

Research Paper

## Analysis of Competitive Intelligence of Tehran Sports Club Managers

Z. Yekehsavar<sup>1</sup>, M. Mokhtari Dinani<sup>2</sup>, R. Norouzi Seyed Hossini<sup>3</sup>

1. MSc graduated in Sport Management, Department of sport management, Faculty of Sport Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran .
2. Ph.D in Sport Management, Associate Professor of Sport Management, Department of sport management, Faculty of Sport Sciences, Alzahra University, Tehran, Iran (Corresponding Author)
3. Ph.D in Sport Management, Associate Professor of Sport Management, Physical Education and Sport Sciences Department, Humanities Faculty, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Received: 2021/04/19

Accepted: 2021/09/13

---

---

### Abstract

The purpose of this study was to analyze the competitive intelligence of sports club managers in Tehran. The statistical population of the study were all managers and experts of sports clubs in Tehran, from which 388 individuals were selected by probability convenience sampling as a research sample. The research tool was a revised competitive intelligence questionnaire whose validity and reliability were examined and confirmed. In order to analyze the data, the U-Man-Whitney test was applied to determine the differences in the dimensions of competitive intelligence (market intelligence, social and strategic intelligence, competitors' intelligence, technological intelligence) of male and female managers and specify the difference in competitive dimensions of sports club managers public and private, as well as the partial least squares (PLS) model was used to design the model. The results indicated that there was a significant difference between the competitive intelligence of men and women and between the competitive intelligence of managers of public and private sports clubs. Besides, in managers of private and public sports clubs, the component of social and strategic intelligence was in the first place. In addition, the results of the research model design also showed that according to the coefficients of the final model, competitors' intelligence had the greatest impact, followed by social and strategic intelligence, market intelligence, and technological intelligence, respectively. Finally, due to the higher coefficient of competitors' intelligence in the

---

1. Email: zoha.yekehsavar@gmail.com

2. Email: M.mokhtaridinani@Alzahra.ac.ir

3. Email: Rasool.norouzi@Modares.ac.ir



present study, sports club managers must maintain and promote to maintain and improve competitive intelligence as much as possible, through gaining knowledge of the changes in competitors' information on the World Wide Web, gathering information related to the monthly budget of competitors, gaining knowledge of the cost of competitor clubs (special discounts, course fees, etc.) to gain more knowledge about their competitors.

**Keywords:** Intelligence, Market, Social, Strategic, Technology, Manager

---

### **Extended Abstract**

#### **Background and Purpose**

In an age of increasing globalization, competitiveness is an important issue among policymakers in various industries. Among these, one of the most controversial industries is the sports industry (Sarvari et al, 2018,5). In this industry, like other industries, the analysis of the internal and external environments of the organization and the interpretation of information obtained from the internal and external environment, have an impact on the future decisions of sports club managers for higher and greater success. Competitive intelligence is one of the new tools of analyzing the internal and external environment to obtain valuable information from competitors. Managers who use competitive intelligence are able to better analyze competitors. Based on the theory of the French School of Management, the dimensions of competitive intelligence are related to each other and can be divided into four main categories: 1- Market intelligence 2- Social and strategic intelligence 3- Competitors' intelligence 4- Technological intelligence. Hence, the main purpose of this study was to analyze the competitive intelligence of sports club managers in Tehran.

#### **Materials and Methods**

The research statistical population was all managers and experts of sports clubs in Tehran, from which 388 individuals were selected by probability convenience sampling as a research sample. The research tool was a revised competitive intelligence questionnaire which was prepared based on the research objectives and experiences of previous researches, after reviewing the theoretical foundations and research background with the opinion of sports management professors and experts in this field. Confirmatory factor analysis was used to confirm the construct validity of the research tool and the reliability of the research tool was evaluated and confirmed using Cronbach's alpha method (956.0). The research tool consisted of two main parts; the first part of the questionnaire items related to the demographic characteristics of the samples and the second part included items associated with the main variables of the research, consisting of 28



items. In order to score and evaluate the items, a five-point Likert scale was used, ranging from a score of 1 (very low) to a score of 5 (very high). Friedman ranking test was used to determine the priority of each dimension of competitive intelligence of managers. To analyze the data and test the research questions, due to the abnormality of the data, the U-Man-Whitney test was used as well as to design the model, the partial least squares (PLS) model was used. Statistical data analysis was performed with SPSS software and the final research model was tested with Smart.PLS software.

### Findings

Findings of the research on the status of each of the components of the research showed that out of 388 samples of the present study, the highest number is related to the age group of 31 to 35 years. 52.6 % are male, 47.4 % are female, 52.3 % are single and 47.7 % are married. In terms of degree, the diploma group and lower than the diploma group has the highest frequency. Private clubs had the highest frequency with 57.7 %. History of 1 to 5 years with 34.5 % and the southern region of Tehran with 25.5 % had the highest frequency. There was a significant difference between the competitive intelligence of men and women and between the dimensions of competitive intelligence of men and between the dimensions of competitive intelligence of public and private sports clubs. In managers of private and public clubs in Tehran, the component of social and strategic intelligence is in the first level. The values obtained for the Q2 index, except for the component of technological intelligence, which is in the medium to strong range, the values related to other components are more than 0.35 (strong). According to the coefficients of the final model, competitors' intelligence had the greatest impact, followed by social and strategic intelligence, market intelligence and technological intelligence, respectively. The results showed that there is a significant positive relationship between competitive intelligence and its dimensions. So sports club managers must strengthen and improve themselves by creating a sense of competition via holding competitions and motivating. They can also train to use the Internet (establishing a website for their sports club, creating a dedicated group of customers, etc) and motivate themselves to surpass competitors. Finally, due to the higher coefficient of competitors' intelligence in the present study, sports club managers must maintain and promote competitive intelligence as much as possible by becoming aware of changes in competitors' information on the World Wide Web, gathering information related to the monthly budget of competitors, and gaining knowledge of the cost of competitor clubs (special discounts, course fees, etc.) to gain more knowledge about their



competitors.

**Keywords:** Competitive, Intelligence, Market, Social, Strategic, Competitors, Technology, Club, Manager

### **References**

1. Sarvari T, Rahimnia F, Poursalimi M. (2018). Investigating the effect of regretting the brand on behavioral intention via satisfaction and consumer brand identification as a moderator in the best sport clubs in Mashhad (MSc). Mashhad Ferdowsi University. (Persian)



## تحلیل هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی شهر تهران

ضحی یکه‌سوار<sup>۱</sup>، مریم مختاری دینانی<sup>۲</sup>، رسول نوروزی سید حسینی<sup>۳</sup>

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران
۲. دانشیار مدیریت ورزشی، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه الزهرا (س)، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
۳. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۲۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۳۰

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تحلیل هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی شهر تهران بود. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران و کارشناسان باشگاه‌های ورزشی شهر تهران بوده که از بین آنها، ۳۸۸ نفر به صورت در دسترس و احتمالی به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شد. ابزار تحقیق، پرسشنامه بازنگری شده هوشمندی رقابتی بوده که روایی و پایایی آن مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها از آزمون دوجمله‌ای و جهت بررسی معناداری ارتباط بین مؤلفه‌های پژوهش (هوشمندی بازار، هوشمندی اجتماعی و استراتژیک، هوشمندی رقبا، هوشمندی تکنولوژیک) و همچنین شدت رابطه‌ها از آزمون همبستگی اسپیرمن و یومن ویتنی و برای طراحی مدل از مدل حداقل مربعات جزئی (پی ال اس) استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده، بین هوشمندی رقابتی زنان و مردان و نیز بین هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی تفاوت معناداری وجود داشت. همچنین، در هر دوی مدیران باشگاه‌های ورزشی خصوصی و دولتی، مؤلفه هوشمندی اجتماعی و استراتژیک در رتبه اول قرار داشت. به علاوه، نتایج مربوط به طراحی مدل تحقیق نشان داد که با توجه به ضرایب مدل نهایی، هوشمندی رقبا، هوشمندی اجتماعی و استراتژیک، هوشمندی بازار و هوشمندی تکنولوژیک به ترتیب بیشترین تأثیر را داشتند. در نهایت با توجه به بالاتر بودن ضریب مسیر هوشمندی رقبا در تحقیق حاضر، لازم است مدیران باشگاه‌های ورزشی برای حفظ و ارتقاء هرچه بیشتر هوشمندی رقابتی، از طریق کسب آگاهی از تغییرات اطلاعات مربوط به رقبا در شبکه جهانی اینترنت، کسب آگاهی از اطلاعات مربوط به بودجه ماهانه رقبا، کسب آگاهی از هزینه باشگاه‌های رقبا (تخفیف‌های ویژه،

1. Email: zoha.yekehshavar@gmail.com
2. Email: M.mokhtaridinani@Alzahra.ac.ir
3. Email: Rasool.norouzi@Modares.ac.ir



هزینه دوره‌ها و ... نسبت به کسب آگاهی هرچه بیشتر در مورد رقبای خود اقدام نمایند.

**واژگان کلیدی:** هوشمندی، بازار، اجتماعی، استراتژیک، تکنولوژیک، مدیر

### مقدمه

یکی از ویژگی‌های بارز عصر حاضر، تغییرات فزاینده در دانش بشری و عرصه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیک است. در چنین شرایطی، یکی از الزامات اساسی رقابت، شناخت ماهیت تغییرات و پیش‌بینی روند آتی بازار، فناوری‌ها، نوآوری‌ها، ترجیحات و الگوهای رفتار مشتریان است (مهری و خدادادحسینی، ۲۰۰۴، ۲۰۰۲). به دلیل تغییرات بنیادی در پیش‌فرض‌های رقابت، مدیران باید باتوجه به محیط خارجی سازمان، شناسایی موقعیت سازمان در بازار، شناسایی کسب و کارهای موجود در بازار و شناسایی رقیبان تازه وارد، به تحلیل رقبای خود بپردازند. برای دستیابی به چنین شناختی، مدیران نیاز به اطلاعات مفیدی دارند تا تصمیمات مناسبی بگیرند. امروزه سازمان‌ها برای اینکه در محیط به شدت رقابتی به حیات اقتصادی خود ادامه دهند به ابزارهای جدیدی جهت تصمیم‌گیری نیاز دارند. از جمله این ابزارها، هوش یا هوشمندی رقابتی است (ضیائی‌راد و همکاران، ۲۰۱۴، ۱۲). در عصر گسترش روزافزون جهانی شدن، رقابت‌پذیری یک موضوع مهم در بین سیاست‌گذاران صنایع مختلف می‌باشد. در این میان یکی از بحث برانگیزترین صنایع، صنعت ورزش است (سروری و همکاران، ۲۰۱۸، ۵). امروزه، بسیاری از مدیران باشگاه‌های حرفه‌ای، باشگاه ورزشی را به عنوان یک سازمان و با ویژگی سازمان در نظر می‌گیرند و از باشگاه ورزشی با عنوان «سازمان ورزشی» و از ورزش با عنوان «صنعت ورزش» یاد می‌کنند (آزموده‌مقدم و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۸). در این صنعت همانند دیگر صنایع، تجزیه و تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی سازمان و تفسیر اطلاعات بدست آمده از محیط درونی و بیرونی، در تصمیمات آتی مدیران باشگاه‌های ورزشی برای موفقیت بالاتر و بیشتر تأثیر دارد. در این دنیای پرشتاب و رقابتی کنونی، صنعت ورزش و باشگاه‌های ورزشی به سوی رقابتی شدن پیش می‌روند. اگر صنعت ورزش (باشگاه ورزشی) نتواند خود را با تغییرات وفق دهد، از صحنه رقابت حذف می‌شود و یکی از راه‌های مقابله در برابر حذف شدن در صحنه رقابت، استفاده از هوشمندی رقابتی است. در حال حاضر نه تنها سازمان‌های بزرگ، بلکه بسیاری از سازمان‌های کوچک نیز از هوش رقابتی برای دستیابی به سهم بازار و همچنین سهم رقبا استفاده می‌کنند (مهدلو و غلامی اواتی، ۲۰۱۷، ۶۳) و مدیران باشگاه‌های ورزشی از هوش رقابتی برای شناخت محیط فعلی بازار، پیش‌بینی محیط آتی بازار، تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی و فناورانه مرتبط با کار، شناسایی نقاط ضعف و پیدا کردن راه حل، شناسایی نقاط ضعف رقبا و شناخت راهی برای تمدید آن‌ها، شناخت نقاط



ضعف باشگاه ورزشی خود که ممکن است رقبا از آن ضعف سواستفاده کنند و راه حلی برای از بین بردن نقاط ضعف باشگاه خود، استفاده می‌کنند (پاک‌مرام و همکاران، ۲۰۱۰، ۴۲). در واقع هوش رقابتی با پاسخ سریع به تغییرات (از جمله سلايق متفاوت مشتریان، استراتژی‌های رقبا و پیشرفت‌های فناورانه)، مدیران را برای پاسخگویی به بازار رقابتی توانا می‌سازد. در جهانی که رقابت بسیار بالایی وجود دارد و تغییر در همه‌جا به چشم می‌خورد، برای داشتن رقابتی فعال و تجارتي هوشمند، نیاز به اطلاعات درست و سریع داریم و سازمانی که بخواهد مطمئن شود که در رقابت، قوی یا ضعیف می‌باشد، نیاز به دانش رقابتی دارد. لذا در حال حاضر زمان مناسبی برای استفاده از هوش رقابتی<sup>۱</sup> می‌باشد (یادگار و دهگان، ۲۰۱۵، ۴).

براساس تعریف دانشکده مدیریت فرانسه، هوشمندی رقابتی عبارت است از هنر یافتن، جمع‌آوری، فرآوری و ذخیره‌سازی اطلاعات، به منظور دسترسی و استفاده پرسنل در تمام سطوح سازمان، تا ضمن شکل دادن به آینده سازمان، از موقعیت موجود نیز در قبال تهدیدات رقابتی حمایت کنند (خزائی و همکاران، ۲۰۱۸، ۴). فرآیند هوشمندی رقابتی، با تحلیل اطلاعات داخلی و محیطی سازمان، فعالیت‌های رقباي مستقیم و غیرمستقیم را در ابعاد مختلف پیگیری می‌نماید (روح و سانتي، ۲۰۰۱، ۵۵۲).

در مورد مهم‌ترین تحقیقات انجام شده در زمینه هوشمندی رقابتی، نتایج تحقیق مرتضوی و الله‌یار (۲۰۱۹) بیانگر وجود رابطه معنادار و مستقیم بین هوش رقابتی و ابعاد آن با توسعه صنایع کوچک می‌باشد. خنفری (۲۰۱۹) به این نتیجه رسید که کارکردهای هوش رقابتی بر استراتژی‌های بازاریابی در شعب بانک ملی خوزستان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در حوزه ورزش نیز فرامون و همکاران (۲۰۱۹) و پرویزی سرور و همکاران (۲۰۱۹) و خزائی و همکاران (۲۰۱۸) و ملکی و همکاران (۲۰۱۷) به این نتیجه رسیدند که هوشمندی رقابتی به ترتیب بر سودآوری کسب و کار باشگاه‌های خصوصی استان گیلان و اثربخشی عملکرد تیم‌های فوتبال لیگ برتر استان همدان و بر قصد و نیت کارآفرینانه در مدیران باشگاه‌های ورزشی شهر کرمانشاه و بین ابعاد کارآفرینی سازمانی و هوش رقابتی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، در تحقیقات مختاری دینانی و همکاران (۲۰۱۴)، (الف ۲۰۱۵)، (ب ۲۰۱۵)، (۲۰۱۷)، هوش هیجانی، هوش سازمانی و هوش فرهنگی با اثربخشی رهبری مدیران سازمان‌های ورزشی رابطه

## 1. Competitive Intelligence



معناداری داشتند. همچنین، رابطه بین هوش هیجانی و رضایت شغلی، و نیز رابطه بین هوش هیجانی و تعهد سازمانی، معنادار گزارش شده است (نظریان مادوانی و مختاری دینانی، ۲۰۱۳). راسکائو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی که با هدف مطالعه هوش رقابتی و استراتژیک برای باشگاه‌های فوتبال انجام شد، اظهار نمود در بازار باشگاه‌های فوتبال، مشاهده رقابت بسیار زیاد می‌تواند با مدیریت مؤثر اطلاعات، با استفاده از فرآیند هوش رقابتی، افزایش یابد. وان دنبرگ، کوئتری، مرنز<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی به ایجاد عناصر فرآیند هوش رقابتی در تجزیه و تحلیل عملکرد ورزشی و مربیگری پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که برای پرکردن شکاف‌های توصیف عناصر هوش رقابتی ورزشی، تحقیقات تجربی لازم است. ان تی. ای و امد و آنوکی و بینوز<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) در تحقیقی به تأثیر هوش رقابتی بر مزیت رقابتی شرکت‌های دارویی در ایالت لاگوس، نیجریه پرداختند و بیان کردند که هوش رقابتی به عنوان بخشی از بقا و گسترش، یک متغیر مداخله‌گر مهم در مورد مزیت رقابتی در دنیای تجارت است. نتیجه تحلیل نشان داد که بین هوش رقابتی و مزیت رقابتی در شرکت‌های داروسازی رابطه معنی‌داری وجود دارد. براساس یافته‌ها نتیجه گرفته شد که نقش هوش رقابتی بر مزیت رقابتی، ارائه اطلاعات استراتژیک است. مزیت رقابتی و افزایش کارایی آن‌ها، باید از اطلاعات مفیدی که در محیط خود جمع شده‌اند استفاده کنند تا نه تنها در توسعه محصول بلکه در ایجاد مداوم نوآوری‌ها و اصلاحات مربوط به بازاریابی موجود خود مشارکت داشته باشند. وان دنبرگ، کوئتری، بلاینوت، مرنز<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی با هدف شناسایی ویژگی‌های جمع‌آوری اطلاعات مربیان کریکت با استفاده از مدل هوشمندی رقابتی انجام دادند. در این تحقیق، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مربیان سطح بالای کریکت در آفریقای جنوبی انجام شد. در این تحقیق به طور کلی، مربیان اظهار داشتند که از منابع مختلف اطلاعاتی در مورد رقبا، تیم خود و محیط استفاده می‌کنند. یافته‌های اصلی این مطالعه نشان داد که منابع آسان در دسترس، به طور مؤثر مورد استفاده قرار نمی‌گیرند، فرآیندهای جمع‌آوری داده‌ها به صورت ساختاریافته انجام نمی‌شوند و مربیان در زمینه جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها به مهارت لازم نیاز دارند. علاوه بر این، کمبود فناوری و همچنین نبود شخصی که داده‌ها را جمع‌آوری کند و کمبود مهارت توسط شخصی که مسئول جمع‌آوری داده است، از اصلی‌ترین چالش‌های مربیان است.

1. Rascão
2. Van den Berg, Coetzee, Mearns
3. Nte, Omede, Enokie, Bienose
4. Van den Berg, Coetzee, Blignaut, Mearns





جورج و والنتمیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) نیز در تحقیقی به فرآیند هوشمندی رقابتی به عنوان ابزاری استراتژیک برای باشگاه فوتبال پرداختند. این تحقیق به نبود ساختار اطلاعاتی در این باشگاه اشاره داشت، که عملی کردن فرآیند هوش رقابتی را غیرممکن می‌سازد. بنابراین رهنمودهای اولیه برای اجرای فرآیند و استفاده بهتر از اطلاعات درج شده در سازمان پیشنهاد شد.

طبق نتایج مطالعات انجام شده، هوش رقابتی یکی از ابزارهای جدید در راستای تحلیل محیط داخلی و خارجی در جهت کسب اطلاعات با ارزش از رقباست و هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌ها، آن‌ها را ترغیب خواهد کرد تا باشگاه‌های آنان، به عنوان باشگاه‌های برتر شناخته شوند و در کسب رضایت مشتریان به آن‌ها یاری می‌رساند. این در حالی است که به نظر می‌رسد مدیران حوزه ورزش در کشور ما همچنان از تغییرات مداوم محیط رقابتی ورزش اطلاع دقیقی نداشته و بالطبع استراتژی مشخصی نیز برای مقابله با آن در اختیار ندارند. درحالی‌که به نظر می‌رسد مدیران سایر حوزه‌ها و صنایع بجز حوزه ورزش، به طور مداوم، تغییرات بازار و سلايق مشتریان خود را در عرصه‌های ملی و بین‌المللی بررسی کرده و برای مواجه شدن با آن آمادگی خود را افزایش می‌دهند و به منظور حضور در عرصه رقابت، ضمن رصد مداوم تغییرات فناورانه، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و زیست‌محیطی و نیز آگاهی از سلايق دائما در حال تغییر مشتریان خود، استراتژی‌های مشخصی برای مواجه شدن با آن اتخاذ می‌کنند. از سوی دیگر، به دلیل اینکه ملاحظیات فرهنگی و اجتماعی حاکم بر کشور ما موجب شده است که باشگاه‌های ورزشی خاص زنان که بخش قابل توجهی از باشگاه‌های ورزشی در ایران را تشکیل می‌دهند، توسط زنان مدیریت گردد و با توجه به اینکه زنان و مردان با مسائل و مشکلاتی که با آن‌ها مواجه می‌شوند، به گونه‌ای متفاوت عمل می‌کنند. لذا این تفاوت باعث شده است که در تحقیق حاضر، مقایسه هوشمندی رقابتی هر دو جنس نیز مورد بررسی محقق قرار گیرد. همچنین در این تحقیق به هوشمندی رقابتی در مدیران باشگاه‌های خصوصی و دولتی ورزشی شهر تهران پرداخته شده است، این امر در سایر صنایع انجام شده است اما محقق به تحقیقی که در آن هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی خصوصی و دولتی مورد بررسی قرار گرفته باشد، دست نیافت.

با عنایت به مطالب گفته شده و با توجه به اینکه باشگاه‌های ورزشی نیز مانند سایر سازمان‌های دیگر دارای پتانسیل مناسبی در زمینه هوش رقابتی هستند و همچنین اهمیتی که هوشمندی رقابتی

## 1. Jorje & Valentim



مدیران ورزشی برای جامعه و باشگاه‌های ورزشی دارد و اینکه پژوهشی پیرامون میزان برخورداری مدیران باشگاه‌های ورزشی شهر تهران از هوشمندی رقابتی صورت نگرفته است، محقق بر آن شد به تحلیل ابعاد هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی در شهر تهران بپردازد و به این سوال پاسخ دهد که ابعاد هوشمندی رقابتی در مدیران باشگاه‌های ورزشی شهر تهران چگونه است؟

در مورد ضرورت و اهمیت انجام چنین تحقیقی باید گفت که هوشمندی رقابتی به عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک و یکی از سریع‌ترین زمینه‌های رشد کسب‌وکار دنیا، به شمار می‌رود. همچنین، هوشمندی رقابتی، یکی از تکنیک‌های مهم در ایجاد مزیت رقابتی است (موسوی گیلانی و همکاران، ۲۰۱۶، ۴۰). ضرورت وجود هوشمندی در کاهش عدم اطمینان و خطرپذیری در تصمیم‌گیری امری بدیهی است و هدف اصلی از انجام تجزیه و تحلیل اطلاعات رقابتی، شناخت بهتر صنعت و رقبای آن و در نتیجه دستیابی به نتایج بهتر در کسب‌وکار است (پیرایش و علی‌پور، ۲۰۱۲، ۲). بنابراین هوشمندی رقابتی با بدست آوردن اطلاعاتی از شرایط فعلی و آتی رقبا و محیط کسب و کار می‌تواند به عنوان یک منبع مهم اطلاعاتی برای برنامه‌ریزی قرار گیرد (نظری و قفقازی، ۲۰۱۹، ۳۵).

امروزه کسب هوشمندی رقابتی یکی از الزامات غیرقابل انکار برای اغلب سازمان‌ها و باشگاه‌ها است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین‌طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی بر قابلیت‌های خود بیفزایند (زارعی و همکاران، ۲۰۱۴، ۴). مهمترین وظیفه آن پشتیبانی از فرآیندهای تصمیم‌گیری است که معمولاً به وسیله مدیران اجرایی انجام می‌شود (قاسمی و همکاران، ۲۰۱۶، ۴). هوشمندی رقابتی مدیران ارشد، باعث می‌شود که سازمان‌ها بتوانند تصمیمات خود را به موقع (هوشمندی) و بر اساس اطلاعاتی که با تجزیه و تحلیل بدست آمده اتخاذ کنند. تصمیم‌گیری راهبردی هوشمندانه، افزایش رقابت‌پذیری شرکت را در پی دارد. می‌توان هوش رقابتی را فرآیند مداومی دانست که اطلاعات قابل استفاده‌ای در اختیار تصمیم‌گیرندگان می‌گذارد (قربانی براگوری و همکاران، ۲۰۱۹، ۳). سازمان‌ها با استفاده از هوش رقابتی می‌توانند سریع‌تر و دقیق‌تر به تجزیه و تحلیل محیط اطراف سازمان خود بپردازند و نتایج بدست آمده را به طریق سودمند ذخیره و در مواقع لزوم در دسترس تصمیم‌گیرندگان قرار دهند. این کار باعث سریع‌تر شدن گردش اطلاعات در سازمان می‌شود و به بهبود تصمیم‌گیری کمک می‌کند (نجفی حقی، ۲۰۰۵، ۱۴).

در حوزه ورزش نیز به نظر می‌رسد بهره‌گیری از اثرات هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌ها بر بازارگرایی تأثیر ژرف خواهد گذاشت و آن‌ها را ترغیب خواهد کرد تا باشگاه‌های آنان، به عنوان باشگاه‌هایی برتر شناخته شوند و همچنین برای بدست آوردن رضایت مشتریان کمک کند (آزموده‌مقدم و همکاران، ۲۰۱۷، ۲۲). هوشمندی رقابتی در ورزش باعث جذب بسیاری از مردم به امر ورزش و فعالیت ورزشی



می‌شود و همچنین زمینه مساعدی را جهت گسترش فعالیت و رشته‌های ورزشی و ایجاد انگیزه و کشف استعدادها و بالابردن سطح مهارت ورزشی (چه در مدیران و چه در ورزشکاران) فراهم می‌کند. همچنین مدیرانی که از هوشمندی رقابتی استفاده می‌کنند باعث می‌شود که بتوانند رقبا را بهتر تجزیه و تحلیل کنند و همچنین خدمات جدید و منحصر بفرد (استفاده از اینترنت و رویکرد و راهکارهای مختلف و گوناگون برای موفقیت و شناخت رقبا) ارائه دهند و آگاهی بر مهارت و توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را افزایش دهند.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف، از نوع تحقیق‌های کاربردی، و از نظر روش، توصیفی و به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها میدانی (پیمایشی) می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، کلیه مدیران، مشاوران، کارشناسان مطلع و صاحب‌نظران ذی‌نفع در امر مدیریت باشگاه‌های ورزشی شهر تهران بوده که در مورد موضوع پژوهش اطلاعات کافی داشته و در تصمیم‌گیری‌های مربوط به باشگاه‌های ورزشی شهر تهران دخالت داشتند. با توجه به اینکه در مدلسازی معادلات ساختاری، برای تعیین حجم نمونه یکی از بهترین روش‌ها این است که براساس پارامترهای موجود در مدل مفهومی، به ازای هر پارامتر حداقل ۵ نمونه و به طور ایده‌آل ۱۰ نمونه انتخاب شود (نانلی<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸، ۳۳-۳۹)؛ بنابراین با توجه به پارامترهای موجود در تحقیق حاضر و نیز با در نظر گرفتن احتمال افت بازگشت، ۵۰۰ پرسشنامه توزیع گردید و ۳۹۳ پرسشنامه به تیم تحقیق برگشت داده شد که از این تعداد، ۳۸۸ پرسشنامه کامل و قابل استفاده، مورد تجزیه و تحلیل آماری قرار گرفت.

ابزاری که در این تحقیق برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است، پرسشنامه بازنگری‌شده<sup>۲</sup> هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی است که از تحقیقات شاه‌طهماسبی و همکاران (۲۰۱۴) و هزارخانی و همکاران (۲۰۱۳) الگوبرداری شده و بر اساس مدل ارائه شده توسط دشامپس و نایاک (۱۹۹۵) و روچ و سانتی (۲۰۰۱) طراحی شده است. ابزار تحقیق از دو بخش اصلی تشکیل شده بود. بخش اول سوالات پرسشنامه مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌ها و بخش دوم شامل سوالات مربوط به متغیرهای اصلی پژوهش است که شامل ۲۸ سوال می‌باشد. جهت امتیازدهی و ارزش‌گذاری کمی سوالات از طیف پنج درجه‌ای لیکرت استفاده شده است که از نمره ۱ (خیلی کم)

1. Nunnally
2. Revised



تا نمره ۵ (خیلی زیاد) می‌باشد.

جدول ۱- شاخص‌های سنجش متغیرهای آشکار

Table 1- Indicators for measuring explicit variables

شاخص‌ها Indicators	ابعاد هوشمندی رقابتی Dimensions of competitive intelligence
نقشه راهی از گرایش‌های فعلی و آتی مشتریان Road map of current and future customer trends فرصت‌های خلاقانه موجود Creative opportunities available کسب اطلاعات جدید درباره بازار و مشتریان Get new market and customer information	هوشمندی بازار Market intelligence
مسائل اقتصادی Economic issues مسائل اجتماعی Social Issues نیروی انسانی Manpower	هوشمندی اجتماعی و استراتژیک Social and strategic intelligence
سیاست‌های قیمت‌گذاری Pricing policies سیاست‌های توسعه رقبا Competitors' development policies ارزیابی استراتژی رقابتی سازمان در رابطه با تغییرات ساختار رقبا Evaluate the organization's competitive strategy in relation to changes in the structure of competitors	هوشمندی رقبا Competitors' intelligence
ارزیابی تکنولوژی‌های موجود Evaluation of existing technologies پیش‌بینی تغییرات تکنولوژیکی آینده Predicting future technological changes تحقیقات کاربردی تکنولوژیک	هوشمندی تکنولوژیک Technology Intelligence



## Applied technological research

باتوجه به جدول ۱ سوالات پرسشنامه دسته‌بندی شده و در جدول ۲ آورده شده است:

جدول ۲- دسته‌بندی سوالات پرسشنامه متناسب با شاخص‌ها و بار عاملی آن‌ها

Table 2- Classification of questionnaire questions according to the indicators and their factor load

سوالات	نوع شاخص	بار عاملی	سوالات	نوع شاخص	بار عاملی
1	کسب اطلاعات جدید درباره بازار و مشتریان	0.736	15	مسائل اجتماعی	0.794
2	کسب اطلاعات جدید درباره بازار و مشتریان	0.948	16	ارزیابی استراتژی رقابتی سازمان	0.892
3	کسب اطلاعات جدید درباره بازار و مشتریان	0.732	17	سیاست‌های توسعه رقبا	0.893
4	کسب اطلاعات جدید درباره بازار و مشتریان	0.928	18	سیاست‌های توسعه رقبا	0.777
5	نقشه راهی از گرایش‌های فعلی و آتی مشتریان	0.942	19	سیاست‌های توسعه رقبا	0.933
6	کسب اطلاعات جدید درباره بازار و مشتریان	0.928	20	سیاست‌های توسعه رقبا	0.768
7	فرصت‌های خلاقانه موجود	0.939	21	سیاست‌های قیمت-گذاری	0.711
8	نیروی انسانی	0.736	22	سیاست‌های قیمت-گذاری	0.882
9	مسائل اقتصادی	0.762	23	سیاست‌های توسعه رقبا	0.871
10	مسائل اجتماعی	0.763	24	سیاست‌های توسعه رقبا	0.907
11	مسائل اجتماعی	0.759	25	پیش‌بینی تغییرات تکنولوژیکی آینده	0.807
12	مسائل اجتماعی	0.794	26	ارزیابی تکنولوژی‌های موجود	0.821
13	نیروی انسانی	0.830	27	ارزیابی تکنولوژی‌های	0.800



موجود				
14	نیروی انسانی	0.771	28	تحقیقات کاربردی تکنولوژیک
		0.753		

روایی پرسشنامه از نظر ظاهری و محتوایی نیز توسط ۱۲ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و متخصصان این حوزه تأیید گردید. همچنین جهت تأیید روایی سازه ابزار تحقیق، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همچنین در یک مطالعه مقدماتی<sup>۱</sup> که بر روی ۳۰ نفر از جامعه تحقیق انجام شد، پایایی ابزار تحقیق با استفاده از روش آلفای کرونباخ مورد بررسی و تأیید قرار گرفت (۰.۹۵۶). در جدول ۳ ضرایب پایایی به تفکیک عناصر ارائه شده است.

جدول ۳- ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های پرسشنامه

Table 3- Cronbach's alpha coefficient of questionnaire components

آلفای کرونباخ Cronbach's alpha	مؤلفه‌ها Components
0.951	هوشمندی بازار Market intelligence
0.906	هوشمندی اجتماعی و استراتژیک Social and strategic intelligence
0.951	هوشمندی رقبا Competitors' intelligence
0.807	هوشمندی تکنولوژیک Technology Intelligence
0.956	هوشمندی رقابتی Competitive intelligence

از آنجا که ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۰.۷ نشانگر پایایی قابل قبول ابزار است، با توجه به ضرایب بدست آمده برای همه عناصر پرسشنامه، پایایی ابزار تحقیق مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها، از آزمون یومن ویتنی جهت تعیین تفاوت ابعاد هوشمندی رقابتی مدیران زن و مرد و نیز تعیین تفاوت ابعاد هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی استفاده شد. همچنین، از آزمون رتبه‌بندی فریدمن به منظور تعیین اولویت هر یک از ابعاد هوشمندی رقابتی

## 1. Pilot Study



مدیران استفاده شد. به علاوه، به منظور طراحی مدل از مدل حداقل مربعات جزئی (پی ال اس<sup>۱</sup>) استفاده شد. عملیات آماری تحلیل داده‌ها با استفاده نرم‌افزار اس پی اس<sup>۲</sup> و آزمون مدل نهایی تحقیق، با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس<sup>۳</sup> انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش با استفاده از جداول توصیفی ویژگی‌های فردی جامعه آماری تحقیق که در بخش اول پرسشنامه اخذ شده است، مورد بررسی و توصیف قرار گرفت. این ویژگی‌ها عبارت است از: سن، جنسیت، وضعیت تأهل، میزان تحصیلات، نوع باشگاه ورزشی، سابقه فعالیت کاری و موقعیت جغرافیایی باشگاه ورزشی.

جدول ۴- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری تحقیق

Table 4- Describe the demographic characteristics of the statistical sample of the research

درصد percent	فراوانی Frequency	مقیاس scale	درصد percent	فراوانی frequency	مقیاس scale
		میزان تحصیلات (Education level)			سن (Age)
32.7	127	دیپلم و پایین‌تر (Diploma and lower)	8.5	33	زیر ۲۵ سال (Under 25 years)
5.9	23	فوق دیپلم (Associate)	16.5	64	۲۶-۳۰ سال (26-30 years)
20.1	78	کارشناسی (bachelor)	26	101	۳۱-۳۵ سال (31-35 years)
30.7	119	کارشناسی ارشد (master)	25	97	۳۶-۴۰ سال (36-40 years)
10.6	41	دکتری (PhD)	9.8	38	۴۱-۴۵ سال

1. PLS
2. SPSS
3. Smart PLS



				41-45 ) (years
Type of sports ) نوع باشگاه ورزشی (club	7.5	29		۴۶ - ۵۰ سال (46-50 ) (years

ادامه جدول ۴- توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری تحقیق

Table 4- Describe the demographic characteristics of the statistical sample of the research

مقیاس scale	درصد percent	فراوانی frequency	مقیاس scale
42.3	164	دولتی public	۵۰ سال به بالا (Over 50 ) (years
57.7	224	خصوصی private	
		وضعیت تاهل (marital status)	جنسیت (gender)
52.3	203	مجرد (single)	زن (female)
47.7	185	متاهل (married)	مرد (male)
		موقعیت جغرافیایی باشگاه ورزشی (Geographical location of the sports club)	سابقه فعالیت کاری (Work experience)
16.8	65	شمال north	۱ تا ۵ سال (1-5 years)
25.5	99	جنوب south	۶ تا ۱۰ سال (6-10 years)
21.4	83	مرکز center	۱۱ تا ۱۵ سال (11-15 ) (years
16	62	شرق east	۱۶ تا ۲۰ سال (16-20 ) (years
20.3	79	غرب west	بالاتر از ۲۰ سال (Over 20 )





(years)

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول شماره ۴، از ۳۸۸ نفر نمونه تحقیق حاضر، بیشترین تعداد مربوط به گروه سنی ۳۱ تا ۳۵ سال می‌باشد. ۵۲.۶ درصد مرد بوده و ۴۷.۴ درصد زن، ۵۲.۳ درصد مجرد و ۴۷.۷ درصد متأهل می‌باشند. از نظر مدرک تحصیلی، بیشترین فراوانی را گروه دیپلم و زیردیپلم را دارند. بیشترین فراوانی را باشگاه‌های خصوصی با ۵۷.۷ درصد به خود اختصاص دادند. سابقه ۱ تا ۵ سال نیز با ۳۴.۵ درصد و منطقه جنوب با ۲۵.۵ درصد بیشترین فراوانی را داشت.

جدول ۵- نتایج آزمون یومن ویتنی جهت تعیین تفاوت ابعاد هوشمندی رقابتی مدیران زن و مرد باشگاه‌های ورزشی شهر تهران

**Table 5- Results of Mann-Whitney test to determine the difference in the dimensions of competitive intelligence of male and female managers of sports clubs in Tehran**

معناداری meaningful	Z آماره Z statistic	یو-من ویتنی U Man Whitney	میانگین رتبه Average rating	نمونه sample	نوع مدیریت Type of management	مؤلفه Component
0.001	-3.797	31612	171.80 214.97	184 204	زن (female) مرد (male)	هوشمندی بازار
0.001	-3.591	31840	173.04 213.85	184 204	زن (female) مرد (male)	هوشمندی اجتماعی و استراتژیک
0.001	-2.300	33257	180.74 296.91	184 204	زن (female) مرد (male)	هوشمندی رقبا
0.001	-4.051	31347	170.37 216.27	184 204	زن (female) مرد (male)	هوشمندی تکنولوژیک
0.001	-4.366	30972	168.33 218.11	184 204	زن (female) مرد (male)	هوشمندی رقابتی

به منظور تعیین تفاوت ابعاد هوشمندی رقابتی مدیران زن و مرد باشگاه‌های ورزشی شهر تهران، از آزمون یومن ویتنی استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۵ ذکر شده است. بر اساس نتایج بدست



آمده از اجرای این آزمون، باتوجه به مقادیر معناداری (کمتر از ۰.۰۵) فرض صفر مبنی بر برابر بودن میزان هوشمندی رقابتی مدیران زن و مرد باشگاه‌های ورزشی شهر تهران رد می‌گردد (تأیید نمی‌شود). به عبارت دیگر بین هوشمندی رقابتی زنان و مردان و نیز بین ابعاد هوشمندی رقابتی زنان و مردان تفاوت معناداری وجود داشت. با توجه به نتایج میانگین رتبه‌ها، بیشترین میانگین در بین ابعاد هوشمندی رقابتی در زنان مربوط به بعد هوشمندی رقبا و در مردان مربوط به بعد هوشمندی رقبا می‌باشد.

جدول ۶- نتایج آزمون یومن ویتنی جهت تعیین تفاوت ابعاد موثر بر هوشمندی رقابتی مدیران

دولتی و خصوصی باشگاه‌های ورزشی شهر تهران

**Table 6- Results of Mann-Whitney test to determine the differences in dimensions affecting the competitive intelligence of public and private managers of sports clubs in Tehran**

معناداری meaningful	Z آماره Z statistic	یو-من ویتنی U Man Whitney	میانگین رتبه Average rating	نمونه sample	نوع مدیریت Type of management	مؤلفه Component
0.001	-3.724	14316	169.79 212.59	164 224	دولتی (public) خصوصی (private)	هوشمندی بازار
0.001	-4.012	27353	167.90 213.98	164 224	دولتی (public) خصوصی (private)	هوشمندی اجتماعی و استراتژیک
0.001	-3.110	28513	173.86 209.61	164 224	دولتی (public) خصوصی (private)	هوشمندی رقبا
0.001	-5.054	26418	161.09 218.96	164 224	دولتی (public) خصوصی (private)	هوشمندی تکنولوژیک
0.001	-5.137	26292	160.32 210.52	164 224	دولتی (public) خصوصی (private)	هوشمندی رقابتی

به منظور تعیین تفاوت ابعاد هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی شهر



تهران، از آزمون یومن ویتنی استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۶ ذکر شده است. بر اساس نتایج بدست آمده از اجرای این آزمون با توجه به مقادیر معناداری (کمتر از ۰.۰۵) فرض صفر مبنی بر برابر بودن میزان هوشمندی رقابتی در بین مدیران دولتی و خصوصی باشگاه‌های ورزشی شهر تهران رد می‌گردد (تأیید نمی‌شود). به عبارت دیگر بین هوشمندی رقابتی باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی و نیز بین ابعاد هوشمندی رقابتی باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی تفاوت معناداری وجود داشت. با توجه به نتایج میانگین رتبه‌ها، بیشترین میانگین در باشگاه‌های ورزشی دولتی مربوط به بعد هوشمندی رقبا و در باشگاه‌های ورزشی خصوصی، مربوط به بعد هوشمندی تکنولوژیک می‌باشد.

جدول ۷- آماره‌های آزمون فریدمن حاصل رتبه‌بندی ابعاد هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های

ورزشی خصوصی شهر تهران

**Table 7- Friedman test statistics obtained by ranking the dimensions of competitive intelligence of managers of private sports clubs in Tehran**

رتبه	متغیر	میانگین	میانگین رتبه‌ای
level	variable	average	Average rating
اول (first)	هوشمندی اجتماعی و استراتژیک	3.950	3.35
دوم (second)	هوشمندی رقبا	3.998	3.34
سوم (third)	هوشمندی بازار	3.898	3.11
چهارم (fourth)	هوشمندی تکنولوژیک	3.686	2.39

جدول ۸- آماره‌های آزمون فریدمن حاصل رتبه‌بندی ابعاد هوشمندی رقابتی مدیران

باشگاه‌های ورزشی دولتی شهر تهران

**Table 8- Friedman test statistics obtained by ranking the dimensions of Competitive Intelligence of managers of public sports clubs in Tehran**

رتبه	متغیر	میانگین	میانگین رتبه‌ای
level	variable	average	Average rating
اول (first)	هوشمندی اجتماعی و استراتژیک	4.22	3.21
دوم (second)	هوشمندی رقبا	4.22	3.18
سوم (third)	هوشمندی بازار	4.16	3.12
چهارم (fourth)	هوشمندی تکنولوژیک	4.03	2.88

نتایج جداول ۷ و ۸ نشان می‌دهد بین ابعاد هوشمندی رقابتی در بین مدیران باشگاه‌های ورزشی



خصوصی و دولتی شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد و در هر دو مدیران باشگاه‌های ورزشی خصوصی و دولتی شهر تهران، مؤلفه هوشمندی اجتماعی و استراتژیک در رتبه اول قرار دارد.

جدول ۹- مقادیر ضریب مسیر و آماره t فرضیه‌های مرتبط با مسیرهای مدل تحقیق

Table 9- Path coefficient values and t-statistic hypotheses related to research model paths

نتیجه result	معناداری meaningful	آماره t Z statistic	ضریب مسیر Path coefficient	رابطه Communication
تأیید	0.001	59.292	0.770	← هوشمندی بازار
تأیید	0.001	24.652	0.850	← هوشمندی اجتماعی و استراتژیک
تأیید	0.001	45.499	0.861	← هوشمندی رقبا
تأیید	0.001	20.574	0.729	← هوشمندی تکنولوژیک

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از آماره t استفاده می‌کنیم. در صورتیکه مقدار این اعداد از ۱.۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۰.۹۵ است، همچنین مقدار معناداری نیز به همان موضوع اشاره می‌کند و اگر کمتر از ۰.۰۵ باشد رابطه بین متغیرها را در سطح اطمینان ۰.۹۵ می‌پذیرد.

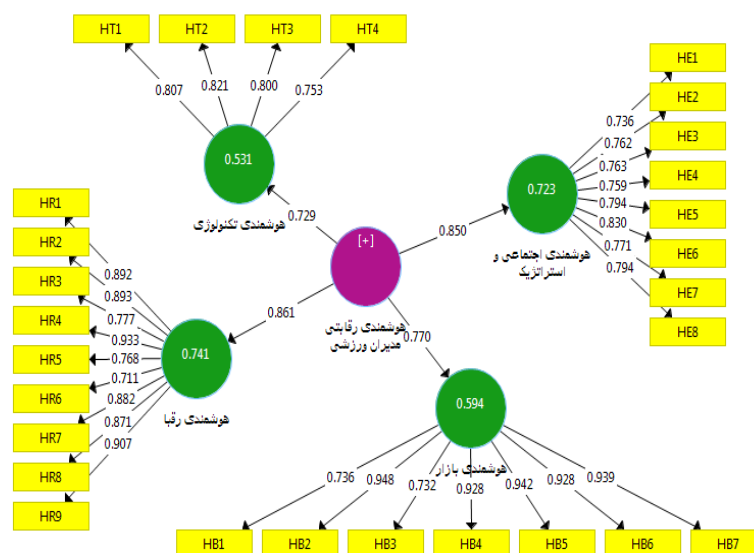
جدول ۱۰- مقادیر شاخص‌های برازش برای متغیرهای مدل تحقیق

Table 10- Fit index values for research model variables

SRMR	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	متغیر (variable)
0.097	0.426	0.531	هوشمندی بازار
	0.406	0.522	هوشمندی اجتماعی و استراتژیک
	0.497	0.535	هوشمندی رقبا
	0.315	0.340	هوشمندی تکنولوژیک



مقادیر به دست آمده برای شاخص  $Q^2$  به جز مؤلفه هوشمندی تکنولوژیک که در محدوده متوسط تا قوی قرار دارد مقادیر مربوط به سایر مؤلفه‌ها بیشتر از ۰.۳۵ (قوی) می‌باشد. همچنین مقادیر  $R^2$  در محدوده متوسط تا قوی قرار دارد و مقدار اس آر ام آر<sup>۱</sup> نیز کمتر از ۰.۱ می‌باشد که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده است. در ادامه تصویر مدل آزمون شده تحقیق به همراه ضریب مسیر بدست آمده برای تمامی مسیرهای مدل در قالب شکل ۱ و ۲، مشخص گردیده است.

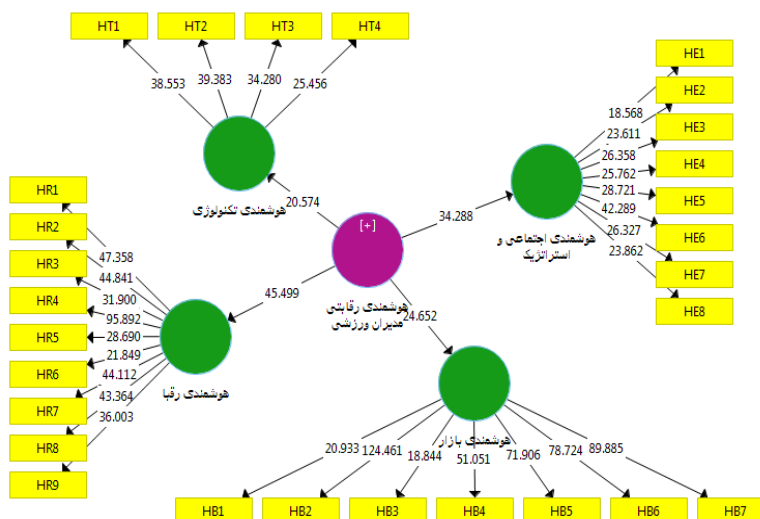


شکل ۱- مدل نهایی پژوهش در حالت ضریب مسیر و بارهای عاملی  
figure 1- The final research model in the case of path coefficient and factor loads

در نتایج بدست آمده از شکل شماره ۱، هوشمندی رقبا (۰.۸۶۱) بالاترین ضریب مسیر را دارا است و بعد از آن هوشمندی اجتماعی و استراتژیک (۰.۸۵۰)، هوشمندی بازار (۰.۷۷۰) و سپس هوشمندی تکنولوژیک (۰.۷۲۹) قرار داشتند.

## 1. SRMR





شکل ۲- مدل نهایی پژوهش در حالت مقادیر معناداری (T. Value)  
 figure 2- The final research model in the case of significant values (T. Value)

### بحث و نتیجه گیری

با گسترش فضای رقابتی، هوش رقابتی به یکی از مسائل اساسی پیش روی سازمان های اقتصادی و فرهنگی تبدیل شده است؛ به طوری که تمامی فعالیتهای سازمان ها را به منظور توسعه کسب و کار، استراتژی و تاکتیک های موجود در بخش های مختلف یا فعالیت های جدید، نفوذ در بازار، ثبت اختراعات و فعالیت های تحقیقاتی، تحت تاثیر قرار می دهد. یکی از مزیت های هوش رقابتی کارا تر و اثربخش تر کردن فعالیت های سازمان ها است (احمدی عیسی آبادی و همکاران، ۲۰۱۶، ۱۵). هوشمندی رقابتی یک فرآیند است که محصول آن اطلاعات ارزیابی شده است. مهمترین وظیفه آن پشتیبانی از فرآیندهای تصمیم گیری است که معمولاً به وسیله مدیران اجرایی انجام می شود. امروزه کسب هوشمندی رقابتی یکی از الزامات غیرقابل انکار برای اغلب سازمان ها و باشگاه ها است تا بتوانند از طریق کسب و تجزیه و تحلیل اطلاعات و همین طور افزایش دانش و ایجاد آگاهی بر قابلیت های خود بیفزایند. در این پژوهش، هدف اصلی تحلیل هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه های ورزشی شهر تهران بود. از دیدگاه نظریه دانشکده مدیریت فرانسه، ابعاد هوشمندی رقابتی با یکدیگر مرتبط بوده و به چهار مقوله اصلی قابل تقسیم می باشد: ۱- هوشمندی بازار ۲- هوشمندی اجتماعی و استراتژیک ۳- هوشمندی رقبا ۴- هوشمندی تکنولوژیک.



هوشمندی بازار، جهت تهیه نقشه راهی از گرایش‌های فعلی و آتی مشتریان و ترجیحات آنان، بازارهای جدید و فرصت‌های بخش‌بندی مبتکرانه و تغییرات عمیق در بازاریابی و توزیع، مورد نیاز است و معمولاً اطلاعات مشتریان، خریداران، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان، گردآوری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. هوشمندی بازار دارای سه مؤلفه نقشه راهی از گرایش‌های فعلی و آتی مشتریان، فرصت‌های خلاقانه موجود، کسب اطلاعات جدید درباره بازار و مشتریان است. هوشمندی اجتماعی و استراتژیک، رفتارهای اجتماعی را مشاهده و تحلیل می‌کند. این هوشمندی دارای سه مؤلفه مسائل اقتصادی، مسائل اجتماعی، نیروی انسانی می‌باشد.

به کمک هوشمندی رقبا، می‌توان به ارزیابی استراتژی رقابتی سازمان در رابطه با تغییرات ساختار رقبا، محصول جایگزین آن‌ها و تازه‌واردان به صنعت پرداخت. هوشمندی رقبا دارای سه مؤلفه سیاست‌های قیمت‌گذاری، سیاست‌های توسعه رقبا، ارزیابی استراتژی رقابتی سازمان در رابطه با تغییرات ساختار رقبا است.

در آخر هوشمندی تکنولوژیک، تکنولوژی‌های موجود و جدید را ارزیابی و جهش‌های تکنولوژیکی آتی را پیش‌بینی می‌کند و با تحقیقات پایه و کاربردی، حد اختراع و غیره سروکار دارد. هوشمندی تکنولوژیک دارای سه مؤلفه که شامل ارزیابی تکنولوژی‌های موجود، پیش‌بینی تغییرات تکنولوژیکی آینده، تحقیقات کاربردی تکنولوژیک می‌باشد.

طبق یافته‌های بدست‌آمده، بین هوشمندی رقابتی مدیران مرد و زن باشگاه‌های ورزشی شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد. باتوجه به غیرطبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون یو من ویتنی (برای سنجش تفاوت میان متغیرها) استفاده شد. بین هوشمندی رقابتی زنان و مردان و نیز بین ابعاد هوشمندی رقابتی زنان و مردان تفاوت معناداری وجود داشت. باتوجه به نتایج میانگین رتبه‌های به دست آمده، هوشمندی رقبا در زنان و مردان بیشترین مقدار را داشت. با هوشمندی رقبا می‌توان به ارزیابی استراتژی رقابتی سازمان در رابطه با تغییرات ساختار رقبا، محصول جایگزین آن‌ها و تازه‌واردان به صنعت پرداخت. می‌توان گفت مدیران باشگاه‌های ورزشی به کیفیت و تنوع کالا و خدمات باشگاه رقبا، اخبار و امکانات و نقاط قوت و ضعف و روش‌های خدماتی رقبا اهمیت خاصی قائل هستند. با توجه به نتایج میانگین رتبه‌های بدست آمده در تحقیق، پس از هوشمندی رقبا، در زنان به ترتیب هوشمندی اجتماعی و استراتژیک، هوشمندی بازار و هوشمندی تکنولوژیک و در مردان به ترتیب هوشمندی تکنولوژیک، هوشمندی بازار و هوشمندی اجتماعی و استراتژیک بیشتر می‌باشد.



نتایج رتبه‌بندی ابعاد هوشمندی رقابتی در مدیران زن و مرد باشگاه‌های ورزشی شهر تهران نشان داد که هم در زنان و هم در مردان، در بین ابعاد هوشمندی رقابتی، بالاترین رتبه را بعد هوشمندی اجتماعی و استراتژیک و پس از آن هوشمندی رقبا و هوشمندی بازار و هوشمندی تکنولوژیک داشتند. طبق یافته‌های تحقیق، بین هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی خصوصی و دولتی شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد. باتوجه به غیرطبیعی بودن توزیع داده‌ها از آزمون یومن ویتنی استفاده شد. بین هوشمندی رقابتی باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی و نیز بین ابعاد هوشمندی رقابتی باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی تفاوت معناداری وجود داشت. با توجه به نتایج میانگین رتبه‌های بدست آمده در تحقیق، در باشگاه‌های ورزشی دولتی بیشترین میانگین در بین ابعاد هوشمندی رقابتی مربوط به بعد هوشمندی رقبا و پس از آن به ترتیب مربوط به ابعاد هوشمندی بازار، هوشمندی اجتماعی و استراتژیک و هوشمندی تکنولوژیک بوده است. همچنین، در باشگاه‌های ورزشی خصوصی بیشترین میانگین در بین ابعاد هوشمندی رقابتی مربوط به بعد هوشمندی تکنولوژیک و پس از آن به ترتیب مربوط به ابعاد هوشمندی اجتماعی و استراتژیک و هوشمندی بازار و هوشمندی رقبا بود. این نتایج نشان می‌دهد، باشگاه‌های دولتی به هوشمندی رقبا و باشگاه‌های خصوصی به هوشمندی تکنولوژیک بیشترین توجه را دارند. باتوجه به نتایج، باشگاه‌های ورزشی دولتی به کمک هوشمندی رقبا می‌توانند به ارزیابی استراتژی رقابتی سازمان در رابطه با تغییرات ساختار رقبا، محصول جایگزین آنها و تازه‌واردان به صنعت بپردازند. با توجه به گویه‌های پرسشنامه تحقیق حاضر، ممکن است باشگاه‌های دولتی کیفیت و تنوع کالا و خدمات باشگاه رقبا، روش خدماتی رقبا، اخبار و امکانات باشگاه رقیب برای آنها از اهمیت بیشتری برخوردار باشد.

همچنین باشگاه‌های ورزشی خصوصی بعد هوشمندی تکنولوژیک که مربوط به تکنولوژی‌های موجود است، بیشترین میانگین رتبه را به خود اختصاص داده‌اند. این هوشمندی برای ارزیابی هزینه و فایده تکنولوژی فعلی و آتی، و همچنین پیش‌بینی تغییرات تکنولوژی آینده، می‌باشد. برای باشگاه‌های ورزشی خصوصی فناوری و تحقیق و توسعه و تکنولوژی‌های نوظهور از اهمیت بالایی برخوردار است.

نتایج رتبه‌بندی ابعاد هوشمندی رقابتی در مدیران باشگاه‌های ورزشی دولتی و خصوصی شهر تهران نشان داد که در هر دوی این باشگاهها، بالاترین رتبه را بعد هوشمندی اجتماعی و استراتژیک و پس از آن ابعاد هوشمندی رقبا، هوشمندی بازار و هوشمندی تکنولوژیک داشتند. همچنین، براساس ضرایب مسیر بدست‌آمده، هر چهار مؤلفه هوشمندی بازار، هوشمندی اجتماعی و استراتژیک، هوشمندی رقبا و هوشمندی تکنولوژیک اثرگذاری معناداری در هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های





ورزشی تهران داشتند که با نتایج تحقیقات مرتضوی و همکاران (۲۰۱۹)، فرامون و همکاران (۲۰۱۹)، پرویزی سرور و همکاران (۲۰۱۹)، خزائی و همکاران (۲۰۱۸)، ملکی و همکاران (۲۰۱۷) و ان. تی. ای و همکاران (۲۰۲۰) که بیانگر وجود رابطه مثبت و معنادار هوشمندی رقابتی و ابعاد آن می‌باشد، همسو است.

همچنین بر اساس ضرایب مسیر بدست‌آمده هوشمندی رقبا بالاترین ضریب مسیر را داشت و بعد از آن هوشمندی اجتماعی و استراتژیک و هوشمندی بازار و سپس هوشمندی تکنولوژیک، پایین‌ترین ضریب مسیر را داشتند. این نتایج نشان‌دهنده اینست که باشگاه‌های ورزشی تهران کمترین توجه را به بعد هوشمندی تکنولوژیک داشته‌اند که این نتیجه با یافته‌های پژوهش چاوشی و همکاران (۲۰۱۲) و صرامی و همکاران (۲۰۱۶) همسو است و با نتایج تحقیق مرتضوی و همکاران (۲۰۱۹)، پرویزی سرور و همکاران (۲۰۱۹)، خزائی و همکاران (۲۰۱۸) ناهمسو است. در تحقیق مرتضوی و همکاران (۲۰۱۹) بیشترین ارتباط با توسعه صنایع کوچک را مؤلفه آگاهی فن‌آوری و تکنیکی و در تحقیق پرویزی سرور و همکاران (۲۰۱۹) آگاهی راهبردی و اجتماعی بیشترین تأثیر را بر اثربخشی عملکرد تیم و همچنین در تحقیق خزائی و همکاران (۲۰۱۸) بیشترین اثر را آگاهی راهبردی- اجتماعی و کمترین اثر را آگاهی از وضعیت رقبا در بین مدیران باشگاه‌های ورزشی شهر کرمانشاه داشت.

بر اساس نتایج بدست‌آمده در تحقیق حاضر، برای شاخص  $Q^2$  به جز مؤلفه هوشمندی تکنولوژیک (۰.۳۴۰) که در محدوده متوسط تا قوی قرار دارد، مقادیر مربوط به ابعاد هوشمندی رقبا (۰.۵۳۵) و هوشمندی بازار (۰.۵۳۱) و هوشمندی اجتماعی و استراتژیک (۰.۵۲۲)، بیشتر از ۰.۳۵ (قوی) می‌باشد. همچنین مقادیر  $R^2$  در محدوده متوسط تا قوی (هوشمندی رقبا (۰.۴۹۷)، هوشمندی بازار (۰.۴۲۶)، هوشمندی اجتماعی و استراتژیک (۰.۴۰۶) و هوشمندی تکنولوژیک (۰.۳۱۵) قرار دارد و مقدار SRMR نیز برابر ۰.۰۹۷ و کمتر از ۰.۱ می‌باشد که نشان‌دهنده کیفیت مناسب مدل آزمون شده است.

بنابراین ضرورت اتخاذ دیدگاه جامع نسبت به نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدات محیطی جهت دستیابی به مزیت رقابتی امری اجتناب‌ناپذیر است (ژانگ، ۲۰۰۸). در نتیجه، در این میان مدیری موفق خواهد بود که به هوش رقابتی توجه کرده و ضرورت آن را بداند و در پرورش آن سعی کند تا به موفقیت دست یابد و برای تسهیل این امر برنامه‌های هوشمندی رقابتی و بکارگیری آن در سازمان‌ها حائز اهمیت می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت سازمان‌ها به طور عام و باشگاه‌های ورزشی به طور خاص باید تلاش کنند تا چالش‌ها و فرصت‌های بازار را از طریق فرایندی مستمر و



نظام‌مند شناسایی و در جهت ایجاد مزیت رقابتی گام بردارند تا بتوانند رقبا را بهتر تجزیه و تحلیل کرده و همچنین خدمات جدید و منحصر به فرد ارائه دهند و با تصمیمات هوشمند و به موقع در دنیای رقابت، پیروز شوند.

یکی از نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر، وجود رابطه مثبت و معنادار بین هوشمندی رقابتی و ابعاد آن است، بنابراین لازم است مدیران باشگاه‌های ورزشی به منظور تقویت و ارتقاء از طریق ایجاد حس رقابت در مدیران باشگاه‌ها با برگزاری مسابقات، ایجاد انگیزه در مدیران برای تحلیل رقبا که نسبت به رقبا برتر باشند، آموزش مدیران در خصوص استفاده از اینترنت (به منظور ساخت سایت برای باشگاه ورزشی خود، داشتن گروه مختص مشتریان و ...) کمک کنند. همچنین، با توجه به اینکه در میان ابعاد هوشمندی رقابتی، هوشمندی بازار بالاترین ضریب مسیر و اثر قوی و معنادار را بر هوشمندی رقابتی داشت، مدیران باشگاه‌های ورزشی می‌توانند به منظور تقویت و ارتقاء هوشمندی بازار، با توزیع برگه‌های نظرسنجی دوره‌ای نسبت به کسب آگاهی هر چه بیشتر در مورد بازار هدف خود اقدام نمایند. همچنین براساس نتایج بدست آمده، پایین‌ترین ضریب مسیر مدل مربوط به بعد هوشمندی تکنولوژیک است. این نتیجه حاکی از آن است که مدیران باشگاه‌های ورزشی باید برای تقویت این نوع بعد هوشمندی رقابتی، استفاده از فناوری‌ها و تکنولوژی به‌روز را جزء اولویت‌های خود قرار دهند. بر این اساس باشگاه‌های ورزشی می‌توانند با به‌روز کردن فناوری‌های اطلاعاتی از جمله به‌روز نمودن سایت باشگاه‌های ورزشی خود و مندرج اطلاعات مناسب و به‌روز باشگاه، استفاده و به‌روز کردن اپلیکیشن‌های مخصوص باشگاه‌های ورزشی خود و استفاده از بروشور و کتابچه‌های معرفی خدمات و ... بر سایر سازمان‌ها پیشی گیرند و این بعد را ارتقاء دهند.

## منابع

1. Ahmadi esaabadi V, Jahanbazi gujani F, Salehi M, Tahmasebi K. (2016). Competitive intelligence. Fourth National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies. (Persian).
2. Azmudeh moghaddam Z, Kalateh seifari M, Farzan F, Shirkhodi M. (2017). Impact features independent entrepreneurship and market orientation on competitive intelligence bodybuilding club men for manager in Tehran. Contemporary research in sports management. 6 (12): 17-32. (Persian).
3. Chavoshi K, Javadipourfar M. (2012). Investigating the relationship between competitive intelligence and the performance of companies listed on the Tehran Stock Exchange. Business Management Outlook Magazine. 9:97-81. (Persian).
4. Deschamps J P, Nayak P R. (1995). Fomenting a customer obsession. National Productivity Review. 14(4): 89-122.



5. Faramoun M, Rezaei Soufi M, mohamadi N. (2019). Developing a model for influencing market orientation and competitive intelligence on the business profitability of private sports clubs in Guilan province (MSc). Payamnoor University of Guilan. Mahdlo F, Ghalami avati R. (2017). The Relationship Between Leadership Style with Organizational Culture and Competitive Intelligence among Golestan Provincial Sports and Youth Department Staff (MSc). Islamic Azad University Behshahr Branch. (Persian).
6. Ghasemi B, Tajfar A, Shayan A. (2016). Investigating the effects of Internet knowledge and personal knowledge Product sales Expert on Competitive Intelligence (Case Study of Insurance Industry) (MSc). Payam Noor university of Tehran (Persian).
7. Ghorbani beraguri M, Yadollahi M, Daraei M. (2019). Investigating the effect of personality traits and competitive intelligence on strategic thinking of senior managers of Guilan industries. International Conference on advances in Business Management, Business, Economics and Finance, Turkey, Arvin Alborz Conference Company. (Persian).
8. Hezarkhani H, Nematizadeh S, Adab H. (2013). The impact of competitive intelligence on the sale of Insurance products (Case Study: Iran Insurance Agents in Kermanshah) (MSc). Islamic Azad University of Central Tehran. (Persian).
9. Jorge C F B, Valente M L P. (2018). The competitive intelligence process as strategic tool to soccer club. 86-99.
10. Khanfari S. (2019). Investigating the functions of competitive intelligence on the effectiveness of marketing strategies in the branches of Bank Melli Khuzestan. Afagh Humanities Monthly. 3 (26): 53-68. (Persian).
11. Khazaei A, Yoosefy B, Khazaei A, Karkhaneh M. (2018). Identifying the effect of competitive intelligence on entrepreneurial intention in the managers of sports clubs in Kermanshah. Conference on New Management Paradigms and Behavioral Sciences, Tehran, Permanent Secretariat of the Conference. (Persian).
12. Mahdlo F, Ghalami avati R. (2017). The Relationship Between Leadership Style with Organizational Culture and Competitive Intelligence among Golestan Provincial Sports and Youth Department Staff (MSc). Islamic Azad University Behshahr Branch. (Persian).
13. Maleki A, Keshavarz L, Fathi A, Maleki A. (2017). The relationship between competitive intelligence and organizational entrepreneurship in the staff of the General Department of Sports and Youth of Ilam Province. The First National Conference on the accomplishments of Sports Science and Health Abadan University of Medical Sciences, Ahvaz, Abadan University of Medical Sciences. (Persian).
14. Mehri A, Khodadad hoseini H. (2005). Designing a competitive advantage model for the Iranian automotive industry. Management Research in Iran.9 (2): 189-212. (Persian).
15. Mokhtari Dinani M, Kouzechian H, Amiri M, Ehsani M. (2014). The relationship between Emotional Intelligence and leadership effectiveness of sport managers, Sport Management Studies, 6 (23): 185- 202.
16. Mokhtari Dinani M, Kouzechian H, Nazarian Madavani A. (2017). Designating of intelligence model needed for leadership effectiveness of sport managers, Applied Research of Sport Management, 6 (21): 73-88.



17. Mokhtari Dinani M, Kozechian H, Nazarian Madavani A. (2015 a). The relationship between cultural intelligence and leadership effectiveness of sport managers, *Sport Management Studies*, 7(30): 185- 202.
18. Mokhtari Dinani M, Kouzechian H, Nazarian Madavani A. (2015 b). The relationship between Organizational Intelligence and leadership effectiveness of sport managers. *New trends in sports management*, 3 (9): 31-41.
19. Mortazavi M, Allahyar I. (2019). Investigating the effect of managers' competitive intelligence on the development of small industries (case study of industrial towns in Malayer 2012). 4th National Conference on Management, Accounting and Economics with an Emphasis on Regional and Global Marketing, Tehran, Shahid Beheshti University, Permanent Secretariat of the Conference. (Persian).
20. Mousavi Gilani R, Mousavi J, Asli M. (2016). Survey of relationship between organizational justice and competitive intelligence on the effectiveness among staff of youth and sports office in Sistan and Baluchestan. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*. 3(9):39-46. (Persian).
21. Najafi hagh J. (2005). Competitive intelligence. *Tadbir Monthly*, No. 154. 14-20. (Persian).
22. Nazarian Madavani A, Mokhtari Dinani M. (2013). The relationship between Job satisfaction and Emotional qution and organization commitment physical education office staff of Tehran universities. *Applied research of sport management*. 2(6): 43-56.
23. Nazari R, Ghafghazi M. (2019). The effect of competitive intelligence on market orientation and entrepreneurship (case study: private clubs Isfahan). *Journal of Business Reviews*. Issue 97: 33-44. (Persian).
24. Nte N, Omede K, Enokie B, Bienose O. (2020). Competitive intelligence and competitive advantage in pharmaceutical firms in developing economies: a review of lagos state, Nigeria. *Journal of Management, Economics and Industrial Organization*. 4 (1):76-99.
25. Nunnally J C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed). New York: McGraw Hill.
26. Pakmaram A, Skandari K, Molavi Z. (2010). Competitive intelligence; Tracking the movements of rivals. *Journal of Tadbir*. No. 214: 41-44. (Persian).
27. Parvizisorour F, Ghareh M, Rezaei Soufi M. (2019). Investigating the effect of coaches' competitive intelligence on the effectiveness of Hamedan Premier League football teams. *National Conference on New Research in Sports Science*, Isfahan, Permanent Secretariat of the Conference. 251-268. (Persian).
28. Pirayesh R, Alipoor V. (2012). Investigating the relationship between competitive intelligence and the Effectiveness of Marketing Strategies between public and private banks in Zanjan province. *Business Management Quarterly*. 4 (12): 1-18. (Persian).
29. Rascão J. (2020). Competitive Intelligence And Strategic for Football Clubs. *International Journal of Business and Automation*.
30. Rouach D, Santi P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*. 19(5): 552-559.
31. Sarami S, Kordnaeij A, Moshabaki esfahani A. (2016). Investigating the effect of competitive intelligence on organizational performance in commercial banks. *Journal of*



- Information Technology Management, Faculty of Management, University of Tehran. 9(4):789–804. (Persian).
32. Sarvari T, Rahimnia F, Poursalimi M. (2018). Investigating the effect of regretting the brand on behavioral intention via satisfaction and consumer brand identification as a moderator in the best sport clubs in Mashhad (MSc). Mashhad Ferdowsi University. (Persian).
  33. Shahtahmasbi E, Khodadad hoseini H, Kordnaeij A, Azadarmaki T. (2014). Design and explain the model of gaining competitive advantage based on external social capital and the role of dynamic capabilities. PhD Thesis, Tarbiat Modares University (Persian).
  34. Van den Berg L, Coetzee B, Blignaut S, Mearns M. (2018). The competitive intelligence process in sport: data collection properties of high-level cricket coaches. *International Journal of Performance Analysis in Sport*. 18(1): 32-54.
  35. Van den Berg L, Coetzee B, Mearns M. (2020). Establishing competitive intelligence process elements in sport performance analysis and coaching: A comparative systematic literature review. *International Journal of Information Management*. 52: 102071.
  36. Yadegar F, Dahgan M. (2015). Investigating the effect of competitive intelligence on organizational commitment of Bank Mellat employees West Azerbaijan Province (MSc). Islamic Azad University of Tehran. (Persian).
  37. Zarei M, Jowkar A, Eidi F. (2015). The relationship between competitive intelligence and corporate profitability. Case study (Fars No - Firoozabad Cement Company) (MSc). Payam Noor university of Tehran. (Persian).
  38. Zhang, J. (2008). The Constraining Benefits Accounting conservatism to Lenders and Borrowers. *Journal of accounting and economics*. 45(1):27–54.
  39. Ziayirad M, Rabiei A, Mirmohammadi M. (2014). Investigating the effect of competitive intelligence on students' satisfaction of Payame Noor University of Tehran (MSc). Payame Noor University of Tehran - West Tehran Branch. (Persian).

### استناد به مقاله

یکه‌سوار، ضحی؛ مختاری‌دینانی، مریم؛ و نوروزی‌سیدحسینی، رسول. (۱۴۰۲). تحلیل هوشمندی رقابتی مدیران باشگاه‌های ورزشی شهر تهران. مطالعات مدیریت ورزشی، ۱۵(۷۸)، ۷۷-۱۰۶. شناسه دیجیتال: 10.22089/SMRJ.2021.10386.3383

Yekehsavar, Z., Mokhtari Dinani, & M., Norouzi Seyed Hossini, R. (2023). Analysis of Competitive Intelligence of Tehran Sports Club Managers. *Sport Management Studies*, 15(78), 77-106. (in Persian). DOI: 10.22089/SMRJ.2021.10386.3383

