



## Designing and Verifying the Competency Model of the International Marketing Managers

Asal Basiji\*, Mohammad Ali Babaei \*\*

M'asoomeh Husseinzadeh Shahri \*\*\*, Ameneh Khadivar \*\*\*\*

### Abstract

Training competent managers has now developed to an important concept in management which is regarded by many scholars and industry experts as one of the main approaches for the success of various organizations and industries in national and transnational contexts. Hence, this study is aimed at developing the competency model of international marketing managers through a mixed method, and then validate it. In the first phase, using in-depth qualitative research strategy and theoretical sampling, several interviews were conducted with Iranian marketing managers active in the field of world trade until reaching saturation. In the second step, the collected data was coded and categorized following grounded theory method with the use of MAXQDA 10, leading to 638 basic concepts, 50 final sub-categories and 6 main categories: vital competencies (causal conditions), professional competencies (phenomenological conditions), interpersonal competencies (strategies), contextual conditions, intervening conditions and outcomes. In the final step, the questionnaire derived from paradigm model was distributed among international marketing managers of Iranian companies in 12 industries, and were validated by structural equation modeling method. The results confirmed the relationships among hypotheses as well as the relationships among structures. The results also indicated that components of the model were identified correctly.

**Keywords:** *competencies; competency model; international marketing managers, grounded theory.*

---

\* PhD candidate of international marketing management, Faculty of Social Sciences and Economics, Al-Zahra University, Tehran, Iran

\*\* Corresponding author: associate professor at the Department of Commercial Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Al-Zahra University, Tehran, Iran  
mabzak@yahoo.com

\*\*\* Associate professor at the Department of Business Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Al-Zahra University, Tehran, Iran

\*\*\*\* Associate professor at the Department of Business Management, Faculty of Social Sciences and Economics, Al-Zahra University, Tehran, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی  
(تابستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۲: ۶۲ - ۳۵)



## طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین الملل

عسل بسیجی\*، محمدعلی بابایی زکلیکی\*\*، معصومه حسین زاده شهری\*\*\*، آمنه خدیوور\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۱۴

### چکیده

امروزه پرورش مدیران شایسته، به یکی از کلیدی ترین مفاهیم در عرصه مدیریت تبدیل شده است و به زعم بسیاری از خبرگان دانشگاهی و صنایع می تواند از رهیافت های اصلی موفقیت سازمان ها و صنایع مختلف یک کشور در بسترهای ملی و فراملی به شمار رود، بر همین اساس این پژوهش قصد دارد با بهره گیری از روش ترکیبی، مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین الملل را طراحی و اعتبارسنجی نماید. در مرحله نخست با اتکا به راهبرد پژوهشی کیفی و با استفاده از روش نمونه گیری نظری با مدیران بازاریابی بین الملل موفق که در عرصه تجارت بین الملل فعال هستند تا دستیابی به اشیاع نظری، مصاحبه های عمیق انجام شد و سپس داده های حاصل از آن با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد در نرم افزار MAXQDA نسخه ۱۰ کدگذاری و مقوله بندی شد که مجموعاً ۶۳۸ مفهوم اولیه در قالب ۵۰ مقوله فرعی نهایی و ۶ مقوله اصلی، مشتمل بر شایستگی های حیاتی (شرایط علی)، شایستگی های حرفه ای (پدیده محوری)، شایستگی های تعاملی (راهبردها)، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها را دربرداشت. در گام بعدی، پرسشنامه مستخرج از مدل پارادایمی پژوهش، طراحی و میان مدیران بازاریابی بین الملل فعال کشور در ۱۲ حوزه صنعت، توزیع و با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شد. نتایج، حاکی از تأیید فرضیه ها و روابط میان سازه ها بود و نشان داد که مؤلفه های مدل به درستی شناسایی شده اند.

**کلیدواژه ها:** شایستگی ها؛ مدل شایستگی؛ مدیران بازاریابی بین الملل؛ نظریه داده بنیاد

\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت بازاریابی بین الملل، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

\*\* نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

mabzak@yahoo.com

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

\*\*\*\* دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده علوم اجتماعی و اقتصاد دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

## مقدمه

درخصوص قابلیت‌ها، توانایی‌ها و شرح شغل مدیران بازاریابی بین‌المللی تاکنون مطالب متعددی منتشر شده است، لیکن تاکنون هیچ‌یک از مقالات داخلی و یا خارجی به موضوع شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی نپرداخته‌اند (مورگان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۶۱). امروزه طراحی مدل‌های شایستگی به‌عنوان یکی از روش‌های کارآمد و رایج جهت پرورش، استخدام، سرمایه‌گذاری و تعالی سرمایه انسانی شایسته و شایسته‌پروری در کشورهای پیشرفته دنیا شناخته شده است تا جایی که معیار و ملاک انتخاب و گزینش نیروهای مناسب مشاغل مدیریتی، عمدتاً مدل شایستگی‌هاست و نه روش‌های قدیمی نظیر تجزیه و تحلیل شغل. مدیریت بازاریابی بین‌الملل نیز از جمله مشاغل است که علی‌رغم آنکه عمدتاً به واژه بین‌الملل آن توجهی نشده و به‌اشتباه معادل و همسان با مدیریت بازاریابی انگاشته می‌شود، نیاز به مطالعه و پژوهش متمرکز و تخصصی دارد. بدیهی است، همان‌گونه که توجه به نقش شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل می‌تواند به درآمدزایی بیشتر و رشد اقتصادی کشور کمک نماید، عدم توجه و نادیده‌انگاشتن انتصاب مدیران شایسته در این حوزه نیز می‌تواند به ازدست‌رفتن فرصت‌ها و شکست شرکت‌ها در عرصه رقابت بین‌الملل منجر شود. با توجه به نقش کلیدی مدیران بازاریابی بین‌الملل در موفقیت سازمان‌های فعال در حوزه تجارت بین‌المللی، این پژوهش قصد دارد عوامل کلیدی تعیین‌کننده مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل را شناسایی و سپس مدلی جامع و بومی ارائه نماید که به مدد آن پرورش و توسعه مدیران مذکور با توجه به محدودیت‌های موجود در حوزه تجارت ایران، پیش‌ازپیش تسهیل و تقویت شود. وجود چنین مدلی جامعی می‌تواند در شرکت‌های فعال عضو نظام بازرگانی بین‌الملل کشور، ابزاری استاندارد جهت گزینش و انتصاب مدیران بازاریابی بین‌الملل شایسته به‌شمار رود. بنابراین، سؤال اصلی که این پژوهش به دنبال پاسخگویی به آن است، عبارت است از: مدل شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل چگونه است؟

## تعاریف

### شایستگی ها

مفهوم شایستگی ها شامل حیطه بسیار گسترده ای است. این مفهوم دربرگیرنده مواردی همچون: قابلیت، رفتار، فعالیت و یا حتی عملکردهای پیچیده تر است؛ اما نکته اینجاست که این عناصر باید بیانگر عملکرد بالاتر از میانگین در یک سازمان باشند تا بتوان آنها را شایستگی نامید. شایستگی ها در زمینه های گوناگون مدیریت منابع انسانی نظیر استخدام و جذب، توانمندسازی، مدیریت عملکرد و برنامه ریزی راهبردی کاربرد دارند. در گذشته فرایند رایج استخدام، مبتنی بر جذب نیروهایی بود که قادر به انجام مجموعه ای از وظایف بودند و متخصصین منابع انسانی اهم توجه خود را به دانش فنی افراد معطوف می نمودند و در فرایندهای سنتی، انتخاب افراد مبتنی بر شغل صورت می گرفت؛ اما استخدام مبتنی بر شایستگی در محیط پیچیده و پویای کسب و کار عصر حاضر که در آن شرکت ها به ارزش روابط میان فردی، ارتباطات مؤثر و کار گروهی پی برده اند و از تغییر و یادگیری سریع استقبال می کنند، به مراتب اثربخش تر شده است (استیونز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳: ۸۶) فرایند استخدام مبتنی بر شایستگی ها، ارزیابی کلیه ویژگی های یک فرد را دربرمی گیرد و به دنبال شناسایی میزان توانایی بالقوه یک فرد در نجات سازمان، کمک به سودآوری و یا توسعه پایدار آن است. مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی ها، یکی از الگوهای موفق در توسعه بخش های خصوصی و همچنین یکی از مضامین کلیدی مدرن در توسعه بخش های دولتی کشورها به شمار می رود (اسکورکوا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶: ۲۲۶).

### مدل های شایستگی

منسفلید<sup>۳</sup> (۱۹۹۶) مدل شایستگی را به عنوان توصیف ویژه رفتاری و دقیق از ویژگی هایی می داند که کارکنان یک سازمان یا شرکت برای مؤثر بودن لازم دارند. مدل شایستگی ممکن است مجموعه ای از شایستگی های مرتبط با یک شغل یا نقش در سازمان در نظر گرفته شود. به زعم

1. Stevens
2. Skorková
3. Ansfield

مک لاگان<sup>۱</sup> (۱۹۸۰)، مدل شایستگی، روشی توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های موردنیاز جهت فعالیت در یک کار، شغل، سازمان یا صنعت خاص است. به بیان ساده، مدل شایستگی توصیف نحوه رفتار یک فرد در یک شغل است که مبتنی بر هر حرفه باید تعریف شود. بسته به نوع کار و سازمان، معمولاً ۷ الی ۹ شایستگی در یک شغل خاص مورد نیاز است (شیپمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۹۷). برای فهم شایستگی‌های موردنیاز در یک نقش شغلی، شایستگی‌های موجود و مستخرج از ادبیات و شرح شغل، تدوین سپس با روش‌های آماری تأیید می‌شود (باچینسکا<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). مدل شایستگی عوامل اصلی موفقیت و مشتمل بر رفتارهای کلیدی لازم جهت دستیابی به عملکرد برجسته در یک شغل بخصوص است (برافی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲: ۱۶۵). مدل شایستگی ممکن است با هدف شناسایی شایستگی‌های موردنیاز برای ارتقای عملکرد در شغل فعلی و یا استخدام در مشاغل جدید و شناسایی خلأها و کاستی‌های موجود مورد استفاده قرار گیرد که متعاقباً به برنامه‌های توسعه فردی و آموزش‌های طی خدمت منجر خواهد شد (رودریگز<sup>۵</sup> همکاران، ۲۰۰۲: ۳۰۹). شیوه‌های استخراج و طراحی مدل‌های شایستگی بسیار متنوع هستند:

۱. گروه‌های کانونی خبرگانی، ۲. مصاحبه‌های شرایط بحرانی با افراد دارای عملکرد برجسته و برتر در هر حرفه، ۳. فرهنگ‌نامه‌های شایستگی، ۴. انجام تحقیقات پیمایشی روی متصدیان شغل مورد نظر همگی از جمله این روش‌ها به‌شمار می‌روند (تورنتون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

### مدیران بازاریابی بین‌الملل

بازاریابی بین‌الملل عبارت است از فعالیت‌های تجاری برای رساندن کالا و خدمات یک کشور به مشتریان در سایر کشورها به‌منظور کسب سود. بازاریابی بین‌المللی و همچنین شامل عملیات تولید و فروش کالا و خدمات در پیش از یک کشور است، بی‌آنکه کالایی از مرزهای اصلی یک کشور عبور کند. مثلاً شرکت فورد که محل اصلی آن در امریکاست، خودروی

1. McLagan
2. Shipman
3. Baczyńska
4. Monica Brophy
5. Rodriguez
6. Thorenton

تولید شده در آلمان را به سایر کشورها صادر می کند. لازم به توضیح است که مفهوم، مراحل و اصول بازاریابی، جنبه استاندارد دارد و در تمام بازارها و کشورها قابل اجراست. بنابراین، وجه تمایز بازاریابی بین المللی و بازاریابی داخلی مربوط به حوزه فعالیت آنهاست (بابایی زکلیکی، ۱۳۹۶: ۴). بازاریابی بین المللی، در ساده ترین سطح خود، فرایندی است که در آن یک شرکت تجاری باید در مورد آمیخته بازاریابی خود در ورای مرزهای کشورش تصمیم گیری کند. پیچیده ترین سطح آن، شامل ایجاد واحد تولیدی و هماهنگ کردن راهبرد بازاریابی شرکت در سراسر جهان است (استاورولا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۳). طبق تعریفی دیگر، بازاریابی بین المللی عبارت است از انجام فعالیت های تجاری برای رساندن کالا و خدمات یک شرکت به مشتریان یا مصرف کنندگان خود در بیش از یک کشور، به منظور کسب سود (کتورا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۲۰). یک مدیر بازاریابی بین المللی نیازمند قابلیت هایی نظیر نوآوری در محصولات در عرصه بین الملل، مدیریت یک برند بین المللی، توانایی سودآوری و پوششگری، ارتباط و پشتیبانی مشتریان بین المللی، مدیریت مسائل مالی در بازارهای خارجی و شایستگی در بازار داخلی است (مورگان، ۲۰۱۷: ۵).

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بررسی مقالات منتشر شده طی سال های ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۹ در پایگاه های علمی معتبر از جمله تایلوراند فرانسیس<sup>۳</sup>، سیج<sup>۴</sup>، ساینس دایرکت<sup>۵</sup>، امرالد گروپ<sup>۶</sup>، اشپرینگر<sup>۷</sup>، وایلی<sup>۸</sup>، اسکوپوس<sup>۹</sup> و

1. Stavroula
2. Cateora
3. Taylor & Francis
4. Sage
5. Science Direct
6. Emerald
7. Springer
8. Wiley
9. Scopus

همچنین پویشگر گوگل اسکالر<sup>۱</sup> با کلیدواژه‌هایی همچون "شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌المللی"، "مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل" و "مدل‌های شایستگی"، حاکی از آن است که تاکنون هیچ پژوهشی به بررسی شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل و طراحی الگویی در این زمینه نپرداخته است. هرچند پژوهش‌هایی درخصوص توانایی‌ها و قابلیت‌های بازاریابی بین‌الملل به صورت پراکنده انجام شده است، اما عمدتاً این پژوهش‌ها سطوح گروهی و سازمانی را مورد مطالعه قرار داده‌اند (خداداد حسینی، ۱۳۹۳: ۸). در ادامه، مهارت‌هایی را که پژوهش‌های گوناگون طی ۲۰ سال اخیر در حوزه بازاریابی بین‌الملل مهم دانسته‌اند، با یکدیگر مرور می‌کنیم:

اسپایروپولو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷: ۴) در پژوهشی قابلیت‌های مورد نیاز یک سازمان جهت فعالیت در عرصه بازاریابی بین‌المللی را در سه دسته شامل رصد محیط بازار، برنامه‌ریزی راهبردی بازاریابی (بخش‌بندی، هدف‌گیری و جایگاه‌یابی) و پیاده‌سازی راهبردهای بازاریابی، کنترل و ارزیابی تقسیم‌بندی کرده‌اند. در پژوهشی دیگری گرگوری<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷) به اهمیت قابلیت‌های تجارت الکترونیک اشاره کرده‌اند. اُزکایا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۵: ۳۱۲) و فام<sup>۵</sup> (۲۰۱۷: ۶۱۴) دانش بازار و مدیریت دانش را از ارکان اساسی مورد نیاز شرکت‌ها برای انجام اقدامات بازاریابی بین‌الملل دانسته‌اند. تان<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۵: ۹۰)، فام و همکاران (۲۰۱۷: ۶۰۸) و کمپبر و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۱: ۹۵) به اهمیت ارتباطات بازاریابی در موفقیت سازمان‌ها در عرصه بین‌المللی اشاره کرده‌اند. آسموسن و نیلسن<sup>۸</sup> (۲۰۱۳: ۴۲۷) و کُتابه<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۰۲: ۸۸) مهارت‌های تبلیغات و پیشبرد را مهم دانسته‌اند. کالکا و مورگان<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۷: ۷۳) و مو<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۵: ۱۵۵) به اهمیت

1. Google Scholar
2. Spyroupoulou
3. Gregory
4. Ozkaya
5. Pham
6. Tan
7. Kempber
8. Asmussen & Nielsen
9. Kotabe
10. Kaleka & Morgan
11. Mu

مهارت‌های ارتباط با مشتری به‌عنوان رکن مهم بازاریابی بین‌الملل سازمان اشاره کرده‌اند. لو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰: ۴۲۰) معتقدند توانایی پیاده‌سازی آمیخته بازاریابی منطبق بر بازار خارجی (کشور مقصد) بیش از هر چیز به موفقیت سازمان کمک خواهد کرد. بورتولوزی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۴: ۵۱۲) به اهمیت مدیریت برند اشاره کرده‌اند. ماریاداس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۱: ۱۳۰۷) مدیریت کانال‌های فروش و فرایند توزیع را مهم دانسته‌اند.

جمع‌بندی‌ها حاکی از آن است که این مطالعات در دو سطح گروهی و سازمانی به توصیف قابلیت‌های مدیریت بازاریابی بین‌الملل پرداخته‌اند. همان‌طور که از بررسی پیشینه پژوهش مشخص است اکثر تحقیقاتی که به توصیف ویژگی‌ها و توانایی‌های موردنیاز جهت بازاریابی در بازارهای خارجی پرداخته‌اند (مورگان، ۲۰۱۷: ۲)، به قابلیت‌های سازمانی بیش از قابلیت‌های فردی توجه داشته‌اند که این خود گواه روشنی است بر خلأ موجود در این زمینه و علاوه‌براین هیچ‌یک از تحقیقات انجام‌شده صراحتاً آنچه را موجب تمایز و برتری یک مدیر بازاریابی بین‌الملل موفق از سایرین می‌شود (مدیر شایسته)، مورد پژوهش قرار نداده‌اند. ازسوی دیگر، پژوهش‌های متفاوتی در داخل و خارج کشور پیرامون طراحی مدل‌های شایستگی انجام پذیرفته است، هرچند هیچ‌یک درخصوص شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل نیست، اما در ادامه چند مورد از آنها به‌طور مختصر ذکر شده است:

پورعزت و همکاران (۱۳۹۸) طی پژوهشی از طریق مصاحبه با خبرگان و با استفاده از نظریه داده‌بنیاد اقدام به طراحی مدل شایستگی‌های سفیران جمهوری اسلامی ایران نموده‌اند که در آن شش بعد: ارزش‌های اسلامی و ملی، ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی و عمومی، تجربه، توانایی‌های ذهنی و ارتباطی و مهارت‌های مدیریتی، منطقی و ارتباطی را شناسایی کرده‌اند. در پژوهشی دیگر پورعابدی و همکاران (۱۳۹۵) با استفاده روش تحقیق ترکیبی در ابتدا با استفاده از پرسشنامه و سپس از طریق مصاحبه اقدام به طراحی مدل شایستگی چندبعدی مدیران و

1. Lu  
2. Bortoluzzi  
3. Mariadoss



کارکنان نموده‌اند و این شایستگی‌ها را در چهار بخش: شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های تخصصی سازمان تدوین کرده‌اند. همچنین قربان‌نژاد و همکاران (۱۳۹۵) مدل شایستگی مدیران دانشگاهی را بر پایه الگوهای اسلامی تدوین و با استفاده از شیوه پژوهش ترکیبی از طریق نظریه داده‌بنیاد و سپس با روش کمی پیمایشی اقدام به اعتبارسنجی آن نموده‌اند. نتایج این پژوهش شایستگی‌های تقوآمداری، رفتاری - اخلاقی، عدالت‌ورزی و امانت‌داری و انصاف و تصمیم‌گیری را برای چنین مدیرانی در پی داشته است.

حاج کریمی و همکاران (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی ایران انجام داده‌اند که با استفاده از روش گروه کانونی به استخراج شایستگی‌ها و سپس با استفاده از پیمایش و مدل‌سازی معادلات ساختاری اقدام به آزمون آن نموده‌اند که حاصل آن شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های مدیران منابع انسانی و ارزش‌آفرینی منابع انسانی بوده است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در وهله اول و در مرحله شناسایی شایستگی‌ها از نوع بنیادی است و از سوی دیگر با توجه به اینکه محققین قصد دارند آن را برای مدیران بازرگانی فعال عضو اتاق بازرگانی ایران به کار ببرند، لذا در زمره پژوهش‌های کاربردی نیز قرار می‌گیرد. در گام نخست این پژوهش با به کارگیری راهبرد نظریه داده‌بنیاد نظام‌مند (اشتراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵) به کشف این شایستگی‌ها اقدام شد و همچنین با توجه به اینکه قابلیت اتکا و روایی پژوهش‌هایی که با راهبرد پیمایشی انجام می‌شوند، به لحاظ علمی بسیار بالا است (بابی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴)، در گام دوم، فرضیه‌های به‌دست آمده، جهت تأیید یا رد، با استفاده از راهبرد پیمایشی به بوته آزمایش گذاشته شد. به بیان

1. Straus & Corbin
2. Babbie

کلی تر، مطابق طبقه بندی کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۱۸: ۲۳۰) راهبرد پژوهش ترکیبی اکتشافی متوالی در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است.

ابزار گردآوری بخش کیفی، مصاحبه از نوع نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه بسته، مبتنی بر مقیاس پنج عاملی لیکرت در قالب ۵۰ سؤال به صورت محقق ساخته و برخاسته از تحلیل های بخش کیفی پژوهش بود که به صورت الکترونیکی توزیع شد. همچنین چارچوب نمونه گیری در بخش کیفی این پژوهش از نوع نظری و روش گلوله برفی بود (اشتراوس و کوربین، ۲۰۱۵). روند مصاحبه های عمیق تا دستیابی به اشباع نظری، یعنی مرحله ای که دیگر مقوله جدید و یا داده جدیدی در مقوله های ایجاد شده اتخاذ نشود، ادامه یافت. در این پژوهش، اشباع نظری مذکور پس از انجام ۹ مصاحبه حاصل شد. شرکت هایی که با مدیران بازاریابی آنان مصاحبه انجام شد شامل، پارس خزر، لوازم خانگی اسنوا، سایپا، صنایع شیر پگاه، سیمان دشتستان، سیمان مئددشتی، پتروشیمی انتخاب، زلال ایران و داروسازی پارس بود. از میان مصاحبه شوندگان ۸ نفر مرد و ۱ نفر زن بودند و همگی سابقه فعالیت مدیریتی بالغ بر ۱۰ سال در زمینه بازاریابی بین الملل داشتند که اطلاعات آنان مطابق جدول ۱ است. اکثر این شرکت ها مطابق با سند منتشره از سوی وزارت صنعت، معدن و تجارت در زمره صادر کنندگان نمونه و یا ممتاز ایران در بازه سال های ۷۷ تا ۹۷ و طی تصدی پست مورد نظر توسط افراد شرکت کننده در پژوهش بودند.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان

جنسیت	زن	مرد	سن	۴۰ - ۳۰	۵۰ - ۴۰	۵۰ سال و بالاتر
فراوانی	۱	۸	فراوانی	۲	۱	۶
سابقه فعالیت به عنوان مدیر بازاریابی بین الملل	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ سال و بالاتر	تحصیلات	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
فراوانی	۲	۷	فراوانی	۱	۲	۶
رشته دانشگاهی	مدیریت	مهندسی	تعداد کل مصاحبه شوندگان	۹ نفر		
فراوانی	۶	۳				

1. Creswell

در این پژوهش برای منسجم‌تر، منظم‌تر بودن و نیز دقیق‌تر بودن، سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۰ استفاده شده است و کدهای حاصل از آن در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری و مقوله‌بندی بخشی از متن یکی از مصاحبه‌ها

مقوله خوشه‌ای (سطح سوم)	مقوله سطح دوم	مقوله‌های سطح اول	گزاره
شایستگی‌های حرفه‌ای	دانش و آگاهی	تسلط بر زبان انگلیسی	مدیر خارجی باید دانش خوبی داشته باشد، زبان که جزو الفبای کارش و حداقل مکاتبات اداری رو خوب بلد باشه.
شایستگی‌های حرفه‌ای	دانش و آگاهی	قابلیت انجام هزینه - منفعت و محاسبات مالی سریع و فی‌البداهه	در حال حاضر مدیر بازرگانی باید دانش خوب مالی هم داشته باشه و با مدیر مالی بتونه کارها رو خوب بیره جلو؛ چون هم بحث تحریم‌ها و تراکنش‌های بانکی هست که باید شناخت قوی داشته باشه و هم بحث نوسانات نرخ ارز هم هست که باید ریسک‌های مالی رو بدون.
شایستگی‌های حرفه‌ای	دانش و آگاهی	آشنایی با اسناد مالی مربوطه نظیر برگ خرید و پروفورما، ضمانت‌نامه و اعتبار اسنادی ارزی، آریتراز و...	مدیر بازاریابی خارجی باید با شرکت‌های حمل آشنا باشه و اصطلاحات و دانش مرتبط با حمل و نقل رو کامل مسلط باشه. هاب‌ها رو بشناسه. ترم‌های بین‌المللی حمل، مناطقی که محصولات رو می‌گیرند و توزیع می‌کنند رو خوب بشناسه
شایستگی‌های حرفه‌ای	مهارت‌های بازاریابی	شناخت کامل بازار صنعتی که در آن فعالیت دارد و واسطه‌های آن	مناطق که محصولات رو می‌گیرند و توزیع می‌کنند رو خوب بشناسه و ارتباطات خوبی داشته باشه

در بخش کیفی برای سنجش روایی درونی و بیرونی، از چندجانبه‌گری در مآخذ دریافت داده، نگارش تفصیلی و توصیف پرمایه، ارجاع‌دادن مجدد کل روایت مکتوب به

مشارکت‌کنندگان و حداقل جهت‌گیری از سوی محقق استفاده شد (کرسول، ۲۰۱۸). به‌منظور محاسبه روایی محتوایی و نیز روابط میان مقوله‌های اصلی با یکدیگر (که همان سؤالات و گویه‌های پرسشنامه مستخرج از مدل پارادایمی هستند) شاخص‌های CVI و CVR محاسبه شد؛ به این ترتیب که با توجه به ۱۰ نفر بودن پانل متخصصان، ضریب CVR برای تمامی مقوله‌ها بالای ۶۲ درصد به دست آمد که این امر حاکی از روایی محتوایی مناسب مدل پارادایمی پژوهش بود و شاخص CVI نیز برای تک‌تک مقوله‌های اصلی و فرعی بالاتر از مقدار مورد قبول (۰/۷۹) بود. برای سنجش پایایی، پژوهشگر علاوه بر ضبط کامل تک‌تک مصاحبه‌ها و تبدیل آنها به نسخه نوشتاری به کدگذاری مفاهیم در نرم‌افزار استاندارد MAXQDA اقدام نمود و سپس همان مضامین را در مرحله کدگذاری انتخابی در اختیار محقق دیگری که دارای تخصص مشابه در حوزه مدیریت منابع انسانی و بازرگانی بین‌الملل بود، قرار داد تا فرایند کدگذاری انتخابی مجدداً اجرا شود. خروجی‌های حاصل از محاسبه آماره کاپا در نرم‌افزار SPSS حاکی از اثبات فرضیه صفر با مقدار ۰/۹۰۴ (بالاتر از ۰/۸) و گواهی بر پایایی مناسب مدل پارادایمی بود (فراست‌خواه، ۱۳۹۷).

جامعه مورد مطالعه در فاز کمی پژوهش شامل تمامی مدیران بازاریابی بین‌المللی فعال در داخل کشور است که با توجه به عدم دسترسی به آمار دقیق تعداد این افراد، جامعه مورد نظر در زمره جوامع نامحدود قرار دارد. همچنین برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد، زیرا مطابق دستورالعمل کتاب مقررات صادرات و واردات منتشره توسط سازمان صنعت، معدن و تجارت در سال ۱۳۹۷، حوزه‌های فعالیت اعضا در قالب ۱۲ سرفصل کلی قابل تقسیم است. حجم نمونه مورد نیاز برای پژوهش مطابق با فرمول کوکران و با توجه به چارچوب اولیه نمونه که مشتمل بر ۱۸۹۴۳ نفر عضو فعال در اتاق بازرگانی در حوزه‌های مختلف است، معادل ۳۷۶ نفر بود.

پیش از آزمون مدل ساختاری و اندازه‌گیری برای تحلیل مسیر مدل پارادایمی، باید سؤالاتی به کاررفته در پرسشنامه به تفکیک متغیرهای پژوهش از نظر قابلیت برازش مدل مورد

سنجش و ارزیابی قرار می‌گرفت که با استفاده از مدل‌های اندازه‌گیری مدل معادلات ساختاری، صحت سنجش سازه‌ها توسط شاخص‌های مربوطه، مورد بررسی و تأیید قرار گرفت.

همچنین به منظور سنجش روایی از روایی منطقی و روایی سازه استفاده شده است؛ به این ترتیب که پرسشنامه در اختیار ۵ نفر از اساتید حوزه مدیریت بازاریابی قرار گرفت و از آنها خواسته شد نظر خود را درباره هر یک از سؤال‌ها ابراز کنند که در نهایت، سؤال‌هایی که دارای روایی محتوا بودند، انتخاب شدند. روایی سازه زمانی وجود دارد که روایی همگرا و روایی واگرا وجود داشته باشند (رامین مهر و چارستاد، ۱۳۹۲). جهت سنجش روایی همگرا نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که بار عاملی تمامی سؤال‌های پرسشنامه پژوهش از ۰/۵ بزرگ‌تر شده است؛ بنابراین، پیش شرط اول روایی همگرا رعایت شده بود و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) به عنوان پیش شرط دوم روایی همگرا برای تمامی متغیرهای مکنون (سازه‌ها) از ۰/۵ بزرگ‌تر بود که نشانگر وجود روایی همگرا بود. با توجه به اینکه میزان میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگ‌تر از توان دوم ضریب همبستگی هر سازه در هر متغیر در ارتباط با سایر سازه‌ها بود، بنابراین، روایی واگرا نیز برای تک تک متغیرهای مدل وجود داشت.

از آنجا که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌هاست، در این پژوهش علاوه بر آلفای کرونباخ، از یک معیار جدیدتر نسبت به آلفای کرونباخ به نام پایایی ترکیبی (CR) نیز جهت سنجش پایایی پرسشنامه استفاده شده است. (سبحانی فرد، ۱۳۹۵). ذکر این نکته ضروری است که پایایی ترکیبی در مدل‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). پایایی سازه‌های پرسشنامه نیز با توجه به اینکه مقدار عددی شاخص پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها از ۰/۷ بزرگ‌تر شده است، از سطح مطلوبی برخوردار بود.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> استفاده شد. به این ترتیب که ابتدا با استفاده از آمار توصیفی، جدول توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت‌شناختی

به دقت آمد. سپس، شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش محاسبه شد. سپس جهت بررسی بهنجار (نرمال) بودن توزیع داده ها از دو شاخص چولگی و کشیدگی استفاده شد. نهایتاً برای آزمون فرضیه های پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار لیزرل ۱ استفاده شد.

## یافته های پژوهش

### بخش کیفی

یافته های بخش کیفی پژوهش که با استفاده از نظریه داده بنیاد نظام مند کد گذاری و حاصل شده است، در قالب جدول مربوط به کد گذاری های باز و محوری (شامل مقوله های اصلی، فرعی و مفاهیم) ارائه شده و سپس در مرحله کد گذاری انتخابی، مدل پارادایمی، قضایای حکمی و فرضیه هایی که باید در فاز کمی آزمون شوند، تشریح شده است.

جدول ۳. خروجی های حاصل از مراحل کد گذاری باز و محوری

مفاهیم	مقولات فرعی	مقولات اصلی
(IQ) بهره هوشی بالا	توان تحلیلی - ذهنی	شرایط علی: شایستگی های حیاتی
نظم فکری و قدرت تجزیه و تحلیل بالا		
خلاقیت و نوآوری		
شناخت کامل و قابلیت انطباق با طیف گسترده ای از فرهنگ ها و آداب و رسوم	هوش فرهنگی	
آشنایی با زبان و اصطلاحات روزمره کشور مقصد (از جمله ضرب المثل ها و اصطلاحات)		
انعطاف پذیری		
شوند فعال	توانایی های میان فردی	
برون گرا و اجتماع بودن		
داشتن ظاهری آراسته و اثرگذار		
داشتن هوش هیجانی بالا	نتیجه گرایی	
شجاعت و ریسک پذیری		
عمل گرایی و اهل عمل بودن		
داشتن پشتکار و انگیزه		
داشتن اعتماد به نفس بالا		

1. LISREL

جدول ۳. خروجی‌های حاصل از مراحل کدگذاری باز و محوری

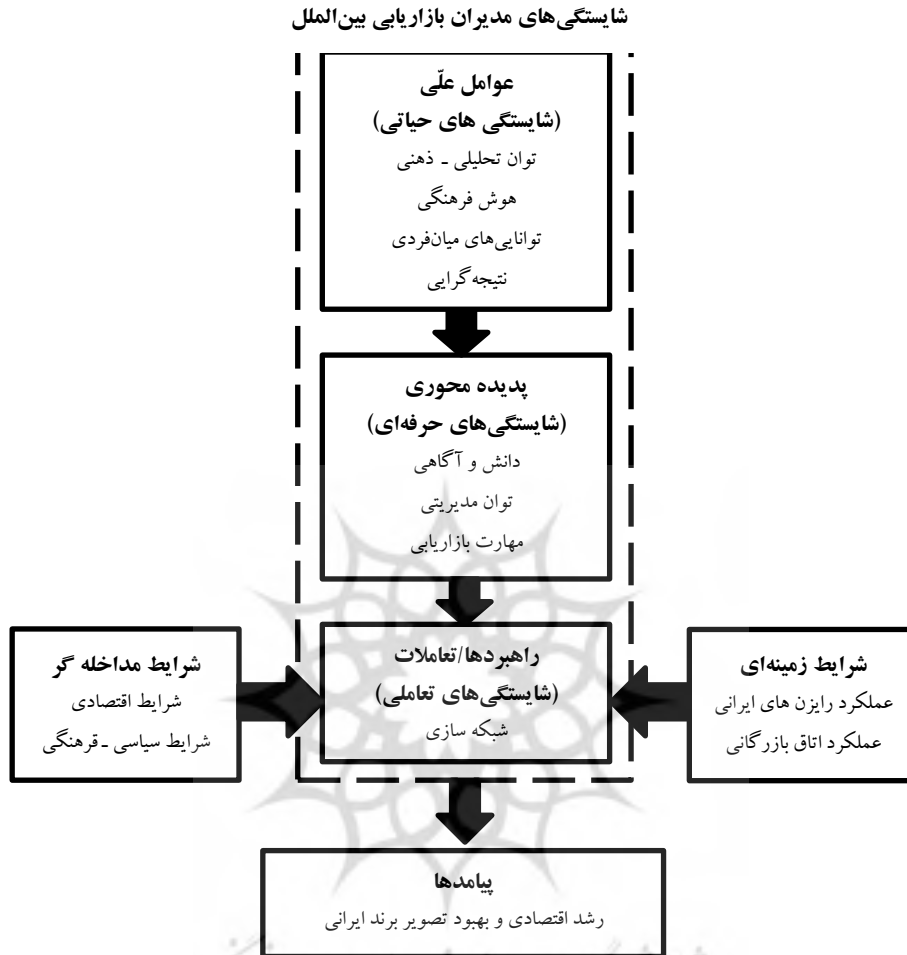
مفاهیم	مقولات فرعی	مقولات اصلی
دانش حوزه فناوری	دانش و آگاهی	پدیده محوری: شایستگی‌های حرفه‌ای
آشنایی با انواع ارزش‌های دیجیتال و پول‌های رمزنگاری شده		
آشنایی با اسناد مالی مربوطه نظیر برگ خرید و پروفرما، ضمانت‌نامه و اعتبار اسنادی ارزی، ...		
قابلیت انجام هزینه - منفعت و محاسبات مالی سریع و فی‌البداهه		
آشنایی با قوانین مالی و اقتصادی کشور مقصد		
تسلط بر زبان انگلیسی (زبان گفتار و زبان بدن کشور مقصد)	مدیریت زمان	
مدیریت بحران		
برنامه‌ریزی		
تصمیم‌گیری		
تسلط کامل بر آمیخته بازاریابی متناسب با بازار مقصد	مهارت بازاریابی	
شناخت کامل از مباحث رفتار مصرف‌کننده و مشتریان کشور مقصد		
شناخت کامل بازار صنعتی که در آن فعالیت دارد و واسطه‌های آن		
تجربه کار در صنف و صنعت مربوطه		
تحلیل رفتار مصرف‌کننده		
شناسایی نیازهای مشتریان جامعه هدف	شبکه‌سازی	راهبردها/ تعاملات: شایستگی‌های تعاملی
ساخت شبکه ارتباطی با سفارتخانه‌های داخلی و خارجی		
تسلط بر اصول و فنون مذاکره		
روابط عمومی بالا	عملکرد رایزن‌های ایرانی	شرایط زمینه‌ای
برندسازی شخصی		
اطلاعات ارزشمندی که رایزن‌های ایرانی درخصوص بازار هدف در اختیار این مدیران قرار می‌دهند		
دلسوزبودن رایزن‌های ایرانی و ارائه مشاوره حقوقی و فرهنگی به بازرگانان هموطن	عملکرد اتاق بازرگانی	
ایجاد پل ارتباطی میان بازرگانان داخلی و خارجی توسط رایزن‌های ایرانی مقیم هر کشور		
برگزاری دوره‌های آموزشی جهت توانمندسازی بازرگانان ایرانی، توسط اتاق بازرگانی ایران		
توزیع عادلانه فرصت‌های تجارت بین‌الملل میان تمامی شرکت‌های فعال عضو اتاق بازرگانی		
ایجاد انگیزه و رقابت برای بازرگانان داخلی از سوی اتاق بازرگانی با هدف افزایش پویایی		

ادامه جدول ۳. خروجی‌های حاصل از مراحل کدگذاری باز و محوری

مفاهیم	مقولات فرعی	مقولات اصلی
تحریم‌ها	شرایط اقتصادی	شرایط مداخله‌گر
تسهیلات گران‌قیمت بانکی		
عدم امکان بهره‌گیری از یوزانس و مشکل در گشایش اعتبار اسنادی ارزی		
فقدان ارتباطات دوستانه با بسیاری از کشورهای دنیا	شرایط سیاسی - فرهنگی	
سلسله‌مراتب دست‌وپا گیر اداری و سفارتخانه‌ای		
فضای کسب‌وکار نامساعد (ضعف در قوانین و مقررات)		
ضعف در اخلاق و رفتار غیر حرفه‌ای و منفعت‌طلبی‌های صرفاً اقتصادی برخی مدیران و تجار	رشد اقتصادی و	پیامدها
بهبود تصویر برند ملی در ذهن مخاطبان جهانی	بهبود تصویر	
افزایش اعتماد به مدیران و بازرگانان ایرانی	برند ایرانی	
	افزایش میزان صادرات	







نمودار ۱. مدل شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل

براساس مؤلفه‌های مرحله کدگذاری محوری، قضایای پژوهش به صورت زیر خواهند بود:  
 قضیه ۱: شایستگی‌های حیاتی مدیران بازاریابی بین‌الملل شامل توان تحلیلی - ذهنی، هوش

فرهنگی و توانایی های میان فردی شرایط علی برای دستیابی مدیران به شایستگی های حرفه ای آنها به شمار می روند.

قضیه ۲: شایستگی های حرفه ای مدیران بازاریابی بین الملل شامل دانش و آگاهی، توان مدیریتی و مهارت بازاریابی در اتخاذ راهبرد شبکه سازی (تحت عنوان شایستگی های تعاملی) توسط مدیران بازاریابی بین الملل اثرگذار هستند.

قضیه ۳: عملکرد رایزن های ایرانی و اتاق بازرگانی ایران در اتخاذ راهبرد شبکه سازی توسط مدیران بازاریابی بین الملل نقش دارند.

قضیه ۴: شرایط مداخله گر اقتصادی، سیاسی و فرهنگی ایران در اتخاذ راهبرد شبکه سازی توسط مدیران بازاریابی بین الملل نقش دارند.

قضیه ۵: اتخاذ راهبرد شبکه سازی (تحت عنوان شایستگی های تعاملی) در پیامدهای ناشی از به کارگیری آن (رشد اقتصادی و بهبود تصویر برند ایرانی) توسط مدیران بازاریابی بین الملل نقش دارند.

### یافته های بخش کمی

در این بخش در پی اعتبارسنجی نتایج بخش کیفی از طریق انجام پیمایش کمی، از دل قضایای حکمی به دست آمده در بخش کیفی، پنج پرسش اساسی پژوهش مطرح و فرضیه ها براساس آن تدوین شد. سپس داده های به دست آمده از توزیع پرسشنامه ها در دو بخش یافته های توصیفی و یافته های استنباطی تجزیه و تحلیل شدند. ابتدا در بخش یافته های توصیفی، توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی ارائه شدند، سپس در بخش یافته های استنباطی، فرضیه های پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند.

### یافته های توصیفی

از بررسی داده های به دست آمده از پرسشنامه ها، توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی پاسخ دهندگان مطابق جدول ۴ و شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش مطابق جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۴. توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی	سن	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۳۲۴	۸۶٪	۳۰ - ۴۰	۱۹۲	۵۱٪
زن	۵۳	۱۴٪	۴۰ - ۵۰	۶۶	۱۸٪
کل	۳۷۶	۱۰۰٪	بالای ۵۰ سال	۱۱۸	۳۱٪
			کل	۳۷۶	۱۰۰٪
تحصیلات	زیر کارشناسی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری	کل
فراوانی	۴۰	۱۱۳	۱۴۳	۸۰	۳۷۶
درصد فراوانی	۱۱٪	۳۰٪	۳۸٪	۲۱٪	۱۰۰٪
نوع فعالیت	صادرات	صادرات و واردات	کل	کل	کل
فراوانی	۴۳	۳۳۴	۳۷۶	۳۷۶	۳۷۶
درصد فراوانی	۱۱٪	۸۹٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪

جدول ۵. میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

متغیر	بعد	انحراف معیار $\pm$ میانگین	چولگی	کشیدگی
پدیده محوری (شایستگی‌های حرفه‌ای)	دانش و آگاهی	$4/40 \pm 0/53$	-۰/۵۹	-۰/۲۰
	توان مدیریتی	$4/31 \pm 0/57$	-۰/۵۴	-۰/۱۸
	مهارت بازاریابی	$4/34 \pm 0/55$	-۰/۷۰	۰/۱۰
عوامل علی (شایستگی‌های حیاتی)	توان تحلیلی - ذهنی	$3/93 \pm 0/96$	-۰/۹۳	۰/۴۱
	هوش فرهنگی	$4/23 \pm 0/76$	-۱/۱۰	۰/۹۱
	توانایی‌های میان‌فردی	$4/12 \pm 0/84$	-۱/۲۴	۱/۲۸
	نتیجه‌گرایی	$4/17 \pm 0/87$	-۱/۲۱	۱/۳۲
شرایط زمینه‌ای	عملکرد رایزن‌های ایرانی	$4/39 \pm 0/60$	-۱/۳۱	۲/۵۳
	عملکرد اتاق بازرگانی	$4/34 \pm 0/65$	-۱/۱۶	۱/۹۶
شرایط مداخله‌گر	شرایط اقتصادی	$4/35 \pm 0/60$	-۰/۸۸	۰/۷۱
شرایط مداخله‌گر	شرایط سیاسی - فرهنگی	$4/29 \pm 0/66$	-۱/۱۱	۱/۴۵
پیامدها	رشد اقتصادی و بهبود تصویر برند ایرانی	$4/25 \pm 0/77$	-۱/۳۰	۱/۵۰
راهبردها/ تعاملات (شایستگی‌های تعاملی)	شبکه‌سازی	$4/32 \pm 0/61$	-۱/۲۱	۲/۵۳

همان‌طور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، میانگین تمامی متغیرها از مقدار متوسط ۳ بزرگ‌تر شده است. از میان ابعاد شایستگی‌های حرفه‌ای بُعد دانش و آگاهی دارای بیشترین

میانگین و بُعد توان مدیریتی دارای کم‌ترین میانگین است. همچنین، از میان ابعاد شایستگی‌های حیاتی، بُعد هوش فرهنگی دارای بیشترین میانگین و بُعد توان تحلیلی - ذهنی دارای کم‌ترین میانگین است. در ادامه، در متغیر شرایط زمینه‌ای بُعد عملکرد رایزن‌های ایرانی دارای میانگین بیشتری نسبت به بُعد عملکرد اتاق بازرگانی است. نهایتاً در متغیر شرایط مداخله‌گر بُعد شرایط اقتصادی دارای میانگین بیشتری نسبت به بُعد شرایط سیاسی - فرهنگی است.

### یافته‌های استنباطی

در این بخش، ابتدا بهنجاربودن توزیع متغیرهای پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. سپس، فرضیه‌های پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند و از دو شاخص چولگی و کشیدگی جهت بررسی بهنجاربودن توزیع متغیرها استفاده می‌شود. اگر مقدار شاخص چولگی برای هر متغیر در بازه  $(+2, -2)$  و مقدار شاخص کشیدگی در بازه  $(+3, -3)$  قرار داشته باشد، آن متغیر دارای توزیع بهنجار است (کلاین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، مقدار عددی شاخص چولگی برای تمامی متغیرها در بازه  $(+2, -2)$  و مقدار عددی شاخص کشیدگی در بازه  $(+3, -3)$  قرار دارد؛ بنابراین، تمامی متغیرها از توزیع بهنجار پیروی می‌کنند. برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با به‌کارگیری روش حداکثر درست‌نمایی<sup>۲</sup> در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. در ادامه فرضیه‌های پژوهش به‌ترتیب مورد آزمون قرار گرفت که نتایج حاصل از آن در جدول ۶ آمده است:

جدول ۶. نتایج نهایی آزمون فرضیه‌های پژوهش

فرضیه	مسیر	ضریب مسیر	آماره تی	نتیجه
۱	شایستگی‌های حیاتی ← شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۶۴	۱۲/۲۳	تأیید
۲	شایستگی‌های حرفه‌ای ← شایستگی‌های تعاملی	۰/۵۹	۱۰/۰۴	تأیید
۳	شرایط زمینه‌ای ← شایستگی‌های تعاملی	۰/۹۲	۱۶/۶۲	تأیید
۴	شرایط مداخله‌گر ← شایستگی‌های تعاملی	۰/۷۵	۱۳/۲۱	تأیید
۵	شایستگی‌های تعاملی ← پیامدها	۰/۸۸	۱۳/۸۱	تأیید

1. Kline
2. Maximum Likelihood Estimation Method

## برازش کلی مدل پژوهش

برای برازش مدل، از مدل‌یابی معادلات ساختاری با به‌کارگیری روش حداکثر درست‌نمایی<sup>۱</sup> در نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. در این مدل، متغیرهای شایستگی‌های حیاتی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر به‌عنوان متغیر مکنون برون‌زا و متغیرهای شایستگی‌های حرفه‌ای، شایستگی‌های تعاملی و پیامدها به‌عنوان متغیر مکنون درون‌زا در نظر گرفته شدند. به‌منظور برازش مدل پژوهش از شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری استفاده به‌عمل آمد که مقادیر برآوردشده در جدول ۷ ارائه شده است.

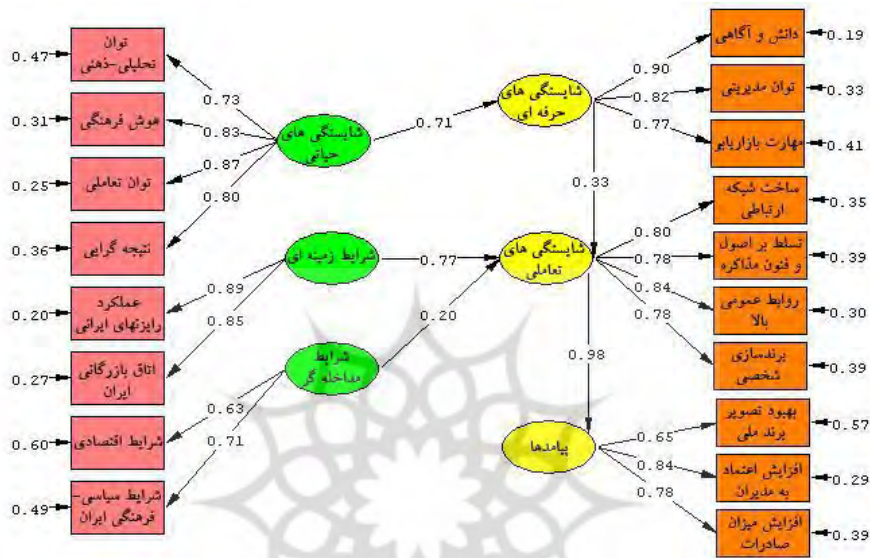
جدول ۷. محدوده دامنه شاخص و خوبی برازش

مقدار محاسبه‌شده	برازش خوب	معادل فارسی	شاخص برازندگی
۲/۶۳	$5 \leq \chi^2 / df \leq 0$	نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی	$\chi^2 / df$
۰/۰۶۶	$0.08 \leq RMSEA \leq 0$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA <sup>۲</sup>
۰/۹۵	$1 \leq GFI \leq 0.90$	شاخص نیکویی برازش	GFI <sup>۳</sup>
۰/۸۹	$1 \leq AGFI \leq 0.90$	شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده	AGFI <sup>۴</sup>
۰/۹۱	$1 \leq IFI \leq 0.90$	شاخص برازندگی فزاینده	IFI <sup>۵</sup>
۰/۹۰	$1 \leq NFI \leq 0.90$	شاخص برازش هنجار شده	NFI <sup>۶</sup>
۰/۹۲	$1 \leq NNFI \leq 0.90$	شاخص برازش هنجار نشده	NNFI <sup>۷</sup>
۰/۹۱	$1 \leq CFI \leq 0.90$	شاخص برازش مقایسه‌ای	CFI

همان‌طورکه در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، مقدار کای دو به درجه آزادی ۲/۶۳ و کوچک‌تر از ۵ است. همچنین جذر میانگین مربعات خطای برآورد برابر با ۰/۰۶۶ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. با توجه به اینکه شاخص برازندگی افزایشی، شاخص برازندگی هنجاریافته، شاخص

1. Maximum Likelihood Estimation Method
2. Root Mean Square Error Of Approximation
3. Goodness Of Fit Index
4. Adjusted Goodness Of Fit Index
5. Incremental Fit Index
6. Normal Fit Index
7. Non-Normal Fit Index

برازندگی هنجار نیافته، شاخص نیکویی برازش و شاخص برازش مقایسه‌ای همگی از ۰/۹ بزرگ‌تر شده‌اند، لذا مدل برازش بسیار خوبی را نشان داده و مورد تأیید است. نمودار (۲) نتایج روابط ساختاری بین متغیرهای مدل کلی پژوهش را نشان می‌دهد.



نمودار ۲. مدل تخمین استاندارد مبتنی بر ضرایب همبستگی دوتایی مدل مفهومی

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که عنوان شد، هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل بود و بدین منظور قبل از هر اقدامی، تمامی مطالب مرتبط با حوزه شایستگی، شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل و نحوه طراحی مدل شایستگی به‌طور گسترده در پایگاه‌های معتبر علمی بررسی شد. نتایج بررسی‌ها نشان داد که علی‌رغم اینکه استفاده از مدل شایستگی‌ها برای گزینش و استخدام و آموزش نیروی انسانی سرآمد هم‌اکنون در اوج شکوفایی

علمی و عملی خود به سر می‌برد و بسیاری از دانشگاهیان، صنایع و شرکت‌های پیشتاز جهان به اهمیت به‌کارگیری آن جهت‌گزینش و پرورش سرمایه انسانی واقف شده‌اند، اما همچنان خلأهای فراوانی در آن به چشم می‌خورد که شاید مرتبط‌ترین این شکاف‌ها همان چیزی است که این پژوهش مترصد مرتفع نمودن آن بود، زیرا بررسی مقالات منتشرشده طی سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۱۹ در پایگاه‌های علمی نشان داد تاکنون هیچ مدل و چارچوبی برای ارزیابی مدیران بازاریابی بین‌الملل و تعیین شایستگی‌های این افراد توسط جامعه علمی جهان ارائه نشده است. البته نباید منکر این موضوع شد که اساتید و نظریه‌پردازان پیشکسوت متعددی در خارج از کشور به تدوین کتب و مقالات مختلفی در زمینه وظایف مدیران بازاریابی بین‌المللی اقدام نموده‌اند و در داخل نیز مؤلفین در این عرصه گام‌های موثری برداشته‌اند. همچنین شرکت‌ها و وب‌گاه‌های بین‌المللی نظیر اونت<sup>۱</sup>، ایندید<sup>۲</sup> و... به ترسیم شرح شغل چنین مدیرانی اقدام نموده‌اند. در این پژوهش پس از انجام بررسی‌های جامع و کامل و دستیابی به نوعی اشراف نظری نسبت به وظایف، قابلیت‌ها و توانمندی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل، محققین به مدیران خبره این عرصه مراجعه کرده و به‌مدد نظریه داده‌بنیاد، اطلاعات به‌دست‌آمده از ازمصاحبه‌ها را تحلیل کردند. درواقع، حاصل ساعت‌ها انتظار پشت درب اتاق‌های این مدیران، تماس‌ها و پیگیری‌های مکرر با مسئولان دفتر آنان و شوق و اشتیاق محققین، سرانجام مدلی منحصربه‌فرد، جدید و نوین از شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل است. مدل پارادایمی جدیدی که از دل ساعت‌ها مصاحبه‌های عمیق با خبرگان بازاریابی بین‌الملل در حوزه‌ها و صنایع گوناگونی نظیر پتروشیمی، سیمان، داروسازی، خودروسازی، مواد غذایی، خدمات فنی و مهندسی و فناوری و لوازم‌خانگی به‌دست آمده و بر پایه ساعت‌ها تحلیل، کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی و تصفیه‌های چندباره و چندباره بنا نهاده شده است و محققان به همین مرحله از تحلیل‌ها اکتفا نکرده و درپی اعتبارسنجی هرچه بیشتر آن و عینیت‌بخشی هرچه بیشتر به فلسفه اثبات‌گرایانه پژوهش انجام شده، در فاز دوم اقدام به سنجش آن از طریق روش‌های کمی و راهبرد پیمایشی میان بخشی از جامعه هدف این پژوهش

1. O\*Net
2. Indeed

یعنی بازاریابان بین‌المللی فعال حال حاضر کشور نمودند که نتایج حاصل از آن نیز خود مهر تأیید مجددی بر برآورده‌بودن ابعاد و مؤلفه‌های مدل طراحی‌شده در سطح اطمینان بزرگ‌تر از ۰/۹ بود و لذا تعمیم‌پذیری مدل ارائه‌شده در پژوهش از این طریق نیز تضمین شد. برای روشن‌تر شدن موضوع در ادامه نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها ذکر شده است.

فرضیه اول: شایستگی‌های حیاتی مدیران بازاریابی بین‌الملل شامل توان تحلیلی - ذهنی، هوش فرهنگی و توانایی‌های میان‌فردی در دستیابی مدیران به شایستگی‌های حرفه‌ای اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

آزمون این فرضیه نشان داد که شایستگی‌های حیاتی مدیران بازاریابی بین‌الملل بر شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بازاریابی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. به عبارت دیگر، شایستگی‌های حیاتی مدیران بازاریابی بین‌الملل شامل توان تحلیلی - ذهنی، هوش فرهنگی، توانایی‌های میان‌فردی و نتیجه‌گرایی آنان در دستیابی مدیران به شایستگی‌های حرفه‌ای شامل دانش و آگاهی، توان مدیریتی و مهارت بازاریابی اثر مثبت و معنی‌داری دارند و این فرضیه در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت. ویژگی‌های یافت‌شده در این شایستگی‌ها با شاخص‌ها ظرفیت ذهنی، اعتماد به نفس، پذیرش تجربیات جدید و ثبات عاطفی پژوهشی که توسط جو جوردن<sup>۱</sup> و سو کارترایت<sup>۲</sup> (۱۹۹۸: ۹۰) در مقاله‌ای با عنوان "انتخاب مدیران جهانی، ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی‌های کلیدی" انجام پذیرفته است، همسو می‌باشد.

فرضیه دوم: شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بازاریابی بین‌الملل شامل دانش و آگاهی، توان مدیریتی و مهارت بازاریابی در اتخاذ راهبرد شبکه‌سازی (تحت عنوان شایستگی‌های تعاملی) توسط مدیران بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

آزمون این فرضیه نشان داد که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بازاریابی بین‌الملل بر اتخاذ راهبرد شبکه‌سازی (تحت عنوان شایستگی‌های میان‌فردی) اثر مثبت و معنی‌داری دارد. به عبارت دیگر، شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بازاریابی بین‌الملل (شامل دانش و آگاهی، توان

1. Joe Jordan
2. Sue Cartwright



مدیریتی و مهارت بازاریابی) بر اتخاذ راهبرد شبکه‌سازی (تحت عنوان شایستگی‌های تعاملی) شامل ساخت شبکه ارتباطی، تسلط بر اصول و فنون مذاکره، روابط عمومی بالا و برندسازی شخصی توسط مدیران بازاریابی بین‌الملل تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد؛ بنابراین، این فرضیه در سطح خطای ۵ درصد تأیید شد. کاستا<sup>۱</sup> و مک کرائی<sup>۲</sup> (۱۹۹۳: ۴۶۶) از ادبیات روان‌شناختی مرتبط با ویژگی‌های مدیران بین‌الملل سازه‌هایی استخراج نمودند که ارتباط زیادی با ویژگی‌های یافت‌شده در این بخش از پژوهش دارد.

فرضیه سوم: عملکرد رایزن‌های ایرانی و اتاق بازرگانی ایران در اتخاذ راهبرد شبکه‌سازی توسط مدیران بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

آزمون این فرضیه نشان داد که شرایط زمینه‌ای (شامل عملکرد رایزن‌های ایرانی و اتاق بازرگانی ایران) بر اتخاذ راهبرد شبکه‌سازی (تحت عنوان شایستگی‌های تعاملی) توسط مدیران بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معنی‌داری دارد و این فرضیه در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه چهارم: شرایط مداخله‌گر اقتصادی، سیاسی و فرهنگی ایران در اتخاذ راهبرد شبکه‌سازی (تحت عنوان شایستگی‌های تعاملی) توسط مدیران بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

آزمون این فرضیه نشان داد که شرایط مداخله‌گر (شرایط اقتصادی و شرایط سیاسی - فرهنگی ایران) بر اتخاذ راهبرد شبکه‌سازی (تحت عنوان شایستگی‌های تعاملی) توسط مدیران بازاریابی بین‌الملل تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد و این فرضیه در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

فرضیه پنجم: اتخاذ راهبرد شبکه‌سازی (تحت عنوان شایستگی‌های تعاملی) در پیامدهای ناشی از به‌کارگیری آن (رشد اقتصادی و بهبود تصویر برند ایرانی) توسط مدیران بازاریابی اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

1. Costa
2. McCrae

آزمون این فرضیه نشان داد که اتخاذ راهبرد شبکه‌سازی (تحت عنوان شایستگی‌های تعاملی) بر پیامدهای ناشی از به‌کارگیری آن (رشد اقتصادی و بهبود تصویر برند ایرانی) توسط مدیران بازاریابی بین‌الملل اثر مثبت و معنی‌داری دارد و این فرضیه در سطح خطای ۵ درصد مورد تأیید قرار گرفت.

تأیید تمامی فرضیه‌های این پژوهش نشان داد که سه لایه کلی از شایستگی‌ها برای عملکرد برجسته و موفق مدیران بازاریابی بین‌الملل لازم و ضروری است که به‌ترتیب شامل: شایستگی‌های حیاتی، شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های تعاملی است. برای محققینی که علاقه‌مند به ادامه مسیر این پژوهش و انجام مطالعات بیشتر در این حوزه هستند، موارد ذیل توصیه می‌شود:

- به‌کارگیری و آزمون این مدل میان مدیران بازاریابی بین‌الملل فعال در صنایع مختلف به تفکیک هر صنف و صنعت و به‌صورت گسترده‌تر.

- آزمون این مدل در سایر کشورها و فرهنگ‌های دیگر برای بررسی قابل‌تعمیم‌بودن آن به سایر فرهنگ‌ها.

- طراحی روش‌های توسعه‌ای و دوره‌های آموزشی جهت توانمندسازی مدیران مربوطه.  
- بررسی رابطه میان شایستگی‌های کشف‌شده در این پژوهش و سطح عملکرد مدیران فعال در این حوزه.

- بررسی ارتباط میان شایستگی‌های مدیران بازاریابی بین‌الملل شرکت‌ها و عملکرد بازاریابی و یا صادرات برون‌مرزی این شرکت‌ها.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- بابایی زکلیکی، محمدعلی (۱۳۹۶). بازاریابی بین‌المللی، تهران: سمت.
- پورعابدی، محمدرضا (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی چندبُعدی مدیران و کارکنان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۸، تابستان ۱۳۹۸، (پیاپی ۲۴).
- پورعزت، علی‌اصغر (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دوره ۱۱، تابستان ۱۳۹۸، (پیاپی ۳۶).
- حاج‌کریمی، عباسعلی (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، زمستان ۱۳۹۸.
- خداداد حسینی، سیدحمید (۱۳۹۴)، طراحی مدل عملکرد بازار مبتنی بر قابلیت‌های پویای بازاریابی با رویکرد چابکی عملیاتی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۹، پاییز ۱۳۹۴، ش ۳، (پیاپی ۸۹).
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۳)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- رامین‌مهر، حمید و چارستاد، پروانه (۱۳۹۵)، روش تحقیق کمی با کاربرد مدل‌سازی معادلات ساختاری، تهران: انتشارات ترمه.
- سیحانی‌فرد، یاسر (۱۳۹۵)، مبانی و کاربرد تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری همراه با استفاده از نرم‌افزارهای LISREL - SMART PLS 3 - AMOS - SPSS - HLM، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق.
- فراست‌خواه، مقصود (۱۳۹۷)، روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی، تهران: انتشارات آگاه.
- قربان‌نژاد، پریسا (۱۳۹۵)، طراحی مدل شایستگی مدیران دانشگاهی براساس الگوی اسلامی: مطالعه‌ای تطبیقی، تهران: مجله مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی، دوره ۱۱، تابستان ۱۳۹۵.
- Anna Kaleka, and Constantine S. Katsikeas (2004), "Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment," *Journal of Marketing*, 68(1), 90
- Asmussen, C.G., Nielsen B.B., (2013), " Global cities and multinational enterprise location strategy", *Journal of International Business Studies*, Volume 44, Number 5, Page 427.
- Babbie, E. R., (2014), *The basics of social research*, Belmont, Calif. : Wadsworth, Cengage Learning Publication
- Baczyńska Anna K., Rowiński Tomasz, Cybis Natalia, (2016), "Proposed Core Competencies and Empirical Validation Procedure in Competency Modeling: Confirmation and Classification", *Frontiers in Psychology, Journal*, Volume 7

- Bortoluzzi, Guido, Maria Chiarvesio, Eleonora Di Maria, and Raffaella Tabacco (2014), "Exporters Moving Toward Emerging Markets: A Resource-Based Approach," *International Marketing Review*, 31(5), 506-525.
- Brophy, Monica, and Tony, Kiely, (2002), "Competencies: A new sector." *Journal of European Industrial Training* 26.2/3/4: 165-176.
- Cateora, P. R. , Graham, J., Gilly, M. C.& Money, B., *International Marketing* , McGraw-Hill Higher Education; 18 edition (2019), 117-130.
- Corbin, J. M. & Strauss, A. L., *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*: Sage Publications, (2015).
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D., *Research Design: Quantitative and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications, (2018), 225-233.
- Gregory, Gary D., Liem Viet Ngo, and Munib Karavdic (2017), "Developing E-Commerce Marketing Capabilities and Efficiencies for Enhanced Performance In Business-to-Business Export Ventures," *Industrial Marketing Management*, in press.
- Jordan, J. and Cartwright, S. (1998), "Selecting expatriate managers: key traits and competencies", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19 No. 2, pp. 89-96.
- Kaleka, A., Morgan, N., (2017), "Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets", *Journal of International Marketing*, Volume 25, Number 4.
- Kemper, Jan, Andreas Engelen, and Malte Brettel (2011), "How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison," *Journal of International Marketing*, 19(3), 87-112.
- Kotabe, Masaaki, Srinivasa S. Srinivasan, and Preet S. Aulakh (2002), "Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities," *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79-97.
- Lu, Yuan, Lianxi Zhou, Garry Bruton, and Weiwen Li (2010), "Capabilities as a Mediator Linking Resources and the International Performance of Entrepreneurial Firms in an Emerging Economy," *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419-436.
- Mansfield, Richard S., (1996), "Building competency models: Approaches for HR professionals ", *Human Resource Management Journal*.
- Mariadoss, Babu John, Patriya Silpakit Tansuhaj, and Nacef Mouri (2011), "Marketing Capabilities and Innovation-Based Strategies for Environmental Sustainability: An Exploratory Investigation of B2B Firms," *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1305-18.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., de Lima, M. P., Simões, A., Ostendorf, F., Angleitner, A., & Chae, J. H. (1999). Age differences in personality across the adult life span: parallels in five cultures. *Developmental psychology*, 35(2), 466.
- McLagan, P. A. (1980), *Competency models*, *Training and Development Journal*, Volume 34, 22–26.
- Morgan, N, A, (2017), "How Marketing Capabilities and Current Performance Drive Strategic Intentions in International Markets," *Industrial Marketing Management*, 1-14.
- Morgan, N. A. Feng, H., Whitler, K. A. (2018) *Marketing Capabilities in International Marketing*. *Journal of International Marketing*: March 2018, Vol. 26, No. 1, pp. 61-95.
- Mu, Jifeng (2015), "Marketing Capability, Organizational Adaptation and New Product

- Development Performance," *Industrial Marketing Management*, 49(1), 151-166.
- Ozkaya, H. Erkan, Cornelia Droge, G. Tomas M. Hult, Roger Calantone, and Elif Ozkaya (2015), "Market Orientation, Knowledge Competence, and Innovation," *International Journal of Research in Marketing*, 32(3), 309-318.
- Pham, Thi Song Hanh, Lien Le Monkhouse, and Bradley R. Barnes (2017), "The Influence of Relational Capability and Marketing Capabilities on the Export Performance of Emerging Market Firms." *International Marketing Review*, 34(5), 606-28.
- Rodriguez, Donna, et al., (2002), "Developing competency models to promote integrated human resource practices.", *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management* 41(3), 309-324.
- Sanghi, S., (2016), *The Handbook of Competency Mapping: Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*, Sage, India, 80-85.
- Schippmann, J. S. (2010), Competencies, job analysis, and the next generation of modeling. In J. C. Scott & D. H. Reynolds (Eds.), *Handbook of workplace assessment* (pp. 197-231). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Skorková, Z., (2016), *Competency Models in Public Sector*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 230, 226-234, ISSN 1877-0428
- Spyropoulou, Stavroula, Constantine S. Katsikeas, Dionysis Skarmeas, and Neil A. Morgan (2017), "Strategic Goal Accomplishment in Export Ventures: The Role of Capabilities, Knowledge, and Environment," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-21.
- Stavroula, S., Katsikeas, C. S., Skarmeas, D. & Morgan, N. A., (2017), *Strategic Goal Accomplishment in Export Ventures: The Role of Capabilities, Knowledge, and Environment*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-21.
- Stevens, G. W., (2013), *A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling*. *Human Resource Development Review*, 12(1), 86-107.
- Tan, Qun and Carlos MP Sousa (2015), "Leveraging Marketing Capabilities into Competitive Advantage and Export Performance," *International Marketing Review*, 32(1), 78-102.
- Thornton, George.C & Rupp, Deborah.E & Hoffman, Brian.J, (2014), *Assessment Center Perspectives for Talent Management Strategies*, 2nd Edition