

Research Paper

Construction and Validation of Competency Questionnaire of Sport Marketing Managers Using Exploratory Hybrid Approach**Tahmaseb Shivani¹, Mohsen Esmaili^{2*}, Mohammad Ehsani³**

1. Ph.D. in Sport Management, Deputy General Manager of Department of Sports and Youth of Chaharmahal and Bakhtiari Province
2. Assistant Professor of Sport Management, Sport Sciences Research Institute, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Professor of Sport Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Received: 2019/01/07**Accepted:** 2019/04/28**Abstract**

The purpose of this study was to construct and validate a competency questionnaire for sports marketing managers with exploratory hybridization approach. The statistical population of the study consisted of sports management professors, managers and marketers of football clubs, members of the football federation marketing committee and Ph.D. students of sport management. Structural equation modeling was used to analyze the data in a quantity section. To collect data in a quantity section, theoretical sampling and in-depth interview with the elite by 17 people were used. In the quantitative part, 244 questionnaires were collected and analyzed by a questionnaire drawn from the qualitative section and its distribution among the research samples. The face and content validity of the questionnaire, derived from 71 questionnaires, was confirmed by the views of the professors as well as the convergent and divergent validity and the reliability of the questionnaire were approved using Cronbach's alpha and combined reliability. A total of 682 primary codes were obtained. These codes are categorized into 23 groups of codiminders and 4 groups of selected code including core competencies, intelligence, professional and selective were determined. The path coefficient between the competencies of sports marketing managers and the basic competence, intelligence, professional, and operational components were 0.404, 0.511, 0.247 and 0.524, respectively. According to the index value (0.63), GOF = in the general fit assessment, so the measurement model has a good quality. The questionnaire presented in this study can be used as a suitable tool for identifying the competencies of sports club marketing managers.

Keywords: Competency, Football, Sports Marketing, Questionnaire, Validation.

1. Email: tsh7tsh@yahoo.com
2. Email: m_smaeili2006@yahoo.com
3. Email: ehsani@modarees.ac.ir



Extended Abstract**Background and Purpose:**

One of the functional areas that has played a significant role in sport management in recent years is sport marketing. The growing development of sport marketing has particular impacts on sport promotion and could provide massive cash flows, great potential to attract employees, and attracting foreign funding for the beneficiaries of this industry (Mohammad Kazemi et al., 2008,121-32). In today's competitive area, delivering the best marketing performance has become the major concern for managers and they try to achieve superior performance by using various techniques. In this regard, the capabilities and competencies of marketing managers are considered as effective factors to achieve competitive advantage and superior performance in organizations (Faiz & Zangian, 2013,88). Therefore, the goal of this research is to construct and validate the competency questionnaire of sport marketing managers using exploratory hybrid approach.

Materials and Methods:

It was an exploratory research aiming to expand the knowledge and understanding of sports marketing managers' competencies in football clubs. Thus, it is placed in the category of fundamental research. It also has hybrid nature based on data search. The present study was carried out with the approach of exploratory approach of tool development, and quantitative aspect of the research was performed after qualitative part. In qualitative part, in-depth interview with experts was used as the research tool and in quantitative part, the questionnaire derived from obtained data from the first part, was used. Grounded theory was used for the first part of the research. In qualitative part, the population was consisted of all the managing directors and marketers of football premier league, members of marketing committee of Football Federation and League Organization, and university professors in sports management. Targeted sampling and snowball technique were used for sampling. To select statistical samples for in-depth interview, both academic people (faculty members) and those who had management and marketing experiences in football clubs were considered. 17 people were interviewed which from the 15th person, theoretical saturation has been reached. All the interviews were recorded and after each interview, data analysis was carried out to determine the main indicators. In quantitative part, the same statistical population as well as Ph. D. students of sport



management studying in Tehran were used. Totally, 244 questionnaires were used. Cronbach's alpha reliability and composite reliability were used to assess the reliability of the sports marketing managers' competency questionnaire. Moreover, content validity, convergent and divergent validity were applied to estimate the validity of the questionnaire.

Findings:

Total of 682 initial codes were obtained. Same codes have been extracted and 109 open codes were identified. These codes were categorized in 23 axial codes including personality, behavioral, organizational intelligence, emotional intelligence, strategic intelligence, comparative intelligence, commercial intelligence, ethical intelligence, cultural intelligence, political intelligence, social intelligence, public management, knowledge management, sport management, skill management, mixed marketing management, customer management, sales management, brand management, market segmentation, global marketing research, and ethical-Islamic marketing. Axial codes were categorized in four selective code groups including fundamental competencies, intelligence competencies, professional competencies and selective competencies. Demographic characteristics of research samples showed that from the total number of samples, 188 people (77 %) were male and 56 people (23 %) were female. 46.3 % (113 people) had Ph.D., 127 people had M.A. or were Ph.D. students, and only 4 people had B.A. degree. The most experience of sport marketing activity was in the range of "less than 5 years (45,1 %) and the shortest experience of sports marketing activity was in the range of "more than 20 years" (3.3%). The results of the factor load analysis of the questionnaire items showed that all 71 coefficients of the factor loads of the items were greater than 0.4, which indicates the suitability of this criterion. Considering t significant coefficients of questions that were more than 1.96, there is no need to omit any items. The average variance coefficients extracted from the components of the questionnaire were higher than 0.5, so the research model has an appropriate convergent validity. The divergent validity of the research model was investigated using Fornell & Larcker's (1999) method. The results showed that the root mean value of variance of the extracted variables in the present study, which were located in the matrix's main diameter, was higher than the correlation between them in the lower and upper left-handed diameters of the original matrix. Therefore, it could



be stated that the variables in the present research model are more interactive with their questions than with other variables. In other words, the divergent validity of the model was appropriate. The path coefficient between the competencies of sport marketing managers and components of fundamental competency, intelligence competency, professional competency and operational competency were 0.404, 0.511, 0.247 and 0.524, respectively. Regarding the value of the index I (GOF= 0.63) in the study of model fitting, the measurement model has a proper fitness.

Conclusion:

One of the challenges that affects organizations and is the main issue in appointment of managers is the lack of meritocracy in human resources. Sport and sport marketing managers are no exception from this issue. In this research, an appropriate questionnaire was developed to assess the competencies of sport marketing managers of the Premier Football League of Iran. The questionnaire presented in this research that evaluates fundamental competencies, intelligence competencies, professional competencies and operational competencies of sport marketing managers, could be used as an appropriate tool to identify competencies of sport marketing managers. It is suggested that sport clubs consider scientific research approach of the present study in selecting sport marketing managers so that competent managers could change clubs marketing area and lead it into proper position.

Keywords: Competency, Football, Sports Marketing, Questionnaire, Validation.

References

1. Faiz, D., & Zangian, S. (2013). Designing and presenting a model of the impact of marketing capabilities on the entrepreneurship of small and medium enterprises. Proceedings of the National Conference of the University of Entrepreneurs (Knowledge-based Industry), Babolsar, Mazandaran University. (in Persian).
2. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
3. 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*, 2(12), 129. (in Persian).



ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی

طهماسب شیروانی^۱، محسن اسمعیلی^{۲*}، محمد احسانی^۳

۱. دکتری مدیریت ورزشی، معاون اداره کل ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری

۲. استادیار مدیریت ورزشی، پژوهشگاه تربیت بدنی و علوم ورزشی (نویسنده مسئول)

۳. استاد مدیریت ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس تهران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۲/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۰/۱۷

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، اساتید مدیریت ورزشی، مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های فوتبال، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی بودند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در بخش کیفی برای جمع‌آوری داده‌ها از نمونه‌گیری نظری و مصاحبه عمیق و برای تحلیل داده‌ها از نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. در بخش کمی بعد از تدوین پرسشنامه پژوهش برگرفته از بخش کیفی و توزیع آن بین نمونه‌های پژوهش، ۲۴۴ پرسشنامه جمع‌آوری شد و سپس تجزیه و تحلیل شد. روایی محتوایی پرسشنامه ۷۱ سؤالی با استفاده از نظرهای اساتید و نیز روایی همگرا و واگرا با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی.ال.اس و پایایی پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید شد. در مجموع، ۶۸۲ کد اولیه به دست آمد که بعد از استخراج کدهای مشابه، ۱۰۹ کد باز متمایز مشخص شد. این کدها در ۲۳ گروه کدمحوری و چهار گروه کد انتخابی شامل شایستگی‌های پایه، هوشی، حرفه‌ای و انتخابی دسته‌بندی شدند. ضریب مسیر بین شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی و مؤلفه‌های شایستگی پایه، هوشی، حرفه‌ای و عملیاتی به ترتیب برابر با ۰/۴۰۴، ۰/۵۱۱، ۰/۲۴۷ و ۰/۵۲۴ بود. با توجه به مقدار شاخص (GOF = ۰/۶۳) در بررسی برازش کلی، مدل اندازه‌گیری از کیفیت مناسبی برخوردار است. پرسشنامه ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان ابزاری مناسب برای شناسایی شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌های فوتبال استفاده شود.

واژگان کلیدی: اعتباریابی، بازاریاب ورزشی، پرسشنامه، شایستگی، فوتبال.

1. Email: tsh7tsh@yahoo.com
2. Email: m_smaeili2006@yahoo.com
3. Email: ehsani@modarees.ac.ir



مقدمه

نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی و تقلیدناپذیری بسیار بااهمیت است. زیربنای توسعه کشورها و سازمان‌ها با خلاقیت و نوآوری منابع انسانی مرتبط است. درحقیقت، در پس هر رویداد و تحول بزرگ، هر توفیق و سازمان پیشرو، مدیران و رهبران برجسته‌ای وجود دارند. اهمیت نقش مدیران در سازمان‌ها به اندازه‌ای است که برخی از صاحب‌نظران وجود یک مدیر قابل و واجد صلاحیت را برای موفقیت سازمان کافی دانسته‌اند. مدیران، مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده موفقیت و شکست سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی هستند که با تکیه بر شایستگی‌های خود، سرنوشت‌ساز محیط خود هستند و اهداف سازمان را محقق می‌کنند، استفاده از دیگر عوامل را در سازمان تعیین می‌کنند، بهترین شیوه ادغام و هماهنگی آن عوامل را انتخاب می‌کنند و دارای تأثیر مضاعفی بر سازمان هستند (مارتل و ریچارد^۱، ۲۰۱۰). یکی از رویکردهایی که در دهه‌های اخیر در دنیای مدیریت عرضه شده است، 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. امروزه مدیران برای مواجهه با چالش‌های پیش روی کسب‌وکار به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی نیازمند هستند. در عصری که تغییرات سریع وجود دارد، برای نقش‌های در حال تغییر در سازمان‌ها به مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید نیاز است. مدل‌های شایستگی، ابزاری برای تعیین آنچه حال و آینده مورد نیاز است، فراهم می‌کنند (هوشیار و رحیم‌نیا، ۲۰۱۳، ۵۸).

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 به‌ویژه رویدادهای رقابتی سبب افزایش کمی و کیفی سازمان‌های ورزشی شد که علاوه بر کاربردی‌ترین اصول مدیریت باید شرایط و ابعاد خاصی مانند اماکن و تأسیسات ورزشی، داوطلبان، ریسک و ایمنی، بازاریابی ورزشی، جذب حامی و تماشاگران را مدیریت کنند (رایبسون^۲، ۲۰۱۰، ۴۳). وقتی

1. Martell & Richard
2. Robinson



درباره مدیران ورزشی صحبت می‌شود، بسیاری از مردم همان تصویری را در ذهن خود دارند که درباره مدیران بخش‌های محلی و عمومی دارند. 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 (پیتز و استوتلار^۱، ۲۰۰۲، ۲۴۶). همانند همه سازمان‌ها، در سازمان‌های ورزشی نیز باید بین انواع و سطوح مدیریت تفاوت قائل شد. لوسیر و کیمبل^۲ (۲۰۰۹، ۴۲) 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 می‌کنند 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 به‌خصوص در باشگاه‌های حرفه‌ای بسیار محسوس است (مینتن^۳، ۲۰۰۸، ۱۲۲). این پدیده به افزایش تعداد مدیران در حوزه ورزش حرفه‌ای منجر 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 (ولسی، مینتون و آبرامز^۴، ۲۰۱۳، ۶۷). یکی از حوزه‌هایی عملکردی که در سال‌های اخیر نقش پررنگی در مدیریت سازمان‌های ورزشی به خود گرفته است، حوزه مدیریت بازاریابی ورزشی است. حرکت روبه‌رشد بازاریابی ورزشی، اثرهای ویژه‌ای بر توسعه ورزش جهان داشته است و توانست گردش پولی عظیم، پتانسیل فوق‌العاده برای جذب شاغلان متعدد، جذب منابع مالی خارجی، جنبه‌های تبلیغاتی بسیار و فواید سیاسی، فرهنگی و اجتماعی گسترده‌ای را برای افراد ذی‌نفع این صنعت فراهم آورد (محمدکاظمی، خبیری و تندویس، ۲۰۰۸، ۱۲۹).

در فضای رقابتی امروز می‌توان گفت ارائه بهترین عملکرد در زمینه بازاریابی، به اساسی‌ترین دغدغه مدیران تبدیل شده است و مدیران می‌کوشند تا با بهره‌گیری از تکنیک‌های مختلف، به

1. Pitts & Stotlar
2. Lussier & Kimball
3. Minten
4. Walsy, Minton & Abrams



عملکرد برتر دست یابند. در این راستا قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران بازاریاب از عوامل مؤثر در دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر برای سازمان‌ها محسوب می‌شود (فیض و زنگیان، 2013، ۸۸). بازاریابی یکی از پیچیده‌ترین وظایف سازمان‌های ورزشی است که در صورت اجرای درست این وظیفه، می‌توان شاهد شکوفایی ورزش کشور در سطوح 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، ۲۰۰۸، ۵۵). همان‌طور که بیان شد، امروزه یکی از حوزه‌های عملکردی مهم در ورزش حرفه‌ای و به‌خصوص در فوتبال، مدیریت بازاریابی ورزشی است. در ایران که لیگ حرفه‌ای فوتبال آن از سال ۱۳۸۱-۱۳۸۰ شروع شد، 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 فدراسیون بین‌المللی فوتبال و کنفدراسیون فوتبال آسیا بر داشتن حداقل‌ها در باشگاه‌های حرفه‌ای است. باشگاه‌ها برای بقا چاره‌ای جز ایجاد درآمدزایی ندارند و در این بین عوامل مدیریتی می‌توانند نقش کلیدی برای برآورده کردن این خواسته باشگاه‌ها داشته باشند. 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 (جلالی، ۲۰۱۲، ۴۱).

پژوهش‌های زیادی در زمینه شایستگی‌های مدیران در حوزه‌های مختلف انجام شده است که به چند نمونه از آن‌ها اشاره می‌کنیم؛ بجانی، شهلائی و غفوری (۲۰۱۸) در پژوهشی به ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی پرداختند. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که شایستگی‌های مدیران سازمان‌های ورزشی در هفت گروه توانایی فنی، توانایی علمی، توانایی شخصیتی، توانمندی ادراکی-عاطفی، مدیریت روابط، توانایی جهانی‌شدن و توانایی رقابتی جای گرفتند و پرسشنامه‌ای ۲۴ گویه‌ای برای ارزیابی این شایستگی‌ها طراحی شد. منتظری، طالب‌پور و فیضی (۲۰۱۷) در پژوهش خود پرسشنامه‌ای ۲۹ سؤالی برای ارزیابی شایستگی‌های مربیان ورزشی طراحی کردند. این پرسشنامه شامل هفت مؤلفه برنامه‌ریزی، رهبری و انگیزش، بازاریابی و بودجه-



بندی، پشتیبانی و حمایت، تجربه رقابتی، برقراری ارتباط و ارائه بازخورد بود. اعتباریابی پرسشنامه ذکر شده (پایایی کرونباخ، روایی صوری، محتوایی و سازه) مطلوب ارزیابی شد. اسدی، سجادی، گودرزی و مرادی (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان «تبیین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی» بیان کردند که شیوه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت رویداد، مدیریت اماکن و تجهیزات ورزشی، مدیریت پژوهش و بازاریابی رویداد از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران رویدادهای ورزشی است. رضانی‌نژاد، بنار و سرانی (۲۰۱۴) به بررسی شایستگی‌های شغلی مدیران باشگاه‌های ورزشی اصفهان پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که تفاوت معناداری بین اولویت ابعاد شایستگی‌های شغلی شامل مهارت‌ها، نقش‌ها و وظایف وجود داشت. همچنین نیاز به مهارت سیاسی دارای بیشترین میانگین رتبه بود؛ ولی بین اولویت آن با مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی تفاوت معنادار وجود نداشت؛ البته بین اولویت نقش‌های مدیران عامل شامل نقش تصمیم‌گیری، اطلاعاتی و میان‌فردی و نیز بین اولویت وظایف مدیران عامل شامل برنامه‌ریزی، هدایت و رهبری، نظارت و سازماندهی تفاوت معنادار مشاهده شد. نتایج پژوهش نادریان و امیرحسینی (۲۰۰۶) با عنوان «مهارت‌های انسانی برای مدیران ورزشی (شاخص و ملاک‌ها از دیدگاه مدیران)» نشان داد که مدیران ورزشی برای اثربخشی در انجام‌دادن وظایف و تأثیر گذاشتن بر 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 دارند. همچنین نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که از دیدگاه مدیران باسابقه، مهارت‌های انسانی بر عملکرد شغلی مدیران تأثیر معنادار دارد. نتایج پژوهش مظفری، جوادی و نادریان (۲۰۰۲) 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. بریر، پروکس، ناوارو و ملیسا^۱ (۲۰۱۵) 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،

1. Brière, Proulx, Navaro & Mélissa



ظرفیت‌سازی و مدیریت تغییر معرفی کردند. کنیسفلد، هیونگ، سیونگ، جو و رونلد^۱ (۲۰۱۲) در پژوهش خود با عنوان «توسعه مدل شایستگی برای مدیران باشگاه‌های ورزشی خصوصی» بیان کردند که مدیران باشگاه‌های ورزشی خصوصی باید دارای شایستگی‌های نگهداری اماکن، رهبری، حسابداری، بازاریابی، مدیریت استراتژیک و آشنایی با منابع قانونی و انسانی باشند. نینگ‌لیو، تینگ‌لینگ و چائون^۲ (۲۰۱۱) در پژوهش 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 داشته باشند. والکر و وبستر^۳ (۲۰۰۶) شایستگی‌های خدمات به مشتریان، مهارت‌های مدیریتی و مردمی، مهارت‌های فروش، مهارت بودجه‌بندی، مهارت‌های 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 کسب‌وکار و مهارت‌های تجارت الکترونیک را از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران زن در کسب‌وکار معرفی کردند.

با بررسی پژوهشگران این پژوهش، به نظر می‌رسد تاکنون پژوهشی در زمینه ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی در داخل یا خارج کشور انجام نشده است؛ بنابراین در این پژوهش درصدد بررسی این موضوع هستیم که آیا می‌توان یک مدل مناسب از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی در باشگاه‌های لیگ برتر داشته باشیم تا براساس آن بتوان مدیران شایسته را در امر بازاریابی باشگاه‌ها انتخاب و منصوب کرد؟ در واقع در این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال هستیم که افرادی که در باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال در سمت بازاریاب ورزشی قرار می‌گیرند، باید دارای چه شایستگی‌های عمومی و ویژه بازاریابی ورزشی باشند؟ از این‌رو پژوهش حاضر با هدف ساخت و اعتباریابی ابزاری برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی انجام شده است.

1. Koenigsfeld, Hyun, Seung, Joe & Ronald
2. Ning Liu, Ting Lin, & Chun
3. Walker & Webster



روش پژوهش

این پژوهش با ماهیت اکتشافی و با هدف بسط دانش و شناخت موجود در رابطه با شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی در باشگاه‌های فوتبال انجام شد؛ از این رو در دسته پژوهش‌های بنیادی قرار می‌گیرد. همچنین این پژوهش بر مبنای جست‌وجوی داده، دارای ماهیت ترکیبی بود. این پژوهش با رویکرد طرح اکتشافی توسعه ابزار انجام شده است که براساس این طرح، ابتدا جنبه کیفی پژوهش انجام شد و سپس پژوهش به صورت کمی انجام شد. در مرحله کیفی از مصاحبه عمیق با خبرگان به عنوان ابزار پژوهش استفاده شد و در مرحله کمی نیز از پرسشنامه برخاسته از مرحله اول به عنوان ابزار پژوهش استفاده شد. در بخش اول پژوهش از روش گراند تئوری (نظریه داده‌بنیاد) استفاده شد. با استفاده از این روش پژوهشگر می‌تواند از میان حجم انبوهی از داده‌ها، به شکلی سیستماتیک وجوه اشتراک را استخراج کند و براساس آن به نظریه‌پردازی در حوزه پژوهشی خود بپردازد. هدف عمده این روش، تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن عناصر کلیدی (مفاهیم، مقوله‌ها و قضیه‌ها) آن پدیده و سپس طبقه‌بندی روابط این عناصر درون بستر و فرایند آن پدیده است. سه فرایند هم‌پوش در فرایند تحلیل نظریه مفهوم‌سازی بنیادی وجود دارد که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. جامعه آماری در بخش کیفی پژوهش، همه مدیران عامل و بازاریابان باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال، اعضای کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال و سازمان لیگ و اساتید مدیریت ورزشی دانشگاه‌ها بودند. برای نمونه‌گیری از روش هدفمند و تکنیک گلوله‌برفی استفاده شد. در این تکنیک نمونه‌گیری تا زمانی تداوم می‌یابد که پژوهش به اشباع نظری و کفایت برسد. در انتخاب نمونه آماری برای اجرای مصاحبه‌های عمیق سعی شد هم از افراد دارای تحصیلات آکادمیک (اعضای هیئت علمی) و هم از افراد دارای تجربیات مدیریتی و بازاریابی در باشگاه‌های فوتبال استفاده شود؛ بر این اساس از ۱۷ نفر مصاحبه گرفته شد که از فرد پانزدهم به بعد اشباع نظری به دست آمد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شد و پس از انجام شدن هر مصاحبه، تجزیه و تحلیل داده‌های آن به منظور تعیین شاخصه‌های اصلی صورت گرفت.

جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، همان جامعه آماری در بخش کیفی به علاوه دانشجویان دکتری رشته مدیریت ورزشی در سطح استان تهران بودند. تعیین حداقل حجم نمونه لازم برای



گردآوری داده‌های مربوط به مدل‌یابی معادلات ساختاری بسیار بااهمیت است. درباره حجم نمونه لازم برای مدل‌های ساختاری توافق کلی وجود ندارد (شریبر^۱، ۲۰۰۶، ۳۲۸)، اما به زعم بسیاری از پژوهشگران نظیر سیوو، فان، ویتا و ولز^۲ (۲۰۰۶، ۲۸۷) و هو^۳ (۲۰۰۸، ۷۷) مبنی بر اینکه حجم نمونه ۲۰۰ و بیشتر، به‌عنوان یک قاعده سرانگشتی خوب می‌تواند قدرت آماری کافی را برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فراهم آورد، در این پژوهش نیز به‌علت همکاری نکردن تعدادی از نمونه‌های پژوهش، پرسشنامه در بین کل نمونه‌های در دسترس به تعداد ۳۱۴ توزیع شد. با نمونه‌های پژوهش هم به‌صورت حضوری و هم به‌صورت تلفنی و ایمیلی برای اطمینان از دریافت پرسشنامه تماس برقرار شد. درنهایت، برای انجام دادن بخش کمی پژوهش، ۲۴۴ پرسشنامه استفاده شد. در مرحله دوم پژوهش، براساس مدل برخاسته از داده‌های کیفی، پرسشنامه‌ای ۷۱ گویه‌ای با مقیاس پنج‌ارزشی لیکرت تهیه و تدوین شد و براساس آن، داده‌های کمی مورد نیاز جمع‌آوری شد. این پرسشنامه دارای چهار مؤلفه اصلی شایستگی‌های پایه (گویه‌های ۱ تا ۶)، شایستگی‌های هوشی (گویه‌های ۷ تا ۲۸)، شایستگی‌های حرفه‌ای (گویه‌های ۲۹ تا ۴۱) و شایستگی‌های عملیاتی (گویه‌های ۴۲ تا ۷۱) بود. در پژوهش حاضر برای برآورد پایایی پرسشنامه شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی، از پایایی آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و برای برآورد روایی پرسش‌نامه از روایی محتوا، همگرا و واگرا استفاده شد. برای تعیین روایی محتوا، پرسشنامه‌های پژوهش بین ۱۵ نفر از اساتید مدیریت ورزشی به‌منظور ارائه نظرها در زمینه‌هایی همچون انشاء و تعداد گویه‌ها، هماهنگی گزینه‌ها با گویه‌ها، هماهنگی گویه‌ها با اهداف پژوهش، حذف یا اضافه کردن گویه‌ها و سایر موارد توزیع شد. پس از بازگرداندن پرسشنامه‌ها، نظرها و پیشنهادهای دریافت‌شده درباره پرسشنامه اصلاح شد. سپس برای اصلاح ادبی ابزار، در اختیار یکی از دانشجویان دکتری ادبیات فارسی قرار گرفت و پرسشنامه نهایی شد. در بخش کمی، داده‌ها از طریق مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌سازی معادلات ساختاری

1. Schreiber
2. Sivo
3. Hoe



تجزیه و تحلیل شدند. برای انجام دادن تحلیل‌های آماری در بخش کمی از نرم‌افزارهای اسمارت پی.ال.اس.^۱ و اس.پی.اس.اس.^۲ استفاده شد.

نتایج

در بخش اول پژوهش، 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 شماره یک است.

جدول ۱- مشخصات نمونه‌های پژوهش

Table 1- Specifications of Research Samples

ردیف Row	مسئولیت Responsibility	مدرک Evidence
۱	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۲	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۳	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۴	مسئول صدور مجوز حرفه‌ای باشگاه‌های فوتبال و عضو کمیته بازاریابی	کارشناسی ارشد
۵	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۶	رئیس کمیته بازاریابی فدراسیون فوتبال	کارشناسی 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	مدیرعامل باشگاه ذوب آهن اصفهان	کارشناسی ارشد
۱۲	مدیرعامل 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	کارشناسی ارشد
۱۶	عضو هیئت علمی دانشگاه	دکتری
۱۷	مدیرعامل سابق باشگاه فوتبال	کارشناسی ارشد

بعد از کدگذاری مرحله به مرحله مفاهیم به دست آمده، ۱۰۹ کد اولیه به دست آمد که در ۲۳ گروه کد محوری شامل شخصیتی، رفتاری، هوش سازمانی، هوش هیجانی، هوش استراتژیک، هوش رقابتی، هوش تجاری، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، هوش سیاسی، هوش اجتماعی، مدیریت عمومی،

1. Smart PLS
2. SPSS



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 مقایسه آن‌ها نشان داد که می‌توان کدهای محوری به‌دست‌آمده را به چهار گروه اصلی تقسیم‌بندی کرد که عبارت‌اند از: ۱- شایستگی‌های پایه: کدهایی که مربوط به شایستگی‌های پایه مدیران بازاریاب ورزشی بودند، به دو گروه شخصیتی و رفتاری دسته‌بندی شدند؛ ۲- شایستگی‌های هوشی: کدهایی که به تشریح ابعاد هوشی مدیران بازاریاب ورزشی می‌پرداختند، در نه گروه هوش سازمانی، هوش هیجانی، هوش استراتژیک، هوش رقابتی، هوش تجاری، هوش اخلاقی، هوش فرهنگی، هوش سیاسی، هوش اجتماعی دسته‌بندی شدند؛ ۳- شایستگی‌های حرفه‌ای: کدهایی که مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بازاریاب ورزشی بودند، به چهار گروه مدیریتی، دانشی، ورزشی و مهارتی تقسیم‌بندی شدند؛ ۴- شایستگی‌های عملیاتی: کدهایی که مربوط به شایستگی‌های عملیاتی مدیران بازاریاب ورزشی بودند، به هشت گروه شامل مدیریت آمیخته بازاریابی، مدیریت بازاریابی جهانی، مدیریت برند، مدیریت تحقیقات بازاریابی، مدیریت بخش‌بندی بازار، مدیریت فروش، مدیریت مشتریان و مدیریت بازاریابی اسلامی-اخلاقی دسته‌بندی شدند.

در بخش دوم پژوهش به تجزیه و تحلیل داده‌های خام و استخراج نتایج مربوط به مرحله کمی پرداخته شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه پژوهش در بخش کمی نشان داد که از کل نمونه‌های پژوهش، ۱۸۸ نفر مرد (۷۷ درصد) و ۵۶ نفر زن (۲۳ درصد) بودند. ۴۶/۳ درصد از نمونه‌های پژوهش (۱۱۳ نفر) دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند. در این بین تنها چهار تا از نمونه‌ها دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بقیه یعنی ۱۲۷ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری بودند. بیشترین سابقه فعالیت بازاریابی ورزشی در ردیف کمتر از پنج سال (۴۵/۱ درصد) و کمترین سابقه فعالیت بازاریابی ورزشی در ردیف بیشتر از ۲۰ سال (۳/۳ درصد) بودند.

برازش مدل پژوهش در سه بخش انجام شد: ۱- برازش مدل‌های اندازه‌گیری، ۲- برازش مدل‌های ساختاری و ۳- برازش مدل کلی؛ به این ترتیب که ابتدا از صحت روابط موجود در مدل‌های اندازه-



گیری با استفاده از معیارهای پایایی و روایی اطمینان حاصل شد و سپس به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش ساختاری پرداخته شد و در مرحله پایانی نیز برازش کلی مدل پژوهش بررسی شد. مدل اندازه‌گیری به بخشی از مدل کلی مربوط می‌شود که دربرگیرنده یک متغیر به همراه سؤال‌های مربوط به آن است. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد.

سنجش بارهای عاملی: بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی گویه‌های یک متغیر با آن متغیر محاسبه می‌شوند که اگر این مقدار برابر یا بیشتر از ۰/۴ شود، تأیید می‌کند که واریانس بین متغیر و گویه‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن متغیر بیشتر است و پایایی آن مدل اندازه‌گیری قابل قبول است (هالند، ۱۹۹۹). نتایج مربوط به بارهای عاملی سؤال‌های مدل‌های اندازه‌گیری و ضرایب معناداری (t-values) مربوط به آن‌ها، در جدول شماره دو مشاهده می‌شود.

جدول ۲- بارهای عاملی و ضرایب t-values گویه‌های پرسشنامه

Table 2 - Factor Loads and T-Values of Questionnaire Items

T-Value	بار عاملی Factor Load	سؤال Question	T-Value	بار عاملی Factor Load	سؤال Question	T-Value	بار عاملی Factor Load	سؤال Question
21.9	0.722	q49	51.78	0.898	q25	66.90	0.903	q1
30.8	0.77	q50	46.69	0.853	q26	95.13	0.904	q2
24.92	0.758	q51	76.64	0.849	q27	36.49	0.82	q3
26.15	0.748	q52	90.13	0.909	q28	36.57	0.835	q4
26.6	0.751	q53	35.48	0.79	q29	34.23	0.81	q5
2.88	0.888	q54	24.74	0.747	q30	35.23	0.83	q6
2.99	0.782	q55	34.79	0.796	q31	26.18	0.763	q7
4.11	0.78	q56	28.98	0.792	q32	47.57	0.847	q8
6.26	0.876	q57	44.17	0.837	q33	54.22	0.855	q9
2.79	0.563	q58	72.76	0.898	q34	50.35	0.845	q10
4.94	0.832	q59	73.38	0.892	q35	54.11	0.883	q11
4.71	0.805	q60	68.99	0.896	q36	54.56	0.866	q12
11.48	0.933	q61	62.75	0.883	q37	66.34	0.876	q13
4.55	0.727	q62	37.63	0.812	q38	86.73	0.896	q14
36.89	0.847	q63	55.68	0.857	q39	81.54	0.898	q15
82.28	0.886	q64	24.02	0.767	q40	79.02	0.899	q16
55.39	0.856	q65	39.76	0.807	q41	66.28	0.894	q17
38.58	0.843	q66	34.18	0.776	q42	80.24	0.898	q18
50.54	0.875	q67	32.21	0.773	q43	62.18	0.885	q19

1. Hulland



44.01	0.834	q68	34.19	0.787	q44	83.08	0.91	q20
37.05	0.804	q69	26.32	0.757	q45	74.34	0.907	q21
36	0.839	q70	32.46	0.81	q46	97.74	0.91	q22
46.09	0.845	q71	30.71	0.763	q47	68.08	0.892	q23
**P < 0.05, n = 244			31.98	0.766	q48	51.78	0.863	q24

همان‌طور که در جدول شماره سه مشخص است، تمامی ۷۱ ضرایب بارهای عاملی گویه‌ها از ۰/۴ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. با توجه به ضرایب معناداری t سؤال‌ها که همه بیشتر از ۱/۹۶ است، می‌توان بیان کرد که بارهای عاملی همه سؤال‌ها در سطح ۹۵ درصد معنادار هستند و به حذف هیچ‌کدام از گویه‌ها نیاز نیست (داوری و رضازاده، ۲۰۱۶).

همسانی درونی: همسانی درونی ابزار اندازه‌گیری از طریق سه شاخص آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج شده^۱ ارزیابی شد که نتایج در جدول شماره سه ارائه شده است.

جدول ۳- شاخص‌های مربوط به همسانی درونی ابزار پژوهش

Table 3- Indicators Related to Internal Consistency of Research Tools

پایایی ترکیبی (CR) Combined Reliability	AVE	ضریب آلفای کرونباخ Cronbach's Alpha Coefficients	متغیر Variable
0.89	0.64	0.85	شایستگی‌های پایه Basic Competencies
0.92	0.59	0.93	شایستگی‌های هوشی Intelligence Competencies
0.91	0.58	0.91	شایستگی‌های حرفه‌ای Professional Competencies
0.96	0.48	0.95	شایستگی‌های عملیاتی Operational Competencies
0.95	0.52	0.94	شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی Competencies of Sports Marketing Managers

براساس جدول شماره سه، مقادیر مربوط به پایایی متغیرهای مدل پژوهش بیشتر از ۰/۷ است که

نشان‌دهنده پایایی مناسب پژوهش حاضر است.

1. AVE



روایی همگرا: روایی همگرا معیاری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی‌اال.اس. به کار برده می‌شود. معیار میانگین واریانس استخراج‌شده نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر متغیر با سؤال‌های خود است؛ به بیان ساده‌تر، میانگین واریانس استخراج‌شده میزان همبستگی یک متغیر با سؤال‌های خود را نشان می‌دهد که هرچه همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. مقدار بحرانی برای معیار میانگین واریانس استخراج‌شده که برای سنجش روایی همگرا معرفی شده است، ۰/۵ است؛ یعنی مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده بیشتر از ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد (بارکلای، هیگینز و تامپسون، ۱۹۹۵). ضرایب مربوط به میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرهای پژوهش در جدول شماره سه مشخص شده است. با توجه به زیادبودن ضرایب میانگین واریانس استخراج‌شده که بیشتر از ۰/۵ هستند، می‌توان بیان کرد که مدل پژوهش از روایی همگرای مناسب برخوردار است.

روایی واگرا: روایی واگرا سومین شاخص سنجش برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی است. فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) روشی را برای تعیین میزان روایی واگرایی مدل‌های اندازه‌گیری تعیین کردند. در این روش میزان رابطه یک متغیر با سؤال‌هایش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرهاست؛ به طوری که روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سؤال‌های خود دارد تا با سؤال‌های دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین متغیرها) در مدل باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). جدول شماره چهار ماتریس مربوط به روایی واگرایی مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش را نشان می‌دهد.

1. Barclay, Higgins & Thompson,
2. Fornell, & Larcker



جدول ۴- ماتریس روایی واگرا مدل اندازه‌گیری

Table 4- Divergent Validity Matrix of the Measurement Model

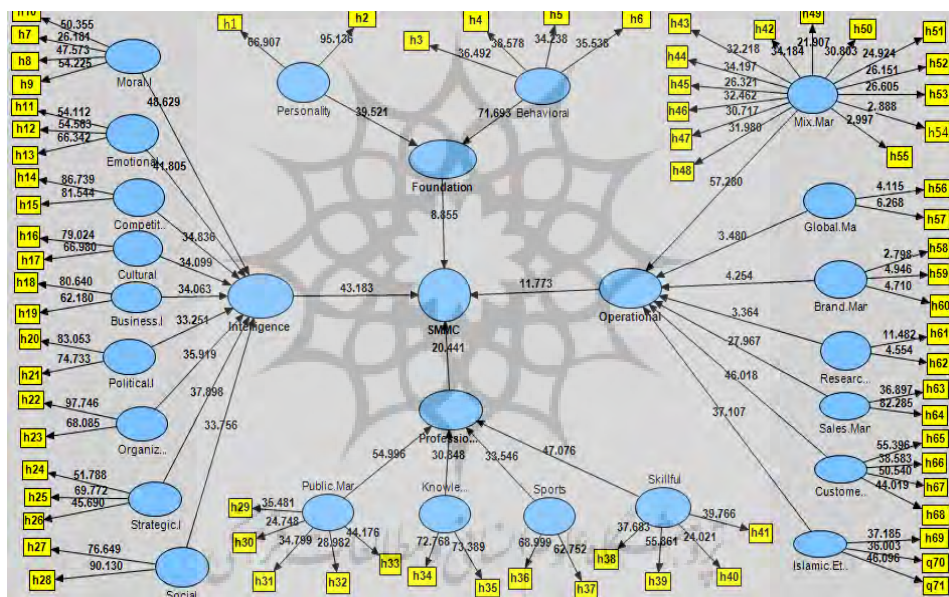
متغیر Variable	شایستگی‌های پایه Basic Competencies	شایستگی‌های هوشی Intelligence Competencies	شایستگی‌های حرفه‌ای Professional Competencies	شایستگی‌های عملیاتی Operational Competencies	شایستگی‌های مدیران بازاریاب Competencies of Sports Marketing Managers
شایستگی‌های پایه Basic Competencies	0.8				
شایستگی‌های هوشی Intelligence Competencies	0.711	0.768			
شایستگی‌های حرفه‌ای Professional Competencies	0.698	0.743	0.761		
شایستگی‌های عملیاتی Operational Competencies	0.69	0.654	0.687	0.692	
شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی Competencies of Sports Marketing Managers	0.707	0.714	0.72	0.669	0.721

همان‌گونه که از جدول شماره چهار برگرفته از روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) مشخص است، مقدار جذر میانگین واریانس استخراج‌شده متغیرها در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر است. از اینرو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، متغیرها در مدل پژوهش حاضر تعامل بیشتری با سؤالات خود دارند تا با متغیرهای دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرای مدل در حد مناسب است.

شاخص‌های ارزیابی برازش مدل ساختار: به منظور برازش مدل ساختاری، به ترتیب این شاخص‌های ارزیابی بررسی شد: ۱- اعداد معناداری t ، ۲- شاخص R^2 و ۳- شاخص Q^2 .



اعداد معناداری t (t-values): ابتدایی‌ترین شاخص برای سنجش رابطه بین متغیرها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری t است. در صورتی که مقدار این اعداد در سطح ۹۵ درصد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها دارد. جدول شماره سه و شکل شماره دو مقادیر t-values را برای ارزیابی بخش ساختاری مدل پژوهش نشان می‌دهد. همان‌گونه که در جدول و شکل ذکر شده مشاهده‌شدنی است، تمامی ضرایب معناداری t از ۱/۹۶ بیشتر است و این مطلب حاکی از معنادار بودن تمامی مسیرهای مشخص شده در سطح اطمینان ۹۵ درصد و مناسب بودن مدل ساختاری است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۵).



شکل ۲- مقادیر T-Values برای ارزیابی بخش ساختاری مدل

Figure 2- T-Values to Evaluate the Structural Part of the Model

شاخص R^2 : برازش بخش ساختاری مدل به وسیله شاخص R^2 تعیین می‌شود. هنسler، رینگل و سینکوویس^۱ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی کردند. ضرایب مربوط به R^2 متغیرهای درون‌زای مدل ساختاری در جدول

1. Henseler, Ringle & Sinkovics



شماره هفت مشاهده می‌شود. با توجه به مقادیر R^2 می‌توان بیان کرد که مدل ساختاری پژوهش از برازش قوی برخوردار است.

شاخص Q^2 : این شاخص که استون و گیزر^۱ (۱۹۷۵) آن را معرفی کرد، قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند (استون و گیزر، ۱۹۷۵). هنسلر و همکاران (۲۰۰۹) در زمینه شدت قدرت پیش‌بینی مدل درباره متغیرهای درون‌زا، سه مقدار ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین کردند که به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی متغیر یا متغیرهای برون‌زای مربوط به آن را دارد. در جدول شماره پنج، مقادیر مربوط به Q^2 متغیرهای مدل پژوهش حاضر مشخص شده است. با توجه به اینکه مقدار Q^2 برای تمامی متغیرهای درون‌زای مدل پژوهش حاضر بیشتر از ۰/۳۵ است، نشان از قدرت پیش‌بینی قوی متغیرهای برون‌زای مربوط به آن‌ها را دارد؛ در نتیجه می‌توان بیان کرد که قدرت پیش‌بینی مدل ساختاری پژوهش مناسب و قوی است.

جدول ۵- مقادیر مربوط به شاخص‌های ارزیابی برازش مدل ساختاری

Table 5 - Values Related to Structural Model fit Evaluation Indicators

Q^2	R^2	متغیر Variable
0.637	0.617	شایستگی‌های پایه Basic Competencies
0.585	0.725	شایستگی‌های هوشی Intelligence Competencies
0.567	0.571	شایستگی‌های حرفه‌ای Professional Competencies
0.501	0.841	شایستگی‌های عملیاتی Operational Competencies
0.488	0.761	شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی Competencies of Sports Marketing Managers

شاخص ارزیابی برازش بخش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل‌های اندازه‌گیری و معادلات ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک شاخص به نام شاخص نیکویی برازش GOF استفاده می‌شود و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل پژوهش به صورت کلی استفاده کرد. ولترز، اودوکرکن

1. Stone-Geisser



و وانوپن^۱ (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی کرده‌اند (ولتز، اودوکرکن و وانوپن، ۲۰۰۹). مقدار GOF برای مدل پژوهش به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

$$\sqrt{0.706 \times 0.562} = 0.63$$

با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (وتزس و همکاران، ۲۰۰۹)، و حصول مقدار ۰/۶۳ برای GOF درباره مدل شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود.

آزمودن فرضیه‌های پژوهش: پس از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، امکان بررسی و آزمودن فرضیه‌های پژوهش فراهم شده است. با توجه به مقادیر t روابط بین متغیرهای مدل و ضرایب استاندارد شده مدل پژوهش در شکل‌های شماره دو و شماره سه، نتایج معناداری فرضیه‌های پژوهش و همچنین ضرایب استاندارد مربوط به هر کدام در جدول شماره شش مشخص شده است.

جدول ۶- اثر مؤلفه‌ها بر شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی

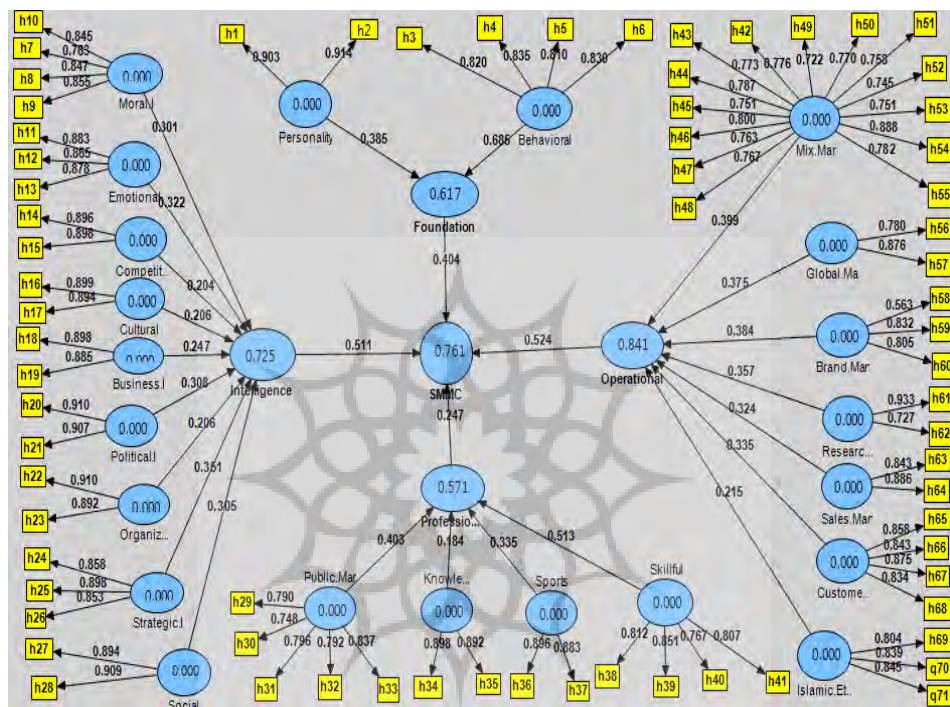
Table 6- The effect of components on the competencies of sports market managers

ردیف Row	مسیر (فرضیه) Path (Hypothesis)	ضریب مسیر Path Coefficient	آماره t Statistic	نتیجه آزمون Test Result
1	شایستگی‌های پایه ← شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی	0.404	8.885	پذیرش
2	شایستگی‌های هوشی ← شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی	0.511	43.31	پذیرش
3	شایستگی‌های حرفه‌ای ← شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی	0.247	20.441	پذیرش
4	شایستگی‌های عملیاتی ← شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی	0.524	11.773	پذیرش

1. Wetzels, Odekerken & Vanoppen



همان‌طور که در جدول شماره شش مشاهده می‌شود، مقادیر آماری تی (ضریب معناداری) این چهار مؤلفه بیشتر از $1/96 \pm$ است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان بیان کرد که مؤلفه‌های چهارگانه ذکر شده توان پیش‌بینی متغیر شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی را دارند.



شکل ۳- ضرایب استاندارد شده مدل پژوهش

Figure 3- Standardized Coefficients of the Research Model

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از چالش‌هایی که امروزه بر سازمان‌ها تأثیر گذاشته است و مسئله اصلی در انتصاب مدیران است، نبود شایسته‌سالاری، تبعیض و بهره‌وری ناکافی از منابع انسانی است. عرصه ورزش و مدیران بازاریاب ورزشی از این موضوع مستثنا نیست؛ از این‌رو در این پژوهش سعی شد که پرسشنامه‌ای مناسب برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران بازاریابی ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران ارائه شود. این پرسشنامه شامل ۷۱ گویه و چهار عامل اصلی شایستگی‌های پایه (گویه‌های ۱ تا ۶)، شایستگی‌های

هوشی (گویه‌های ۷ تا ۲۸)، شایستگی‌های حرفه‌ای (گویه‌های ۲۹ تا ۴۱) و شایستگی‌های عملیاتی (گویه‌های ۴۲ تا ۷۱) بوده است که در این پژوهش پایایی و روایی آن تأیید شد.

اولین گروه از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، شایستگی‌های پایه است که شامل شایستگی‌های شخصیتی و رفتاری است. نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که بین شایستگی‌های پایه و شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی با توجه به ضریب مسیر در مدل پژوهش (۰/۴۰۴) اثر مستقیم و معنادار وجود دارد. الوانی (۲۰۱۶) در پژوهش خود، اولین سطح شایستگی‌های مدیران را شایستگی‌های پایه شامل مواردی مانند خلاقیت، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری و غیره بیان کردند. همچنین اسدی، سجادی، گودرزی و مرادی (۲۰۱۵)، مظفری، جوادی و نادریان (۲۰۰۲) و بریر، برولکس، ناوراو و ملیسا (۲۰۱۵) در پژوهش‌های خود به ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری مدیران مانند خلاقیت، برون‌گرایی، انعطاف‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، آراستگی، داشتن انگیزه و توجه به ارزش‌های جامعه، به‌عنوان اولین ضروریات‌ها برای کسب شایستگی مدیران اشاره کردند. به نظر می‌رسد 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 می‌کند و به آنان اشتیاق کار کردن می‌دهد. مدیران انگیزه هستند، مدیری است که از انجام دادن کارها و تحقق اهداف سازمان خوشحال می‌شود. مدیرانی که دارای انگیزه هستند، این انگیزه را به زیردستانشان نیز منتقل می‌کنند و انرژی حرکت در آنها ایجاد می‌کنند. مدیران بازاریاب ورزشی با داشتن اعتمادبه‌نفس بالا، نیاز به تأیید دیگران ندارند و اقدامشان برای کسب تأیید نیست. براساس آنچه درست و قانونی است، اقدام می‌کنند و اگر راه‌حل‌هایشان موفقیت‌آمیز نباشد، انعطاف لازم برای تغییر دادن آنها دارند.

دومین گروه 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 هوش تجاری می‌شود. نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که بین شایستگی‌های هوشی و شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی با توجه به ضریب مسیر در مدل پژوهش (۰/۵۱۱) اثر مستقیم و معنادار وجود دارد. شایستگی‌های هوشی،



قابلیت‌های ذهنی و هوشی مدیران هستند که باعث می‌شوند مدیران در شرایط مختلف برای رویارویی با مسائل متفاوت توانمند باشند (مولر و ترنر، ۲۰۱۰). گلمن^۱ (۲۰۰۱) و مولر و ترنر (۲۰۱۰) در پژوهش‌های خود تأثیر مثبت هوش اخلاقی و هوش هیجانی را در شایستگی مدیران تأیید کردند. براساس تعریف هوش هیجانی می‌توان بیان کرد که افزایش کنترل هیجان‌ها، احساسات و عواطف، احتمالاً می‌تواند به شناخت واقعیات امور منجر شود و شناخت صحیح واقعیات‌ها موجب انتخاب صحیح راه‌حل‌ها برای برخورد با وقایعی شود 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 باندور^۲، نظام باور به توانایی در فرد شکل خواهد گرفت و شایستگی مطلوب فرد رقم خواهد خورد؛ بنابراین ضروری است که باشگاه‌ها، مدیران بازاریابی‌ای را استخدام کنند که میزان هوش هیجانی بیشتری داشته باشند؛ چراکه مدیران و تجاری که هوش هیجانی بیشتری 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 ممتاز هستند. بسیاری از رفتارها و تصمیم‌های مدیران در سازمان-های امروزی تحت تأثیر ارزش‌های اخلاقی آن‌هاست. احتمالاً مدیری با هوش اخلاقی زیاد می‌تواند با تنظیم بهتر روابط، کاهش تعارض‌ها، 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 کند، عملکرد سطح بالایی را در سرتاسر فروش، سود، نگهداری افراد، شهرت و رضایت مشتریان باشگاه ایجاد می‌کند. فروغی، خانی و سلطانی، (۲۰۱۶: ۴۰) هوش استراتژیک مدیران بازاریاب را یکی از عوامل مؤثر بر شایستگی این مدیران برای استفاده از قابلیت‌های بازاریابی توصیف کردند. در زمینه هوش سازمانی، حمیدی، ساکی، موحدی و محبی‌زاده (۲۰۱۵) از این نوع هوش مدیران به‌عنوان یک مؤلفه تأثیرگذار بر عملکرد و شایستگی مدیران یاد کردند و بیان کردند که شایستگی هر مدیر در هر موقعیتی که قرار دارد، نشانگر بینش و آگاهی آن شخص به آن موقعیت

1. Golman
2. Bandora



یا مسئله خاص است که درباره آن ارزیابی می‌شود. با توجه به اینکه هوش سازمانی افراد، نشانگر آگاهی و اطلاعات افراد در رابطه با عوامل مؤثر بر سازمان است، هوش سازمان می‌تواند یکی از عوامل مؤثر بر شایستگی مدیر در داخل سازمان باشد. رحیمی و حسن‌زاده (۲۰۱۴) در پژوهش خود بیان کردند که هوش رقابتی مدیران بازاریاب بر اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی آن‌ها تأثیر مستقیم و معنادار دارد. موفقیت فردا در عرصه کسب‌وکار از آن سازمان‌هایی است که مدیران آن‌ها بصیرت و اطلاعات بیشتری درباره 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. به نظر می‌رسد هر قدر مدیران بازاریاب ورزشی بتوانند از رقبا اطلاعات بیشتری به دست آورند و فرصت‌های موجود در محیط بازار را بهتر بشناسند، احتمال آنکه استراتژی‌های اثربخش و موفقیت‌آمیزی را تدوین و اجرا کنند، بیشتر است و این تدوین و اجرای استراتژی‌های اثربخش و موفق می‌تواند بر شایستگی این مدیران تأثیر مثبت داشته باشد. باشگاه‌های لیگ برتر فوتبال ایران به مدیران بازاریابی‌ای نیازمند دارند که بتوانند مشتریان بیشتری (از جمله حامیان مالی، هواداران و غیره) را برای باشگاه جذب کنند، هنر و توانایی درآمدزایی از راه‌های گوناگون قانونی 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 زمینه مسائل تجاری باشگاه موفق عمل کنند.

سومین گروه از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران، شایستگی‌های حرفه‌ای است که شامل شایستگی دانشی، مدیریتی، ورزشی و مهارتی می‌شود. نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که بین شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی با توجه به ضریب مسیر در مدل پژوهش (۰/۲۴۷) اثر مستقیم و معنادار وجود دارد. والکر و وبستر (۲۰۰۶) و نینگ‌لیو، تینگ‌لین و چاون (۲۰۱۱) در پژوهش‌های خود بیان کردند که برای مدیران بازاریاب، 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 کند. همچنین برنامه‌ریزی، کنترل، بودجه‌بندی و سازماندهی از جمله وظایف



مدیریتی هستند که آن‌ها در پژوهش‌های خود برای شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی اشاره کردند. شانک (۲۰۱۴) در کتاب معروف خود با عنوان بازاریابی ورزشی با دیدگاهی استراتژیک، وظیفه بودجه-بندی، 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 با استفاده از امکانات و استعدادهای موجود و متناسب با اوضاع، بهترین و مناسب‌ترین تصمیم‌ها را بگیرند و به آن عمل کنند. برنامه‌ریزی و سازماندهی متناسب و واقع‌گرایانه، هدایت و رهبری و گسترش روابط صحیح و متناسب با اوضاع، 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 است. 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 بیشتری 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 دهند و شایستگی خود را در انجام دادن فعالیت‌های بازاریابی باشگاه افزایش دهند.

شایستگی‌های عملیاتی آخرین گروه از شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی لیگ برتر فوتبال ایران است که توانمندی‌های لازم برای 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. نتایج حاصل از تحلیل مدل پژوهش نشان داد که بین شایستگی‌های عملیاتی و شایستگی‌های مدیران بازاریاب ورزشی با توجه به ضریب مسیر در مدل پژوهش (۰/۵۲۴) اثر مستقیم و معنادار وجود دارد. نینگ‌لیو، تینگ‌لین و چاون (۲۰۱۱) به شایستگی مربوط به مدیریت آمیخته بازاریابی و مدیریت روابط مشتری به عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران بازاریاب اشاره کردند. والکر و وبستر (۲۰۰۶) شایستگی‌های مربوط به مدیریت مشتریان، مهارت‌های فروش و مهارت آمیخته بازاریابی را



از مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران زن بازاریاب در کسب‌وکار معرفی کردند. شانک (۲۰۱۴) 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 ایران می‌باید با آمیخته بازاریابی ورزشی آشنایی کامل داشته باشند و بر آن تسلط کافی 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 باکیفیت محصولات باشگاه، طراحی محصولات جدید برای باشگاه و ایجاد ارزش‌های خاص برای محصولات باشگاه (مانند کارت هواداری) می‌توانند سطح شایستگی خود را بالا ببرند. همچنین مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌ها با تسلط بر فرایند بلیت‌فروشی، آشنایی کامل با کانال‌های تبلیغات رسانه‌های عمومی و ورزشی و با دستیابی به اهداف حمایت مالی باشگاه، توانایی تأثیرگذاری بهتری 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 بیست‌ویکم، فرصت‌ها در ورزش از مرزهای بین‌المللی براساس قاعده و قانون منظمی عبور کرده‌اند؛ بنابراین به متخصصان بازاریابی ورزشی نیاز است تا این فرصت‌ها را بهره‌برداری کنند (کشکر، قاسمی و تجاری، ۲۰۱۱). به نظر می‌رسد مدیران بازاریاب ورزشی باشگاه‌ها در عرصه بازاریابی جهانی می‌باید با لیگ‌های حرفه‌ای و محصولات آن‌ها در کشورهای پیشرو در ورزش و به‌خصوص فوتبال آشنایی داشته باشند. در پایان پیشنهاد می‌شود که باشگاه‌های ورزشی درباره انتخاب مدیران بازاریاب ورزشی رویکرد علمی-پژوهشی در پژوهش حاضر را مدنظر قرار دهند و براساس مؤلفه‌های برخاسته از این پژوهش، مدیران بازاریاب خود را انتخاب کنند تا این مدیران شایسته بتوانند حوزه بازاریابی باشگاه را متحول کنند و به مسیر صحیح هدایت کنند.

تشکر و قدردانی

از تمامی مشارکت‌کنندگان و صاحب‌نظران در حوزه این پژوهش تشکر و قدردانی می‌کنیم.



References

1. Asadi, N., Sajjadi, N., Goodarzi, M., & Moradi, A. (2015). Explaining competencies of sports event managers. *Sports Management*, 7(2), 159-174. (in Persian).
2. Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-324.
3. Bazargan, A., Dadras, M., & Yousefi Afras, M. (2014). Build, validate and validate university student's quality assurance tools. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 72(1), 73-97. (in Persian).
4. Bijani, A., Shahla'i, J. & Ghafouri, F. (2018). Construction and validation of Competency Questionnaire of Sports Organization Managers, 5(2), 263-275. (in Persian).
5. Brière, S., Proulx, D., Navaro, F., & Mélissa, L. (2015). Competencies of project managers in international NGOs. *International Journal of Project Management*, 33(2), 116-125.
6. Davari, A., & Rezazadeh, A. (2016). Modeling structural equations with PLS software (3rd ed.). Tehran: Jihad University Press. (in Persian).
7. Epstein, M., & Hundert, M. (2002). Defining and assessing professional competence. *JAMA*, 287(2), 226-235.
8. Faiz, D., & Zangian, S. (2013). Designing and presenting a model of the impact of marketing capabilities on the entrepreneurship of small and medium enterprises. Proceedings of the National Conference of the University of Entrepreneurs (Knowledge-based Industry), Babolsar, Mazandaran University. (in Persian).
9. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
10. Foroughi, Z., Khani, N., & Soltani, I. (2016). Strategic intelligence of managers is an important indicator in optimal decision making. *Monthly Journal of Management Education*, 26(283), 37-42. (in Persian).
11. Goleman, D. (2001). Emotional intelligence. Issue in *Paradigm Building*, 39(4), 33-40.
12. Hamidi, F., Saki, R., Movahedinbas, A., & Mohibzadeh, Z. (2015). The relationship between organizational intelligence and performance of high school principals in Yazd. *New Approach Quarterly in Educational Management*, 1(2), 35-58. (in Persian).
13. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(5), 277-320.
14. Hoshyar, V., & Rahimnia, F. (2013). The presentation of a model of the suitability of branch managers in the banking system. *Quarterly of Development and Development Management*, 13(4), 58. (in Persian).
15. Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(1), 195-204.
16. Jalali, B. (2012). Presentation of manager's competency model for Kharazmi Information Technology Co (Unpublished master's thesis). University of Tehran, Tehran. (in Persian).
17. Kashkar, S., Ghasemi, Hamid. & Tojjari, F. (2011). Sports marketing management. Science and Motion Publications, p: 47. (in Persian).
18. 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*, 33(2), 633-641.



19. Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2009). Applied sport management skills. Champaign, IL: Human Kinetics.
20. Martell, R., & Richard, M. (2010). The role of continuing education and training in human resource development: An administrator's viewpoint. *Journal of Academic Librarianship*, 4(3), 145-151.
21. Minten, S. (2008). Graduate Employability in the sport and recreation industry: An analysis of the transition from higher education to the workplace (Doctoral Dissertation). University of Sheffield, Sheffield, United Kingdom.
22. 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*, 2(12), 129. (in Persian).
23. Montazeri, A., Taleb Pour, M., & Fayyazi, S. (2017). Construction and validation of sports fitness competence questionnaire. *Sports Management Studies*, 41(1), 147-170. (in Persian).
24. Mozaffari, S. A., Musharrabi Javadi, B., & Naderian, M. (2002). Determine the skills and competencies of the educators from their point of view and provide a management model in this regard. *Motion and Exercise Science*, 1(1), 104-119. (in Persian).
25. Muller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. 2(28), 437-448.
26. Naderian, M., & Amir Hosseini, E. (2006). Human skills for sport managers (indicators and criteria from the managers' point of view). *Motion and Exercise Science*, 4(8), 87-95. (in Persian).
27. 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*, 9(4), 104-121.
28. Niyazi, M., & Abbasi-zadeh, M. (2017). Making and verifying the highly Risk Behavior Scale using Smart-PLS software. *Quarterly Journal of Drug Addiction Drug Abuse*, 11(43), 50-31. (in Persian).
29. Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentals of sport marketing* (2nd ed.). Morgantown, WV: Fitness Infotmation Technology.
30. Qayyami-Rad, A., & Moharramzadeh, M. (2008). 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).
31. Rahimi, G., & Hasanzadeh Bezaz, M. (2014). The relationship between managers' competitive intelligence and managers' performance. Paper presented at the Fourth National Management and Accounting Conference, Tehran. (in Persian).
32. Ramezani Nejad, R., Banar, N., & Sorani, M. (2014). The study of job competencies of Isfahan sport clubs' managers. *Sports Management Studies*, 32(2), 147-168. (in Persian).
33. Robinson, M. (2010). *Sports club management* (R. Ramezani Nejad, M. Azadan & O. Azadan, Trans). Tehran: Publisher of Science and Motion. (in Persian).
34. Schreiber, J. B. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *Journal of Educational Research*, 99(4), 328.
35. Shank, M. (2014). *Sports marketing: A strategic view* (K. Heidarzadeh & A. Asadollahi, Trans). Tehran: Publishing Idea Creativity. (in Persian).
36. Sivo, S. A., Fan, X. T., Witta, E. L. & Willse, J. T. (2006). The search for optimal cutoff properties: Fit index criteria in structural equation modeling. *The Journal of Experimental Education*, 74(3), 287.
37. Stone, M., & Geisser, F. (1975). Cross validatory choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.
38. Walker, E., & Webster, B. (2006). Management competencies of women business owners. *Entrepreneurships*, 2, 495-504.



39. Walsy, C., Minton, S., & Abrams, J. (2013). Human resource management in the sports and leisure industry (H. Kozheghian & R. Norouzi Seyyed Hosseini, Trans). Tehran: Halami Publications.
40. Wetzels, M., Odekerken, S. G., & Vanoppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.

استناد به مقاله

شیروانی، طهماسب؛ اسمعیلی، محسن؛ و احسانی، محمد. (۱۴۰۰). ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران بازاریاب ورزشی با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۱۳(۶۹)، ۱۸۴-۲۱۳.
شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2019.6925.2454

Shivani, T., Esmaili, M., & Ehsani, M. (2022). Construction and Validation of Competency Questionnaire of Sport Marketing Managers Using Exploratory Hybrid Approach. *Sport Management Studies*, 13(69), 184-213. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2019.6925.2454

