



## طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی (با استفاده از نظریه داده بنیاد)

طهماسب شیروانی<sup>۱\*</sup>، محمد احسانی<sup>۲</sup>، هاشم کوزه‌چیان<sup>۳</sup>، مجتبی امیری<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۳/۳۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۶

### چکیده

**هدف:** هدف از انجام پژوهش حاضر طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی با استفاده از نظریه داده بنیاد بود.

**روش‌شناسی:** روش تحقیق حاضر کیفی بوده و با ماهیت اکتشافی-بنیادی انجام گرفت جامعه تحقیق شامل اساتید مدیریت ورزشی، مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال لیگ برتر ایران، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال بودند. بر اساس روش نظریه داده بنیاد، مصاحبه‌ها پس از کدگذاری تجزیه و تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** در مجموع ۶۸۲ کد اولیه از تجزیه و تحلیل ۱۷ مصاحبه بدست آمد. بعد از استخراج کدهای مشابه، ۱۰۹ کد باز متمایز مشخص گردید. ۱۰۹ کد باز استخراج شده از مصاحبه‌ها در ۲۳ گروه کدمحوری شامل شخصیتی، رفتاری، ارزشی، هوش سازمانی، هوش هیجانی، هوش استراتژیکی، هوش رقابتی، هوش تجاری، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، هوش سیاسی، هوش اجتماعی، مدیریتی، دانشی، ورزشی، مهارتی، مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت مشتریان، مدیریت فروش، مدیریت برند، بخش‌بندی بازار، بازاریابی جهانی، تحقیقات بازاریابی و بازاریابی اسلامی- اخلاقی قرار گرفتند. کدهای محوری در ۴ گروه کد انتخابی شامل شایستگی‌های پایه، هوشی، حرفه‌ای و عملیاتی دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت مدل تحقیق به‌صورت هرمی (شامل ۴ سطح) طراحی گردید.

**نتیجه‌گیری:** مدل ارائه شده در این تحقیق می‌تواند به‌عنوان ابزاری مناسب جهت شناسایی شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های فوتبال مورد استفاده قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** مدل، شایستگی، مدیران بازاریاب، بازاریاب ورزشی

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران ۳ و ۲. استاد گروه مدیریت ورزشی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران ۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، تهران، ایران  
\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: tsh7tsh@yahoo.com

## مقدمه

مدیران به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل و مشکلات سازمانی نقش بسزایی و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و یا حتی شکست سازمان خود ایفا می‌کنند (Islam et al. 2016). از آنجا که وجود نظام شایسته‌سالاری در هر کشور باعث قوام، مقبولیت و مشروعیت آن خواهد شد، بنابراین انتخاب و گزینش مدیران شایسته در رأس سازمان‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است (Alvani et al. 2016). یکی از رویکردهایی که در دهه‌های اخیر در دنیای مدیریت عرضه‌شده، توجه به مفهوم شایستگی است. سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه‌جانبه دست یابند (Bourgault et al. 2006). امروزه مدیران برای مواجهه با چالش‌های پیش روی کسب و کار به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی نیازمندند. در عصری که تغییرات سریع وجود دارد، برای نقش‌های در حال تغییر در سازمان‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید مورد نیاز است. مدل‌های شایستگی، ابزاری را برای تعیین آنچه حال و آینده مورد نیاز است، فراهم می‌نماید. شایستگی‌های مدیران منجر به بهره‌وری و کاهش هزینه‌های سازمان می‌شوند (Hoshyar & Rahimnia, 2013). باید اذعان نمود که مدیریت و توسعه شایستگی‌ها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان‌ها هستند. هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارت است از: تعیین شایستگی‌های مورد نیاز افراد برتر در پست‌های کلیدی در سرتاسر سازمان، تلاش برای حذف شکاف‌های شایستگی از طریق

گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از این‌که عملکرد شایسته تشخیص و پاداش داده شود. صاحب نظران عرصه مدیریت، مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را پیشنهاد می‌کنند و برای اینکه یک سازمان رویکرد مبتنی بر شایستگی را نسبت به منابع انسانی اجرا کند، باید شایستگی‌هایی تعیین‌شده و مدلی توسعه پیدا کند که این شایستگی‌ها را توصیف کند (Cochran, 2009). ورزش و سازمان‌های ورزشی از این قاعده مستثنی نیستند.

در عرصه مطالعات ورزشی، مدیریت، حوزه‌ای از علوم اجتماعی است که دیرتر از دیگر حوزه‌های تخصصی وارد این حوزه شد، اما به سرعت رشد پیدا کرد و به تدریج از رویکرد آموزشی کلاسیک به رویکردی کاربردی در خدمت سازمان‌های ورزشی قرار گرفت. گسترش تنوع فعالیت‌های ورزشی و تفریحی و به ویژه رویدادهای رقابتی سبب افزایش کمی و کیفی سازمان‌های ورزشی شد که علاوه بر کاربست اصول مدیریت باید شرایط و ابعاد خاصی مانند اماکن و تاسیسات ورزشی، داوطلبان، ریسک و ایمنی، بازاریابی ورزشی، جذب حامی و تماشاگران را مدیریت کنند (Robinson, 2010). 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. به هر حال 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, 2010). همانند همه سازمان‌ها، در سازمان‌های ورزشی نیز باید بین انواع و سطوح مدیریت تفاوت قائل شد. Lussier

مختلف، به عملکرد برتر دست یابند و در این راستا قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران بازاریاب از عوامل مؤثر در دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند (Feyz et al, 2013). 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 (Ghiamirad & Moharamizadeh, 2008). 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 (Seyfpanahi, 2014). همان‌طور که بیان شد امروزه یکی از حوزه‌های عملکردی مهم در ورزش حرفه‌ای و بخصوص در فوتبال مدیریت بازاریابی ورزشی است. در کشور ایران که لیگ حرفه‌ای فوتبال آن از سال ۸۱-۱۳۸۰ شروع گردید سازمان لیگ به موازات 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<sup>۱</sup> و ای.اف.سی<sup>۲</sup> بر داشتن حداقل‌ها در باشگاه‌های حرفه‌ای، باشگاه‌ها برای بقا چاره‌ای جز ایجاد

(Cimbel & 2009) 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. 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, 2009). 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 (Velsi et al. 2014). 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 (Mohammad Kazemi, 2008). 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

رویدادهای ورزشی است. Ramezani Nejhad et al. (2015) به بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی اصفهان پرداختند و نتایج این تحقیق نشان داد که تفاوت معناداری بین اولویت ابعاد شایستگی‌های شغلی شامل مهارت‌ها، نقش‌ها و وظایف وجود دارد. همچنین، نیاز به مهارت سیاسی دارای بالاترین میانگین رتبه می‌باشد؛ ولی بین اولویت آن با مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی تفاوت معناداری وجود ندارد. البته، بین اولویت نقشهای مدیرانعامل شامل: نقش تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و میان فردی و نیز بین اولویت وظایف مدیران عامل شامل: برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، نظارت و سازماندهی تفاوت معناداری مشاهده گردید. (Hoshyar & Rahimnia, 2013) تلاش نمودند که مدلی برای شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی ارائه دهند. نتایج تحقیق آنها نشان داد که ۴ حوزه اصلی برای شایستگی مدیران بانکی معرفی قابل تبیین است: حوزه فردی، حوزه محیطی، حوزه فنی و حوزه مدیریتی می‌باشند. هر حوزه داری دو بعد می‌باشد که هرکدام از این بعدها دارای مؤلفه‌های جداگانه هستند. نتایج تحقیق (Naderyian & Hosseini, 2006) با عنوان مهارت‌های انسانی برای مدیران ورزشی (شاخص و ملاک‌ها از دیدگاه مدیران) نشان داد که مدیران ورزشی برای اثربخشی در انجام وظایف و تحت تأثیر قرار دادن رفتارهای مجموعه نیروهای انسانی به ترتیب اولویت به مهارت‌هایی همچون برقراری امنیت شغلی برای زیردستان، مهارت حل اختلاف و تضاد بین کارکنان تحت سرپرستی، سخنرانی و فن بیان نیاز دارد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که از

درآمدزایی ندارند و در این بین عوامل مدیریتی می‌تواند نقش کلیدی برای برآورده ساختن این خواسته باشگاه‌ها داشته باشد. برای طراحی مدل شایستگی‌های مدیران توصیه شده است هم شایستگی‌های مدیران عمومی و هم شایستگی‌های مرتبط با مقتضیات سازمان مثل، نوع صنعت، استراتژی، فرهنگ و غیره در نظر گرفته شود (Jalali, 2012).

در زمینه شایستگی‌های مدیران در حوزه‌های مختلف تحقیقات زیادی صورت گرفته که به چند نمونه از آنها اشاره می‌کنیم. پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود به طراحی مدل شایستگی‌های چند بعدی مدیران و کارکنان رادیو و تلویزیون پرداختند و بیان داشتند که شایستگی‌های مدیران رادیو و تلویزیون در چهار سطح: شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی قابل تدوین هستند. نتایج تحقیق (Alvani et al., 2016) با عنوان طراحی و تدوین الگوی مناسب شایستگی‌های مدیران و فرماندهان در سازمان ارتش با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد نشان داد که شایستگی‌های مدیران در چهار مقوله شامل: شایستگی‌های فردی با ۲۸ مفهوم، شایستگی‌های بین فردی با ۶ مفهوم، شایستگی‌های سازمانی با ۴۱ مفهوم و شایستگی‌های بینشی با ۹ مفهوم قابل تبیین هستند. (Asadi et al., 2015) در پژوهش خود با عنوان تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی بیان کردند که شیوه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت امکان و تجهیزات ورزشی، مدیریت تحقیق و بازاریابی رویداد از مهمترین شایستگی‌های مدیران

حسابداری و کنترل بدهی، مهارت‌های کامپیوتری، مهارت‌های مدیریت موجودی، مهارت‌های اینترنتی و استفاده از وب، مهارت بازاریابی، تبلیغات و ترویج، مهارت‌های نیروی انسانی، مهارت‌های برنامه‌ریزی کسب و کار و مهارت‌های تجارت الکترونیک را از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران زن در کسب‌وکار معرفی نمودند.

با بررسی‌ای که محققان این پژوهش انجام دادند، به نظر می‌رسد تاکنون پژوهشی در زمینه مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی در داخل یا خارج کشور ارائه نگردیده است لذا در این تحقیق بدنبال این هستیم که آیا می‌توان یک مدل مناسب از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر داشته باشیم تا بر اساس آن بتوان مدیران شایسته را در امر بازاریابی باشگاه‌ها انتخاب و منصوب نمود و در واقع محققان در این تحقیق به‌دنبال پاسخگویی به این سؤال هستند که افرادی که در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در سمت بازاریاب ورزشی قرار می‌گیرند، باید دارای چه شایستگی‌های عمومی و ویژه بازاریابی ورزشی باشند؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران انجام گردید. این تحقیق بر مبنای جستجوی داده، دارای ماهیت کیفی بوده است و از روش نظریه داده بنیاد استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال، اعضای کمیته

دیدگاه مدیران باسابقه مهارت‌های انسانی بر عملکرد شغلی مدیران تأثیر معنادار دارد. نتایج تحقیق (Mzaffari et al. (2002 با عنوان تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت‌بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی در این زمینه نشان داد که مدیران ورزشی به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری، ویژگی‌های فردی، مهارت‌های فنی و مجموعه دانش برای کسب موفقیت نیاز دارند. Briere et al. (2015 در پژوهش خود با عنوان شایستگی‌های مدیران پروژه در سازمان‌های غیردولتی بین‌المللی، شایستگی‌های مورد نیاز این مدیران را سازگاری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های مدیریتی، اصول اخلاقی، مهارت‌های بین‌فردی، استفاده از تکنیک‌های بین‌فردی، رهبری، ظرفیت‌سازی و مدیریت تغییر معرفی کردند. Koenigsfeld et al. (2012 در تحقیق خود با عنوان توسعه مدل شایستگی برای مدیران باشگاه‌های خصوصی بیان کردند که مدیران باشگاه‌های خصوصی باید دارای شایستگی‌های نگهداری اماکن، رهبری، حسابداری، بازاریابی، مدیریت استراتژیک و آشنایی با منابع قانونی و انسانی باشند. Ning Liu et al. (2011 در تحقیق خود با عنوان شایستگی‌های حرفه‌ای برای مدیران بازاریابی 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. Walker & Webster (2006 شایستگی‌های خدمات به مشتریان، مهارت‌های مدیریتی و مردمی، مهارت‌های فروش، مهارت بودجه‌بندی، مهارت‌های

گام دوم- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. در کدگذاری محوری، کدهای تولید شده در گام قبلی، به روشی جدید و با هدف ایجاد ارتباط میان کدها بازنویسی شدند. کدگذاری محوری منجر به ایجاد گروه‌ها و مقوله‌ها می‌گردد؛ تمامی کدهای مشابه در گروه خاص خود قرار گرفتند. بدین منظور تمامی کدهای ایجاد شده دوباره بازبینی شد و با متون مقایسه گردید تا مطلبی فراموش نگردد. در این فرآیند ممکن بود چندین کد باز با عنوان یک کد محوری کدگذاری شدند. در این مرحله ۱۱۲ کد باز استخراجی به ۲۴ کد محوری تبدیل شدند.

گام سوم - مرحله نظریه‌پردازی (کدگذاری انتخابی): پس از اینکه تمامی داده‌ها به صورت یاد شده کدگذاری باز و محوری شدند؛ نوبت به گروه‌بندی آنها رسید. در واقع هدف نظریه‌پردازی بنیادی، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری، مرحله اصلی نظریه‌پردازی است. در گروه‌بندی کدها، کدهای محوری مستخرج از مصاحبه‌ها گروه‌بندی شده و سپس گروه‌های ایجاد شده با یکدیگر مقایسه شدند تا گروه‌های اصلی و ابعاد هر یک شناسایی و استخراج گردد. البته در این مرحله مراجعه به ادبیات نظری پژوهش کمک زیادی به هرچه دقیق‌تر شدن گروه‌بندی‌ها کرد. در این پژوهش سعی شده بر اساس فهم پژوهشگران از

بازاریابی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ، اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها بودند. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند و تکنیک گلوله برفی استفاده شد. در این تکنیک نمونه‌گیری تا 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 آکادمیک (اعضای هیأت علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی و بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال استفاده شود. در این تحقیق ابتدا داده‌های حاصل از مطالعات نظری و مصاحبه با صاحب‌نظران مورد تحلیل داده بنیاد قرار گرفت تا شاخص‌های بدست آمده از این طریق جهت طراحی مدل مطلوب مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس از ۱۷ نفر مصاحبه گرفته شد که از فرد ۱۵ به بعد به اشباع نظری رسیده شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و پس از انجام هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن به منظور پایه‌گذاری مدل صورت گرفت. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده عبارتند از:

گام اول - کدگذاری باز: ابتدا محتوی کلیه مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس کدگذاری باز آنها انجام شد. بدین ترتیب که داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها به صورت مکتوب بر روی کاغذ درج، سپس با تجزیه و تحلیل خط به خط و پاراگراف به پاراگراف نوشته‌های موجود کدهای باز ایجاد گردید. این کدها اقتباسی از نوشته‌ها و در برخی موارد عین خود نوشته بود. در مرحله اول در مجموع ۶۸۲ کد اولیه از تجزیه و تحلیل ۱۷ مصاحبه و پیشینه تحقیق بدست آمد، که بعد از استخراج کدهای مشابه به ۱۰۹ کد متمایز از مصاحبه‌ها دست یافته شد.

متن پدیده مورد مطالعه یعنی شایستگی‌های  
هوشی مدیران بازاریاب ورزشی، چارچوب مدل  
ترسیم شود.

### یافته‌های پژوهش

در این تحقیق در مجموع با ۱۷ نفر از  
خبرگان در زمینه بازاریابی ورزشی با تخصص  
و تجربه کار در بازاریابی فوتبال مصاحبه شد  
که مشخصات آن‌ها به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. مشخصات نمونه تحقیق

ردیف	مسئولیت	مدرک
۱.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۲.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۳.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۴.	مسئول صدور مجوز حرفه‌ای باشگاه های فوتبال و عضو کمیته بازاریابی	کارشناس ارشد
۵.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۶.	رئیس کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال	کارشناس ارشد
۷.	عضو هیئت علمی پژوهشگاه تربیت بدنی	دکتری
۸.	رئیس اتحادیه فوتبال	دکتری
۹.	عضو هیئت علمی پژوهشگاه تربیت بدنی	دکتری
۱۰.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۱۱.	مدیر عامل باشگاه ذوب آهن اصفهان	کارشناسی ارشد
۱۲.	مدیر عامل باشگاه نفت تهران	کارشناسی ارشد
۱۳.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۱۴.	رئیس کمیته بازاریابی سازمان لیگ و عضو سابق هیئت مدیره باشگاه	کارشناسی ارشد
۱۵.	مدیر بازاریاب باشگاه	کارشناس ارشد
۱۶.	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۱۷.	مدیرعامل سابق باشگاه فوتبال	کارشناسی ارشد

مقایسه آنها نشان داد که می‌توان تمام کدهای  
به دست آمده را در چهار گروه اصلی جای داد:

(۱) شایستگی‌های پایه: کدهایی که مربوط به  
شایستگی‌های پایه مدیران بازاریاب ورزشی  
بودند، در ۲ گروه شخصیتی، رفتاری دسته‌بندی  
شدند. (۲) شایستگی‌های هوشی: کدهایی که به  
تشریح ابعاد هوشی مدیران بازاریاب ورزشی  
می‌پردازد در ۹ گروه هوش سازمانی، هوش  
هیجانی، هوش استراتژیکی، هوش رقابتی، هوش  
تجاری، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، هوش  
سیاسی، هوش اجتماعی دسته‌بندی شده‌اند. (۳)

بعد از کدگذاری مرحله به مرحله مفاهیم بدست  
آمده تعداد ۱۰۹ کد اولیه بدست آمد که در ۲۳  
گروه کد محوری شامل شخصیتی، رفتاری،  
هوش سازمانی، هوش هیجانی، هوش  
استراتژیکی، هوش رقابتی، هوش تجاری، هوش  
اخلاقی، هوش فرهنگی، هوش سیاسی، هوش  
اجتماعی، مدیریت عمومی، دانشی، ورزشی،  
مهارتی، مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت  
مشتریان، مدیریت فروش، مدیریت برند،  
بخش‌بندی بازار، بازاریابی جهانی، تحقیقات  
بازاریابی و بازاریابی اسلامی - اخلاقی قرار  
گرفتند. گروه‌بندی کدهای محوری در هر مورد و

بازاریابی جهانی، مدیریت برند، مدیریت تحقیقات بازاریابی، مدیریت بخش‌بندی بازار، مدیریت فروش، مدیریت مشتریان و مدیریت بازاریابی اسلامی- اخلاقی دسته‌بندی شده‌اند. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی مصاحبه‌ها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

شایستگی‌های حرفه‌ای: کدهایی که مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بازاریاب ورزشی هستند، در ۴ گروه مدیریتی، دانشی، ورزشی و مهارتی تقسیم‌بندی شده‌اند. (۴) شایستگی‌های عملیاتی: کدهایی که مربوط به شایستگی‌های عملیاتی مدیران بازاریاب ورزشی هستند در ۸ گروه شامل مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت

**جدول ۲. کدهای باز، محوری و انتخابی مستخرج از مصاحبه‌ها**

کد باز	کد محوری	کد انتخابی
خلاقیت	شخصیتی	شایستگی‌های پایه
اعتماد به نفس		
برون‌گرایی	رفتاری	شایستگی‌های پایه
دقت		
پشتکار		
انعطاف‌پذیری		
علاقه‌مند	هوش اخلاقی	شایستگی‌های پایه
منظم		
فرصت طلب		
آراستگی		
انگیزه		
مدیریت زمان		
درک ارزش‌ها		
تعهد دینی		
امانتداری		
قانونمندی		
صداقت	هوش هیجانی	شایستگی‌های پایه
تعهد		
وجدان کاری		
دلسوزی		
خوش خلقی	هوش سازمانی	شایستگی‌های پایه
خود آگاهی		
خود مدیریتی		
خود انگیزشی		
همدلی	هوش استراتژیکی	شایستگی‌های پایه
تمایل به تغییر		
خوش بینی		
فشار عملکرد		
درک سازمان	کلی‌نگری	شایستگی‌های پایه
تفکر انتقادی		
توان تحلیلی		
درک استراتژیکی		



		تفکر استراتژیک اینده‌نگری
هوش فرهنگی		هوش فرهنگی شناختی هوش فرهنگی انگیزشی هوش فرهنگی فراشناختی هوش فرهنگی رفتاری
هوش سیاسی		تحلیل سیاسی هوش سیاسی رفتاری نفوذ فردی ارتباطات بازاری درک سیاسی درک بازخورد دیگران
هوش اجتماعی		اعتبار حرفه‌ای اعتبار عمومی مسئولیت پذیری اجتماعی شناخت اجتماعی آگاهی اجتماعی توجه به محیط زیست
هوش رقابتی		هوشمندی بازار هوشمندی رقبا هوشمندی تکنولوژیکی شناسایی فرصت‌ها
هوش تجاری		درآمدزایی برای باشگاه جذب و حفظ مشتریان باشگاه معاملات تجاری باشگاه
	*****	*****
مدیریتی		رهبری تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی سازماندهی نظارت ارزیابی و کنترل
دانشی		تحصیلات دانش اقتصادی دانش حسابداری دانش جامعه‌شناسی دانش مردم‌شناسی دانش روانشناسی دانش حقوقی دانش آماری
ورزشی		تجربه آگاهی ورزشی آگاهی فوتبالی
مهارتی		مهارت فنی

*****	*****	مهارت ارتباطی *****
	مدیریت آمیخته بازاریابی	مدیریت محصول مدیریت مکان مدیریت قیمت مدیریت ترویج روابط عمومی
	مدیریت مشتریان	آگاهی مشتریان رفتار خرید مشتریان رضایت مشتریان شناسایی مشتریان مدیریت هواداران باشگاه
	مدیریت فروش	فروش حضوری توانایی فروش
شایستگی‌های عملیاتی	مدیریت برند	آگاهی‌سازی برند برندسازی آگاهی برند حقوق برند توسعه برند ارزش افزوده برنامه‌ریزی برند
	بخش‌بندی بازار	بخش‌بندی بازار
	بازاریابی جهانی	آگاهی بین‌المللی شناخت بین‌المللی توانایی بین‌المللی
	تحقیقات بازاریابی	تحلیل محیط درونی باشگاه تحلیل محیط بیرونی باشگاه
	بازاریابی اخلاقی - اسلامی	بازاریابی اسلامی ضرر نرساندن انصاف بازاریابی شفافیت بازاریابی بازاریابی اجتماعی بازاریابی سبز

### مدل نهایی پژوهش

هدف اصلی این پژوهش دستیابی به مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران است. لذا بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها و ادبیات نظری، اقدام به استخراج و طراحی این مدل شده است. چهار سطح شایستگی‌های مدیران

بازاریاب ورزشی شامل: سطح اول - شایستگی‌های پایه: این شایستگی‌ها که در قاعده هرم قرار دارند، برای ورود به هر شغلی لازم و ضروری می‌باشند و مبنای شایستگی‌های مدیریتی برای مشاغل مختلف محسوب می‌شوند. (United States Department of Labor, 2012) شایستگی‌های پایه عبارتند از قابلیت‌های

روز شود (Epstein & Hundert, 2002). شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر در این حوزه شامل دانش مربوط به ورزش و بازاریابی ورزشی، مهارت‌های فنی لازم و برخورداری از دانش مدیریتی به‌منظور انجام فعالیت‌های اثربخش بازاریابی ورزشی باشگاه می‌باشد. سطح چهارم - شایستگی‌های عملیاتی: شایستگی‌های عملیاتی بالاترین سطح هرم هستند که توانمندی‌های لازم جهت بازاریابی ورزشی را به صورت محسوس‌تر برای مدیران بازاریاب ورزشی شامل می‌شوند. شایستگی‌های عملیاتی عبارتند از شایستگی‌های خاصی که برای انجام هر شغلی در سازمان در محدوده فنی یا تخصصی تعریف شده، مورد نیاز است. با توجه موارد مذکور مدل نهایی شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران در شکل ۱ طراحی گردید.

که ارزشمند، کمیاب و غیر قابل جایگزینی بوده و شامل خصیصه‌ها و توانمندی‌های شخصی، اخلاقی و ارزشی هستند که همه مدیران حاضر در سازمان باید دارای آن باشند (Poor Abedi, 2016) که در مدل حاضر به‌عنوان قاعده هرم شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران قرار گرفتند. سطح دوم - شایستگی‌های هوشی: شامل قابلیت‌های ذهنی و هوشی مدیران هستند که باعث می‌شوند مدیران در شرایط مختلف برای رویارویی با مسائل متفاوت توانمند باشند (Muller & Turner, 2010). به نظر می‌رسد مدیران بازاریاب ورزشی به ابعاد مختلف شایستگی‌های هوشی نیازمند هستند که در این تحقیق ۹ بعد از این شایستگی‌های هوشی مشخص شدند. سطح سوم - شایستگی‌های حرفه‌ای: شایستگی‌های حرفه‌ای شامل دانش و مهارت کافی برای انجام کار حرفه‌ای که باید به‌صورت مستمر و دقیق به

شکل ۱. مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران.

دلیل بوده است که شایستگی‌هایی که بیشتر عملیاتی‌تر و تخصصی‌تر هستند در بالای هرم

استفاده از شکل هرمی برای نشان دادن مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی به این

مسئولیت‌پذیری و غیره بیان داشتند. همچنین Alvani et al. (2016), Asadi et al. (2015), Hoshyar & Rahimni (2013), Mozaffari et al. (2002), Briere et al. (2015) در تحقیقات خود به ویژگی‌های

شخصیتی، رفتاری مدیران مانند خلاقیت، برون‌گرایی، انعطاف‌پذیری، اعتماد به نفس، آراستگی، داشتن انگیزه، توجه به ارزش‌های جامعه به‌عنوان اولین ضروریات‌ها برای کسب شایستگی مدیران اشاره کردند. به نظر می‌رسد که مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران برای موفقیت در امر 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. مدیر با انگیزه، مدیری است که از انجام کارآمد کارها و تحقق اهدافشان خوشحال می‌شود. مدیرانی که دارای انگیزه هستند، این انگیزه را به زیر دستانشان نیز منتقل کرده و انرژی حرکت در آن‌ها ایجاد می‌کنند. مدیران بازاریاب ورزشی با داشتن اعتماد به نفس بالا، نیاز به تأیید دیگران ندارند و اقدامشان برای کسب تأیید نیست، بر اساس آنچه درست و قانونی است اقدام می‌نمایند و اگر راه‌حل‌هایشان موفقیت‌آمیز نباشد، انعطاف لازم برای تغییر دادن آن را دارند.

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 در نهایت هوش تجاری بوده‌اند. شایستگی‌های هوشی، قابلیت‌های ذهنی و هوشی مدیران هستند که باعث می‌شوند مدیران

قرار گرفته‌اند و در پایه و مبنای هرم شایستگی‌هایی قرار گرفته‌اند که بیشتر جنبه عمومی دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

رویکرد شایستگی مبتنی بر مفهوم ویژگی‌های اساسی افراد است که باعث عملکرد کارا یا ممتاز آنان در یک شغل یا وظیفه می‌شود. این نگرش، فضای جدیدی را در افق توسعه منابع انسانی ترسیم نموده است که اصلی‌ترین نقش شایستگی‌ها را می‌توان نقش یکپارچه‌سازی آن در مؤلفه‌های منابع انسانی سازمان‌ها دانست. توسعه همه‌جانبه و متوازن سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های امروز، کانون ارزش‌آفرینی است و تمرکز بر شایستگی‌های محوری انسانی باعث تعالی عملکرد در سازمان‌ها خواهد شد. بدین ترتیب، شناسایی و تمرکز بر شایستگی‌های مدیران باید در صدر اولویت‌ها قرار گیرد. عرصه ورزش و مدیران بازاریاب ورزشی از این موضوع مستثنی نیست و در این تحقیق سعی گردید که مدلی مناسب از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران بازاریابی ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران ارائه گردد. مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی در چهار سطح شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های تخصصی ارائه گردید.

اولین سطح از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، شایستگی‌های پایه است که شامل شایستگی‌های شخصیتی، ارزشی و رفتاری می‌باشد. Poor Abedi et al. (2016) در تحقیق خود، اولین سطح شایستگی‌های مدیران را شایستگی‌های پایه شامل مواردی مانند خلاقیت، انعطاف‌پذیری،

کند، نوعاً عملکرد بالایی را در سرتاسر فروش، سود، نگهداری افراد، شهرت و رضایت مشتریان باشگاه ایجاد می‌کند. (Foroughi et al. (2016) هوش استراتژیک مدیران بازاریاب را یکی از عوامل مؤثر بر شایستگی این مدیران برای استفاده از قابلیت‌های بازاریابی توصیف کرد. در زمینه هوش سازمانی، (Hamidi et al. (2015) از این نوع هوش مدیران به‌عنوان یک مؤلفه تأثیر گذار بر عملکرد و شایستگی مدیران یاد کرده و بیان داشته که شایستگی هر مدیر در هر موقعیتی که قرار دارد نشانگر بینش و آگاهی آن شخص نسبت به آن موقعیت و یا مسئله خاص است که در مورد آن ارزیابی می‌گردد و با توجه به اینکه هوش سازمانی افراد، نشانگر آگاهی و اطلاعات افراد در رابطه با عوامل مؤثر بر سازمان است، بنابراین هوش سازمان می‌تواند یکی از عوامل مؤثر بر شایستگی مدیر در داخل سازمان باشد. رحیمی و حسن‌زاده (۱۳۹۴) در پژوهش خود بیان داشتند که هوش رقابتی مدیران بازاریاب بر اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی آن‌ها تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارد. موفقیت فردا در عرصه کسب و کار از آن سازمان‌هایی است که مدیران آنها بصیرت و اطلاعات بیشتری نسبت به خود و محیط رقابت داشته باشند. اطلاعات به‌عنوان یکی از اقلام مهم دارایی‌های استراتژیک و ابزارهای بازاریابی به شمار می‌آید. گردآوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به شرکت‌های رقیب در امر تدوین استراتژی‌ها، نقشی حیاتی دارد.

در شرایط مختلف برای رویارویی با مسائل متفاوت توانمند باشند. (GOLMAN (2001) (Turner & Muller (2010) در تحقیقات خود تأثیر مثبت هوش اخلاقی و هوش هیجانی را در شایستگی مدیران مورد تأیید قرار داده‌اند. بر اساس تعریف هوش هیجانی می‌توان بیان کرد که افزایش کنترل هیجانات، احساسات و عواطف، احتمالاً می‌تواند منجر به شناخت واقعیات امور خواهد شد و شناخت صحیح واقعیات منجر به انتخاب صحیح راه حل‌ها 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 اعتماد به نفس فرد تقویت می‌شود. در چنین وضعیتی است که مطابق با نظریه‌های شناختی از جمله نظریه باندور، 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 در بیاورند که میزان هوش هیجانی بالایی داشته باشند، چرا که مدیران و تجاری که هوش هیجانی بالایی دارند؛ یعنی کسانی که احساسات خود را به خوبی می‌شناسند و هدایت می‌کنند و احساسات دیگران را نیز درک می‌کنند و هدفمند با آن برخورد می‌کنند، در اداره بازار ممتازند. بسیاری از رفتارها و تصمیمات مدیران در سازمان‌های امروزی تحت تأثیر ارزش‌های اخلاقی آنهاست. احتمالاً مدیر با هوش اخلاقی بالا می‌تواند با تنظیم بهتر روابط، کاهش تعارضات، افزایش جو همکاری و صداقت در سازمان اثربخشی سازمان را بهبود بخشد. هنگامی که مدیر بازاریاب ورزشی پیوسته صادق باشد و همراه با اصول و ارزش‌های اخلاقی عمل

همچنین برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌بندی و سازماندهی از جمله وظایف مدیریتی هستند که آنها در تحقیقات خود برای شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی به آنها اشاره داشتند. Shank (2014) 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. مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران همانند سایر حوزه‌های مدیریتی باشگاه، لازم است که با استفاده از امکانات و استعدادها موجود و متناسب با شرایط، بهترین و مناسب‌ترین تصمیمات را گرفته، بدان عمل نمایند. برنامه‌ریزی و سازماندهی متناسب و واقع‌گرایانه، هدایت و رهبری و گسترش روابط صحیح و متناسب با شرایط، بودجه‌بندی مناسب برای فعالیت‌های بازاریابی باشگاه و همچنین نظارت و کنترل بر اجرای فعالیت‌های بازاریابی باشگاه از جمله رمز و رازهای موفقیت آنها در عرصه بازاریابی ورزشی باشگاه‌های خود می‌باشند. درک و شناخت بهتر از برقراری ارتباطات مؤثر برای مدیران بازاریاب ورزشی، می‌تواند عملکرد آنها را در باشگاه بهبود بخشد. برقراری ارتباطات مناسب برای مدیران بازاریاب ورزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چراکه مدیران بازاریاب ورزشی بخش اعظمی از وقت خود را صرف برقراری ارتباط با مشتریان باشگاه می‌کنند. داشتن سطح مهارت ارتباطی بالا کمک می‌کند که بهتر بتوانند این وظیفه خود را انجام

به نظر می‌رسد که هر قدر مدیران بازاریاب ورزشی بتوانند از رقبا اطلاعات بیشتری به‌دست آورند و فرصت‌های موجود در محیط بازار را بهتر بشناسند؛ احتمال آن که استراتژی‌های اثربخش و موفقیت‌آمیز تدوین و اجرا کنند، بیشتر است و این تدوین و اجرای استراتژی‌های اثربخش و مؤثر می‌تواند در شایستگی این مدیران تأثیر مثبتی داشته باشد. Kamandar & Nayebzade (2012) در تحقیق خود از هوش تجاری مدیران به‌عنوان مؤلفه‌ای مهم از هوش مدیران در دستیابی به اهداف بازاریابی سازمان‌ها یاد کردند. باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به مدیران بازاریابی نیازمند است که بتوانند مشتریان بیشتری (از جمله حامیان مالی، هواداران و ...) را برای باشگاه جذب کنند، هنر و توانایی درآمدزایی از راه‌های گوناگون قانونی را برای باشگاه داشته باشند و بتوانند هزینه‌ها و درآمدهای بازاریابی باشگاه را پیش‌بینی و مدیریت کنند. برخورداری از سطح هوش تجاری مناسب، این امکان را به مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌ها می‌دهد که در امر مسائل تجاری باشگاه مؤثر عمل نمایند.

سومین سطح از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، شایستگی‌های حرفه‌ای است که شامل شایستگی دانشی، مدیریتی، ورزشی و مهارتی است. Walker & Webster (2006) & Ning Liu et al. (2011) در تحقیقات خود برای مدیران بازاریاب بیان داشتند که داشتن مهارت‌های کامپیوتری، استفاده از وب و مهارت تسلط به زبان انگلیسی لازم است و همچنین آشنایی با حوزه حسابداری و تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها می‌تواند این مدیران را در دستیابی به موفقیت کمک نماید.

ایران، می‌بایست با آمیخته بازاریابی ورزشی آشنایی کامل و تسلط کافی را داشته باشند. به نظر می‌رسد مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه با شناسایی محصولات باشگاه و تنوع محصول در لیگ برتر فوتبال ایران، و همچنین توانایی توسعه، ارائه با کیفیت محصولات باشگاه، طراحی محصولات جدید برای باشگاه و ایجاد ارزش‌های خاص برای محصولات باشگاه (مانند کارت هواداری) می‌توانند شایستگی خود را بالا ببرند. همچنین مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌ها با تسلط بر فرآیند بلیط فروشی، آشنایی کامل با کانال‌های تبلیغات رسانه‌های عمومی و ورزشی و با دستیابی به اهداف حمایت مالی باشگاه توانایی تأثیرگذاری بهتری را برای رسیدن به اهداف بازاریابی باشگاه خواهند داشت. یکی از کدهای محوری در شایستگی‌های عملیاتی مدیران بازاریاب ورزشی، شایستگی در عرصه بازاریابی جهانی بیان شده است. در قرن ۲۱، فرصت‌ها در ورزش از مرزهای بین‌المللی بر اساس قاعده و قانون منظمی عبور کرده‌اند. لذا، به متخصصین بازاریابی ورزشی نیاز است تا این فرصت‌ها را مورد بهره‌برداری قرار دهند (کشکر و همکاران، ۱۳۹۰). به نظر می‌رسد مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌ها در عرصه بازاریابی جهانی می‌بایست با لیگ‌های حرفه‌ای و محصولات آنها در کشورهای پیشرو در ورزش و بخصوص فوتبال آشنایی داشته باشند. در پایان پیشنهاد می‌شود که باشگاه‌های ورزشی در خصوص انتخاب مدیران بازاریاب ورزشی رویکرد علمی- پژوهشی در تحقیق حاضر را مد نظر قرار دهند و بر اساس مؤلفه‌های برخاسته از این تحقیق مدیران بازاریاب خود را انتخاب کنند، تا این مدیران

دهند و لذا شایستگی خود را در انجام فعالیت‌های بازاریابی باشگاه افزایش دهند. شایستگی‌های عملیاتی بالاترین سطح هرم شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی 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. در این راستا Poor Abedi et al. (2016) در تحقیق خود که به طراحی مدل شایستگی مدیران پرداختند، آخرین سطح شایستگی مدیران را شایستگی عملیاتی و تخصصی بیان کردند که مختص انجام فعالیت‌های مربوط به شغل و حوزه کاری خود می‌باشد. Ning Liu et al. (2011) از شایستگی مربوط به مدیریت آمیخته بازاریابی و مدیریت روابط مشتری به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران بازاریاب اشاره داشتند. Walker & Webster (2006) شایستگی‌های مربوط به مدیریت مشتریان، مهارت‌های فروش و مهارت آمیخته بازاریابی را از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران زن بازاریاب در کسب‌وکار معرفی نمودند. Shank (2014) برندسازی 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

- شایسته بتوانند حوزه بازاریابی باشگاه را متحول سازند و به مسیر صحیح هدایت نمایند.
- منابع**
- Danaee Fard, H.; Alvani M. & Adel, A. (2014). Quantitative research methodology in management (9th Ed.). Tehran: Press Saffar. (Persian)
  - Epstein, M. & Hundert, M. (2002). Defining and assessing professional competence. *JAMA*, January (9)-vol 287, no 2 (reprinted), Pp: 226-235.
  - Feyz, D. & Zangian, S. (2013). Design and modeling effect on entrepreneurial marketing capabilities of SMEs. Proceedings of the National Conference of Entrepreneurs (industry knowledge), Mazandaran University. (Persian)
  - Foroughi, Z.; Khani, N. & Soltani, I. (2016). Strategic intelligence of managers is an important indicator in optimal decision making. *Monthly Journal of Management Education*. Volume 26, Issue 283, Pp: 37-42. (Persian)
  - Goleman, D. (2001). Emotional intelligence. Issue in paradigm building, Vol 39, Pp: 33-40.
  - Hamidi, F., Saki, R., Movahedi, A., & Mohebzadeh, Z. (2015). The relationship between organizational intelligence and performance Yazd high school principals. *New Approaches in Educational Administration Quarterly*, 5(2), Pp:35-58. (Persian)
  - Hoshyar, V. & Rahimnia, F. (2013). Presentation of a Model of Competency of Branch Managers in the Banking System. *Quarterly of Development Management and Development*, 13, Pp: 55-68. (Persian)
  - Islam, U.; Ilyas, M. & Imran, M. K. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success. *Journal of Management Development*, Volume 35, Issue 4, Pp: 51-62.
  - Jalali, B. (2012). Presentation of Managers Competency Model for
  - Alvani, M.; Ardalan; O. & Mohammadi Fattah, A. (2016). Designing and developing a proper model of competencies of managers and commanders in the organization. *Human Resource Management Research*, Vol. 8, No. 1, Pp: 1-30. (Persian)
  - Andrew, D.; Pedersen, P. & Macovi C. (2013). Design and research methods in sport management. S. R., Hosseini, & H. Kozechian (translators). Tehran: Hatmi publications. (Persian)
  - Asadi, N.; Sajjadi, N.; Goodarzi M. & Moradi A. (2015). Explaining competencies of sport event managers. *Sports Management*, Volume 7, Number 2, Pp: 174-159. (Persian)
  - Bourgault, J.; Charih, M.; Maltais, D. & Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives. According to three organizational variables. *Public personnel management*; 35(3), Pp: 89-119.
  - Brière, S.; Proulx, D.; Navaro F. & Mélissa L. (2015). Competencies of project managers in international NGOs. *International Journal of Project Management* 33, Pp: 116 – 125.
  - Cochran, G. R. (2009). Ohio State University Competency Study: Developing a Competency Model For a 21st Century Extension Organization. Presented in Partial Fulfillment of The Requirements For the Degree Of Doctor Of Philosophy, Graduate School of The Ohio State University, Pp: 96.



- Science, Volume 1, Issue 1. Pp: 92-104. (Persian)
- Muller, R & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International journal of project management*, vol (28), Pp: 437-448.
  - Naderiyan, M. & Amir Hosseini, S. E. (2006). Human skills for sport managers (indicators and criteria from the managers' point of view). *Motion and exercise science*. Volume 4. Number 8. Pp: 87-95. (Persian)
  - Nasheifar, Vahid; Saadat, M. R. & Massoum Zazadeh, A. (2009). A model for assessing the capabilities and competencies of the Ministry of Commerce managers. *Business Surveys*, No. 41, Pp. 3-18. (Persian)
  - Ning Liu, S.; Ting Lin, Y. & Chun, C. (2011). Professional competencies for marketing managers in Taiwan: an application of the Analytic Hierarchy Process (AHP). *World Transactions on Engineering and Technology Education*. Vol.9, No.4. Pp: 104-121.
  - Pitts, B. G. & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentals of sport marketing* (2nd ed). Morgantown, WV: Fitness Information Technology, P 246.
  - Poor Abadi, M. R.; Zarabi, V; Sajjadi Naeini, H. & Razi, Z. (2016). Designing Multidimensional Competency Models for Managers and Employees. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches*, Imam Hossein University, Year 8, No. 2, Pp: 52-27. (Persian)
  - Qhayami-rad, A. & Moharramzadeh, M. (2008). Investigating the relationship between the viewpoints of managers and sports executives in sport tourism in Iran. *Olympics Kharazmi Information Technology Co. Master's thesis*. University of Tehran.
  - Kashkar, S.; Ghasemi, H. & Tojari, F. (2010). *Sports Marketing Management*. Science and Motion, p: 407. (Persian)
  - Koenigsfeld, J. P.; Hyun, K.; Seung, M. C.; Jae, P.; Joe, C. & Ronald, F. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International Journal of Hospitality Management* 31, Pp: 633-641.
  - Lussier, R. N. & Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*. Champaign, IL: Human Kinetics.
  - Mahbanooe, B. (2011). *Explaining the Competency Model of the Chief Executive Officers of the Ministry of Health and Medical Education*. Master's Degree, University of Tehran. (Persian)
  - Minten, S. (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, P 122.
  - Mohammad Kazemi, R.; Thunderbolt; 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 and Sport Sciences*, College of Sport Sciences, University of Medical Sciences. Year 6, 2 (12). Pp: 132-121. (Persian)
  - Mozaffari, S. A.; Musharrabi, J.; Batool. & Naderiyan, M. (2002). Determine the skills and competencies of the nursing school managers from their point of view and provide a management model in this regard. *Motion and Exercise*

Journal, Volume 16, Issue 2, Pp: 61-51. (Persian)

- Rahimi, G. & Hassanzadeh, M. (2015). Clarifying the relationship between competitive intelligence and performance management executives. Fourth National Conference on Management and Accounting, Tehran. (Persian)
- Ramezani-Nezhad, R.; Banar, N. & Sorani, M. (2015). Study of job competencies of sport clubs managers in Isfahan, Sport Management Studies, No. 32, Pp: 168-147. (Persian)
- Robinson, M. (2010). Sports club management. Translation: Ramezani Nejad, Rahim; Azadan, Mehdi; Azadan, Owner. (2013), Tehran, Publisher of Science and Motion. (Persian)
- Seypanahi S. (2014). Premier League football clubs marketing development model (Doctoral dissertation). Tehran University, Iran. (Persian)
- Shank, M. D. (2014). Sports marketing: Strategic vision. K. Heidarzadeh, & A. Asadollahi (translators). Tehran: The Idea of Creativity. (Persian)
- United States Department of Labor (DoL), Employment and Training Administration. (2012). Information Technology Competency Model. Washington, DC: [www.doleta.gov](http://www.doleta.gov).
- Velsi, C.; Mynten, S. & Abrams, J. (2014). Human resource management in the sports and leisure industry. (H. Kozehchian, & S. R. Hosseini, translators). Tehran: Hatmi publications. (Persian)
- Walker, E. & Webster, B. (2006). Management competencies of women business owners. *Entrepreneurships Mgt* 2. Pp: 495-508.



## Designing Competencies Model for Sports Marketer Managers (By Using Grounded Theory)

Tahmaseb S.<sup>1\*</sup>, Mohammad E.<sup>2</sup>, Hashem K.<sup>3</sup>, Mojtaba A.<sup>4</sup>

Received: Feb 4, 2017

Accepted: Jun 21, 2017

### Abstract

**Objective:** The aim of this study was designing competencies model for sports marketer managers by using grounded theory.

**Methodology:** The research method was qualitative and done with exploratory nature of foundation. The Statistical population research includes sport management professors, CEOs and Iranian Marketers of Premier Football League clubs, Football Federation were members of the Marketing Committee. Based on grounded theory, the interviews were coded and analyzed.

**Results:** In sum 682 source codes were obtained from analyzing 17 interviews. After extracting the same codes, 109 were distinct open source. 109 open source codes were design from 23 group coded centered include: Personality, Behavior, Worthy, Organizational intelligence, emotional intelligence, Strategic intelligence, competitive intelligence, business intelligence, moral intelligence, business intelligence, cultural intelligence, political intelligence, social intelligence, Managerial, scientific, Athletic, Technical, Marketing mix management, Customer management, sales management, brand management, market segmentation, global marketing, market research and marketing of ethical Islamic. Axial codes were designed from 4 groups of selective code include: merit-based election code, intellectual, professional and selective classified. Finally, the research model was designed in pyramid (four levels).

**Conclusion:** The model presented in this study can be used as an instrument for identifying competence of Sport marketing manager of football clubs.

**Keywords:** Model, Competency, Marketer Manager, Sports Marketing.

1. P.H.D in Sport Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. 3 & 2. Professor, Department of Sport Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Department of Public Administration, University of Tehran, Tehran, Iran.

\* Corresponding Author's E-mail Address: tsh7tsh@yahoo.com