta, A., & Hartanto, S. (2024). The Strategic Role Of Brand Storytelling In Enhancing Marketing Management And Brand Awareness On Social Media Platforms. *Jurnal Multidisiplin Sahombu*, 4(02), 343-348.
- Wonnink, N. K. (2025). *The influence of structural aspects of a machine bureaucracy on change readiness of employees* (Master's thesis, University of Twente).
- Xiao, S., & Chen, X. (2025). Measuring social media customer engagement with brands based on information entropy: an application case of luxury brand. *Journal of Brand Management*, 1-19.
- Zhang, X., & Ramayah, T. (2024). Solving the mystery of storytelling in destination marketing: A systematic review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59, 222-237. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.04.013>.
- Zimand-Sheiner, D. (2024). Four Dimensions of Brand Storytelling: Framework for Managing and Analyzing Online Brand Stories. *International Journal of Business Communication*, 23294884241261362.