

نشریه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی

سال بیست و یکم، شماره ۵۲، پیاپی ۸۶، زمستان ۱۴۰۱

شاپای چاپی: ۶۰۵۰-۲۲۵۱، شاپای الکترونیکی: ۴۱۴۹-۲۶۴۵

ص ص ۸۶-۱۰۸

چگونه شایستگی‌های مدیران بازاریابی به عملکرد تبدیل می‌شود؟ (مورد مطالعه: باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران) کریم زهره وندیان*، طهماسب شیروانی**

چکیده

هدف: ارائه مدل تبدیل شایستگی‌های مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال به عملکرد بازاریابی است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع اکتشافی و دارای ماهیت کیفی است. جامعه مورد پژوهش شامل مدیران باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال و اساتید متخصص دانشگاه‌ها (نخبگان امر) است که مشارکت‌کنندگان در پژوهش با روش نظری و شیوه گلوله برفی انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها ۱۷ مصاحبه عمیق به صورت سؤالات باز تا رسیدن به اشباع نظری انجام شد. سپس داده‌های حاصل با نظریه داده‌بنیاد و رهیافت گلنزر تجزیه و تحلیل گردید.

یافته‌ها: کدهای حاصل از مصاحبه‌ها ۶۶۷ کد بود که پس از تلخیص به ۱۶۲ کد و سپس به ۴۰ کد محوری تبدیل شدند. کدهای محوری در مرحله کدگذاری انتخابی در ۴ گروه شایستگی مدیران بازاریاب شامل شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های عملیاتی و ۴ گروه عوامل تبدیل شامل عوامل تبدیل فردی، درون سازمانی، بالادستی و محیطی کلان جای گرفتند، سپس مدل مفهومی بر اساس ادبیات پژوهش و نظرات نخبگان طراحی و تأیید شد.

نتیجه‌گیری: مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان ابزاری جهت شناسایی شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های فوتبال و عوامل تبدیل این شایستگی‌ها به عملکرد مورد استفاده قرار گیرد و در ادامه بازاریابی، کسب درآمد و استقلال مالی باشگاه و حل مشکلات موجود به‌گونه‌ای منطقی و اصولی انجام شود.

کلیدواژه‌ها: باشگاه‌های فوتبال، عوامل بنیادی، عوامل ساختاری، عوامل سازمانی، عوامل محیطی.

تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۲/۱۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۹

* استادیار و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده مدیریت ورزشی، دانشگاه اراک، اراک، ایران (نویسنده مسئول)

E-mail: K-zohrevandian@Araku.ac.ir

** دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

How the competencies of marketing managers turn into performance? (Case Study: Football Premier League clubs)

Karim Zohrehvalandian*, Tahmaseb Shirvani**

Objective: provide a model to turn marketing managers' competencies into performance in Iranian Premier League clubs.

Methodology: This research is a kind of exploratory research that has been done qualitatively. The research environment includes managers of Premier League football clubs and expert professors of universities (the elites of the subject) and the participants in the research were selected using theoretical and snowball methods. In order to collect data, 17 in-depth interviews were conducted with open questions until theoretical saturation was reached. Then the resulting data were analyzed with Grounded Theory and Glaser's approach.

Findings: The codes obtained from the interviews were 667 codes, which after summarization were converted into 162 codes and then into 40 axial codes. Then, axial codes were classified into 4 groups of sport marketing managers' competencies including basic, intelligence, professional, and operational competencies, and 4 Conversion factors including individual, intra-organizational, upstream and macro environmental transformation factors were placed, then the conceptual model was designed and confirmed based on the research literature and elite opinions.

Conclusion: The proposed model can be used as a tool to identify the competencies of sports marketing managers of football clubs and the factors that turn these competencies into performance. Also, excellent marketing performance for clubs will lead to revenue and financial independence of the club and solve existing problems in a logical and principled way.

Keyword: Football clubs, environmental factors, fundamental factors, organizational factors, structural factors.

*Assistant Professor, Department of Sport Management, Faculty of Sport Management, Arak University, Arak, Iran. (Corresponding Author)

Email: K-zohrevandian@Araku.ac.ir

** Ph.D. of Sport Management, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

۱. مقدمه

پرواضح است که در دنیای امروز، مدیران کارآمد شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر است؛ به گونه‌ای که وجود مدیران شایسته و توانمند سبب افزایش چشمگیر عملکرد سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش بسزایی و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان خود ایفا می‌کنند (Islam et al, 2016). سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند و نقش مدیران این سازمان‌ها در موفقیت و عدم موفقیت آن‌ها بر کسی پوشیده نیست. وقتی در مورد مدیران ورزشی صحبت می‌شود، بسیاری از مردم همان تصویری را در ذهن خود دارند که درباره‌ی مدیران بخش‌های محلی و عمومی خواهند داشت. به‌رحال باید اذعان داشت که طی دو دهه اخیر توسعه زیادی در بخش‌های وابسته به مدیریت ورزشی در زمینه انتظارات مشتریان و استانداردهای موجود در آن صورت گرفته است (Pitts & Stotlar, 2013). همانند همه سازمان‌ها، در سازمان‌های ورزشی نیز باید بین انواع و سطوح مدیریت تفاوت قائل شد. لوسیر و کیمبل (۲۰۰۹) در زمینه ورزش، مدیران را به سطوح عمومی، عملکردی و پروژه‌ای دسته‌بندی کردند که در سطح عملکردی مدیران به‌طور ویژه در یک جنبه مدیریتی مانند بازاریابی، فعالیت مالی و منابع انسانی تخصصی کار می‌کند و ممکن است تنها یک دیدگاه عمومی مدیریتی نداشته باشند و دارای مهارت‌ها و شایستگی‌های ویژه عملکردی خاص در آن حوزه مدیریتی باشند (Lussier & Kimball, 2009). در سال‌های اخیر بخش تجاری در ورزش رشد بسیاری زیاد داشته است، به‌ویژه این رشد در حوزه ورزش حرفه‌ای و بخصوص در باشگاه‌های حرفه‌ای بسیار محسوس است (Minten, 2008). این پدیده منجر به افزایش تعداد مدیران در حوزه‌ی ورزش حرفه‌ای شده است. به‌علاوه امروزه فرصت‌های مدیریتی در ورزش‌های پربیننده مانند فوتبال به‌صورت فزاینده‌ای در زمینه مدیریت و بازاریابی در باشگاه‌های حرفه‌ای ورزشی رشد داشته است (Walsy et al, 2003).

از طرف دیگر یکی از حوزه‌هایی عملکردی که در سال‌های اخیر نقش پررنگی در مدیریت سازمان‌های ورزشی به خود گرفته است حوزه مدیریت بازاریابی ورزشی است. حرکت رو به رشد بازاریابی ورزشی، اثرات ویژه‌ای در توسعه ورزش جهان داشته و توانسته گردش پولی عظیم، پتانسیل فوق‌العاده برای جذب شاغلین متعدد، جذب منابع مالی خارجی، جنبه‌های تبلیغاتی بسیار و فواید سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای را برای افراد ذینفع این صنعت فراهم آورد (محمدکاظمی و همکاران، ۱۳۸۷). در فضای رقابتی امروز می‌توان گفت ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی، به اساسی‌ترین دغدغه مدیران مبدل شده است و مدیران می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به عملکرد برتر دست یابند و در این راستا شایستگی‌ها و

توانمندی‌های مدیران بازاریاب از عوامل مؤثر در دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند (فیض و زنگیان، ۱۳۹۲).

بازاریابی یکی از پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی است که در صورت اجرای درست این وظیفه، می‌توان شاهد شکوفایی ورزش کشور در سطح ملی و بین‌المللی، افزایش تعداد افراد شرکت‌کننده در فعالیت‌های ورزشی در زمینه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای، کاهش وابستگی مالی ورزش کشور به اعتبارهای مالی متمرکز از سوی دولت و غیره بود (قیامی‌راد و محرم‌زاده، ۱۳۸۷). فوتبال بخش گسترده‌ای از صنعت ورزش را به خود اختصاص داده است. باشگاه‌های مطرح فوتبال دنیا به‌خوبی از این ورزش استفاده کرده‌اند و درآمدهای بسیار زیادی را با فعالیت‌های بازاریابی به دست آورده‌اند (سیف پناهی، ۱۳۹۲).

در کشور ایران که لیگ حرفه‌ای فوتبال آن از سال ۸۱-۱۳۸۰ شروع گردید سازمان لیگ به‌موازات آن تشکیل شد و باشگاه‌ها به سمت حرفه‌ای شدن گام برداشتند، یکی از جنبه‌های مهم این باشگاه‌ها عملکرد مالی و بازاریابی آن‌هاست. با توجه به اهمیت بازاریابی در تأمین منابع مالی، تأکید فیفا و ای.اف.سی بر داشتن حداقل‌ها در باشگاه‌های حرفه‌ای، باشگاه‌ها برای بقا چاره‌ای جز ایجاد درآمدزایی ندارند و در این بین عوامل مدیریتی می‌تواند نقش کلیدی برای برآورده ساختن این خواسته باشگاه‌ها داشته باشد. چنانچه مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه به این باور برسند که توانایی و شایستگی الزام را برای انجام وظایف به‌طور موفقیت‌آمیز داشته و همچنین احساس کنند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، با توانمندی بیشتری اهداف باشگاه را در زمینه بازاریابی دنبال خواهند کرد.

در همین رابطه نیز، برای اینکه یک مدیر عملکرد مناسبی داشته باشد باید صلاحیت و مهارت مورد نیاز را داشته باشد (بجانی و همکاران، ۱۳۹۸). در بحث مدل شایستگی‌های مدیران و توانمندسازی آن‌ها توصیه شده است هم شایستگی‌های عمومی و هم شایستگی‌های مرتبط با مقتضیات سازمان مثل، نوع صنعت، استراتژی، فرهنگ و غیره در نظر گرفته شود (جلالی، ۱۳۹۱). اخیراً در قوانین خدمات کشوری کشورهای متعددی نظیر انگلیس، کانادا، آلمان، هلند، آمریکا، سوئد و ژاپن موضوع شایستگی‌ها مورد توجه قرار گرفته است؛ در ایران نیز، بر اساس فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب سال ۱۳۶۸، به این موضوع توجه شده و انتصاب و ارتقای شغلی منوط به احراز شایستگی و عملکرد افراد است (بجانی و همکاران، ۱۳۹۸). با توجه به موارد مطروحه مدیران بازاریاب نیز به‌عنوان بخشی مهم در سازمان باید دارای شایستگی‌های خاصی باشند تا بتوانند عملکرد بازاریابی خوبی را به نمایش بگذارند.

از طرف دیگر وجود شایستگی به‌تنهایی برای دستیابی به بهترین نتیجه کافی نیست و این شایستگی‌ها باید به‌صورت بالفعل درآید تا به نتایج مؤثر برسد. این شایستگی‌ها باید به‌صورت اثربخشی هدایت شوند تا منجر به عملکرد و کارایی شوند. به‌عبارتی دیگر سازمان‌ها و مدیران

آن‌ها باید عوامل تبدیل این شایستگی‌ها به عملکرد را شناسایی کرده و درصدد تسهیل این عوامل برای بروز عملکرد بازاریابی برآیند. تاکنون در ارتباط با شایستگی مورد نیاز مدیران در زمینه‌های مختلف نظیر ورزش صورت گرفته است اما در ارتباط با اینکه این شایستگی‌ها چگونه و طبق کدام الگو به عملکرد به‌طور عام و عملکرد بازاریابی به‌طور خاص تبدیل می‌شوند پژوهشی صورت نگرفته است. در واقع، تحقق کامل شایستگی‌ها ایدئال به نظر می‌رسد اما داشتن بستری برای سوق این شایستگی‌ها به سوی عملکرد موفق می‌تواند بسیار راهگشا باشد. به همین منظور این پژوهش در راستای شناسایی عوامل تسهیل‌کننده این شایستگی‌ها برای دستیابی به بهترین عملکرد بازاریابی است تا با ارائه یک مدل در این رابطه به توانمندی باشگاه‌ها در عملکرد بازاریابی کمک هرچند کوچکی بنماید. بنابراین سؤال اصلی پژوهش این است: چگونه شایستگی‌های مدیران باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر فوتبال به عملکرد بازاریابی منجر می‌گردد؟

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱.۲. مفهوم شایستگی

کلمه شایستگی برگرفته از لغت انگلیسی Competere به معنای مناسب و شایسته است (Sampson & Fytros, 2008). بویاتزس (۱۹۸۲) شایستگی را ویژگی اصلی یک فرد می‌داند باعث عملکرد و اثربخشی آن در یک شغل می‌شود (Boyatzis, 2009). کمپیون و همکاران (۲۰۱۱) شایستگی‌ها را مجموعه‌ای از انگیزش، ویژگی‌ها، مهارت‌ها، خود پنداره، دانش، توانایی‌ها و نقش‌های اجتماعی دانست که برای عملکرد مطلوب شغلی مورد نیاز است (Campion et al, 2011). از دیدگاه هارد (۲۰۰۵) دانش و عوامل شخصیتی که باعث موفقیت در یک شغل می‌شوند شایستگی هستند (Hurd, 2005). از دیدگاه برخی صاحب‌نظران شایستگی شامل شناسایی و درهم آمیختن دانش‌ها و مهارت‌ها در موقعیت‌های بحرانی است که موجب خروج از آن می‌گردد (Kiffer & Tchibozo, 2013). به دلیل اینکه مدیران در این موقعیت‌ها قرار می‌گیرند می‌توان بیان کرد باید دارای شایستگی‌هایی برای موفقیت در آن شغل باشند. سازمان‌ها نیز در محیط متغیر کنونی نیز در تلاش هستند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی داشته باشند. بنابراین، شایستگی‌های مدیران را می‌توان به این صورت بیان کرد که مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که در موقعیت‌های بحرانی موجب عملکرد برتر می‌گردند (Tomastika, 2015). لذا، یکی از ابزارهای رقابتی سازمان‌ها می‌تواند مدیریت و توسعه شایستگی‌ها باشد. استونز (۲۰۱۳) سطوح شایستگی‌ها را به سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی دسته‌بندی می‌کند. سطح فردی شامل دانش، مهارت‌های توانایی و صلاحیت کارکنان است؛ سطح سازمانی شامل ترکیب منابع مختلف سازمان با هم مانند ترکیب شایستگی کارکنان و سیستم‌های موجود در سازمان است و سطح راهبردی شامل ترکیب دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرآیندهای سازمانی برای ایجاد مزیت رقابتی است (Stevens, 2013).

۲.۲. بازاریابی و عملکرد بازاریابی

انجمن بازاریابی آمریکا^۱ (AMA) بازاریابی را مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، روش‌ها و فرآیندها برای تولید، ایجاد ارتباط و انتقال پیشنهادهایی برای مشتریان، خریداران، شرکا و جامعه جهت ایجاد ارزش تعریف می‌کند (زهره وندیان و مندعلیزاده، ۱۴۰۰). بنابراین بازاریابی برای هر دو طرف مبادله ارزش و سود ایجاد می‌کند. یکی از این حیطه‌های بازاریابی ورزشی است که پیتر و استوتلار^۲ (۱۹۹۶) آن را فرآیند طراحی و اجرای فعالیت‌هایی جهت تولید، قیمت‌گذاری، ارتقاء و همچنین توزیع تولیدات ورزش برای برآورده کردن نیازها و احتیاجات مشتریان و حصول اهداف سازمان تعریف می‌نمایند (سجادی و همکاران، ۲۰۲۰). همه فعالیت‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها برای بالا بردن درآمدها در حیطه فعالیت‌ها و برنامه‌های بازاریابی قرار می‌گیرند. بنابراین باشگاه‌ها نیز به‌عنوان یک سازمان باید از تمام پتانسیل‌های خود جهت فعالیت‌های بازاریابی استفاده نمایند تا به عملکرد بازاریابی و مالی برتر دست یابند (زهره وندیان و همکاران، ۱۳۹۹). عملکرد بازاریابی توانایی سازمان در ایجاد و به دست آوردن سهم بازار، جذب و حفظ مشتریان، ارتقاء کیفیت محصول و موقعیت رقابتی شرکت در محیط رقابتی، دستیابی به اهداف سازمان و ارزش بازار است (قهرمان پور و همکاران، ۱۳۹۹). بنابراین برای دستیابی به عملکرد برتر باید مدیرانی با شایستگی برتر در رأس سازمان قرار گیرند. پژوهش‌های متعددی در مورد شایستگی‌ها و اثر آن‌ها بر عملکرد صورت گرفته است که به‌صورت جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نتایج	محقق
بیان کردند که شیوه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی، مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی است که موفقیت مدیران را می‌تواند تضمین کنند.	اسدی و همکاران (۱۳۹۴)
شایستگی‌های مدیران در چهار سطح: شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی قابل تدوین هستند که روی موفقیت مدیران نقش اساسی دارند.	پور عابدی و همکاران (۱۳۹۵)
نشان دادند مهمترین ویژگی مدیران بازاریابی در سه گروه توانایی (انگیزه، پشتکار، بهره هوشی و ...)، مهارت (مهارت بازاریابی، هوش هیجانی، تجربه حرفه‌ای و ...) و دانش (تحصیلات مرتبط و ...) تقسیم‌بندی می‌شوند.	ابراهیمیان و همکاران (۱۳۹۵)

1. American Marketing Association

2. Pitts & Stotlar

فتاح پور مرندی و همکاران (۱۳۹۶)	بیان کردند شایستگی‌های شغلی مدیران ورزشی شامل شایستگی‌های فردی، بین فردی و سازمانی جهت انجام شایسته وظایف مدیریت مورد نیاز هستند.
حسن بیگی و همکاران (۱۳۹۸)	شایستگی‌های مدیران اماکن ورزشی شامل ویژگی‌های شخصیتی، دانش قانونی، توانمندی مدیریتی و دانش حرفه‌ای است که این شایستگی‌ها روی عملکرد مدیریت اثرگذار هستند.
بجانی و همکاران (۱۳۹۸)	شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی را به سه دسته شایستگی‌های نرم، شایستگی‌های سخت و شایستگی‌های رقابتی تقسیم‌بندی نمودند. بهبود خروجی و ستاده‌ی سازمانی اعم از بهبود محصولات سازمان و بهبود در راندمان اقتصادی، از پیامدهای حاکمیت شایستگی در سازمان‌های ورزشی تلقی می‌شوند.
ابراهیمی (۱۳۹۸)	شایستگی‌های مدیران ورزشی را مهارت‌های رهبری، هوش و آگاهی سیاسی، اقتصاد و امور مالی، مهارت‌های ارتباطی، مدیریت منابع انسانی، آشنایی با قوانین ورزش و آشنایی با قوانین کسب‌وکار معرفی کردند که این شایستگی‌ها اثر مستقیم بر بهبود بهره‌وری و کارایی دارند.
باباشاهی و همکاران (۱۳۹۹)	نشان دادند شایستگی مدیران بازاریابی دیجیتال شامل سه مقوله شایستگی‌های فنی-تخصصی، شایستگی‌های انسانی-رفتاری و شایستگی‌های تحلیلی است.
بسیجی و همکاران (۱۳۹۹)	در ارائه مدل شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی، هوش ریاضی و فرهنگی و ویژگی‌های فردی را از شرایط علی، شرایط اقتصادی، سیاسی و فرهنگی را از عوامل مداخله‌گر دانست.
نریمانی و همکاران (۱۴۰۰)	بیان کردند برنامه‌ریزی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های فردی، و خودکارآمدی و انگیزش موجب بهبود عملکرد مدیران می‌گردد.
میرزایی و همکاران (۱۴۰۱)	بیان کردند شایستگی‌های مدیران نظیر مهارت‌های ارتباطی، خلاقیت، تصمیم‌گیری و به‌طور کلی ویژگی‌های فردی بر عملکرد اثرگذار هستند.
لیو و همکاران ^۱ (۲۰۱۱)	بیان کردند که نگرش حرفه‌ای، اثربخشی حرفه‌ای، برنامه‌ریزی بازاریابی، مدیریت آمیخته بازاریابی و مدیریت روابط مشتری مهم‌ترین شایستگی‌هایی هستند که مدیران بازاریابی باید دارای آن‌ها باشند
کنیسفلد و همکاران ^۲ (۲۰۱۲)	بیان کردند که مدیران باشگاه‌های خصوصی باید دارای شایستگی‌های نگهداری اماکن، رهبری، حسابداری، بازاریابی، مدیریت استراتژیک و آشنایی با منابع قانونی و انسانی باشند
بوکر (۲۰۱۳)	بیان کرد شایستگی‌های محوری مدیریت نظیر عملکرد تیمی، تفکر استراتژیک و ... بر عملکرد آنان اثرگذار هستند.

¹. Liu, Ting & Chun

². Koenigsfeld, Hyun & Seung

بریر و همکاران ^۱ (۲۰۱۵)	بیان کردند شایستگی‌های مورد نیاز مدیران شامل سازگاری، مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی، اصول اخلاقی، بین فردی، تکنیک‌های بین فردی، رهبری، ظرفیت‌سازی و مدیریت تغییر است که باید در جهت بهبود کارایی مدیران قرار گیرند.
بیلز و همکاران (۲۰۱۹)	شایستگی‌های مدیریت (مذاکره، ارتباطات، مهارت‌های فردی) را پایه عملکرد فردی می‌دانند.
واینبری و همکاران (۲۰۱۹)	بیان کردند شایستگی‌های مدیریتی با عملکرد سازمانی ارتباط مثبتی دارد.
اسوانسون و همکاران (۲۰۲۰)	بیان کردند شایستگی‌های رهبری مدیران روی عملکرد شغلی اثرگذار است.
یو و همکاران (۲۰۲۳)	بیان کردند شایستگی مدیران شامل دانش و فناوری، قابلیت‌های شخصی، جهت‌گیری شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، و انگیزه درونی است که مدیران باید با این شایستگی‌ها عملکرد را افزایش دهند.

۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی و عوامل تبدیل به عملکرد در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران انجام شد. از این رو در دسته پژوهش‌های بنیادی قرار می‌گیرد. این پژوهش بر مبنای جستجوی داده، دارای ماهیت کیفی است که از روش نظریه داده بنیاد رهیافت ظاهر شونده^۲ گلیرز^۳ استفاده شد. جامعه مورد مطالعه در پژوهش کلیه مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها بودند. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی استفاده شد به این صورت که ابتدا با ۴ نفر از نخبگان امر مصاحبه شد و از ایشان خواسته شد که نقرات بعدی را مطابق با بیشترین آگاهی نسبت به موضوع معرفی کنند و به همین ترتیب ادامه یافت. سعی شد مشارکت‌کنندگان از جایگاه‌های مختلف در باشگاه‌ها، سازمان لیگ، فدراسیون فوتبال، اتحادیه فوتبال و دانشگاه‌ها باشد که تنوع دیدگاه‌ها بررسی گردد. در این تکنیک نمونه‌گیری تا جایی زمانی تداوم می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. در انتخاب نمونه آماری جهت مصاحبه‌های عمیق سعی شد هم از افراد دارای تحصیلات مرتبط و هم از افراد دارای تجربه مدیریتی در سازمان‌های فوتبالی و بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال استفاده شود. در این پژوهش ابتدا داده‌های حاصل از مطالعات نظری و مصاحبه با

1. Brière, Proulx & Navaro

2. Emergent

3. Glaser

صاحب‌نظران مورد تحلیل داده بنیاد قرار گرفت تا شاخص‌های به‌دست‌آمده از این طریق جهت طراحی مدل مطلوب مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس از ۱۷ نفر توسط محقق مصاحبه انجام شد که از فرد ۱۵ به بعد اشباع نظری حاصل شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن به‌منظور پایه‌گذاری مدل با روش تئوری زمینه‌ای با رهیافت گلیرر صورت گرفت. ممیزی پژوهش با چهار عامل اعتمادپذیری (حضور ۱۳ ماهه محقق در میدان پژوهش)، انتقال‌پذیری (استخراج و تحلیل حداکثری و غیرتکراری داده‌ها)، تأییدپذیری (روشن بودن گام‌های پژوهش برای محققین کیفی دیگر) و اتکاپذیری (با استفاده از فرمول هولستی^۱ و کدگذاری مجدد ۳ مصاحبه مطابق با جدول ۲) تأیید گردید بر مبنای اینکه اگر ضریب هولستی بیشتر از ۷۰ درصد باشد پایایی باز آزمون برقرار می‌باشد (Wang, 2012).

$$100\% * \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{پایایی باز آزمون}$$

جدول ۲. میزان درصد پایایی از طریق روش کدگذاری مجدد

ردیف	مصاحبه	تعداد کل	توافقات	عدم توافقات	پایایی
۱	۲P	۶۸	۳۱	۶	۹۱٪
۲	۵P	۵۶	۲۵	۶	۸۹٪
۳	۹P	۴۶	۲۱	۴	۹۱٪
	کل	۱۷۰	۷۷	۱۶	۹۰٪

مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده عبارت‌اند از: گام اول - کدگذاری باز: داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه‌ها به‌صورت مکتوب بر روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته‌های موجود کدهای باز (۶۶۷ کد که بعد از حذف کدهای مشابه به ۱۶۲ کد رسید) ایجاد گردید. گام دوم - کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری، کدهای تولیدشده در گام قبلی، به روشی جدید و باهدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌گردد؛ تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار گرفتند. ۱۶۲ کد باز استخراجی به ۴۰ کد محوری تبدیل شدند. گام سوم - مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی): کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجادشده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های

¹ Holsti

اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد. در این مرحله ۴۰ کد محوری در ۴ گروه شایستگی‌ها و ۴ گروه عوامل تبدیل قرار گرفتند.

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

افراد مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر ۱۷ نفر از متخصصان امر بودند که از این تعداد ۸ نفر عضو هیئت‌علمی دانشگاه و ۲ نفر از کارشناسان حقوقی (فدراسیون فوتبال و اتحادیه فوتبال) و ۷ نفر از مدیران فوتبالی در سطح باشگاه (۳ نفر)، فدراسیون (۲ نفر)، اتحادیه فوتبال (۱ نفر) و سازمان لیگ (۱ نفر) بودند. مدرک تحصیلی ۱۳ نفر دکتری و ۴ نفر فوق‌لیسانس بودند.

بعد از فرآیند کدگذاری، تعداد ۶۶۷ کد اولیه از مصاحبه‌ها به دست آمد که بعد از تلخیص و حذف کدهای مشابه، تعداد ۱۶۲ کد منحصربه‌فرد (کد باز) حاصل گردید. یک نمونه از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها

ردیف	متن	مفهوم (کد باز)
۱	آن چیزی که باعث درآمدزایی می‌شود در واقع تخصص علمی بازاریابی مدیران است	تخصص علمی بازاریابی
۲	اولین عامل در زمینه علمی تحصیلات است	تحصیلات
۳	مدیر باید یک روانشناس خوب باشد	علم روانشناسی
۴	مدیر باید مسائل حقوقی را بداند	علم حقوقی
۵	مدیر باید یک جامعه‌شناس باشد	علم جامعه‌شناسی
۶	در مورد علم اقتصاد اطلاعاتی داشته باشد	علم اقتصادی
۷	مدیر باید محصول و آمیخته بازاریابی را مدیریت کند.	مدیریت محصول
۸	مدیر باید بازار و مشتریان را بشناسد و رفتارهای آن‌ها را تحلیل کند.	شناخت مشتریان و محیط
۹	مدیر باید تیم بازاریابی را به‌خوبی هدایت کند.	نقش رهبری مدیر
۱۰	برنامهریزی کند،	برنامهریزی
۱۱	هم نظارت داشته باشد و هم کنترل کند	نظارت و کنترل
۱۲	همه منابع را بتواند به‌خوبی سازمان‌دهی کند.	سازمان‌دهی
۱۳	مدیر باید منابع انسانی را مدیریت کند	مدیریت منابع انسانی
۱۴	مهارت‌های مدیریت هم از نظر فنی و انسانی و ادراکی	مهارت‌های مدیریتی
۱۵	مدیر باید بتواند با بیرون باشگاه شبکه‌سازی و لابی‌گری نماید	مهارت‌های سیاسی
۱۶	اعتمادبه‌نفس خوب داشته باشد، ر	اعتمادبه‌نفس
۱۷	روابط عمومی رو بلد باشد، و با افراد بتواند ارتباط برقرار کند	روابط عمومی

۱۸	مدیر باید برای خود ارزش قائل بشود و ارزشمند باشد.	حس ارزشمندی
۱۹	مدیر باید شناخت از بازار و رقابت داشته باشد و تحلیل نماید	شناخت محیط بازار
۲۰	استفاده از امکانات و تجهیزات باشگاه برای ارائه خدمات	امکانات و تجهیزات
۲۱	مدیر باید هدف و برنامه‌ریزی داشته باشد	مدیریت مبتنی بر هدف
۲۲	آینده‌نگر باشد و برنامه‌های بلندمدت	برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۳	معمولاً برنامه محور نبودن ساختارها، و تغییرات مدیریتی مانع هستند.	ساختار برنامه محور
۲۴	مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیر،	مسئولیت‌پذیری
۲۵	وجدان کاری مدیر در قبال مسئولیتش	وجدان کاری
۲۶	مدیر باید با گروه‌های ذینفع صادق باشد.	صداقت
۲۷	جذب اعتماد مشتریان	جلب اعتماد
۲۸	مدیر باید به برند باشگاه تعهد داشته باشد.	تعهد به برند
۲۹	مدیر باید شفافیت داشته باشد	شفافیت
۳۰	و اخلاق مدار رفتار نماید.	اخلاق
۳۱	مدیر باید مشتریان را بشناسد	شناخت مشتری
۳۲	مدیر باید برای گروه‌های مختلف هواداری برنامه داشته باشد.	بخش‌بندی مشتری
۳۳	مدیران و کارکنان باید آموزش ببینند.	آموزش
۳۴	قوانین و مقررات سازمانی (باشگاه‌ها) اصلاح شوند	قوانین و مقررات باشگاه‌ها
۳۵	قوانین انضباطی تعریف شوند به‌طور جامع	قوانین بازدارنده
۳۶	فرهنگ قانون مداری در سازمان ایجاد شوند.	قانون مداری
۳۷	احترام به قوانین در صدر قرار بگیرد	احترام به قوانین
۳۸	مدیر باید خلاقیت و نوآوری داشته باشد.	خلاقیت و نوآوری
۳۹	همه باید به بازاریابی اعتقاد داشته باشند و آن را در سازمان بکار بگیرند.	بازاریابی کل‌نگر
۴۰	محیط سیاسی و تحریمی یکی از عوامل بازدارنده است.	شرایط تحریمی و سیاسی
۴۱	درآمد اقتصادی جامعه اثرگذار است	درآمد اقتصادی
۴۲	باشگاه‌ها باید به‌طور کامل از دست دولت خارج شوند و خصوصی شوند.	خصوصی‌سازی
۴۳	ما آگاهی بین‌المللی نداریم	آگاهی بین‌المللی
۴۴	سازمان لیک باید قوانین و مقررات داشته باشد.	نقش سازمان لیک
۴۵	وزارت ورزش با قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌هایش باید حمایت کند	نقش وزارت ورزش
۴۶	فدراسیون فوتبال باید خط‌مشی‌ها و قوانین را مشخص کند.	قانون‌گذاری فدراسیون
۴۷	مجلس باید در بخش قوانین وارد شود.	نقش مجلس

کدهای حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله بعدی در ۴۰ گروه کد محوری قرار گرفتند. در مرحله بعد ۴۰ کد محوری در دو گروه اصلی شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی با ۴ کد انتخابی و عوامل

تبدیل با ۴ کد انتخابی گروه‌بندی شدند. شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی شامل شایستگی‌های پایه (شخصیتی، رفتاری، ارزشی)، شایستگی‌های هوشی (سازمانی، هیجانی، استراتژیکی، رقابتی، تجاری، اخلاقی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی)، شایستگی‌های حرفه‌ای (مدیریت عمومی، دانشی، ورزشی، مهارتی) و شایستگی‌های عملیاتی (مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت مشتریان، مدیریت فروش، مدیریت برند، بخش‌بندی بازار، بازاریابی جهانی، تحقیقات بازاریابی و بازاریابی اسلامی - اخلاقی) به شرح جدول ۴ قرار گرفتند (شیروانی و همکاران، ۱۳۹۹).

جدول ۴. کدهای شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی

کد انتخابی	کد محوری
شایستگی‌های پایه	شخصیتی رفتاری ارزشی
شایستگی‌های هوشی	هوش اخلاقی هوش هیجانی هوش فرهنگی هوش اجتماعی هوش تجاری هوش رقابتی هوش سازمانی هوش استراتژیکی هوش سیاسی
شایستگی‌های حرفه‌ای	مهارتی ورزشی مدیریت عمومی دانشی
شایستگی‌های عملیاتی	مدیریت آمیخته بازاریابی مدیریت مشتریان مدیریت فروش مدیریت برند بازاریابی جهانی بخش‌بندی بازار تحقیقات بازاریابی بازاریابی اسلامی - اخلاقی

دسته دوم کدهای محوری عوامل تبدیل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی به عملکرد است که بستر بالفعل شدن شایستگی‌ها را فراهم می‌کنند. این عوامل در ۴ گروه عوامل تبدیل بالادستی، عوامل تبدیل محیطی کلان، عوامل تبدیل فردی و عوامل تبدیل درون‌سازمانی به شرح جدول ۵ دسته‌بندی شدند.

جدول ۵. کدهای عوامل تبدیل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی به عملکرد

کد انتخابی	کد محوری
عوامل تبدیل درون‌سازمانی	برنامه‌ریزی استراتژیک باشگاه توسعه آموزشی قوانین و مقررات باشگاه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات فرهنگ سازمانی
عوامل تبدیل فردی	ویژگی‌های فردی (سلامت جسمانی و روانی، اعتمادبه‌نفس، نگرش و ...) دانش و مهارت به‌کارگیری شایستگی‌ها تلاش و پشتکار
عوامل تبدیل محیطی کلان	محیط سیاسی محیط اقتصادی محیط اجتماعی محیط فرهنگی
عوامل تبدیل بالادستی	قوانین و مقررات کشوری ساختار فوتبال (خصوصی‌سازی) وزارت ورزش فدراسیون و سازمان لیگ

۱- عوامل تبدیل فردی: این عواملی است که فرد یا مدیر باید در درون خود داشته باشد تا بتواند از شایستگی‌های خود به نحو احسن استفاده نماید. این عوامل شامل ویژگی‌های شخصیتی مدیر نظیر اعتمادبه‌نفس، قدرت تأثیرگذاری، انعطاف‌پذیری و ... دانش و مهارت استفاده بهینه از شایستگی‌ها و نیز تلاش و پشتکاری است که مدیر برای کار و فعالیت خود در راستای شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود بکار می‌گیرد.

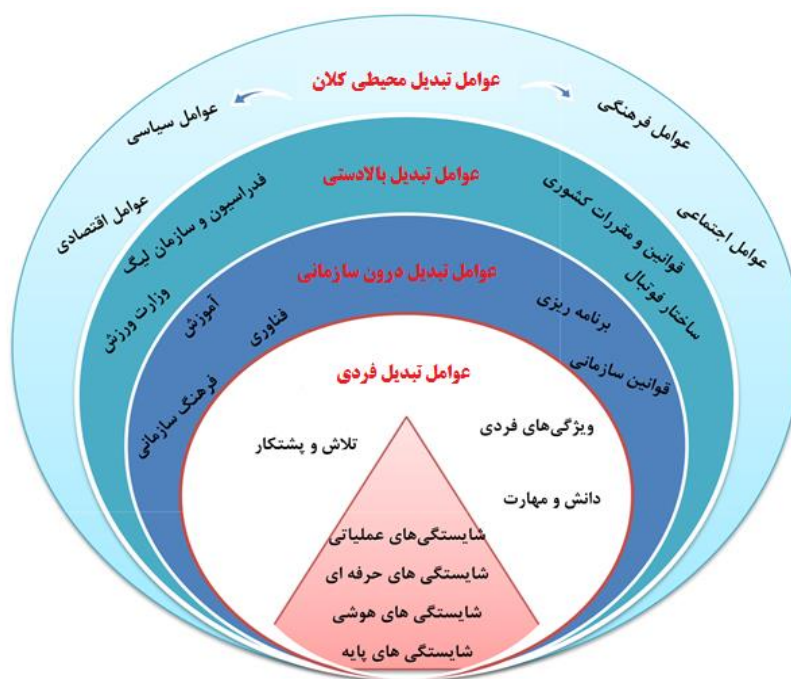
۲- عوامل تبدیل درون‌سازمانی مربوط به عوامل درون‌سازمانی یعنی باشگاه‌های فوتبال است که این عوامل نظیر برنامه‌ریزی باشگاه برای تمام بخش‌ها بخصوص بازاریابی، آموزش و به‌کارگیری شایستگی‌های مدیران، قوانین و مقررات مربوط به تمام مسائل نظیر پاداش‌ها و ... استفاده از فناوری در امور باشگاه نظیر سایت باشگاه و ... و نیز فرهنگ حاکم بر باشگاه است.

۳- عوامل تبدیل بالادستی مربوط به ساختار حاکم بر مجموعه بالادستی فوتبال نظیر نقش فدراسیون و سازمان لیگ، نقش وزارت ورزش، ساختار حاکم بر خصوصی‌سازی باشگاه‌ها و قوانین و مقررات کشوری نظیر حقوق پخش و کپی‌رایت است.

۴- عوامل محیطی کلان نیز مربوط به محیط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی حاکم بر جامعه است که باید اجازه بروز شایستگی‌های افراد را به آن‌ها بدهد تا ایشان بدون ترس و واهمه بتوانند از شایستگی‌های خود در راستای اعتلای اهداف سازمانی بهره بگیرند.

بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و ادبیات نظری، اقدام به استخراج و طراحی مدل اولیه شده است. مدل اولیه که به صورت هرمی تدوین شده بود به صورت فایل چاپی به همراه یک

راهنما و توضیحات در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و ایشان بعد از مطالعه، نظرات و پیشنهادها خود را در قالب یادداشت در اختیار محققان قرار دادند و تمام نقطه نظرات آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت مدل نهایی به صورت ذیل مورد تأیید نهایی قرار گرفت. چهار سطح شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی به صورت هرمی که هر سطح زیربنای سطح بعدی است، شامل شایستگی‌های پایه که مبنای شایستگی‌های مدیریتی محسوب می‌شوند (United States Department of Labor, 2012). شایستگی‌های هوشی که باعث می‌شوند مدیران در شرایط مختلف برای رویارویی با مسائل متفاوت توانمند باشند (Muller & Turner, 2010). شایستگی‌های حرفه‌ای که برای انجام کار حرفه‌ای باید به صورت مستمر و دقیق به روز شود (Epstein & Hundert, 2002). و شایستگی‌های عملیاتی که برای انجام هر شغلی در سازمان در محدوده فنی یا تخصصی مورد نیاز است (United States Department of Labor, 2012) می‌باشد. هر کدام از این شایستگی‌ها برای تبدیل شدن به عملکرد بازاریابی الزاماتی نیاز دارند که محققان این الزامات را عوامل تبدیل نام‌گذاری نموده‌اند و شامل چهار بخش عوامل تبدیل بنیادی، عوامل تبدیل سازمانی، عوامل تبدیل ساختاری و عوامل تبدیل محیطی بودند. با توجه به موارد مذکور مدل نهایی پژوهش به صورت زیر است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از پژوهش حاضر شناسایی عواملی است که شایستگی‌های مدیران بازاریاب باشگاه‌های فوتبال را به عملکرد بازاریابی نزدیک می‌کند. همان‌گونه که بیان شد اولین سطح از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، شایستگی‌های پایه است که شامل شایستگی‌های شخصیتی، ارزشی و رفتاری می‌باشد. فلچر^۱ (۲۰۰۱) بیان می‌کند که افراد بازاریاب، باید دارای ویژگی‌های شخصیتی مانند خلاقیت، انگیزه، علاقه‌مندی و برون‌گرایی باشند تا بتوانند برای سازمان اثرگذاری مثبت داشته باشند (Fletcher, 2001). پور عابدی و همکاران (۱۳۹۵) اولین سطح شایستگی‌های مدیران را شایستگی‌های پایه شامل مواردی مانند خلاقیت، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و غیره بیان داشتند که این موارد را یو و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأیید کردند. باباشاه و همکاران (۱۳۹۹) و ابراهیمی (۱۳۹۸) نیز روی شایستگی‌های رفتاری تأکید کردند. به نظر می‌رسد که مدیران بازاریاب باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال برای موفقیت در بازاریابی باشگاه به انگیزه‌های قوی نیاز دارند. انگیزه داشتن قدرت و پیشرفت در کار مدیران را توانمند کرده و به آنان اشتیاق کار کردن را می‌دهد.

دومین سطح از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، شایستگی‌های هوشی است که شامل هوش اخلاقی، هوش هیجانی، هوش سازمانی، هوش استراتژیک، هوش فرهنگی، هوش سیاسی، هوش اجتماعی، هوش رقابتی و درنهایت هوش تجاری بوده‌اند. شایستگی‌های هوشی، قابلیت‌های ذهنی و هوشی مدیران هستند که باعث می‌شوند مدیران در شرایط مختلف برای رویارویی با مسائل متفاوت توانمند باشند (Muller & Turner, 2010). مولر و تورنر (۲۰۱۰) در پژوهش خود تأثیر مثبت هوش اخلاقی و هوش هیجانی را در شایستگی مدیران مورد تأیید قرار داده‌اند. همچنین ابراهیمیان و همکاران (۱۳۹۵) هوش هیجانی و بهره هوشی بالا را از شایستگی‌های مدیران بازاریابی بیان نمودند. بر اساس تعریف هوش هیجانی می‌توان بیان کرد که افزایش کنترل هیجان‌ها، احساسات و عواطف، احتمالاً می‌تواند منجر به شناخت واقعیات امور خواهد شد و شناخت صحیح واقعیت‌ها منجر به انتخاب صحیح راه‌حل‌ها برای برخورد با وقایع خواهد شد و بدین ترتیب زمینه برای بروز عملکرد صحیح و مطلوب فراهم می‌شود. در این صورت بازخوردها احتمالاً بیشتر جنبه مثبت به خود می‌گیرند و اعتمادبه‌نفس فرد تقویت می‌شود. در چنین وضعیتی است که مطابق با نظریه‌های شناختی از جمله نظریه باندورا، نظام باور به توانایی در فرد شکل گرفته و شایستگی مطلوب فرد رقم خواهد خورد. لذا ضروری است که باشگاه‌ها، مدیران بازاریابی را به استخدام دریاورند که میزان هوش بالایی داشته باشند.

^۱. Fletcher

سومین سطح از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، شایستگی‌های حرفه‌ای است که شامل شایستگی دانشی، مدیریتی، ورزشی و مهارتی است. لیو و همکاران (۲۰۱۱) داشتن مهارت‌های کامپیوتری، تسلط به زبان انگلیسی، حسابداری و تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها می‌تواند مدیران را در دستیابی به موفقیت کمک نماید. همچنین برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌بندی و سازمان‌دهی از جمله وظایف مدیریتی هستند که آن‌ها در پژوهش خود برای شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی به آن‌ها اشاره داشتند. شانک (۲۰۱۴) در کتاب معروف خود؛ بازاریابی ورزشی با دیدگاهی استراتژیک، وظیفه بودجه‌بندی، تکنیک‌های کنترلی و نظارتی مناسب، تفسیر داده‌های آماری، داشتن مهارت ارتباطی مناسب مانند تبحر در سخنرانی و نوشتن را از جمله شایستگی‌های محوری مورد نیاز مدیران بازاریاب ورزشی مطرح کرده است (Shank, 2014). مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران همانند سایر حوزه‌های مدیریتی باشگاه، لازم است که با استفاده از امکانات و استعداد‌های موجود و متناسب با شرایط، بهترین و مناسب‌ترین تصمیمات را گرفته، بدان عمل نمایند.

شایستگی‌های عملیاتی بالاترین سطح هرم شایستگی مدیران بازاریاب لیگ برتر فوتبال ایران است که توانمندی‌های لازم جهت بازاریابی ورزشی را به صورت محسوس‌تر برای مدیران بازاریاب ورزشی شامل می‌شود و شامل مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت مشتریان، مدیریت فروش، مدیریت برند، بخش‌بندی بازار، بازاریابی جهانی، تحقیقات بازاریابی و بازاریابی اسلامی - اخلاقی است. همچنین لیو و همکاران (۲۰۱۱) از شایستگی مربوط به مدیریت آمیخته بازاریابی و مدیریت روابط مشتری به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران بازاریاب اشاره داشتند. شانک (۲۰۱۴) برند سازی مناسب سازمان ورزشی، فروش محصولات سازمان، تبلیغات مؤثر، ایجاد تصویر و آگاهی عمومی از سازمان و ورزشکاران، جذب حامیان مالی و داشتن روابط عمومی مناسب با مشتریان سازمان ورزشی را از مهم‌ترین شایستگی‌های تخصصی مدیران بازاریاب ورزشی برشمرده است. مدیران بازاریاب ورزشی برای کسب موفقیت در بازار ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، می‌بایست با حوزه‌های عملیاتی بازاریابی آشنایی کامل و تسلط کافی را داشته باشند.

با توجه به شناسایی شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های فوتبال، می‌توان گفت این شایستگی‌ها به صورت بالقوه هستند که باید به صورت بالفعل درآیند. مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌ها علاوه بر اینکه باید این شایستگی‌ها را شناسایی و بهبود دهند باید بتوانند آن‌ها را به عملکرد بازاریابی تبدیل کنند. برای تبدیل این شایستگی‌ها به عملکرد بازاریابی در مدیران

بازاریاب عواملی شناسایی شد که در چهار دسته عوامل تبدیل بنیادی، ساختاری، سازمانی و محیطی دسته‌بندی شدند.

اولین گروه از عوامل تبدیل شایستگی‌ها به عملکرد بازاریابی، عوامل تبدیل بنیادی هستند. این عوامل ابتدایی‌ترین عامل تحریک‌کننده شایستگی‌ها هستند که در خود افراد وجود دارند. افراد هرچند بسیار شایسته و توانمند باشند در اولین گام خودشان باید بخواهند تا این شایستگی‌ها را به عملکرد نزدیک کنند. ویژگی‌های فردی مانند تلاش پشتکار، اعتمادبه‌نفس، دانش و مهارت استفاده از این شایستگی‌ها و ... بسیار مهم هستند. میرزایی و همکاران (۱۴۰۱) نیز ویژگی‌های فردی نظیر مهارت‌های ارتباطی، خلاقیت و تصمیم‌گیری را در این راستا مهم می‌دانند. حسن بیگی و همکاران (۱۳۹۸)، بیلز و همکاران (۲۰۱۹) و بریر و همکاران^۱ (۲۰۱۵) نیز همین موارد را مورد تأیید قرار می‌دهند. بسیجی و همکاران (۱۳۹۹) ویژگی‌های فردی را از شرایط علی شایستگی‌های مدیران بازاریابی می‌دانند. در تأیید همه این موارد یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد که:

«افراد باید توانایی استفاده از شایستگی‌ها و توانمندی‌های خود را داشته باشند. گاهی وقت‌ها شما یک ابزاری در دست دارید که این ابزار بسیار کاربردی هستند اما نحوه بکارگیری این ابزار را بلد نیستید و اینجاست که هیچ کاری با آن ابزار نمی‌توانید انجام دهید. مدیران هم همین‌گونه هستند. تنها داشتن شایستگی و توانمندی مهم نیست آن‌ها باید ابتدا بخواهند از آن استفاده کنند و باید دانش و مهارت استفاده از آن را نیز بلد باشند. باید اعتمادبه‌نفس و قدرت پیش‌بینی و شخصیت قوی در این زمینه داشته باشند.»

دومین گروه از عوامل تبدیل شایستگی‌ها به توانمندی مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌ها عوامل سازمانی شامل برنامه‌ریزی، قوانین و مقررات باشگاه، فرهنگ سازمانی، آموزش و فناوری است. برنامه‌ریزی‌های سازمانی باید با انعطاف و طبق قواعدی به مدیران بازاریابی این اجازه را بدهند که آن‌ها بتوانند از خلاقیت و هوش خود استفاده مطلوبی ببرند در تأیید این مطلب اسدی و همکاران (۱۳۹۴) برنامه‌ریزی را یکی از عوامل به‌کارگیری شایستگی‌ها برای موفقیت دانستند. سازمان باید زمینه‌هایی برای آموزش مدیران در ارتباط با دانش و مهارت به‌کارگیری شایستگی‌ها، شناخت بازار و ابعاد سازمانی و... ایجاد نمایند تا اطلاعات مدیران در زمینه‌های گوناگون افزایش یابد. در همین زمینه بجانی و همکاران (۱۳۹۸) آموزش را یکی از استراتژی‌های به‌کارگیری شایستگی‌ها می‌دانند. فرهنگ سازمانی نیز باید پذیرای مدیران بازاریابی باشد و با اعتماد به این مدیران آن‌ها را یاری نماید. فرهنگ سازمانی باشگاه نظیر تفکر بازاریابی در بین عوامل باشگاه، فرهنگ احترام به یکدیگر و مشتریان، تفکر تجاری در سراسر باشگاه و احترام به قوانین و مقررات سازمانی، اعتقادات و ارزش‌ها، جریان اطلاعات در باشگاه، روند تصمیم‌گیری‌ها

^۱. Brière, Proulx & Navaro

و انگیزش‌ها باعث اثربخشی حداکثری فعالیت‌های بازاریابان ورزشی می‌شوند. همچنین در این راستا قوانین و مقررات حمایتی از مدیران بازاریابی و بخش تابعه آن در سازمان وجود داشته باشد. قوانین و مقررات باشگاه است که می‌تواند رفتار منابع انسانی باشگاه و به‌ویژه مدیران بخش‌های مختلف را تحت نظارت و کنترل داشته باشد و پایبندی به همین قوانین و مقررات سازمانی توسط مدیران باشگاه می‌تواند منعکس‌کننده تصویر و برند باشگاه‌ها در جامعه و به دنبال آن منجر به توانمند کردن مدیران و تسهیل کردن فعالیت‌های بازاریابی باشگاه گردد. یکی از پیشنهادهایی که در این بخش می‌توان بیان کرد این است که باشگاه‌ها برای بهبود شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی و در نتیجه توانمند ساختن آن‌ها، باید چشم‌اندازی روشن، اهداف مشخص، شفافیت و مأموریت متناسب با اهداف باشگاه را تعیین و تصویب نمایند و با برگزاری دوره‌ها، سمینارها و کارگاه‌های آموزشی به ارتقاء سطح دانش، مهارت و توانمندی مدیران بازاریاب ورزشی بپردازند. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه بیان می‌دارد که:

«خود باشگاه‌ها نسبت به افرادی که به‌عنوان بازاریاب قرار است در باشگاه باشد هیچ اهمیتی نمی‌دهد و اصلاً به چنین کسی اعتماد ندارند. تخصص بازاریابی را قبول ندارند و اگر کسی هم در این زمینه استخدام کنند بیشتر جنبه مشورتی دارد. باشگاه باید به بخش بازاریابی اهمیت خاصی بدهد حتی باید قوانینی در ارتباط با به‌طور مثال پاداش و جوایز برای این بخش در نظر بگیرد تا انگیزه لازم برای تلاش در آن‌ها وجود داشته باشد. فرهنگ تخصص‌گرایی در فوتبال ما وجود ندارد و باید در بخش فوتبال نسبت به آن اهمیت قائل شوند.»

بنابراین باشگاه‌ها باید ابتدا به اصل تخصص در بازاریابی پایبند باشند و این فرهنگ در تمام امور ایجاد و برای آن قوانین و مقررات منسجمی ایجاد شود. اصل آموزش و توسعه رعایت شود و برای تمام این امور برنامه جامع در تمام ابعاد در نظر گرفته شود. بسیجی و همکاران (۱۳۹۹) دانش و تخصص بازاریابی، آموزش و مهارت را از شرایط اثرگذار بر شایستگی‌های مدیران می‌دانند.

سومین سطح از عوامل تبدیل، عوامل ساختاری است که مربوط به ساختار فوتبال است. این عوامل شامل قوانین و مقررات کشوری، نقش فدراسیون و سازمان لیگ، نقش وزارت ورزش و ساختار کلی فوتبال است. قوانین و مقررات مربوط به حق مالکیت معنوی، حق پخش و مجوزها باید راه را برای فعالیت مستقل باشگاه‌ها و مدیران بازاریابی آن‌ها باز کند که این امر در کشور ما بسیار مسئله‌ساز است. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این رابطه بیان می‌دارد که:

«وقتی حق کیپی-رایت و حق پخش تلویزیونی وجود ندارد یک مدیر بازاریابی در باشگاه کاری نمی‌تواند کند. مجلس و دولت باید وارد شوند و قوانینی وضع کنند تا این مسئله برطرف شود. وقتی این قوانین وجود ندارد شما بهترین مدیران بازاریابی را استخدام کنید کاری نمی‌تواند انجام دهند.»

بحث دیگر ساختار دولتی اکثر باشگاه‌ها است که اجازه کار مستقل و تفکر درآمدزایی را به باشگاه‌ها نمی‌دهد. باشگاه‌های فوتبال باید از ساختار دولتی خارج شده و به صورت خصوصی اداره شوند. وجود بودجه‌های دولتی برنامه‌های درآمدزایی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را تحت تأثیر قرار می‌دهند و اجازه ایجاد تفکرات درآمدزایی را به مدیران در سطح کلان نمی‌دهد تا آن‌ها مجبور به استفاده از برنامه‌های بازاریابی شوند. به نظر می‌رسد با خصوصی‌سازی باشگاه، فضا برای فعالیت بهتر و منظم‌تر بازاریابان ورزشی در باشگاه‌های ورزشی مهیا می‌شود و آن‌ها بهتر می‌توانند توانمندی خود را بروز دهند. نقش وزارت ورزش، فدراسیون و سازمان لیگ هم بسیار مهم است. واگذاری امور بازاریابی در بخش حق پخش و بلیت‌فروشی به باشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که مدیران بازاریابی با استفاده از شایستگی‌ها و خلاقیت در این رابطه برنامه‌ریزی کنند. یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌دارد:

«وقتی هر سال بودجه دولتی می‌آید دیگر نیاز آن‌چنانی به بازاریابی و کسب درآمد نیست و باشگاه‌ها هم اگر به صداوسیما یا دولت اعتراض نمایند درواقع به خودشان اعتراض کرده‌اند. هیئت‌مدیره باشگاه‌ها دولتی هستند و به خودشان که اعتراض نمی‌کنند.»

و در نهایت عوامل تبدیل محیطی شامل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هستند. این عوامل مربوط به سیاست‌های دولت، قوانین و مقررات اقتصادی و وضع اقتصادی کشور، فرهنگ جامعه و عوامل اجتماعی است. وضعیت اقتصادی کشور و جامعه اجازه ورود صنایع و سرمایه‌گذاری را در ورزش نمی‌دهد و این میران بازاریابی علیرغم داشتن شایستگی نمی‌توانند از این پتانسیل به نحو احسن استفاده نمایند. یا وضعیت اقتصادی مردم هزینه کرد را ناخودآگاه در بخش ورزش کم می‌کند. عوامل سیاسی نظیر تحریم‌ها نیز اجازه ورود بازاریابان را در بخش جذب اسپانسر کم کرده است. از عوامل فرهنگی نیز باید اشاره کرد که فرهنگ جامعه باید از بخش هواداری و هواداران ورزشی نظیر هواداران زن حمایت کند و اگر این اتفاق بیافتد مدیران بازاریابی خلاقیت بیشتری را در بخش هواداران می‌توانند نشان دهند. بجانی و همکاران (۱۳۹۸) محیط را از عوامل مداخله‌گر در رشد و توسعه و بهره‌وری شایستگی‌های مدیران می‌دانند. بسیجی و همکاران (۱۳۹۹) عوامل محیطی را از شرایط مداخله‌گر روی شایستگی مدیران بازاریابی دانستند. بنابراین محیط می‌تواند شایستگی‌های مدیران را به سوی عملکرد بهتر بازاریابی هدایت کند.

همه این عوامل فعالیت‌های بازاریابان ورزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد:

۱- جهت انتخاب مدیران باشگاه‌های فوتبال چک‌لیستی از شاخص‌های فردی نظیر دانش، مهارت و ... تهیه گردد.

- ۲- سازوکارهای درون‌سازمانی نظیر برنامه‌ریزی، قوانین و مقررات درون باشگاه، آموزش و استفاده از فناوری به‌طور کتبی ایجاد و برای آن ضمانت اجرایی در نظر گرفته شود.
- ۳- از سوی سازمان‌های بالادستی نظیر فدراسیون فوتبال و وزارت ورزش آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های لازم‌الاجرا تدوین و به باشگاه‌ها ابلاغ گردد و نظارت بر اجرا صورت گیرد.
- ۴- آیین‌نامه‌های دولتی جهت حمایت از سرمایه‌گذاری و خصوصی‌سازی و همچنین شرایط محیطی کلان نظیر فرهنگی تدوین و در اختیار باشگاه‌ها قرار گیرد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به عدم همکاری مدیران باشگاه‌های حاضر در لیگ اشاره کرد لذا پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات بعدی مدل حاضر بصورت کمی و با استفاده از پرسشنامه ارزیابی گردد. از طرف دیگر به دلیل محدودیت زمانی پژوهشگران نتوانستند به‌طور کامل به بررسی مطالعات هم‌ارز و نتایج آن‌ها در سایر لیگ‌های دنیا بپردازند لذا به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد مطالعه تطبیقی بین باشگاه‌های فوتبال ایران و سایر کشورها نظیر کشورهای آسیایی و همسایه، خاورمیانه و اروپا در همین زمینه صورت گرفته و مقایسه انجام گیرد و با نتایج پژوهش حاضر به‌صورت بومی ترکیب و مورد استفاده قرار گیرد.

منابع

- Asadi, N., Sajjadi, N., Goodarzi, M., & Moradi, A. (2015). Explaining competencies of sports event managers. *Journal of Sports Management*, 7(2), 152-174. (In Persian).
- Babashahi, J., Arabi, M., & Shafiee, M. (2021). Designing a Competency Model for Digital Marketing Managers with Thematic Analysis Method. *New Marketing Research Journal*, 10(4), 127-150. doi: 10.22108/nmrj.2020.120964.1992. (In Persian).
- Bals, L., Schulze, H., Kelly, S., & Stek, K. (2019). Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *Journal of purchasing and supply management*, 25(5), 100572.
- Basiji, A., Babaie Zakliki, M. A., Hoseinzadeh Shahri, M., & Khadivar, A. (2021). Presenting International Marketing Managers Competency Model. *Management Researches in Iran*, 24(1), 131-152. (In Persian).
- Bejani, A., Shahlaee, J., Keshkar, S., & Ghafari, F. (2019). Formulating Model of Sport Organization's Managers Competencies; Grounded Theory. *Sport Management Studies*, 11(54), 109-128. (In Persian).
- Ebrahimi, E. (2020). Provide a framework for identifying the competencies of sports managers based on a multi-criteria decision model. *Human Resource management in sport journal*, 7(1), 1-17. (In Persian).

- Ebrahimian, M., Malekan, M., & Rabeti, R. (2017). Identifying and prioritizing the key characteristics of marketers. *Tadbir, A Monthly Magazine On Management*, 27(290), 39-43. (In Persian).
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a Behavioral Approach to Emotional Intelligence. *Emerald-Journal of Management Development*, 28(9), 749-770 .
- Brière, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33(1), 116-125 .
- Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-social and behavioral sciences*, 78, 365-369.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/210.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>.
- Epstein, R. M., & Hundert, E. M. (2002). Defining and assessing professional competence. *Jama*, 287(2), 226-235 .
- Fattahpour Marandi, M., Kashef, S. M., Seyed Ameri, M., & Shajie, R. (2017). Codification of Sports Administrators Job Competency Model (Case Study: Administrative Director of Youth and Sports Provinces). *Sport Management Studies*, 9(42), 163-184. (In Persian).
- Fleisher, C. S. (2001). An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI). In C. S. Fleisher & D. L. B. W (Eds.), *Managing frontiers in competitive intelligence* (pp. 3-18). London: Greenwood Publishing Group.
- Feyz, D., & Zangian, S. (2013). Designing and presenting a model of the impact of marketing capabilities on the entrepreneurship of small and medium enterprises. Paper presented at the the National Conference of the University of Entrepreneurs (Knowledge-based industry), Babolsar, Mazandaran University. (In Persian) .
- Ghahremanpour, P., Zonoozi, S. J., & Abolfazli, S. A. (2020). Studying the Effects of Organizational Resilience Capacity and Organizational Learning on Marketing Performance: with the Mediating Effect of Product Innovativeness and Moderating Role of Environmental Turbulence. *Journal of Business Management*, 12(1), 183-197. (In Persian).
- Ghayamyarrad, A., & Moharramzadeh, M. Investigating the Relationship between the Viewpoints of Executives and Managers of Sport in Sport Tourism in Iran. *Olympics Journal*, 16(2), 51-61. (In Persian).
- Hasan Beigi, H., Nazarian Madooni, A., & Monazami, A. H. (2020). Identify and prioritize competency criteria for managers of sports venues and spaces. *Human resource management in sport*, 7(1), 81-97. (In Persian).

- Hurd, A. R. (2005). Competency Development for Entry Level Public Parks and Recreation Professionals. *Journal of Park & Recreation Administration*, 23 .(۳)
- Islam, u., Ilyas, M., & Imran, M. K. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success. *Journal of Management Development*, 35(4), 51-62 .
- Jalali, B. (2011). Presentation of Managers Competency Model for Kharazmi Information Technology Company (Master's thesis), University of Tehran, Tehran. (In Persian).
- Kiffer, S., & Tchibozo, G. (2013). Developing the teaching competences of novice faculty members: A review of international literature. *Policy Futures in Education*, 11(3), 277-289 .
- Koenigsfeld, J. P., Kim, S., Cha, J., Perdue, J., & Cichy, R. F. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International journal of hospitality management*, 31(3), 633-641.
- Liu, S.-N., Lin, Y.-T., & Chen, Y.-C. (2011). Professional competencies for marketing managers in Taiwan: an application of the Analytic Hierarchy Process (AHP). *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 9(4), 104-121.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*. USA. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Minten, S. R. (2008). *Graduate Employability in the Sport and Recreation Industry: An analysis of the transition from Higher Education to the workplace*. (PhD thesis), University of Sheffield, Sheffield .
- Mohammad Kazemi, R., Tondnevis, F., & Khabiri, M. (2008). Investigating the element of price of sports marketing mix in the professional soccer league of Iran and comparing the situation with the South Korean and Japanese leagues. *Journal of Sport Sciences*, 6(2), 121-132. (In Persian).
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448 .
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2013). *Fundamentals of sport marketing (fourth ed.): Fitness information technology* Morgantown, WV.
- Pour Abedi, M. R., Zarabi, V., Sajjadi Naeini, H., & Razi, Z. (2016). Designing Multidimensional Competency Model for Managers and Employees. *Quarterly Journal of Human Resource Research*, 8(2), 27-52. (In Persian).
- Sajjadi, S. N., Goodarzi, M., & Fasihmardanloo, N. (2020). Identify and prioritize the factors affecting of quality and management on branding sports event in Iran. *Journal of Sport Management*, 12(1), 1-17. (In Persian).
- Sampson, D., & Fytros, D. (2008). Competence models in technology-enhanced competence-based learning. In *Handbook on information technologies for education and training*. Berlin, Heidelberg: UNKNO.

- Seyf-Panahi Shabani, J. (2013). Designing the Marketing Development Model for Iran Football Premier League Clubs. Ph.D., Faculty of Physical Education, University of Tehran. (In Persian).
- Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2014). Sports marketing: A strategic perspective (5th edition ed.): Routledge.
- Shirvani, T., Ehsani, M., Kouzehchian, H., & Amiri, M. (2020). Designing a Competency Model for Sports Marketing Managers (Using Foundation Data Theory). *Journal of Sport management and Development*, 9(1), 62-78. (In Persian).
- Stevens, G. W. (2013). A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107 .
- Tomastika, M., Strohmndlb, J., & Cechc, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. . *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969 .
- United States Department of Labor (DoL). (2012). Employment and Training Administration, Information Technology Competency Model. Washington, DC. www.doleta.gov
- Vainieri, M., Ferre, F., Giacomelli, G., & Nuti, S. (2019). Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health care management review*, 44(4), 306.
- Wang, W. (2011). A content analysis of reliability in advertising content analysis studies. Doctoral dissertation, East Tennessee State University.
- Wolsey, C., Minten, S., & Abrams, J. (2013). Human resource management in the sport and leisure industry: Routledge.
- Zohrevandian, K., & Mondalizadeh, Z. (2021). Fundamental of sport management. Arak: Arak University. (In Persian).
- Zohrevandian, K., Kosravizade, E., & Shirvani, T. (2020). Identifying the capabilities of marketing and earning human resources of football clubs in the Premier League of Iran and designing a model. *Human resource management in sport*, 7(2), 387-403. (In Persian).