



## Modeling managerial competencies and structural capitals on the effectiveness marketing programs of karate federation in the Islamic republic of Iran

**Ahmad Mahmoudi** \*, Assistant Professor, University of Tehran, Tehran, Iran.

**Sahar Pirjamadi**, Ph.D Graduated, University of Allameh Tabataba'ie, Tehran, Iran

**Hosein Bahadoor**, PhD Student, University of Allameh Tabataba'ie, Tehran, Iran

**Milad Safi**, MA Graduated, University of Eyvanekey, Semnan, Iran

Received Date: 10.06.2022

Accepted Date: 08.10.2022

### Abstract

**Introduction:** In the third millennium, political, economic, geographical, and technological changes have had a profound effect on organizations. The speed of these changes, along with the increase in global competition, has forced organizations to reorganize their activities by rethinking new marketing methods (Veynberg et al, 2018). In this regard, sports organizations to increase their competitiveness, need to use various tools to be able to facilitate the achievement of predetermined goals and results (Hautbois, 2019). Among these sports organizations are federations, which play an important role in developing and developed countries. Sports federations operate in a competitive and dynamic environment; An environment in which internal and external variables are constantly changing and it is very difficult to predict these changes (Shamounian et al, 2019). Due to the high sensitivity in the current sports industry and in order to achieve effectiveness in marketing programs, recognizing the dimensions of managerial competencies has become a vital factor in sports success. In fact, strong managerial competencies in contemporary sports management can be a source of significant competitive advantage (Frawley et al, 2018). On the other hand, another component that provides the necessary context for the emergence of managerial competencies is structural capital (Matos et al, 2017). In this regard Swanson et al (2020) in their research, they concluded that managerial competencies have a significant positive effect on knowledge sharing and job performance of employees. Neumeyer & Liu (2021) also concluded that the adoption of new (digital) technologies can significantly contribute to a company's short-term and long-term competitive advantages. In the new era, the professionalization of sports and the performance of sports organizations, along with the increase in organizational and non-organizational areas of sports, has forced managers and employees of sports organizations to seek new processes in their field of performance beyond traditional concepts (Dellitalia, 2018). In addition, sports federations, especially the Karate

\*Corresponding Author; (ah.mahmoudi@ut.ac.ir)

Federation, have faced many problems in purchasing equipment and supplies sending their teams to international competitions, holding training camps, hold

**Journal of Strategic Management Studies**, Vol. 14, No. 55, Fall 2023

Web: <http://smsjournal.ir>

Doi: [10.22034/smsj.2023.176435](https://doi.org/10.22034/smsj.2023.176435)



training competitions, and so on. Given the above, the researcher seeks to answer this question: Is there a relationship between managerial competencies and structural capital with the effectiveness of marketing programs of the Karate Federation of the Islamic Republic of Iran?

**Methodology:** The research is an applied one and in terms of data collection method is a correlational research based on structural equation modeling which was conducted in the field. The statistical population of the study includes all members of the Karate Federation (president, vice president, vice president of women, secretary of the federation, staff of the federation (various committees and staff of other departments) (43 people), members of provincial karate boards (presidents, vice president, finance officer, teachers The provincial karate boards (124 people) and experts in the field of karate included first-class coaches, judges, and national athletes (56 people). All members of the community were identified as a total of 223 people. In this study, the Cutler and Keller (2006) marketing program effectiveness questionnaire, Nwokah, & Ahiauzu (2008) and Shakarian (2013) structural capital questionnaires were used. The face and content validity of the questionnaire was confirmed by 10 professors and the construct validity was confirmed using exploratory and confirmatory factor analysis.

**Results and Discussion:** According to the results of Pearson correlation test, it is observed that between managerial competencies and structural capital (Sig = 0.001,  $r = 0.873$ ), between managerial competencies and the effectiveness of marketing programs (Sig = 0.001, 0.778).  $r$ ) And there is a significant positive relationship between structural capital and the effectiveness of marketing programs (Sig = 0.001,  $r = 0.894$ ). After examining the relationship between research variables, the research model was designed in AMOS software version 24.

**Conclusion:** The results of structural equation modeling showed that managerial competencies have a significant positive effect on the effectiveness of Karate Federation marketing programs. Also, based on the findings of the structural equation model, it was observed that structural capital has a significant positive effect on the effectiveness of the marketing programs of the Karate Federation. The research findings are in line with the results of Neumeyer & Liu (2021) research. In addition, based on the findings of the research model, it was observed that managerial competencies have a significant positive effect on the structural assets of the Karate Federation. This research finding is in line with the results of Swanson et al (2020) research. Based on the results of this research, it is suggested that the marketing director of the Karate Federation coordinate with the director of research, production, procurement, physical and financial distribution, etc., so that different marketing opportunities serve the needs of important marketing departments, territories and presentation. Design services. In addition, it is recommended that the unit manager in the Karate Sports Federation have the appropriate information to plan and properly allocate resources in different markets, products, domains and marketing tools to create effective marketing.

**Keywords:** Karate federation, Managerial competence, Organizational culture, Service innovation, Sport marketing.



مقاله پژوهشی

## مدل سازی شایستگی های مدیریتی و سرمایه های ساختاری بر اثربخشی برنامه های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران

احمد محمودی\*، استادیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران

سحر پیرجمادی، دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

حسین بهادر، دانشجوی دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

میلاذ صافی، کارشناس ارشد، دانشگاه ایوان کی، سمنان، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۰

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر مدل سازی شایستگی های مدیریتی و سرمایه های ساختاری بر اثربخشی برنامه های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران بود. روش پژوهش همبستگی با رویکرد مدل معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی اعضای فدراسیون، هیأت های استان و صاحب نظران حوزه ورزش کاراته بودند که حجم نمونه ۲۲۳ نفر است. درر جمع آوری داده ها از سه پرسشنامه استفاده شد. روایی پرسشنامه ها با متخصصان تأیید و پایایی آن ها با استفاده از آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ به دست آمد. در تجزیه و تحلیل داده ها از توصیف آماری و آمار استنباطی استفاده شد. مشخص شد که شایستگی های مدیریتی و سرمایه های ساختاری بر اثربخشی برنامه های بازاریابی و شایستگی های مدیریتی بر سرمایه های ساختاری اثر مثبت معناداری داشتند. همچنین سرمایه های ساختاری در ارتباط بین شایستگی های مدیریتی و اثربخشی بازاریابی نقش میانجی دارد. نتایج این پژوهش بر لزوم توجه مدیران به شاخص هایی از قبیل شایستگی مدیریتی پایه و برتر، ابزارهای مدیریتی، تبادل دانش، فناوری اطلاعات، نوآوری خدمت و محصول، بهسازی فرآیند و فرهنگ سازمانی در جهت دستیابی به اثربخشی برنامه های بازاریابی به ویژه تلاش های یکپارچه بازاریابی و جهت گیری استراتژیک تأکید دارد.

**کلیدواژه ها:** بازاریابی ورزشی، شایستگی مدیریتی، فدراسیون کاراته، فرهنگ سازمانی، نوآوری خدمت.

## ۱. مقدمه

در هزاره سوم تغییرات سیاسی، اقتصادی، جغرافیایی و فناوری تأثیرهای شگرفی بر سازمان‌ها گذاشته است. سرعت این تغییرات همراه با افزایش رقابت جهانی، سازمان‌ها را واداشته است تا با بازاندیشی در شیوه‌های بازاریابی نوین، فعالیت‌ها را مجدداً سازماندهی نمایند [۷۶]. در این راستا سازمان‌های ورزشی برای افزایش توان رقابتی خود، نیازمند بهره‌مندی از ابزارهای مختلفی هستند تا بتوانند میزان دستیابی به اهداف و نتایج از پیش تعیین شده را تسهیل نمایند [۳۰]. از جمله این سازمان‌های ورزشی، فدراسیون‌ها هستند که نقش بسزایی در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته ایفا می‌کنند. فدراسیون‌های ورزشی در محیطی رقابتی و پویا در حال فعالیت هستند؛ محیطی که متغیرهای داخلی و خارجی آن پیوسته در حال تغییر هستند و امکان پیش‌بینی این تغییرات بسیار سخت است [۶۷]. در فدراسیون‌های ملی خطامشی و قوانین اداری، مالی و اجرایی با توجه به اساسنامه آن تدوین و ابلاغ می‌شود. در ایران ۵۱ فدراسیون ورزشی فعالیت می‌نمایند. فدراسیون‌ها مؤسسات عمومی غیرانتفاعی هستند که از متولیان و گردانندگان ورزش در کشور محسوب می‌شوند و مسئولیت خطیر توسعه ورزش قهرمانی و همگانی و اداره رشته‌های مختلف ورزشی را به عهده دارند و بالاترین مرجع ذی‌صلاح، در هر رشته‌ی ورزشی است [۶۲]. در این بین، تعدادی از ورزش‌ها، همانند ورزش کاراته، وارد مرحله جدید ساختاری شده و در جایگاه ورزشی جهانی معرفی شده‌اند. بر اساس اساس‌نامه فدراسیون کاراته، این سازمان دارای اهداف و وظایفی همچون گسترش و توسعه کمی و کیفی کاراته، برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور در رده‌های مختلف سنی، برگزاری دوره‌های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت کاراته، گزینش ورزشکاران نخبه در رده‌های سنی مختلف به‌منظور تشکیل تیم‌های ملی و شرکت در مجامع ملی و بین‌المللی می‌باشد. بنابراین به‌منظور استفاده بهینه از منابع مالی و انسانی نیاز است که در فدراسیون کاراته برنامه‌های مختلف سازمان از جمله برنامه‌های بازاریابی جهت جذب حمایت‌های مالی از بخش دولتی و خصوصی را داشته باشد. بازاریابی مقوله‌ای است که بیش از هر فعالیت تجاری دیگری با مشتری سروکار دارد [۲۶]. کاتلر<sup>۱</sup> بازاریابی را فرآیندی اجتماعی و مدیریتی تعریف می‌کند که به‌وسیله آن افراد یا گروه‌ها از طریق تولید و مبادله کالا برای تأمین نیازها و خواسته‌های خود اقدام می‌کنند [۱۲]. لذا هدف دوسویه بازاریابی یکی جذب مشتریان جدید از طریق ارزش بیشتر بخشیدن و دیگری حفظ و رشد مشتریان فعلی با ایجاد رضایت‌مندی است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مبانی نظری

**شایستگی‌های مدیریتی.** رویکردهای شایستگی‌محور یکی از ابزارهای مهم در تقویت و بهبود فرآیندهای مدیریتی است [۸۰]. با عنایت به حساسیت بالا در صنعت کنونی ورزش و در راستای رسیدن به اثربخشی در برنامه‌های بازاریابی، شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی تبدیل به یک عامل حیاتی در موفقیت ورزشی شده است. در واقع شایستگی‌های مدیریتی قوی در مدیریت ورزشی معاصر، می‌تواند یک منبع مزیت رقابتی قابل توجه باشد [۲۴]. فورنهام<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) به نقل از کوپر بیان می‌کند که اصطلاح شایستگی، اصطلاحی جدید و مربوط به عصر حاضر است اما مفهوم آن مفهومی قدیمی است. گرچه در مورد تاریخ دقیق شروع رویکرد شایستگی و شناسایی آن اتفاق نظر اندکی بین صاحب‌نظران وجود دارد اما همه آنها در این مورد اتفاق نظر دارند که ظهور آن مربوط به دهه‌های آخر قرن بیستم است. در واقع شرکت «های‌مک‌بر» پیشگام روش شناسایی مبتنی بر شایستگی بودند و دیوید مک‌کلند<sup>۳</sup>، روانشناس دانشگاه هاروارد پایه گذار آن بود [۱۸]. در سال ۱۹۸۲ مک‌کلند و ریچارد ای. بویاتزیس<sup>۴</sup>، در کتاب مدیر شایسته اولین مدل شایستگی‌ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت بود از: ویژگی‌های ریشه‌ای فرد، انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد. از نظر مک‌کلند شایستگی شامل سه خصوصیت اصلی است: الف) دربردارنده‌ی ویژگی‌های

<sup>۱</sup> Cutler

<sup>۲</sup> McClelland

<sup>۳</sup> Furnham

<sup>۴</sup> Richard E. Boyatzis

زیربنایی فردی است. منظور، خصوصیات اساسی شخصیتی فرد است که موجب بروز رفتارهایی در موقعیت‌ها و اجرای وظایف گوناگون می‌شود. ب) خصوصیت رابطه علت و معلولی؛ به این معنا که شایستگی موجب بروز یا پیش‌بینی رفتار یا عملکرد مشخص می‌شود. ج) خصوصیت معیار برای هر شایستگی؛ جهت سنجش و ارزیابی شایستگی افراد و رسیدن به عملکرد برتر بایستی معیارهای مشخص و قابل اندازه‌گیری برای هر شایستگی در دنیای واقعی تعریف شود [۴۱]. مایکل لوسی<sup>۱</sup> مفهوم شایستگی را در قالب معادله ذیل تبیین می‌کند: شایستگی = هوش + آموزش تخصصی + تجربه + اخلاق حرفه‌ای +/- علاقه‌مندی

به نظر لوسی، هوش عامل ارثی و غیراکتسابی این معادله به حساب می‌آید و نشان‌دهنده ظرفیت ذهنی هر انسان در یادگیری، تجزیه و تحلیل اطلاعات و توانمندی در تبدیل داده‌های خام به اطلاعات لازم جهت حل مسائل است. آموزش تخصصی عامل دیگری است که در شایستگی نقش دارد. البته نه فقط آموزش دانشگاهی بلکه آموزش مستمر مانند ارتباط با انجمن‌های تخصصی و شرکت در دوره‌های آموزشی. عامل بعدی تجربه است که می‌تواند بزرگترین معلم زندگی باشد. مدیران باید علاوه بر استفاده از تجربیات خود سعی کنند تا از تجربیات دیگران نیز استفاده کنند. توجه به اصول اخلاق حرفه‌ای عامل دیگری در شایستگی مدیران می‌باشد. آخرین عامل میزان علاقه‌مندی افراد به حرفه است که بدون علاقه، احتمال موفقیت حرفه‌ای بسیار کم است [۱۳]. فیلیپوت و همکاران<sup>۲</sup> نیز شایستگی را ترکیبی از مهارت‌ها، دانش و نگرش‌های مورد نیاز برای انجام یک نقش به‌گونه‌ای اثربخش تعریف می‌کند. در تعریفی دیگر مؤلفه انگیزه به جای این دو به تعریف افزوده شده است: شایستگی مدیریت عموماً به‌عنوان مجموعه‌ای از رفتارها یا فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌های شغلی می‌باشد که پیش‌نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص می‌باشد [۷۱]. در جدیدترین تعاریف ارائه شده: آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) شایستگی را مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل می‌داند که دارندگان آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. لوسیا و لپسینگر<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) شایستگی را گروهی از دانش، مهارت و نگرش‌های مرتبط می‌دانند که بر شغل یک فرد اثر می‌گذارند و با عملکرد شغلی همبستگی دارند. با وجود روش‌های مختلف بیان، در این تعاریف، به‌طور کلی شایستگی، یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود [۱۴].

در واقع شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک می‌کند و در نهایت منجر به موفقیت سازمانی خواهد شد. شایستگی‌ها قابل اصلاح هستند و می‌توانند با وظایف جدید و پیچیده‌تر همگام شوند و کارا باشند [۴۷]. شایستگی الگوی ارائه شده می‌کند که نشان‌دهنده فرد یا عملکرد برتر در شغل محوله است [۷۱]. یک الگوی شایستگی یک نسخه مکتوب از شایستگی‌های مورد نیاز به‌منظور عملکرد موفق یا نمونه در یک رسته شغلی، تیم کاری، واحد، بخش یا سازمان است. شناسایی و مدل‌سازی شایستگی می‌تواند نقطه آغازین برای طرح‌های استراتژیک مرتبط با نیازهای سازمانی و فردی باشد [۴۶]. الگوی شایستگی مجموعه‌ای از عوامل موفقیت دربرگیرنده رفتارهای کلیدی مورد نیاز برای عملکرد عالی در یک شغل خاص است [۶۶]. مدل شایستگی یک ابزار توصیفی است که شایستگی‌ها یا مهارت‌های مورد نیاز را برای یک کار خاص در یک شغل یا سازمان مشخص می‌کند و همچنین پیشنهاد می‌کند که در هر سازمان برای دستیابی به دیدگاه و مأموریت تعریف شده، چه گروه‌های خاصی از شایستگی‌ها مورد نیاز هستند [۳۲].

**سرمایه‌های ساختاری.** مؤلفه دیگری که بستر و زمینه لازم را برای بروز شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فراهم می‌نماید، مقوله سرمایه‌های ساختاری است. همزمان با توسعه مفاهیم دانش‌محور در دهه ۱۹۹۰ میلادی، علاقه‌مندی پژوهشگران به مقوله سرمایه‌های ساختاری بیشتر شده و پژوهش‌های زیادی در این زمینه انجام شده

<sup>۱</sup> Michael Lucy

<sup>۳</sup> Armstrong

<sup>۲</sup> Philpott et al

<sup>۴</sup> Lucia and Lepsinger

است. دراکر<sup>۱</sup> بر این باور است که سرمایه‌های ساختاری دلیلی برای باقی ماندن کارمندان خوب در سازمان است. سرمایه‌های ساختاری باید افراد را به متخصصان و اطلاعات و نیز مشتریان را به سازمان مرتبط سازد. سرعت رو به افزایش توسعه فناوری انتظار از عمر خدمات و محصولات را کاهش داده است. بنابراین مدیریت باید تلاش کند زمان زیادی در تبدیل سرمایه‌های ساختاری به شکل یا سیستم مطلوب صرف شود. در غیر این صورت دستیابی به نتایج مطلوب صورت نخواهد گرفت که دلیلی برای وجود شرکت است [۳۴]. سرمایه‌های ساختاری محیطی را ایجاد می‌کند که از طریق آن دانش خلق و آماده ورود به بازار شود [۷۳]. سرمایه‌های ساختاری عبارت است از هر آنچه که پس از بازگشت کارکنان به خانه، در شرکت باقی می‌ماند. سرمایه‌های ساختاری در برگیرنده سرمایه سازمانی، نظیر دارایی فکری، نوآوری، فرآیندها و دارایی فرهنگی و نیز سرمایه نوسازی و توسعه، نظیر حق ثبت محصولات و تلاش‌های آموزشی است [۲۷].

طبق نظر ورگاوان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) سرمایه‌های ساختاری اشاره به ساختارها و فرآیندهای موجود در درون یک سازمان دارد که کارکنان با استفاده از آن‌ها دانش و مهارت‌هایشان را به کار می‌گیرند [۴۰]. طبق نظر ادوینسون و مالون<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) سرمایه‌های ساختاری عاملی است که هم باعث حمایت و بالا رفتن بهره‌وری کارکنان گردیده و هم در زمان ترک خدمت در شرکت باقی می‌ماند. گفتنی است سرمایه‌های ساختاری برخلاف سرمایه انسانی تحت مالکیت کامل شرکت است [۳]. همچنین بروکنیگ<sup>۴</sup> معتقد است که سرمایه ساختاری دارایی‌های زیرساختاری مثل فناوری، فرآیندها، روش‌های کاری و نیز دارایی فکری مثل دانش فنی، مارک‌های تجاری و حق ثبت محصولات است [۱۱]. در همین راستا پژوهشگرانی نظیر سالمن و سیاوزر<sup>۵</sup> (۲۰۰۵)، گریگویر و شفرد<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، وردا و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۱۴) و وانگ و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) نیز معتقدند که سرمایه‌های ساختاری یا همان دانش نهادینه شده شرکت‌ها همچون رویه‌ها، ساختارها یا روش‌های مورد استفاده در فرآیندهای سازمانی، بخش بزرگی از سرمایه‌های نامحسوس کمک کننده به بهبود و جریان دانش هستند. با انباشت دانش کاربردی، شرکت‌ها قابلیت‌های سازمانی جدیدی برای جذب و شناسایی ایده‌های کاربردی و همچنین قابلیت‌های منحصربه‌فردی برای استفاده از فرصت‌ها در محیط کسب و کار به دست می‌آورند [۸]. بنابراین مهمترین ابعاد سرمایه‌های ساختاری عبارتند از:

- ۱) **سرمایه‌ی زیرساختاری**<sup>۹</sup>: منظور از سرمایه زیرساختاری همان فناوری، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیندها و مواردی از این قبیل است. فناوری عبارت است از ماشین‌آلات و تجهیزات فیزیکی (سخت‌افزار)؛ تکنیک‌ها، شیوه‌ها و دستورالعمل‌ها (نرم‌افزار)؛ دانش چگونگی بهره‌گیری از این ابزارها، با شیوه‌های خاص (مغزافزار)؛ که به منظور افزایش کارایی در جریان تبدیل نهاده‌ها به سازه‌ها (فرآیند تبدیل) به کار گرفته می‌شوند [۶۹].
- ۲) **سرمایه‌ی تحقیق و توسعه**<sup>۱۰</sup>: سرمایه تحقیق و توسعه که از آن با نام سرمایه‌ی نوآوری نیز یاد می‌شود، به «کار خلاقانه‌ای گفته می‌شود که به طور نظام‌مند انجام می‌شود تا به دانش موجود بیافزاید و این دانش را برای ابداع کاربردهای تازه به کار ببرد». فعالیت‌های تحقیق و توسعه در مجموع شامل دو مدل اصلی می‌شود. در یک مدل، وظیفه اصلی یک گروه تحقیق و توسعه، توسعه و دستیابی به محصول جدید است؛ در مدل دیگر، وظیفه اصلی گروه تحقیق و توسعه عبارت است از ساخت و کشف دانش نوین پیرامون عناوین علمی و فناورانه به منظور توسعه محصولات، فرآیندها و خدمات ارزشمند و جدید [۵۵].

<sup>۱</sup> Drucker

<sup>۲</sup> Worgan et al

<sup>۳</sup> Edvinsson & Malone

<sup>۴</sup> Brockenig

<sup>۵</sup> Salmon & Siaozer

<sup>۶</sup> Grégoire & Shepherd

<sup>۷</sup> Verda et al

<sup>۸</sup> Wang et al

<sup>۹</sup> Infrastructure investment

<sup>۱۰</sup> Capital research & development

**۳) سرمایه زیرساخت دانشی<sup>۱</sup>:** سرمایه‌ی زیرساخت دانشی به مسائل مربوط به مدیریت دانش و تسهیلات کتابخانه اختصاص دارد و مدیریت دانش را فرآیندی در نظر گرفته است که به سازمان‌ها در شناسایی، گزینش، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات و تخصص‌های مهم که بخشی از حافظه‌ی سازمانی‌اند و اغلب به‌صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، کمک کرده و بر شناسایی دانش، شرح و ساخت‌دهی و افزایش ارزش آن از طریق استفاده مجدد، تمرکز می‌کند [۷۵].

طی بررسی‌هایی که در حوزه سرمایه‌های ساختاری صورت گرفته است، علی‌رغم اشتراکات بسیار بین پژوهش‌های محققان مختلف تعریف معین و واحدی از سرمایه ساختاری وجود ندارد و اصولاً با توجه به تفاوت بین سازمان‌ها، کشورها، راهبردها اجزای سرمایه ساختاری متفاوت هستند. در نهایت با توجه به تحقیقات انجام شده و طبقه‌بندی‌های مختلف سرمایه‌های ساختاری؛ هفت عامل همکاری و تبادل دانش داخلی، ابزارهای مدیریتی، فناوری اطلاعات و دانش صریح، نوآوری خدمت/ محصول، نوآوری و بهسازی فرآیند و فرهنگ سازمانی به‌عنوان عوامل مؤثر بر شکل‌گیری سرمایه‌های ساختاری شناسایی شد [۹] که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت.

**اثربخشی برنامه‌های بازاریابی.** بازاریابی فرآیند تمرکز منابع و اهداف سازمان بر فرصت‌ها و نیازهای محیطی است. دانش بازاریابی مجموعه‌ای از مفاهیم، ابزار، نظریه‌ها، اعمال، روش‌ها و تجارت می‌باشد. این عناصر با همدیگر یک دانش قابل آموزش و یادگیری را تشکیل داده‌اند [۶۳]. در این راستا علم بازاریابی ورزشی پایه و اساس مناسبی را برای روش‌های درست بازاریابی فراهم می‌کند و هنر بازاریابی مبتنی بر استفاده از ایده‌ها و فناوری‌های جدید می‌باشد، این امر در مورد سازمان‌های ورزشی نیز صادق است. بازاریابی ورزشی به‌مثابه بخش کلیدی از کسب و کار تغییر پیدا کرده و امروزه بیشتر به‌عنوان علم مدیریت بازاریابی مطرح است. امروز مدیریت بازاریابی ورزشی، مدیریتی است استراتژیک، که باید در آن ضعف‌ها و قوت‌های درون‌سازمانی از یک طرف، فرصت‌ها و مخاطرات محیطی یا برون‌سازمانی از طرف دیگر با دقت، صحت و سرعت بررسی و ارزیابی شود تا بتوان با تطبیق قابلیت‌های درون‌سازمانی و فرصت‌های برون‌سازمانی به اهداف دست یافت [۵۹]. اکثر محققان ورزشی استدلال کرده‌اند که بدون بهبود فعالیت‌های برنامه‌ریزی بازاریابی استراتژیک، ورزش نخواهد توانست در محیط رقابتی صنعت سرگرمی زنده بماند، از این رو نیاز برای اعمال روش برنامه‌ریزی بازاریابی در سازمان‌های ورزشی جهت پاسخگویی به محیط رقابتی جدید افزایش یافته است [۶۴].

از طرفی برنامه‌های بازاریابی نمایانگر فرآیندهایی هستند که یک شرکت با استفاده از آنها درصد تعریف، توسعه، برقراری ارتباط و ارائه ارزش به مشتریان هدف خود بر می‌آید (مورگان، ۲۰۱۸). هم‌جهت با این موضوع اثربخشی بازاریابی را می‌توان بهبود عملکرد بازاریابان در ورود به بازار، با هدف افزایش سرعت بازاریابی برای دستیابی به نتایج بهتر، مطابق با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان‌ها تعریف کرد [۵۴]. اثربخشی بازاریابی اساساً اثر ایجاد شده توسط تلاش‌های بازاریابی یک شرکت است. استراتژی‌ها و تصمیمات بازاریابی هر شرکت، اساساً بر اساس مجموعه‌ای از اهدافی است که یک شرکت می‌خواهد به آن دست یابد [۶۰]. به گفته کاتلر<sup>۲</sup> اثربخشی بازاریابی دارای پنج جزء اصلی فلسفه مشتری‌مداری، تلاش‌های یکپارچه بازاریابی، اطلاعات کافی بازاریابی، جهت‌گیری استراتژیک و کارایی عملیاتی است [۱]. اثربخشی فعالیت‌های بازاریابی باید بازدهی سرمایه‌گذاری شده در این فعالیت‌ها تعریف شود [۴۴]. اثر بخش بودن فعالیت‌های بازاریابی می‌تواند بیشترین تأثیر را بر موفقیت سازمان به‌ویژه سازمان ورزشی داشته باشد. اثربخشی بازاریابی عامل اصلی بهره‌وری محسوب می‌شود و همچنین باعث بازده مالی و عملیاتی خواهد شد [۵۲].

با وجود اهمیت اثربخشی بازاریابی پژوهش کافی در مورد معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی اثربخشی بازاریابی وجود ندارد. عواملی مانند پیچیدگی کوتاه‌مدت که ناشی از بازده بلندمدت بازاریابی است؛ همچنین، وجود عناصر متعددی که بخش‌های مختلف عملکرد بازاریابی را تشکیل می‌دهد، دلایل عدم وجود یک مدل کارآمد برای ارزیابی اثربخشی بازاریابی است [۳۷]. آیدین و تاندیو<sup>۳</sup> اثربخشی بازاریابی را توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف

<sup>۱</sup> Knowledge infrastructure investment

<sup>۲</sup> Aydin & Thandiwe

<sup>۳</sup> Kotler

کوتاه‌مدت تعریف کردند که بر عملکرد مالی مانند فروش، بهبود سود ناخالص و موفقیت در معرفی محصول، تأثیر مثبتی دارد [۷]. همچنین مفهوم اثربخشی بازاریابی با بسیاری از نتایج سازمانی ارزشمند مانند رشد بلندمدت و پایدار، افزایش رضایت مشتری، مزیت رقابتی و بازارمحوری قوی در ارتباط است [۷۷]. هدف اثربخشی بازاریابی، بهینه‌سازی هزینه‌های بازاریابی در کوتاه‌مدت، حمایت و استحکام استراتژی برند با استفاده از معیارهای بازاریابی معتبر و عینی است [۵۸]. اثربخشی بازاریابی زمانی حاصل می‌شود که مدیران اطلاعات لازم را برای اهداف برنامه‌ریزی و تخصیص منابع مؤثر بازارهای مختلف، محصولات و قلمروها در اختیار داشته باشند. به علاوه اثربخشی بازاریابی به صلاحیت مدیران برای ارائه راهبردهای سودمند، فلسفه سازمان و منابع اطلاعات بستگی دارد. در نهایت، اثربخشی بازاریابی به توانایی پیاده‌سازی موفقیت آمیز برنامه‌های بازاریابی در سطوح مختلف سازمان، وابسته است [۶].

پژوهش حاضر اثربخشی بازاریابی را بر اساس ابعاد پنج گانه کاتلر مورد بررسی قرار می‌دهد [۳۶]. این ابعاد عبارتند از: فلسفه مشتری‌مداری، تلاش‌های یکپارچه بازاریابی، اطلاعات کافی بازاریابی، جهت‌گیری استراتژیک و کارایی عملیاتی. مفاهیم مورد استفاده جهت سنجش کلی اثربخشی بازاریابی نیز شامل همکاری واحد مدیریت بازاریابی با سایر واحدها، برخورداری از موقعیت مناسب در مقایسه با رقبای، مقرون به صرفه بودن هزینه فعالیت‌های بازاریابی، ظرفیت کافی برای واکنش سریع به توسعه بازار و ارزیابی رضایت مشتری می‌باشد [۲۲].

### پیشینه پژوهش

با توجه به هدف این پژوهش که مدل‌سازی شایستگی‌های مدیریتی و سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران می‌باشد، در این بخش به بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه پرداخته می‌شود. کوکران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در توسعه مدل شایستگی‌ها برای قرن ۲۱؛ برخی از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را شناسایی کردند که عبارتند از: ارتباطات اثربخش، یادگیری مستمر، مدیریت اثربخش منابع، انعطاف‌پذیری، ادراک میان فردی، حرفه‌ای‌گرایی، کار تیمی و رهبری و درک سازمان [۱۷]. به اعتقاد هانگوا و یانگوا<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) نیز شایستگی‌های مورد نیاز مدیران، نفوذ و تأثیرگذاری، مسئولیت اجتماعی، توانایی پژوهش، میل به موفقیت، توانایی تصمیم‌گیری، مهارت بین فردی، ابتکار، اعتماد به نفس و توانایی مدیریت منابع انسانی هستند [۲۸]. به علاوه پژوهشی تحت عنوان «مدل حوزه شایستگی و ادراک مدیران مهندسی در ایالات متحده عربی» توسط ال‌باز و ال‌سائق<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) انجام شد. در این پژوهش یک مدل جامع شایستگی برای مدیران معرفی شده است. این مدل، نظرات محققان گذشته، نظرات متخصصان با تجربه و تحصیل کرده‌های رشته مهندسی را لحاظ کرده است. نتایج پژوهش، ادراک مدیران را از اهمیت نسبی شایستگی‌ها با استفاده از روش AHP گزارش می‌دهد. همچنین نتایج نشان داد که پاسخ‌دهندگان، شایستگی‌های «رهبری» و «میان فردی» را مهم‌ترین شایستگی‌ها در نظر گرفتند. این پژوهش، سه حوزه شایستگی و در نتیجه ابعاد شایستگی را بر اساس آن سه حوزه مطرح کرده است: افراد، محیط، کسب و کار. شایستگی‌های «رهبری» و «میان فردی» مربوط به افراد می‌شود. شایستگی‌های «جهانی» و «حرفه‌ای» به محیط ربط دارد. شایستگی‌های «سازمان» و «محصول» نیز به کسب و کار مربوط می‌شود [۲۱]. همچنین لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید برای عملکرد بالا، افراد نیاز دارند که شایستگی‌هایی مانند موفقیت‌مداری، نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جست و جوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته باشند [۳۹].

مقیارکانی<sup>۵</sup> (۲۰۱۷) شایستگی‌های مدیریتی در سازمان‌های ورزشی را در چهار گروه (ادراک، ارتباطات، رابطه مدیریت و تغییر و تمایل به شایستگی‌های خاص) تقسیم نمود [۴۲]. الاعظم و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سرمایه‌ی فکری و ابعاد آن یعنی سرمایه‌ی انسانی، سرمایه‌ی ساختاری و سرمایه‌ی

<sup>۱</sup> Cochran

<sup>۲</sup> Hanghua, X., & Yanghua

<sup>۳</sup> El-Baz & El-Sayegh

<sup>۴</sup> Lee

<sup>۵</sup> Megheirkouni

<sup>۶</sup> Al-azzam



رابطه‌ای، تأثیر شایان توجهی در چابکی راهبردی و همچنین تعالی سازمانی دارند [۴]. آلن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در بررسی صلاحیت‌های منابع انسانی در محافل کاری در آمریکا، شایستگی‌های زیر را مشخص نمودند: آشنایی با فرهنگ و مذاهب (دانش فرهنگی و مذهبی)، دانش حقوقی، دانش سازمانی و عملیاتی، مهارت رهبری در میانجی‌گری (مهارت اجتماعی)، شایستگی مدیریت استراتژیک، نوآوری، مهارت رفتار بین‌فردی [۵].

در بررسی پژوهش‌های جدید؛ اسوانسون و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) شایستگی‌های مدیریتی بر اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی کارکنان اثر مثبت معناداری داشته است [۷۲]. نگوین و فام<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) نیز بیان می‌کنند که فرهنگ سازمانی نقش تعدیل‌کننده مثبتی بر عملکرد تجاری دارد [۵۱]. نیومیر و لیو<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) به این نتیجه دست یافتند که اتخاذ فناوری‌های جدید (دیجیتال) می‌تواند به‌طور قابل توجهی به مزیت‌های رقابتی کوتاه‌مدت و بلندمدت یک شرکت کمک کند [۵۰].

نتایج مطالعات ولی و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که بهره‌وری سرمایه ساختاری تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی دارد [۷۸]. رحمان و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سرمایه‌ی ساختاری، سرمایه‌ی رابطه‌ای و سرمایه‌ی معنوی با تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه رابطه معناداری دارند [۶۱]. همچنین اده و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سرمایه ساختاری بر حسب سرمایه فرآیند، سرمایه نوآوری و سرمایه مشتری، کارایی سازمانی شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات را افزایش می‌دهد [۲۰]. در پژوهشی دیگر جاردون و داسیلوا<sup>۸</sup> (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که کارآفرینان برای عملکرد بهتر سرمایه‌های ساختاری باید بر سرمایه فکری تمرکز نمایند [۳۱]. به‌علاوه یافته‌های شیکا و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که مهارت‌های مدیریتی پایه و مفهومی تأثیر مثبت و مهمی بر عملکرد شرکت‌ها دارند [۶۸]. نتایج پژوهش مهتا و علی<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۱) نیز حاکی از آن است که پایه‌های قابلیت‌های مدیریتی پویا تأثیر مثبت مستقیم بر بازاریابی و ابعاد شایستگی تحقیق و توسعه دارد [۴۳].

فرهادی (۱۳۹۲) در پژوهش خود شایستگی‌های فردی (تعهد سازمانی، تعهد حرفه‌ای، تعهد اخلاقی، دیدگاه مثبت نسبت به کار و انسان، شایستگی‌های شخصیتی ذاتی، شایستگی‌های شخصیتی اکتسابی، شایستگی‌های هوشی، شایستگی‌های فکری و تحلیلی، رفتارهای شغلی، رفتارهای فردی، تفکر معنوی، معنویت در کار)، شایستگی‌های تعاملی (شایستگی‌های ارتباطی فردی، شایستگی‌های ارتباطی گروهی، شایستگی‌های ارتباطی سازمانی، انگیزش، هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری، نظارت و ارزیابی، هدایت) و شایستگی‌های سازمانی (توجه به امور رفاهی کارکنان، توجه به نیازهای روان‌شناختی، کارکنان، توانمندسازی کارکنان، مدیریت امور پرسنلی، شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریتی، شایستگی‌های حرفه‌ای تخصصی، شایستگی‌های حرفه‌ای عملیاتی) را معرفی نمود [۲۳]. فاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در شناسایی موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران ورزشی کشور نشان دادند که موانع بازاریابی ورزشی به‌ترتیب حقوقی، ساختاری، مدیریتی، محیطی و اقتصادی بودند. از جمله راهکارهای پیشنهادی ایشان در زمینه‌ی رفع موانع بازاریابی ورزشی در ایران می‌توان به در نظر گرفتن جایگاه بازاریابی در چارت سازمانی وزارت ورزش و جوانان، فدراسیون‌ها، باشگاه‌ها و سازمان‌های ورزشی، استفاده از تجارب کشورهای صاحب نام در صنعت ورزش اشاره کرد [۲۲]. نتایج پناهی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که معیارهای مهارت فردی، مدیریت، تخصص فنی و نگرش سیستمی مهم‌ترین معیارهای اثرگذار در شایستگی مدیران مالی هستند [۵۶]. توانگری و نجفی (۱۳۹۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سرمایه انسانی، سرمایه مشتری و سرمایه ساختاری لازمه و مقدمه پیاده‌سازی موفق بازاریابی ورزشی در صنعت ورزش است [۷۴].

<sup>۱</sup> Allen

<sup>۲</sup> Swanson et al

<sup>۳</sup> Nguyen & Pham

<sup>۴</sup> Neumeier & Liu

<sup>۵</sup> Welly et al

<sup>۶</sup> Rahman

<sup>۷</sup> Edeh et al

<sup>۸</sup> Jardón & da Silva

<sup>۹</sup> Shika et al

<sup>۱۰</sup> Mehta & Ali

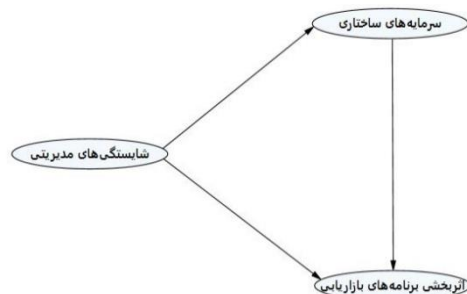
حسن‌بیگی و همکاران (۱۳۹۸) اولویت‌بندی معیارهای شایستگی مدیران اماکن و فضاهای ورزشی را به‌ترتیب انگیزه شغلی، توانمندی در برنامه‌ریزی و نظارت، آگاهی از امور اداری و آگاهی از امور فنی ورزشی شناسایی نمودند [۲۹]. در پژوهشی خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) نیز نشان دادند که شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی شامل دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی هستند [۳۳].

در پژوهشی دیگر ناطقی و کشاورز خورشیدی (۱۳۹۹) به این مسأله اشاره نمود که مؤلفه‌های گرایش کارآفرینانه (پیشگامی، نوآوری و ریسک‌پذیری)، سرمایه‌های ساختاری و انسانی بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مستقیم و معناداری دارند [۴۸]. چولکی و همکاران (۱۳۹۹) شایستگی‌های مدیران فدراسیون‌های ورزشی را در سه سطح (تخصص متناسب با فدراسیون ورزشی، ویژگی‌های شخصیتی و رزومه مدیریتی) عنوان نمودند [۱۶]. همچنین شیروانی و همکاران (۱۳۹۹) مدل شایستگی مدیران بازاریابی ورزشی را در چهار گروه شایستگی‌های پایه، هوشی، حرفه‌ای و عملیاتی دسته‌بندی نمودند [۷۰]. در بررسی پژوهش‌های جدید خجسته و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود چهار ستون اصلی توسعه‌ی فدراسیون‌های ورزشی را شامل راهبردها، استفاده مؤثر از فناوری‌های نوین، مهندسی مجدد ساختار تشکیلاتی و اصلاح فرهنگ و هنجار سازمانی نام بردند [۳۵].

بررسی پیشینه‌ها نشان می‌دهد علی‌رغم تحقیقات وسیعی که در زمینه شایستگی‌های مدیریتی به ویژه در سایر صنایع صورت گرفته است، مطالعات اندکی به بررسی شایستگی‌های مدیریتی در فدراسیون‌های ورزشی پرداخته‌اند. در زمینه بررسی سرمایه‌های ساختاری در فدراسیون‌های ورزشی نیز مطالعات در داخل کشور اندک است. این خلأ در مطالعات خارجی در حوزه ورزش نیز مشهود است. همچنین اکثر پژوهش‌ها به مباحث کلان برنامه‌های بازاریابی ورزشی اشاره کرده‌اند و کمتر مطالعه‌ای را می‌توان یافت که به بررسی ارتباط متغیرهای مستقل (شایستگی‌های مدیریتی، سرمایه‌های ساختاری) با اثربخشی برنامه‌های بازاریابی پرداخته باشد. از طرفی تحقیقات انجام شده در مورد ابعاد مختلف اثربخشی برنامه‌های بازاریابی در فدراسیون‌های ورزشی، هیچ‌کدام رویکرد کلان و مبتنی بر طراحی الگوی اثربخشی برنامه‌های بازاریابی را در پیش نگرفته‌اند. در نتیجه، با عنایت به جذابیت ورزش کاراته در دهه‌های اخیر در ایران و فقدان بررسی‌های کافی در زمینه اثربخشی برنامه‌های بازاریابی در فدراسیون کاراته، به‌نظر می‌رسد در این حوزه، یک خلأ پژوهشی وجود دارد و انجام پژوهش در راستای تعیین مدل‌سازی شایستگی‌های مدیریتی و سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته در جمهوری اسلامی ایران از اهمیت بالایی برخوردار است.

در عصر جدید حرفه‌ای شدن ورزش‌ها و عملکرد سازمان‌های ورزشی در کنار افزایش در عرصه‌های سازمانی و غیرسازمانی ورزش، مدیران و کارکنان سازمان‌های ورزشی را ناگزیر ساخته است که فراتر از مفاهیم سنتی در جست‌وجوی فرآیندهای نوین در حوزه عملکرد خود باشند [۱۹]. در کشور ما سازمان‌های ورزشی (همانند کمیته ملی المپیک و وزارت ورزش و جوانان) و فدراسیون‌های ورزشی بخشی از بودجه خود را از منابع دولتی تأمین می‌کنند که این بودجه محدود بوده و اکثر فدراسیون‌های ورزشی در تأمین منابع لازم جهت برگزاری مسابقات، اعزام تیم‌های ملی، میزبانی مسابقات در سطح بین‌المللی، برگزاری اردوهای تدارکاتی با مشکلاتی بسیار مواجه هستند. این در حالی است که اثربخشی برنامه‌ها یا فعالیت‌های بازاریابی در سطح این سازمان‌ها به‌نظر می‌رسد که کمتر مورد توجه بوده است؛ بنابراین یکی از راه‌های بهبود اثربخشی برنامه‌های بازاریابی شناسایی عوامل مؤثر بر آن در سازمان‌های ورزشی از جمله فدراسیون‌های ورزشی می‌باشد. از طرفی در المپیک ۲۰۲۰ توکیو، ایران موفق به کسب مدال طلا در ورزش کاراته گردید که این عامل منجر به علاقه‌مندی و استقبال جوانان و نوجوانان زیادی از این ورزش قرار گرفت. ورزش کاراته یک هنر رزمی است که با المپیک شدن ورزش کاراته در تمامی استان‌های ایران محبوبیت زیادی بین مردم پیدا نمود و دارای یک جامعه وسیع و پر تعداد است. در این بین آنچه مسلم است بیان این نکته می‌باشد که فدراسیون کاراته در محیط خود با مشکلات و چالش‌های مختلفی به‌منظور دستیابی به

اهداف و انجام وظایف مواجه است. فدراسیون کاراته به‌عنوان سازمان تصمیم‌گیرنده در رشته کاراته باید بتواند مقصد مناسب را تشخیص داده و برای مقابله با چالش‌های آینده این رشته ورزشی و مدال‌آور برای کشور ما در سطح جهان چاره‌اندیشی کند. از طرفی در سال‌های اخیر به‌واسطه تحولات رخ داده در کشور و مواجهه کشور با مسائلی ناشی از تحریم‌های بین‌المللی، نوسانات شدید کمک‌های دولتی به بخش ورزش، نداشتن برنامه‌های منسجم، ضعف ارتباطات و فقدان فرآیندی برای جذب مشارکت حامیان مالی در سازمان‌های ورزشی مواجه می‌باشند که این موضوع منجر به ایجاد محدودیت‌هایی در رشد و توسعه ورزش به‌ویژه ورزش کاراته گردیده است. به‌علاوه فدراسیون‌های ورزشی به‌ویژه فدراسیون کاراته نیز با مشکلات بسیاری در خرید تجهیزات و لوازم، اعزام تیم‌های خود به مسابقات بین‌المللی، برگزاری اردوهای تدارکاتی، برگزاری مسابقات تدارکاتی و ... مواجه بوده‌اند. لذا به منظور اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته و توسعه این ورزش نیازمند به‌کارگیری مدیران دارای شایستگی مدیریتی به همراه توجه به سرمایه‌های ساختاری فدراسیون از جمله همکاری و تبادل دانش داخلی، ابزارهای مدیریتی، فناوری اطلاعات، نوآوری خدمت، نوآوری بهسازی فرآیند و فرهنگ سازمانی در فدراسیون کاراته می‌باشد. لذا با توجه به اهمیت اثربخشی بازاریابی و شایستگی‌های مدیریتی و سرمایه‌های ساختاری در فدراسیون ورزشی کاراته و با توجه به اینکه پژوهش‌های چندانی پیرامون این موضوع در فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران صورت نگرفته است، بررسی این موضوع می‌تواند کمک به توسعه بینش جامع و بلندمدت برای مدیران ورزشی در این عرصه ایجاد کند تا استراتژی‌ها و برنامه‌ریزی‌های بهتری جهت ارتقای بازاریابی فعالیت‌ها و جذب منابع مالی در راستای توسعه ورزش کاراته پی‌ریزی نمایند، بنابراین، با توجه به اینکه تعداد زیادی از فاکتورهای اولیه برای اجرای برنامه‌های بازاریابی اثربخش در رشته کاراته و فدراسیون مربوطه وجود دارد، اما فقدان برنامه‌ی استراتژیک، مدون، بلندمدت و علمی در حوزه بازاریابی، باعث عدم استفاده کامل از منابع موجود و بالقوه (سرمایه‌های ساختاری، شایستگی‌های مدیریتی) می‌شود. لذا همسان‌سازی و یکپارچه نمودن فعالیت‌ها و عملیات این فدراسیون در جهت استفاده حداکثری از وضعیت موجود در فضای ورزش کاراته ضروری است. بنابراین پژوهش حاصل به دنبال آن است تا تبیین دقیقی از اثر شایستگی‌های مدیریتی و سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی در فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران ارائه دهد. با توجه به مطالب مطرح شده و با نظر به بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده و عدم انجام پژوهش با این عنوان، از یک سو انجام این پژوهش می‌تواند به تکمیل مبانی نظری این حوزه کمک نماید و از سوی دیگر می‌تواند نقشه راهی برای مدیران فدراسیون و هیئت‌های کاراته استانی، کمیته ملی المپیک و وزارت و ادارات ورزش و جوانان قرار گیرد. لذا، محقق در پی پاسخ به این سؤال‌ها است: پیشایندهای مؤثر بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران کدام است؟ آیا سرمایه‌های ساختاری می‌تواند نقش میانجی در رابطه بین شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران ایفا نماید؟ الگوی پارادایمی اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران بر اساس پیشایندهای شناسایی شده و ابعاد تعیین‌کننده چگونه است؟ برای دستیابی به اهداف پژوهش حاضر، مدل مفهومی انتخاب شده در این پژوهش با توجه به مطالعات انجام شده در زمینه متغیرهای پژوهش حاضر در قالب شکل شماره ۱ تدوین و ارائه شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از دسته پژوهش‌های کاربردی<sup>۱</sup> و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های همبستگی مبتنی بر مدل معادلات ساختاری<sup>۲</sup> است که به صورت میدانی اجرا شد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی اعضای فدراسیون کاراته (رئیس، نایب‌رئیس، نایب رئیس بانوان، دبیر فدراسیون، کارکنان فدراسیون، کمیته‌های مختلف و کارکنان سایر بخش‌ها) (۴۳ نفر)، اعضای هیأت‌های استانی کاراته (رؤساء، نواب رئیس، مسئول امور مالی، دبیران هیئت‌های استانی کاراته) (۱۲۴ نفر) و صاحب‌نظران حوزه ورزش کاراته شامل مربیان درجه یک، داوران، ورزشکاران ملی‌پوش (۵۶ نفر) بودند. تمامی اعضای جامعه در مجموع برابر با ۲۲۳ نفر تعیین شد. با توجه رویکرد معادلات ساختاری و به منظور افزایش قابلیت تعمیم نتایج پژوهش، روش نمونه‌گیری به صورت کل شمار بود (۲۲۳ نفر). با توجه به شرایط موجود و محدودیت‌های اجتماعی در زمان شیوع ویروس کرونا، پرسشنامه‌ها به صورت فیزیکی و الکترونیکی از طریق پست الکترونیکی و پیام‌رسان‌های ای‌تا و واتس‌آپ با هماهنگی فدراسیون و دریافت مجوز از دانشگاه از طریق روابط عمومی فدراسیون در بین نمونه‌های پژوهش توزیع گردید. در نهایت با توجه به مخدوش بودن بخشی از پرسشنامه‌های الکترونیکی تجزیه و تحلیل داده‌ها بر روی ۱۸۳ پرسشنامه انجام پذیرفت. در این پژوهش از پرسشنامه اثربخشی برنامه‌های بازاریابی کانلر و کلر (۲۰۰۶)، شامل ۱۵ گویه و ۵ بُعد (فلسفه مشتری، تلاش‌های یکپارچه بازاریابی، اطلاعات کافی بازاریابی، جهت‌گیری استراتژیک، کارایی عملیاتی) با مقیاس پنج گزینه‌ای (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) استفاده شد. همچنین از پرسشنامه شایستگی‌های مدیریتی نوکاه و آهیازو (۲۰۰۸) شامل ۱۲ گویه و دو بُعد (شایستگی‌های مدیریتی پایه و شایستگی‌های مدیریتی برتر) با مقیاس پنج ارزشی لیکرت (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) استفاده شد. به علاوه در این پژوهش از پرسشنامه سرمایه ساختاری شاکریان (۲۰۱۳) شامل ۱۸ گویه و ۶ بُعد (همکاری و تبادل دانش داخلی، ابزارهای مدیریتی، فناوری اطلاعات و دانش صریح، نوآوری خدمت/محصول، نوآوری و بهسازی فرایند، فرهنگ سازمانی) با مقیاس پنج گزینه‌ای (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) استفاده شد. روایی صوری و محتوایی<sup>۳</sup> پرسش‌نامه مورد تایید ۱۰ تن از اساتید و روایی سازه<sup>۴</sup> با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی<sup>۵</sup>، مورد تأیید قرار گرفت. همچنین در این پژوهش به منظور محاسبه پایایی<sup>۶</sup> درونی سؤالات پرسشنامه‌های مورد استفاده؛ در یک مطالعه مقدماتی تعداد ۳۰ پرسشنامه در بین نمونه‌های پژوهش توزیع و مقدار ضریب پایایی درونی (آلفای کرونباخ<sup>۷</sup>) برای پرسش‌نامه اثربخشی برنامه‌های بازاریابی کانلر و کلر ۰/۹۵۵، شایستگی‌های مدیریتی ۰/۹۵۳ و سرمایه‌های ساختاری ۰/۹۵۸ به دست آمد، که نشان از پایایی قابل قبول پرسشنامه‌های مورد استفاده دارد. در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های توصیف آماری و استنباطی استفاده گردید. برای سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی<sup>۸</sup> همانند تنظیم جدول توزیع فراوانی، درصدها، محاسبه شاخص‌های پراکندگی نظیر میانگین و انحراف معیار استفاده شد. به منظور برآورد پارامترها و پیش‌بینی آن از آمار استنباطی<sup>۹</sup> استفاده شد. از مقادیر چولگی و کشیدگی<sup>۱۰</sup> برای بررسی نوع توزیع داده‌های آماری (نرمال و غیر نرمال بودن داده‌ها) استفاده شد. به منظور بررسی

<sup>۱</sup> Applied research

<sup>۲</sup> Structural equation modeling (SEM)

<sup>۳</sup> Face and content validity

<sup>۴</sup> Construct validity

<sup>۵</sup> Exploratory and confirmatory factor analysis

<sup>۶</sup> Reliability

<sup>۷</sup> Cronbach's alpha coefficients

<sup>۸</sup> Descriptive statistics

<sup>۹</sup> Inferential statistics

<sup>۱۰</sup> Skewness and Kurtosis

ارتباط بین متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون<sup>۱</sup> در نرم‌افزار اس پی اس<sup>۲</sup> نسخه ۲۶ استفاده شد و برای طراحی مدل ارتباطی بین متغیرهای پژوهش از نرم‌افزار آموس<sup>۳</sup> نسخه ۲۴ استفاده گردید.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در این پژوهش ۱۸۳ پرسش‌نامه مورد ارزیابی قرار گرفت؛ که ۶۰/۷ درصد را مردان و ۳۹/۳ درصد را زنان تشکیل داده‌اند، بیشترین تعداد نمونه‌ها در دامنه ۳۱ تا ۴۰ سال بودند (۶۶ نفر، ۳۶/۱ درصد). کمترین تعداد بیشتر از ۶۰ سال (۴ نفر، ۲/۲ درصد) داشتند. توزیع فراوانی مربوط به سابقه فعالیت در کاراته نمونه پژوهش نشان می‌دهد که بیشتر نمونه‌های پژوهش بین ۱ تا ۱۰ سال (۹۸ نفر، ۵۳/۶ درصد) سابقه فعالیت در کاراته داشتند. توزیع فراوانی تحصیلات نمونه پژوهش نیز نشان می‌دهد که از ۱۸۳ نفر نمونه پژوهش، ۳۲ نفر (۱۷/۵ درصد) دارای مدرک دیپلم، ۴۷ نفر (۲۵/۷ درصد) دارای مدرک کاردانی، ۶۶ نفر (۳۶/۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی، ۲۴ نفر (۱۳/۱ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۴ نفر (۷/۷ درصد) مدرک دکتری داشتند. در این پژوهش برای نرمال و غیرنرمال بودن داده‌ها از مقادیر چولگی و کشیدگی استفاده گردید.

جدول ۱. بررسی نوع توزیع داده‌ها (نرمال و غیرنرمال بودن داده‌ها)

متغیرهای پژوهش	میانگین	کجی	خطای استاندارد کجی	کشیدگی	خطای استاندارد کشیدگی
شایستگی‌های پایه مدیریتی	۴/۲۰۴	-۰/۰۹۷	۰/۱۸۰	-۰/۴۷۷	۰/۳۵۷
شایستگی‌های برتر مدیریتی	۴/۱۸۱	۰/۰۶۹	۰/۱۸۰	-۰/۴۴۰	۰/۳۵۷
شایستگی‌های مدیریتی	۴/۱۹۳	۰/۰۵۲	۰/۱۸۰	-۰/۴۸۸	۰/۳۵۷
همکاری و تبادل دانش داخلی	۴/۲۳۷	-۰/۲۲۵	۰/۱۸۰	-۰/۲۲۷	۰/۳۵۷
ابزارهای مدیریتی	۴/۲۳۱	۰/۱۴۴	۰/۱۸۰	-۰/۵۴۲	۰/۳۵۷
فناوری اطلاعات و دانش صریح	۴/۲۲۰	۰/۰۴۷	۰/۱۸۰	-۰/۷۴۹	۰/۳۵۷
نوآوری محصول / خدمت	۴/۲۲۴	۰/۰۴۴	۰/۱۸۰	-۰/۴۵۹	۰/۳۵۷
نوآوری و بهسازی فرایند	۴/۱۹۷	-۰/۳۳۴	۰/۱۸۰	۰/۴۱۳	۰/۳۵۷
فرهنگ سازمانی	۴/۲۰۸	-۰/۱۴۲	۰/۱۸۰	-۰/۶۲۴	۰/۳۵۷
سرمایه ساختاری	۴/۲۲۰	میانه ۴	۰/۱۸۰	-۰/۱۳۵	۰/۳۵۷
فلسفه مشتری	۴/۲۳۷	۴/۰۰۰	۰/۱۸۰	۰/۵۳۹	۰/۳۵۷
تلاش‌های یکپارچه بازاریابی	۴/۲۲۷	۴/۰۰۰	۰/۱۸۰	۰/۴۴۰	۰/۳۵۷
اطلاعات کافی بازاریابی	۴/۱۹۱	۴/۰۰۰	۰/۱۸۰	۰/۳۰۴	۰/۳۵۷
جهت‌گیری استراتژیک	۴/۲۰۶	۴/۰۰۰	۰/۱۸۰	-۰/۵۳۸	۰/۳۵۷
کارایی عملیاتی	۴/۲۰۶	۴/۰۰۰	۰/۱۸۰	۰/۴۹۸	۰/۳۵۷
اثربخشی برنامه‌های بازاریابی	۴/۲۱۶	۴/۰۰۰	۰/۱۸۰	۰/۵۷۵	۰/۳۵۷

با توجه به مقادیر چولگی (بین ۱ و -۱) و مقادیر کشیدگی (بین ۲ و -۲) در جدول ۱، توزیع داده‌ها به صورت نرمال است. لذا توزیع مشاهده شده این متغیرها با توزیع مورد انتظار محقق یکسان است. با توجه به نرمال بودن توزیع متغیرهای شایستگی‌های مدیریتی، سرمایه‌های ساختاری و اثربخشی برنامه‌های بازاریابی؛ به منظور بررسی ارتباط بین این متغیرها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شد.

جدول ۲. ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

<sup>۱</sup> Pearson Test

<sup>۲</sup> Analysis of moment structures (AMOS)

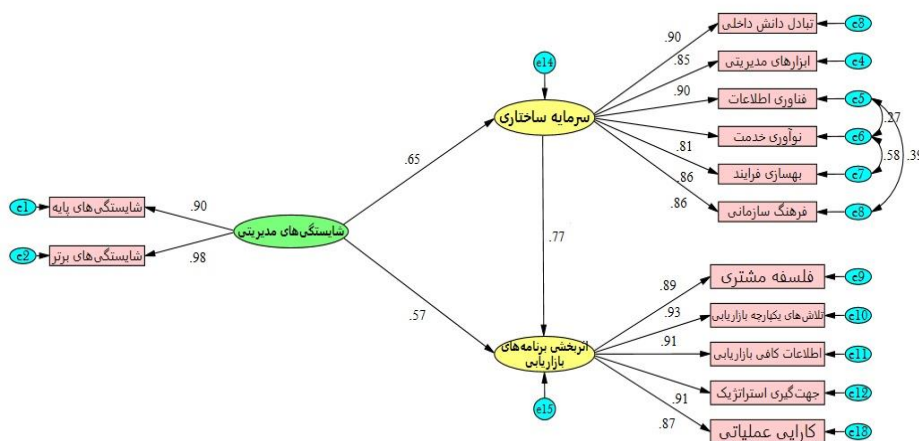
<sup>۳</sup> Statistical package for social science (SPSS)

۴. Median

متغیرها	شایستگی‌های مدیریتی	سرمایه ساختاری	اثربخشی برنامه‌های بازاریابی
شایستگی‌های مدیریتی	۱	-	-
سرمایه‌های ساختاری	۰/۸۷۳** ۰/۰۰۱	۱	-
اثربخشی برنامه‌های بازاریابی	۰/۷۷۸** ۰/۰۰۱	۰/۸۹۴** ۰/۰۰۱	۱

\* = معناداری در سطح  $P \leq 0/05$ ; \*\* = معناداری در سطح  $P \leq 0/01$

با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۲ مشاهده می‌شود که بین شایستگی‌های مدیریتی و سرمایه‌های ساختاری ( $r=0/873, Sig=0/001$ )، بین شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی برنامه‌های بازاریابی ( $r=0/894, Sig=0/001$ ) و بین سرمایه‌های ساختاری و اثربخشی برنامه‌های بازاریابی ( $r=0/778, Sig=0/001$ ) رابطه مثبت معناداری وجود دارد. پس از بررسی ارتباط بین متغیرهای پژوهش، طراحی مدل پژوهش در نرم افزار ایموس نسخه ۲۴ انجام شد.



شکل ۲. مدل پژوهش (در حالت ضرایب رگرسیونی استاندارد شده)

جدول ۳. ضرایب رگرسیونی استاندارد شده و مقادیر t مدل ارتباطی پژوهش

گروه	مولفه	بار عاملی	مقدار تی	سطح معناداری
شایستگی‌های مدیریتی	شایستگی‌های مدیریتی پایه	۰/۹۰۳	-	-
	شایستگی‌های مدیریتی برتر	۰/۹۸۳	۲۴/۱۰۷	۰/۰۰۱
	همکاری و تبادل دانش داخلی	۰/۹۰۳	-	-
سرمایه‌های ساختاری	ابزارهای مدیریتی	۰/۸۵۳	۱۷/۱۱۹	۰/۰۰۱
	فناوری اطلاعات و دانش صریح	۰/۸۹۹	۱۹/۴۲۷	۰/۰۰۱
	نوآوری محصول / خدمت	۰/۸۰۷	۱۵/۱۹۷	۰/۰۰۱
	نوآوری و بهسازی فرایند	۰/۸۵۵	۱۷/۲۱۱	۰/۰۰۱
	فرهنگ سازمانی	۰/۸۵۶	۱۷/۲۱۷	۰/۰۰۱
	فلسفه مشتری	۰/۸۹۱	-	-
	تلاش‌های یکپارچه بازاریابی	۰/۹۲۶	۲۰/۰۷۰	۰/۰۰۱
	کارایی عملیاتی	۰/۸۷	-	-

گروه	مولفه	بار عاملی	مقدار تی	سطح معناداری
اثربخشی برنامه‌های بازاریابی	اطلاعات کافی بازاریابی	۰/۹۰۹	۱۹/۱۵۱	۰/۰۰۱
	جهت‌گیری استراتژیک	۰/۹۱۱	۱۹/۲۵۰	۰/۰۰۱
	کارایی عملیاتی	۰/۸۷۳	۱۷/۳۹۴	۰/۰۰۱

بر مبنای یافته‌های حاصل از مدل معادلات ساختاری و نتایج جدول ۳ مشاهده می‌شود کلیه بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی استاندارد شده) از مقادیر تی (t) قابل قبولی در سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ برخوردار می‌باشند. در شکل ۱ مدل ارتباطی پژوهش در حالت ضرایب رگرسیونی استاندارد شده (بار عاملی) ارائه شده است. در ادامه شاخص‌های برازش مدل پژوهش به‌منظور بررسی تأیید یا عدم تأیید مدل ارتباطی بررسی می‌شود.

جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل ارتباطی پژوهش

تفسیر	مقادیر شاخص‌ها	مقدار مطلوب	شاخص‌های برازش
-	۱۶۰/۹۸۹	-	کای دو
-	۵۹	-	درجه آزادی
مطلوب	۲/۷۲۹	کمتر از ۵	نسبت کای کای دو به درجه آزادی ( $\chi^2/df$ )
مطلوب	۰/۹۰۴	بیشتر از ۰/۹	شاخص نیکویی برازش (GFI)
مطلوب	۰/۸۳۶	بیشتر از ۰/۸	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)
مطلوب	۰/۰۹۷	کمتر از ۰/۱	ریشه دوم میانگین خطای برآورد (RMSEA)
مطلوب	۰/۰۳۲	کمتر از ۰/۰۵	ریشه دوم میانگین مجذورات باقیمانده (RMR)
مطلوب	۰/۹۱۸	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
مطلوب	۰/۹۰۲	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
مطلوب	۰/۹۱۸	بیشتر از ۰/۹	شاخص برازش افزایشی (IFI)

با توجه به جدول ۴ مشاهده می‌شود شاخص برازش تطبیقی (CFI) و شاخص نیکویی برازش (GFI) به‌عنوان شاخص‌های اصلی برازش مدل بیشتر از ۰/۹ بوده که نشان از تأیید مدل دارد. نسبت کای اسکوار به درجه آزادی (۲/۷۲۹) کمتر از ۵ بوده که به‌منظور تأیید مدل پژوهش از مقدار قابل قبولی برخوردار است. همچنین مقدار شاخص RMSEA برابر با ۰/۰۹۷ به‌دست‌آمده که نشان از برازش قابل قبول مدل دارد؛ بنابراین با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده مدل ارتباطی پژوهش از برازش کافی برخوردار است. در ادامه بر اساس نتایج به‌دست آمده، ارتباط بین متغیرهای پژوهش بر اساس نتایج حاصل از مدل پژوهش مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

جدول ۵. تأثیر متغیرهای پژوهش بر یکدیگر

مسیرها	بار عاملی	مقدار تی	سطح معناداری
شایستگی‌های مدیریتی <---	۰/۵۶۶	۴/۷۸۰	۰/۰۰۱
سرمایه‌های ساختاری <---	۰/۷۷۰	۶/۷۶۸	۰/۰۰۱
شایستگی‌های مدیریتی <---	۰/۶۴۵	۸/۷۶۸	۰/۰۰۱

بر اساس یافته‌های پژوهش (جدول ۵) مشاهده می‌شود که شایستگی‌های مدیریتی بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران اثر مثبت معناداری ( $t=۴/۷۸۰$ ,  $Sig=۰/۰۰۱$ ) با ضریب مسیر ( $\beta=۰/۵۶۶$ ) دارد. همچنین سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران اثر مثبت معناداری داشته است ( $t=۶/۷۶۸$ ,  $Sig=۰/۰۰۱$ ) و مقدار بار عاملی (ضریب مسیر) برابر با

۰/۷۷۰ است. و در نهایت شایستگی‌های مدیریتی بر سرمایه‌های ساختاری فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران اثر مثبت معناداری ( $\beta=۰/۰۰۱$ ,  $Sig=۰/۰۰۱$ ) با ضریب تأثیر ( $\beta=۰/۶۴۵$ ) دارد.

جدول ۶: اثر میانجی سرمایه‌های ساختاری در ارتباط شایستگی‌های مدیریتی و اثربخشی برنامه‌های بازاریابی

متغیر مستقل	متغیر میانجی	متغیر وابسته	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم
شایستگی‌های مدیریتی	سرمایه‌های ساختاری	-	۰/۶۵	-
-	سرمایه‌های ساختاری	اثربخشی برنامه‌های بازاریابی	۰/۷۷	-
شایستگی‌های مدیریتی	سرمایه‌های ساختاری	اثربخشی برنامه‌های بازاریابی	۰/۵۷	۰/۶۵*۰/۷۷=۰/۵۰

بر اساس نتایج (جدول ۶) مشاهده می‌شود که «شایستگی‌های مدیریتی» بر «سرمایه‌های ساختاری» با ضریب مسیر ( $\beta=۰/۶۵$ ) و «سرمایه‌های ساختاری» بر «اثربخشی برنامه‌های بازاریابی» با ضریب مسیر ( $\beta=۰/۷۷$ )، تأثیر مثبت و معناداری دارند؛ بنابراین شرط اول و دوم برقرار است و با توجه به حاصل ضرب ( $۰/۶۵*۰/۷۷$ ) ضریب مسیر اثر غیرمستقیم شایستگی‌های مدیریتی از طریق سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی بر اساس نتایج جدول ۶ برابر با ( $\beta=۰/۵۰$ ) بود؛ بنابراین می‌توان گفت که شایستگی‌های مدیریتی از طریق متغیر میانجی سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران اثر مثبت معناداری دارد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر که با هدف مدل‌سازی شایستگی‌های مدیریتی و سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران صورت گرفت، یکی از مهم‌ترین تلاش‌هایی است که با ارائه نگرشی چند جانبه در راستای برنامه‌ها و پیشنهادات طرح‌ریزی شده برای رسیدن به بازاریابی نوین در فدراسیون کاراته انجام گردید. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته اثر مثبت معناداری دارد. این یافته پژوهش با نتایج تحقیقات پناهی و همکاران (۱۳۹۵)، مقیرکانی (۲۰۱۷)، توانگری و نجفی (۱۳۹۷)، خنیفر و همکاران (۱۳۹۸)، چولکی و همکاران (۱۳۹۹)، شیروانی و همکاران (۱۳۹۹)، لی (۲۰۱۰)، ال باز و ال سائق (۲۰۱۰)، الاعظم و همکاران (۲۰۱۸)، آلن و همکاران (۲۰۱۸)، مهتا و علی (۲۰۲۱) و شیکا و همکاران (۲۰۲۱) همسو است. توانگری و نجفی (۱۳۹۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سرمایه انسانی، سرمایه مشتری و سرمایه ساختاری لازمه و مقدمه پیاده‌سازی موفق بازاریابی ورزشی در صنعت ورزش است. شیروانی و همکاران (۱۳۹۹) مدل شایستگی مدیران بازاریابی ورزشی را در چهار گروه شایستگی‌های پایه، هوشی، حرفه‌ای و عملیاتی دسته‌بندی نمودند. همچنین لی (۲۰۱۰) به این نتیجه رسید برای عملکرد بالا، افراد نیاز دارند که شایستگی‌هایی مانند موفقیت‌مداری، نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جست و جوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته باشند. یافته‌های شیکا و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که مهارت‌های مدیریتی پایه و مفهومی تأثیر مثبت و مهمی بر عملکرد شرکت‌ها دارند. مهتا و علی (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که پایه‌های قابلیت‌های مدیریتی پویا تأثیر مثبت مستقیم بر بازاریابی و ابعاد شایستگی تحقیق و توسعه دارد. در تبیین این یافته می‌توان بیان داشت که در دنیای کسب‌وکار، شرکت‌ها برای تحقق اهداف خود و پیشی گرفتن از رقبا نیازمند



بازاریابی هستند [۶۲]. شایستگی‌های مدیریتی نیز مجموعه‌ای از دانش، مهارت، توانایی و انگیزه‌هایی است تا مدیر بتواند وظایف محوله را به‌خوبی انجام دهد [۱۰]. با توجه به اینکه شایستگی‌های مدیریتی به رفتار افراد مربوط می‌شود لذا شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیران فدراسیون‌های ورزشی در رابطه با نقش‌های تصمیم‌گیری، فعالیت‌ها و مسئولیت‌های خاص آن‌ها، بیشترین اهمیت را در جستجو برای اجرای مؤثر برنامه‌های بازاریابی به‌طور مستمر خواهد داشت. بنابراین، با توجه به تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی و با توجه به بودجه‌های محدود فدراسیون‌ها و به‌ویژه فدراسیون کاراته، به‌منظور استفاده بهینه از منابع مالی و انسانی، به مدیران فدراسیون و هیئت‌های کاراته، کمیته ملی المپیک و وزارت و ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که در راستای اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته به انتخاب مدیران با شایستگی‌های مدیریتی پایه و برتر، پرورش مدیران شایسته، اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری، دانش تخصصی کارکنان و اجرای برنامه‌های مستمر در راستای رشد قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان توجه نمایند.

نتایج همبستگی پیرسون حاکی نشان داد ارتباط مثبت و معناداری بین سرمایه‌های ساختاری و اثربخشی برنامه‌های بازاریابی وجود داشته و بر اساس یافته‌های مدل معادلات ساختاری مشاهده شد که سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته اثر مثبت معناداری دارد. یافته پژوهش با نتایج تحقیقات الاعظم و همکاران (۲۰۱۸)، نگوین و فام (۲۰۲۰)، نیومیر و لیو (۲۰۲۱)، ولی و همکاران (۲۰۲۱)، اده و همکاران (۲۰۲۱)، رحمان و همکاران (۲۰۲۱)، قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)، ناطقی، کشاورز خورشیدی (۱۳۹۹) و خجسته و همکاران (۱۴۰۰) همسو است. نیومیر و لیو (۲۰۲۱) به این نتیجه دست یافتند که اتخاذ فناوری‌های جدید (دیجیتال) می‌تواند به‌طور قابل توجهی به مزیت‌های رقابتی کوتاه‌مدت و بلندمدت یک شرکت کمک کند. اده و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که سرمایه ساختاری بر حسب سرمایه فرآیند، سرمایه نوآوری و سرمایه مشتری، کارایی سازمانی شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات را افزایش می‌دهد. رحمان و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سرمایه ساختاری، سرمایه‌ی رابطه‌ای و سرمایه‌ی معنوی با تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه رابطه معناداری دارند. قاسمی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان شناسایی موانع بازاریابی ورزشی ایران از دیدگاه مدیران ورزشی کشور نشان دادند که موانع بازاریابی ورزشی به ترتیب حقوقی، ساختاری، مدیریتی، محیطی و اقتصادی بودند. در پژوهشی دیگر ناطقی و کشاورز خورشیدی (۱۳۹۹) به این مسأله اشاره نمود که مؤلفه‌های گرایش کارآفرینانه (پیشگامی، نوآوری و ریسک‌پذیری)، سرمایه‌های ساختاری و انسانی بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مستقیم و معناداری دارند. همچنین خجسته و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود چهار ستون اصلی توسعه فدراسیون‌های ورزشی را شامل راهبردها، استفاده مؤثر از فناوری‌های نوین، مهندسی مجدد ساختار تشکیلاتی و اصلاح فرهنگ و هنجار سازمانی نام بردند. سرمایه ساختاری کلیه موجودی دانش غیرانسانی در سازمان است که در برگیرنده پایگاه داده‌ها، نمودارهای سازمانی، استراتژی‌ها و هر چیزی است که ارزش آن برای شرکت بیشتر از ارزش مادی آن است [۲۵]. اگر یک سازمان دارای نظام‌ها و رویه‌های کاری ضعیفی باشد، سرمایه فکری به حداکثر توانایی بالقوه‌اش دست نخواهد یافت. در حالی که، سازمان‌هایی با سرمایه ساختاری قوی دارای یک فرهنگ حمایتی خواهند شد که به افراد امکان می‌دهند تا دست به کارهای جدیدی بزنند، با شکست روبرو شوند و تجربه کسب نمایند [۴۸]. همچنین، سرمایه‌های ساختاری می‌توانند به کارکنان در پشتیبانی برای تحقق عملکرد فکری بهینه و همچنین عملکرد کسب و کار سازمان کمک نمایند. در واقع سرمایه‌های ساختاری تابعی از سرمایه انسانی و عامل تعیین‌کننده شکل سازمانی است. از طرف دیگر سرمایه‌های ساختاری به مجرد اینکه تحت تأثیر سرمایه انسانی قرار گیرد، آشکار و مستقل از سرمایه انسانی ایجاد می‌شود. برای مثال ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی به‌طور مستقل می‌توانند اثرات بنیادی داشته باشند؛ بنابراین سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی در تعامل با یکدیگر به سازمان‌ها کمک می‌کند که به‌طور هماهنگ سرمایه مشتریان را شکل داده، به‌کار گیرند و توسعه بخشند [۵۷]. سرمایه ساختاری شامل ظرفیت‌ها

جهت درک نیازها می‌باشد و مواردی نظیر حقوق اختراعات و دانش نهاده شده در ساختارها، فرآیندها و فرهنگ سازمانی را در بر می‌گیرد. سرمایه ساختاری، دانشی است که در پایان هر روز کاری در سازمان باقی می‌ماند و به کل سازمان تعلق دارد [۲]. در فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران نیز سرمایه ساختاری به فدراسیون این امکان را می‌دهد که استراتژی سازمانی خود را در کوتاهترین زمان با تغییر سلیقه‌ها و انتظارات مشتریان هماهنگ کرده و از این طریق هم‌افزایی ایجاد کنند. در تبیین یافته پژوهش و دلایل همسویی نتایج به دست آمده بر اساس مبانی نظری پژوهش می‌توان گفت که در دنیای امروز، موفقیت سازمان‌ها از جمله فدراسیون‌های ورزشی، به توانایی مدیریت دارایی‌های نامشهود آن‌ها وابسته است و رؤسای فدراسیون ابتدا باید این دارایی‌ها را شناسایی نمایند. در واقع دارایی‌های نامشهود فدراسیون‌های ورزشی عامل مهمی در حفظ و تحقق مزیت رقابتی پایدار آن‌ها در مقایسه با سایر دارایی‌های مشهود می‌باشد و توجه فدراسیون‌ها، برای کسب عملکرد برتر و مزایای رقابتی، از سمت سرمایه‌گذاری در منابع مشهود به سمت سرمایه‌گذاری در منابع نامشهود، تغییر یافته است. بر اساس نظریه منبع-مزیت، منابع سازمانی مشهود و دارایی‌های نامشهود برای ایجاد کارایی و اثربخشی بازاریابی در بخش‌های مختلف به کار برده می‌شود [۳۸]. با توجه به تأثیر سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی به مدیران پیشنهاد می‌شود که به منظور اثربخشی برنامه‌های بازاریابی در فدراسیون کاراته به تبادل اطلاعات و دانش بین فدراسیون و هیأت‌های استانی کاراته توجه نمایند. از طرفی به منظور استفاده بهینه از سایر منابع سازمانی در فدراسیون ضروری است که سیستم‌های ارتباطی و رویه‌های عملیاتی در درون سازمانی از فعالیت‌های کارکنان حمایت کند. همچنین به منظور دستیابی به یک برنامه بازاریابی اثربخش در فدراسیون توجه به ایجاد پایگاه داده جمع‌آوری شده از مسابقات داخلی و خارجی، لیگ‌های برگزار شده در رده‌های سنی مختلف و همچنین اطلاعات جامع از اعضا و ورزشکاران، سیستم‌های فناوری اطلاعات، طراحی مدل‌های کسب و کار در فدراسیون کاراته ضروری به نظر می‌رسد.

در ادامه بررسی یافته‌های پژوهش مشاهده شد که بین شایستگی‌های مدیریتی و سرمایه‌های ساختاری با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بر اساس یافته‌های مدل پژوهش نیز مشاهده شد که شایستگی‌های مدیریتی بر سرمایه‌های ساختاری فدراسیون کاراته اثر مثبت معناداری دارد. این یافته پژوهش با نتایج تحقیقات قاسمی و همکاران (۱۳۹۴)، توانگری و نجفی (۱۳۹۷)، حسن بیگی و همکاران (۱۳۹۸)، الاعظم و همکاران (۲۰۱۸)، اسوانسون و همکاران (۲۰۲۰) و جاردون و داسیلوا (۲۰۲۱) همخوانی دارد. حسن بیگی و همکاران (۱۳۹۸) اولویت‌بندی معیارهای شایستگی مدیران اماکن و فضاهای ورزشی را به ترتیب انگیزه شغلی، توانمندی در برنامه‌ریزی و نظارت، آگاهی از امور اداری و آگاهی از امور فنی ورزشی شناسایی نمودند. الاعظم و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که سرمایه‌های فکری و ابعاد آن یعنی سرمایه‌های انسانی، سرمایه‌های ساختاری و سرمایه‌های رابطه‌ای، تأثیر شایان توجهی در چابکی راهبردی و همچنین تعالی سازمانی دارند. اسوانسون و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که شایستگی‌های مدیریتی بر اشتراک‌گذاری دانش و عملکرد شغلی کارکنان اثر مثبت معناداری داشته است. همچنین جاردون و داسیلوا (۲۰۲۱) به این نتیجه رسیدند که کارآفرینان برای عملکرد بهتر سرمایه‌های ساختاری باید بر سرمایه‌های فکری تمرکز نمایند. چن و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) معتقدند بخش سرمایه ساختاری پشتیبانی سرمایه‌های فکری برای بهبود عملکرد سازمانی است [۱۵]. در حقیقت سرمایه‌های ساختاری، دامنه گسترده‌ای از عناصر ضروری را پوشش می‌دهند؛ مانند، فرآیندهای مهم اجرایی سازمان، چگونگی ساختار بندی آن‌ها، سیاست‌ها، جریان‌های اطلاعاتی و عناصر پایگاه‌های داده، رهبری و سبک مدیریت آن، فرهنگ سازمان و طرح‌های پاداش کارکنان [۵۳]. سرمایه‌های ساختاری از طریق ورودی‌های فکری مدیران سازمان شکل می‌گیرد. شایستگی‌ها و ویژگی‌های افرادی که سرمایه‌های انسانی را می‌سازند بر سرمایه ساختاری می‌تواند اثرگذار باشد. الگوهای تعاملی و دانش جمعی که جزئی از سرمایه ساختاری

هستند از طریق شبکه‌های میان فردی موجود در یک موقعیت کاری نمایان می‌شوند. بنابراین برخورداری مدیران فدراسیون کاراته از تفکر منطقی، خودارزیابی صحیح، نظر و توجه مثبت، رشد و تعالی دیگران، خودکنترلی، استقامت و سازگاری و داشتن دانش تخصصی بر توسعه سرمایه‌های ساختاری اثربخش مؤثر خواهد بود. از طرفی نتایج دیگر پژوهش حاکی از آن بود که شایستگی‌های مدیریتی از طریق متغیر میانجی سرمایه‌های ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های بازاریابی فدراسیون کاراته اثر مثبت معناداری دارد. در پذیرفته‌شده‌ترین طرح طبقه‌بندی، سرمایه فکری به سه جزء سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری (سازمانی) و سرمایه رابطه‌ای (سرمایه مشتری) تقسیم می‌شود. در میان این ابعاد، سرمایه ساختاری بخش پشتیبانی سرمایه فکری برای بهبود عملکرد سازمانی است. لذا به مدیران فدراسیون و هیأت‌های کاراته، کمیته ملی المپیک و وزارت و ادارات ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که به عواملی از قبیل همکاری و تبادل دانش داخلی و صریح، به کار بستن ابزارهای مدیریتی کارآمد، فناوری اطلاعات، نوآوری خدمت، محصول و فرآیندها و فرهنگ سازمانی مناسب با سازمان در فدراسیون و هیأت‌های استانی کاراته توجه نمایند. بر اساس اساسنامه فدراسیون‌های ورزشی، فدراسیون کاراته دارای اهداف و وظایفی همچون گسترش و توسعه کمی و کیفی کاراته، برگزاری مسابقات ورزشی در سطح کشور در رده‌های مختلف سنی، برگزاری دوره‌های آموزش مربیگری، داوری و مدیریت کاراته، گزینش ورزشکاران نخبه در رده‌های سنی مختلف به منظور تشکیل تیم‌های ملی، شرکت در مجامع ملی و بین‌المللی می‌باشد. اما با توجه به مشکلات حال حاضر کشور در حوزه موضوعات اقتصادی و همچنین محدودیت منابع مالی در فدراسیون‌های ورزشی از جمله فدراسیون کاراته دستیابی به این مهم بسیار مشکل به نظر می‌رسد.

لذا به منظور استفاده بهینه از منابع مالی و انسانی نیاز است که در فدراسیون کاراته برنامه‌های مختلف سازمان از جمله برنامه‌های بازاریابی اثربخش باشند؛ اثربخش بودن فعالیت‌های بازاریابی می‌تواند بیشترین تأثیر را بر موفقیت سازمان‌ها داشته باشد. بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش مدیران فدراسیون کاراته به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده خود در زمینه بازاریابی باید به نکاتی همچون اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری، به کارگیری کارکنان آموزش و دارای دانش تخصصی در بخش‌های مختلف فدراسیون، تسریع روند تبادل اطلاعات و دانش بین کارکنان و سایر گروه‌ها (هیأت‌های استانی)، تجدیدنظر در شیوه انجام امور و رویه‌های داخلی سازمان توجه داشته باشند. در نهایت به مدیران پیشنهاد می‌شود که کلیه سازمان‌های ورزشی نظیر فدراسیون کاراته جمهوری اسلامی ایران در پرورش سرمایه فکری و شایستگی‌های مدیریتی گام برداشته و آن را به خوبی مدیریت نمایند. در همین راستا و در جهت تقویت شایستگی‌های مدیریتی فدراسیون کاراته راهکارهایی چون تدوین برنامه و اهداف عملکردی متوازن، نگرش سیستمی و تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و مقایسه آن با استانداردهای عملکرد پیشنهاد می‌گردد. همچنین به منظور تقویت سرمایه‌های ساختاری در فدراسیون کاراته، پیشنهادهای مانند استفاده از ساختارهای تیمی و مشارکتی و نیز استفاده از فناوری‌های متناسب با نیازها و اختصاص بودجه و زمان بیشتر به امر تحقیق و توسعه ارائه می‌شود.

به علاوه، مدیر بازاریابی فدراسیون کاراته با مدیر بخش‌های تحقیق، تولید، خرید، توزیع فیزیکی و مالی باید هماهنگ و همسو شود تا موقعیت‌های گوناگون بازاریابی برای خدمت به نیازهای بخش‌های مهم بازاریابی، قلمروها و ارائه خدمات طراحی شود. در نهایت لازم است مدیر واحدها در فدراسیون ورزشی کاراته اطلاعات مناسبی برای برنامه‌ریزی و تخصیص درست منابع در بازارهای مختلف، محصولات، قلمروها و ابزارهای بازاریابی داشته باشد. در پایان بر اساس محدودیت‌های پژوهش از قبیل سختی دسترسی به سطوح مختلف مدیریتی فدراسیون کاراته و هیأت‌های ورزشی استانی، نبود سیستم ارزیابی منظم شایستگی‌های مدیریتی در فدراسیون کاراته و هیأت‌های ورزشی استانی به سایر پژوهشگران در این زمینه پیشنهاد می‌شود که به ارائه یک سیستم ارزیابی دوره‌ای و دائمی شایستگی‌های مدیریتی و بررسی هر یک از هیأت‌های استانی کاراته به صورت جداگانه از

نظر موانع آموزشی، ساختاری، فرهنگی، اجتماعی و نگرشی و مقایسه آنها با یکدیگر و مطالعه تطبیقی در کشورهای پیشرو پردازند.

## منابع

1. Abd Ghani, M., Othman, A., Ibrahim, N. A., & Ismail, W. Z. W. (2016). Relationship marketing practices and effects on marketing effectiveness: An empirical insight from the hotel industry. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 1026-1033.
2. Abedi, A., & Normohammadi Fijani, H. (2017). Investigating the performance of intellectual capital, structural capital, physical capital a company with corporate values. 32nd International Electricity Conference, Tehran. [In Persian].
3. Alam Tabriz, A., Rajabi Fard, I., & Haji Baba, A. (2010). *Intellectual Capital*. Iran Industrial Training and Research Center Publications, 61. [In Persian].
4. Al-Azzam, Z. F., Irtaimah, H. J. A., & Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and introduction organizational excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6(1), 7-15. DOI: <https://doi.org/10.31578/job.v6i1.115>
5. Allen, S., Williams, P., & Allen, D. (2018). Human resource professionals' competencies for pluralistic workplaces. *The International Journal of Management Education*, 16(2), 309- 320. DOI: [doi.org/10.1016/j.ijme.2018.04.001](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.04.001)
6. Appiah-Adu, K., Fyall, A., & Singh, S. (2001). Marketing effectiveness and business performance in the financial services industry. *Journal of services marketing*, 15(1), 18-34. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876040110381346>
7. Aydın, K., & Thandiwe, T. (2016). Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: evidence from Turkey. *European Business Review*, 28(5), 1-29. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2014-0084>
8. Aydiner, A. S., Tatoglu, E., Bayraktar, E., & Zaim, S. (2019). Information system capabilities and firm performance: Opening the black box through decision-making performance and business-process performance. *International Journal of Information Management*, 47, 168–182.
9. Behnam, E., Ulia, M.S., & Salimi, N. (2017). Detecting and evaluating the efficient elements on forming structural capital (case study: Economic Mehr Bank of Yazd). (2017). *Industrial technology development*, 15(29), 74-61. [In Persian] DOI: 20.1001.1.26765403.1396.15.29.5.0
10. Berek, J. (2017). *The forms and the methods of managerial competence improvement in modern organizations*. World Scientific News, 72, 94-102.
11. Brooking, A. (2010). *Intellectual Capital—Core Asset for Third Millennium Enterprise*, Cengage Learning EMEA.
12. Burns, A. C., Veeck, A., & Bush, R. F. (2017). *Marketing research*, Boston: Pearson.
13. Caldwell. (2010). Are her business partner competency models effective?, *Applied H.R.M. Research*, 12(1), 40-58
14. Chen, X., & Jiang, P. (2019). Competency model-based improvement of marketing training process design. *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management*. Atlantis Press. DOI: 10.2991/seiem-18.2019.56
15. Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual capital*, 5(1), 195-212. DOI: [doi.org/10.1108/14691930410513003](https://doi.org/10.1108/14691930410513003)
16. Cholaki, A., Bahrami, SH., Honari, H., & Shajei, R. (2020). Interpretive structural modeling selection of federation presidents. *Contemporary Studies on Sport Management*, 10(19), 141-154. [In Persian] DOI: 10.22084/SMMS.2020.21779.2611

17. Cochran, G. (2009). *Developing a competency model for a 21th century Extension Organization*. Ph.D thesis in Ohio State University.
18. Cooper, J., Basson, J., & Schaap, P. A. (2006). Training programme based on the principles of social constructivism and focused on developing people for the future world of work: An evaluation. *Human Resource Development International*, 9(4), 467-483. DOI: doi.org/10.1080/13678860601032593
19. Dellitalia, M. A. R. I. O. (2018). *The free circulation of sports professional athletes within the European Union: focus on football*, Outlook for Dynamic Signature Verification Technology in Japan.
20. Edeh, F. O., Fern, Y. S., & Nawaz, A. H. (2021). The effects of structural capital on organizational efficiency. *Gomal University Journal of Research*, 37(1), 1-11.
21. El-Baz, H. S., El-Sayegh, S. M. (2010). Competency domain model and the perception of engineering managers in the United Arab Emirates. *Engineering management journal*, 22(1), 1-3. DOI: doi.org/10.1080/10429247.2010.11431848
22. Esmaeilpour, M., Hamidianpure, F., & Mohammadi, Z. (2019). The effect of entrepreneurial orientation and market orientation on market performance of knowledge-based companies with mediating role of marketing capability and marketing effectiveness. *Commercial Strategies*, 16(13), 181-198. [In Persian]
23. Farhadi, N. M. (2014). Managerial competencies for effective management in Iranian governmental organizations; grounded data theory- faculty of administrative and economic sciences. Ferdowsi University of Mashhad. [In Persian] DOI: 20.1001.1.2322522.1393.3.0.4.8
24. Frawley, S., Favaloro, D., & Schulenkorf, N. (2018). Experience-based leadership development and professional sport organizations. *Journal of Sport Management*, 32(2), 123-134. DOI: https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0124
25. Garcia-Perez, A., Cegarra-Navarro, J. G., Bedford, D., Thomas, M., & Wakabayashi, S. (2019). Structural capital competence and proficiency. In *Critical Capabilities and Competencies for Knowledge Organizations*. Emerald Publishing Limited, 173-188. DOI: https://doi.org/10.1108/978-1-78973-767-720191016
26. Gashi, R., & Ahmeti, H. G. (2021). Impact of social media on the development of new products, marketing and customer relationship management in Kosovo. *Emerging Science Journal*, 5(2), 125-138.
27. Ghlichli, B., Gholamzadeh, D., & Imanipor, M. (2005). The model for measuring and reporting the intellectual capital of organizations, *Proceedings of the Third International Conference on Management*, Tehran. [In Persian].
28. Hanghua, X., & Yanghua, W. (2009). Training system design for Middle-Level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procardia Earth and Planetary science*, 6(4), 1764-1771. DOI: https://doi.org/10.1016/j.proeps.2009.09.270
29. Hasan Beigi, H., Nazarian Madavani, A., & Monazami, A.H. (2020). Identification and prioritization of managers competency criteria in places and sports spaces. *Journal of Human Resource Management in Sport*, 7(1), 81-97. (In Persian) DOI: https://doi.org/10.22044/shm.2020.7121.1764
30. Hautbois, C. (2019). *From monopoly to competition: The new strategic challenges facing public sports organizations*. *The Global Sport Economy*, 227-273.

31. Jardón, C. M. F., & da Silva, A. F. (2021). Structural capital value addition to timber and related industries value chain. *Revista de Administração da UFSM*, 13, 895-917.
32. Kansal, J., & Jain, N. (2019). Development of competency model and mapping of employees competencies for organizational development: A New Approach. *Journal of Scientific & Industrial Res*, Vol. 78: 22-25.
33. Khannifar, H., Naderibani, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. H. (2019). Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *Journal of School administration*, 7(1), 230-240. [In Persian]
34. Khirkhah, H. (2011). Investigating the relationship between social capital and intellectual capital of the organization. Master's thesis, Islamic Azad University, Sanandaj branch. [In Persian]
35. Khojasteh, M., Esmailzadeh Ghandehari, M.R., Fahim Davin, H., & Peymanizad, H. (2021). The Analysis of the Dimensions of Management Performance Synergy in the Development and Empowerment of Sport Federations. *Journal of Sport Management*, 13(1), 277-292 [In Persian] DOI: <https://doi.org/10.22059/jsm.2019.281367.2272>
36. Kotler, P. (1977). From sales obsession to marketing effectiveness, *Harvard Business Review*, November-December, 67-75. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12873>
37. Kotler, P., Keller, K., Ang, H., Leong, S., & Tan, C. (2017). *Marketing management an Asian: Perspective*. Pearson, United Kingdom.
38. Lee, Y. (2010). Exploring high- performers required competencies. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 434-439. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.064>
39. Lee, R. P., Chen, Q., Kim, D., & Johnson, J. L. (2008). Knowledge transfer between multinational corporations' headquarters and their subsidiaries: Influences on and implications for new product outcomes. *Journal of International Marketing*, 16(2), 1-31. DOI: <https://doi.org/10.1509/jimk.16.2>
40. Matos, F., Vairinhos, V. M., Dameri, R. P., & Durst, S. (2017). Increasing smart city competitiveness and sustainability through managing structural capital. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 693-707. DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2016-0141>
41. McClelland. (1998). Identifying competencies with behavioral- event interviews. *American Psychological Society*, 9(5). DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9280.0006>
42. Megheirkouni, M. (2017). Leadership competencies: qualitative insight into non-profit sport organisations. *International Journal of Public Leadership*, 13(3), 166-181. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2016-0047>
43. Mehta, A. M., & Ali, S. A. (2021). Dynamic managerial capabilities and sustainable market competencies: role of organisational climate. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(2), 245-262. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2020-0121>
44. Milichovsky, F., & Simberova, I. (2015). Marketing effectiveness: Metrics for effective strategic marketing. *Inzinerine ekonomika-engineering economics*, 26, 211-219. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.3826>
45. Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95. DOI: <https://doi.org/10.1509/jim.17.0056>
46. Motazad Monajemi, M., Reshadatjo, H., & Jafari, P. (2018). Competencies model required for heads of units of Islamic Azad University. *Bi-monthly journal of applied studies in management and development sciences*, 3(5), 4-29. [In Persian]

47. Müller, F. L. C., Aymans, S. C., Bargmann, C., Kauffeld, S., & Herrmann, C. (2017). Introducing competency models as a tool for holistic competency development in learning Factories: Challenges, Example and Future Application. *Procedia Manufacturing*, 9, 307-314. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.04.015>
48. Nateghi, R., & Keshavarz khorshidi, H. (2020). The effect of entrepreneurial orientation, structural and human capital on the performance of entrepreneurial companies through the variable mediation of employee innovation. *Quarterly Journal of Approach to Business Management*, 1(4), 83-101. [In Persian]
49. Navarro, J. L. A., & Ruiz, V. R. L. (2021). The technological structural capital as measure of regional economic growth. *Studies of Applied Economics*, 26(3), 57-72.
50. Neumeyer, X., & Liu, M. (2021). Managerial competencies and development in the digital age. *IEEE Engineering Management Review*, 49(3), 49-55. DOI: 10.1109/EMR.2021.3101950
51. Nguyen, T., & Pham, T. (2020). The effect of corporate entrepreneurship, organizational culture on supply chain management and business performance in chemical industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(1), 67-76.
52. Norouzi, H., Abdollahpour, S., Ganjali Vand, S., & Masoomi, S.Gh. (2017). The effects of export market orientation on export growth with emphasis on the mediating variable marketing effectiveness (case study: dry goods export companies). *Journal of International Business Administration*, 1(3), 103-123. [In Persian]
53. Nourani, M., Chandran, V. G. R., Kweh, Q. L., & Lu, W. M. (2018). Measuring human, physical and structural capital efficiency performance of insurance companies. *Social Indicators Research*, 137(1), 281-315. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1584-6>
54. Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2009). Emotional intelligence and marketing effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(7), 864-881. DOI: <https://doi.org/10.1108/02634500911000199>.
55. Ortega-Argiles, R., Piva, M., & Vivarelli, M. (2011). Productivity Gains from R&D investment: Are high-tech sectors still ahead? *IZA Discussion Papers (IZA)* (5975): 1-22.
56. Panahi, M., Izadi, M., & Ghorbanian, S. (2016). Identify and Prioritize the Competency Criteria of Creative Financial Managers Using MCDM Methods. National Conference on Creative Economics. [In Persian]
57. Pike, S., & Roos, G. (2001). Measuring the use of knowledge and the intellectual capital of companies, *Special issue of Journal of Operations Research Society (JORS)*.
58. Powell Guy, R. (2012). *Marketing calculator: measuring and managing return on marketing investment*. John Wiley & Sons, Singapore, First edition.
59. Rahbari, S., Shokrallahi, M., & Taheri, M. (2010). *Sports marketing in the new era. Regional conference on the application of sports science in the development of physical education*, Mobarakeh unit of Isfahan. [In Persian]
60. Raheem Ahmed, R., Khoso, I., Arif, K.A., & Palwishah, R.I. (2014). Competitive intelligence and marketing effectiveness of organizations: An investigation from Pakistan. *European scientific journal*, 10(13), 342-353.
61. Rahman, S.A., Khan, G.M., Alabri, S., & Taghizadeh, S.K. (2021). The role of intellectual capital on entrepreneurial opportunity recognition among SMEs in the Sultanate of Oman. *Journal of Intellectual Capital*, DOI: <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2020-0177>



62. Rahmati Asl, N.A., Yousefi, B., Zardoshtian, SH., & Sadeghi Boroujerdi, S. (2018). The modeling of the factors affecting the implementation of knowledge management in sport federations. *Contemporary Studies on Sport Management*, 8(15), 15-28. (In Persian) DOI: 10.22084/SMMS.2018.15079.2129
63. Rajabi, H. (2012). Designing the sports marketing model of the National Olympic Committee of the Islamic Republic of Iran. Ph.D. Thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences, University of Tehran. [In Persian]
64. Rostampur, Y. (2015). Strategic marketing planning in the sports sector, International Engineering and Applied Sciences Conference, Dubai. [In Persian]
65. Rust, R. T. (2020). Outside-in marketing: Why, when and how?. *Industrial Marketing Management*, 89, 102-104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.003>
66. Sabokru, M., Behrad, A., & Tababaii Nasab, S.M. (2019). Designing competency model for the head of tax groups at Iranian national tax administration based on qualitative approach. *Journal of Tax Research*, 26(40), 65-91. [In Persian]
67. Shamounian, E., Mohamadian, F., & Nobakht Ramazani, Z. A. (2019). Survey on the Productivity of Sports Federations in Professional Dimension. *Sport Management Studies*, 11(55), 143-162. (In Persian) DOI: <https://doi.org/10.22089/smrj.2018.6146.2239>
68. Shika, A. M., Shomoye, A. M., & Ojarikre, E. E. (2021). Influence of managerial competencies on small and medium enterprise performance. *advances in accounting, Management, Business and Economics Journal*, 1(1), 26-36.
69. Shi-Ming, H., Chin-Shyh, O., Chyi-Miaw, Ch., & Binshan, L. (2006). An empirical study of relationship between its investment and firm performance: A resource – based perspective. *European Journal of Operational Research*, 28, 167-183. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.06.013>
70. Shirvani, T., Ehsani, M., Kozechian, H., & Amiry, M. (2020). Designing competencies model for sports marketer managers (By Using Grounded Theory). *Sport Development and Management*, 9(1), 62-78. [In Persian] DOI: 10.22124/jsmd.2020.4286
71. Sorati Ashtiani, N. (2015). Designing a competency model for finding talent and replacing research managers. International Conference on New Researches in Industrial Engineering and Management, Tehran. [In Persian].
72. Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
73. Sveiby, K. (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(1), 109-131. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb029036>
74. Tavangari, A., & Najafi, A. (2018). Identifying the relationship between human capital, customer capital and structural capital with the market in the sports industry of Fars province. National Conference on Social and Psychological Injuries. [in Persian].
75. Turban, E., & Mclean, E. (2002). *Information technology for management*, New York: John Wiley & Sons Inc.
76. Veynberg, R. R., Timofeev, A., Popov, A. A., & Bortsova, D. E. (2018). Data driven marketing as a new approach to business development and sales methods. *Espacios*, 39(12), 3.
77. Webster, C. (1995). Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *Journal of Services Marketing*, 9(2), 6-21. DOI: <https://doi.org/10.1108/08876049510085973>

78. Welly, Y., Ikhsan, A., & Situmeang, C. (2021). The effect of capital employed, human capital and structural capital on financial performance on the consumer goods sector period 2015-2019. *International Journal of Trends in Accounting Research*, 2(1), 72-86.
79. Winterton, J., & Winterton, R. (2002). *Developing managerial competence*, London: Routledge.
80. Zaree, H. (2013). *The degree of conformity of the principals' characteristics of Shiraz District 4 primary schools with the requirements contained in the regulations for the appointment of principals*. Master's thesis of the Department of Educational Sciences and Psychology, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University. [In Persian]