

## طراحی مدل توسعه مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور

محمد مهدی اسلامی مرزنکلاته\*<sup>۱</sup>، وحید شجاعی<sup>۲</sup>، محمد حامی<sup>۳</sup>

### چکیده

**مقدمه:** مزیت رقابتی در گردشگری موجب می‌شود که یک مقصد در نظر گردشگران خود جذاب‌تر از رقبا به نظر برسد. با وجود اینکه شناسایی و تحلیل مزیت‌های رقابتی جزو الزامات اصلی کسب و کارهای حوزه صنعت گردشگری ورزشی می‌باشد اما تاکنون چارچوب بومی جهت تحلیل آن ارائه نشده است. از این رو هدف از این پژوهش طراحی مدل مزیت رقابتی به صورت موردی در صنعت توریسم ورزشی شمال کشور است.

**روش شناسی:** روش تحقیق از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران و متخصصان گردشگری ورزشی در شمال کشور می‌باشد. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت جهت آزمون مدل به روش هدفمند و در دسترس (نمونه‌گیری قضاوتی از مدیران، اساتید، کارآفرینان و ...) انتخاب و نظرخواهی گردید (۲۴۶ نفر). ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه اکتشافی هدایت شده است. روایی محتوایی ابزار با استفاده از نظر متخصصان (۱۱ نفر)، پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ (۰/۹۲) و روایی سازه آن با استفاده از شاخص‌های برازش مدل ارزیابی و تأیید گردید و از نرم‌افزار Smart pls برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

**نتایج:** عوامل شناسایی و در چهار منظر اصلی شامل منابع، قابلیت‌ها، استراتژی‌ها و مزیت‌های رقابتی چارچوب‌بندی شده‌اند. نتایج تحلیل مسیر نشان داد که منابع رقابتی به ترتیب با ضرایب (B) ۰/۴۰، ۰/۷۸ و ۰/۲۱ بر قابلیت‌های رقابتی اثر مثبت، مستقیم و معنی‌دار دارد و همچنین استراتژی‌های رقابتی با ضرایب ۰/۵۸۲ و ۰/۳۴۸ به ترتیب بر قابلیت‌های رقابتی و مزیت رقابتی دارای اثر مثبت، مستقیم و معنی‌دار دارند. قابلیت‌های رقابتی نیز با ضریب ۰/۴۵۴ بر مزیت رقابتی اثر معنی‌داری دارند.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌ها، منابع رقابتی به خودی خود مزیت رقابتی مؤثری محسوب نمی‌شوند و از طریق استراتژی‌های مناسب و ارتقای قابلیت‌های آن منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شوند. از این رو فعالان بازار گردشگری ورزشی نباید تنها به داشتن منابع رقابتی اکتفا کنند و باید به اتخاذ راهبردها و توسعه کارکردهای منابع متناسب با بازار هدف اقدام نمایند.

**واژگان کلیدی:** صنعت ورزش، گردشگری ورزشی، مزیت رقابتی، منابع رقابتی، بازار رقابتی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول: تلفن: ؛ پست الکترونیکی: )

۲. استادیار مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۳. استادیار مدیریت ورزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

## ۱- مقدمه

صنعت توریسم ورزشی بخش مشترک بین دو صنعت توریسم و ورزش است که مزیت رقابتی جایگاه بسیار ویژه‌ای در ساختار رقابتی آن دارد. آژانس‌های گردشگری ورزشی با ایجاد مزیت‌های رقابتی به دنبال درصد بیشتری از بازار بزرگ و ایجاد خدمات ورزشی‌اند. در این بین، گردشگران غالباً خدماتی را می‌پسندند که ارزش بیشتری برای آن‌ها ایجاد می‌کند. گردشگران اغلب به دنبال کیفیت بهتر خدمات ورزشی هستند (Truyens et al, 2014). از این رو، صاحبان کسب‌وکار در گردشگری ورزشی در مواجهه با محصولات و خدماتی که به لحاظ کلیه جوانب برابر هستند، باید به دنبال ایجاد ارزشی بالاتر، متمایزتر و ماندگارتر برای مشتریان‌شان باشند.

از سوی دیگر وجود اثرات مثبت اقتصادی در ورزش و گردشگری، سرمایه‌گذاری در این بخش را توجیه می‌کند که در این راستا کشورهای زیادی با برگزاری رویدادهای مختلف تفریحی- ورزشی به دنبال جذب هواداران و گردشگران خارجی هستند (Robinson & Minikin, 2012). گردشگری ورزشی مسافرتی که به دلایل غیرتجاری برای مشاهده یا شرکت در فعالیت‌های ورزشی که دور از محل زندگی باشد تعریف شد و سه رفتار عمده را در برمی‌گیرد: ۱- شرکت کردن (گردشگری ورزشی فعال)، ۲- تماشا کردن (گردشگری ورزشی رویداد یا غیرفعال)، ۳- بازدید کردن از جذابیت‌های مشهور مربوط به ورزش مثل بازدید از شخصیت‌های ورزشی، موزه‌های ورزشی، ورزشگاه‌های مهم و غیره (گردشگری خاطرات ورزشی) (Yaseen et al, 2016). کشورهایمانند ترکیه و تایلند از توسعه صنعت گردشگری ورزشی برای رشد اقتصادی به خوبی استفاده کرده‌اند. در ایران، خدمات و محصولات گردشگری ورزشی اغلب به دلیل بهره‌گیری از روش‌های سنتی و عدم برخورداری از کیفیت مناسب در جهت برآوردن تقاضای مشتریان در مورد تنوع، کیفیت و قیمت موفق نبوده است (Todericiu & Stanit, 2015). عمده توریسم ورزشی به صورت توریسم رویداد مانند تماشاگران جام جهانی و المپیک است (مجتبوی و بهمن پور، ۱۳۸۷). محیط عملیاتی، ساختارهای آن، فناوری‌های به‌کارگیری در ساخت‌وساز و ویژگی‌های محصولاتش با سرعت فزاینده‌ای در حال تغییر است؛ و همچنین این صنعت، از پتانسیل بالایی برای کسب مزیت رقابتی برخوردار است

در شرایطی که صنعت ورزش، مراحل تکاملی جهانی شدن خود را می‌گذراند، نگرش حوزه‌های مختلف کسب‌وکار در این صنعت تحولی فلسفی و اساسی پیدا کرده است. عمده این تحولات حول محور مشتری‌مداری است به نحوی که بخشی از نیروی رقابتی کسب‌وکارها صرف جذب، نگهداری و پایدار نمودن روابط با مشتریان می‌شود (Danosh, 2015). مرور تحقیقات پیشین در این زمینه موید آن است که مهم‌ترین که مهم‌ترین عنصر در رقابت و جذب مشتری بازار امروز، داشتن مزیت رقابتی است. کسب‌وکارها باید به مزیتی دست یابند که رقبا فاقد آن هستند و نیز سرعت تقلید از آن کند باشد (Nemec et al, 2014). مزیت رقابتی یک شرکت، تابعی از تحلیل صنعت، قوانین سازمانی و تلاش‌های شرکت بر اساس مزیت منابع و استراتژی‌ها می‌باشد (Chewet al, 2008). صاحب‌نظران معتقدند سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب مزیت رقابتی ندارند (کاظمی و همکاران، ۱۳۸۹).

بر اساس مرور تحقیقات مشخص شد که تاکنون تحقیق تخصصی و جامعی با موضوع مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی کشور به ارائه چارچوب بومی برای تحلیل آن است در حالی که مزیت رقابتی یک عنصر مهم در توسعه صنایع و رونق بازارها به شمار می‌رود. از طرفی دیگر مسئله مزیت رقابتی پیچیده است و نیازمند وجود

یک چارچوب تحلیلی مناسب می‌باشد. از این رو هدف از این پژوهش ارائه و آزمون مدل مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی به صورت مطالعه موردی در شمال کشور است.

مرور تئوری‌ها و تحقیقات در زمینه مزیت رقابتی نشان بیانگر آن است هر یک از محققان با توجه به دوره زمانی، تأکید بر عوامل محیطی یا سازمانی به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی داشته‌اند و این در حالی است که موضوع اساسی در ارتباط با مزیت رقابتی، ایجاد یا کسب آن از طریق تلفیق مؤثر منابع محیطی و سازمانی با استفاده از قابلیت‌های ذهنی و فکری سازمان یا همان جنبه‌های رقابتی با رویکردی فرایندی است (Chan, 2014). برخی نظریات بیان می‌کنند که سودآوری شرکت به میزان سازگاری دارایی‌های استراتژیک و عوامل استراتژیک صنعت بستگی دارد و لذا اساس مزیت رقابتی بر مبنای تعامل سازمان صنعتی و تئوری شایستگی قرار می‌گیرد (Amit, & Schoemake, 2013). در مقابل این دسته از نظریات، تعدادی از تئوری پردازان بر اهمیت عوامل درون سازمانی در کسب مزیت رقابتی تأکید دارند که از آن جمله می‌توان به نگرش بر مبنای منابع (و نگرش قابلیت‌های پویا اشاره کرد (Miguel et al, 2000). نگرش بر مبنای منابع، سازمان‌ها را به عنوان مجموعه‌های منابع می‌نگرد و معتقد است که مبنای مزیت رقابتی سازمان، منابع آن است، مشروط بر این‌که ویژگی‌های نادر بودن، با ارزش بودن، قابلیت جایگزینی و تقلیدناپذیر بودن یا مشکل بودن تقلید را دارا باشند (Lisman & Margaret, 2004). رویکرد قابلیت‌های پویا بیان می‌کند که مزیت رقابتی بنگاه، به فرآیندهای مدیریتی و سازمانی آن بستگی دارد و توسط وضعیت دارایی‌های منحصربه‌فرد آن و مسیرهای دسترسی به آن‌ها شکل می‌گیرد. این رویکرد بر توسعه قابلیت‌های مدیریت ترکیب‌های سازمانی و مهارت‌های فناورانه و کارکردی تأکید می‌کند (اکبری و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲).

در حوزه گردشگری تحقیقات مختلفی به بررسی ارتباط مزیت رقابتی با سایر عوامل صنعت و بازار پرداخته‌اند یاسین و همکاران (۲۰۱۶)، گزارش کرده‌اند که سرمایه ارتباطی و سرمایه ساختاری تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی گردشگری شهری دارد. همچنین نتایج نشان داد که تأثیر سرمایه ساختاری بر مزیت رقابتی بر حسب جنسیت برای زنان نسبت به مردان کمی قوی‌تر است. لیاو (۲۰۱۶)، در بررسی رابطه نوآوری، مدیریت سبز و مزیت رقابتی در صنعت گردشگری نشان داد که نوآوری در محصولات سبز بیشتر از نوآوری در فرآیند مدیریت سبز منجر به مزیت رقابتی می‌شود. تودرسی و استانیث (۲۰۱۵)، در مطالعه‌ای با هدف تأثیر اکوسیستم بر مزیت رقابتی پایدار نشان داد که تفاوت معنی‌داری برای بخش‌های کوچک و متوسط نسبت به بخش‌های بزرگ در کسب و کارهای صنعت توریسم وجود دارد.

مرور مطالعات نشان می‌دهد که در حوزه گردشگری ورزشی تحقیقات بیشتر متمرکز توریسم رویداد بوده است. رابینسون و مینیکین (۲۰۱۲)، در بررسی مزیت رقابتی رویداد المپیک جهت جذب گردشگران و هواداران، نشان داد که توسعه اقتصادی این رویداد از طریق ظرفیت‌سازی و اتحاد با سایر برندها میسر می‌شود. بار الی و همکاران (۲۰۰۸)، در تحقیقی با عنوان جهت‌گیری گردشگری ورزشی در رومانی به این نتیجه رسیدند که ورزش‌های

1. Resource-based view
2. Dynamic capability view
3. Yaseen
4. Liao
5. Stanit&Todericiu
6. Minikin&Robinson
7. Bar-Eli

زمستانی، پیاده‌روی، کوهنوردی، ورزش‌های آبی، جزو ده قطب گردشگری هستند. رادوان و همکاران (۲۰۱۰) در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که پذیرش راهبردهای مدیریت گردشگری ساحلی و ورزشی بستگی به نحوی تعامل عوامل مدیریتی و عوامل موقعیتی دارد. تانگ (۲۰۰۶). مهم‌ترین فرصت‌ها پیش روی مؤسسات تفریحی و ورزشی را شامل گسترش فناوری، توسعه کسب‌وکارهای کوچک ورزشی، کاهش تصدی دولت در ورزش، بالا رفتن سطح تحصیلات کانادایی‌ها، تمایل به انجام ورزش‌های همگانی، کسب تجربه جدید و نیاز به سرگرمی گزارش کرد. اوزیر و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه تطبیقی مزیت رقابتی گردشگری بین ترکیه و اسپانیا نشان داد که مکان‌های چند محیطی و رویدادهای فانتزی ورزشی مهم‌ترین مزیت‌های گردشگری این دو کشور هستند و ترکیه نسبت به اسپانیا به لحاظ منابع رقابتی بهتر اما به لحاظ مدیریت گردشگری ضعیف‌تر است. اوانس (۲۰۱۶) یازده ویژگی گردشگری ورزشی جهت دستیابی به مزیت رقابتی را تعیین نمود که آنلاین بودن رویدادهای ورزشی مهم‌ترین مزیت بود. با وجود این که تحقیقات خارجی زیادی به بررسی مزیت‌های رقابتی در گردشگری ورزشی پرداخته‌اند اما در صنعت توریسم ورزشی کشور ساختار بسیار متفاوتی وجود دارد و بسیاری از راهکارها و روش‌های برخاسته از تحقیقات خارجی به طور مستقیم در داخل کشور قابل کاربرد نیست. از این رو نیاز به انجام مطالعات بومی جهت ارزیابی مسائل داخلی و بومی‌سازی دانش خارجی وجود دارد.

تحقیقات داخلی در حوزه مزیت رقابتی در گردشگری عمدتاً به بررسی عوامل و جاذبه‌ها پرداخته‌اند. کاظمی و همکاران (۱۳۸۹) در شناسایی مزیت‌های رقابتی در گردشگری استان اصفهان گزارش کردند که عوامل سیاسی، مدیریتی، حقوقی، علمی، فناوری، اجتماعی، فرهنگی، زیست‌محیطی به ترتیب بیشترین میزان اثر را در کسب مزیت رقابتی دارند. فرزین و نادعلی پور (۱۳۸۹) در بررسی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی مقصدهای گردشگری در چابهار نشان داد که به ترتیب برنامه‌ریزی، خط‌مشی مقصد، مدیریت مقصد، جاذبه‌های محوری، منابع پشتیبان و عوامل تقویت‌کننده از اولویت برخوردارند. فتحی (۱۳۹۵) در طراحی مدلی جهت ارزیابی مزیت رقابتی مقصدهای گردشگری نشان داد که بر اساس انواع مزیت‌های رقابتی بالقوه و بالفعل استان‌های شمال کشور شامل گیلان، مازندران و گلستان دارای بیشترین اولویت هستند. در حوزه گردشگری ورزشی کشور هر چند به صورت تخصصی به بحث مزیت رقابتی پرداخته نشده است اما عمده تحقیقات مانند؛ گودرزی و اسمعیلی، (۱۳۹۰)؛ محمدی و همکاران، (۱۳۹۱) و امینی روشن و همکاران، (۱۳۹۲) در ارتباط با خدمات ورزشی صورت گرفته است. در حالی که بازار گردشگری ورزشی با بسیاری از حوزه‌های خدمات ورزشی دارای تفاوت قابل توجهی است. با این وجود تحقیقات مرور شده بر روی مؤلفه‌های مرتبط با مزیت رقابتی متمرکز بوده‌اند. غفاری و همکاران (۱۳۹۳) در تبیین ارزش ویژه برند مقاصد گردشگری نشان می‌دهد مدیریت دانش، تأمین مالی، بازاریابی و محیط حقوقی می‌تواند مقصد گردشگری را به‌طور معنی‌داری تحت تأثیر قرار می‌دهد. همتی نژاد و همکاران (۱۳۹۴) در بررسی جاذبه‌های گردشگری ورزشی در توسعه توریسم ورزشی استان‌های شمالی ایران نشان دادند، جاذبه‌های مربوط به برگزاری مسابقات، ورزش‌های آبی، تپه‌نوردی و طبیعت‌گردی، کوهنوردی و غارنوردی، گردش در جنگل، آب‌گرم و طبیعت‌درمانی، شکار و صید و ورزش‌های زمستانی به ترتیب از بالاترین اهمیت در توسعه گردشگری ورزشی استان‌های مورد مطالعه برخوردار هستند. ریحانی (۱۳۹۴) به ارائه مدل مزیت رقابتی برای بخش تولیدی صنعت

1. Raduan C. R.; Haslinda, A. and Alimin I.

2. Tong

3. Özer, KazımOzan, Hasan Latif, Mehmet Sarıışık, and ÖzgürErgün

4. Evans, Nigel G.

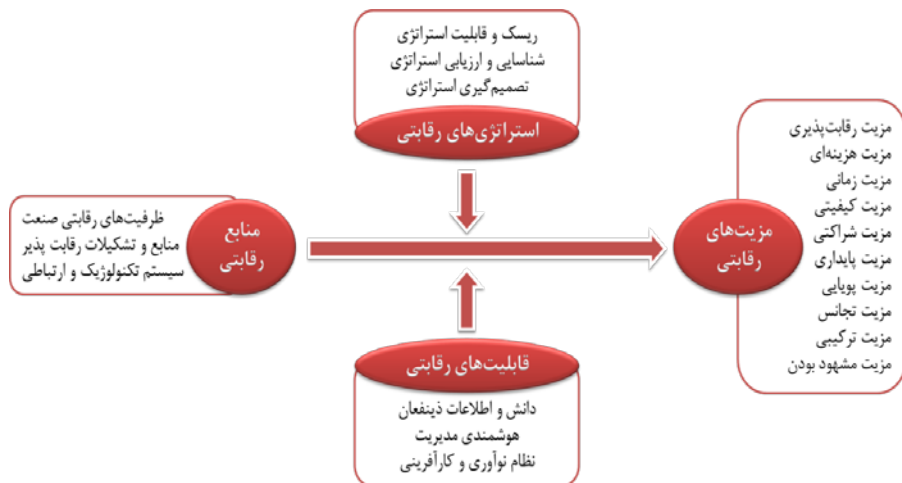
ورزش پرداخت و چهار منظر عوامل رقابتی، کارآفرینی استراتژیک، هوشمندی و مزیت رقابتی را شناسایی و ارزیابی نمود. میرکاملی و همکاران (۱۳۹۶) در بررسی نقش مزیت رقابتی در رضایتمندی مشتریان استخرهای شنای شهر بیرجند نشان دادند که بین مزیت مشهود (۰/۳۰)، مزیت پایدار (۰/۴۰)، مزیت پویا (۰/۳۸)، مزیت متجانس (۰/۴۲) و مزیت مرکب (۰/۲۷) با رضایتمندی ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد و این متغیرهای در مجموع توانستند ۳۳٪ از تغییرات واریانس رضایتمندی مشتریان را تبیین کنند. قزلسلو و همکاران (۲۰۱۸) طراحی مدل تمایل بازگشت رفتاری گردشگران ورزش‌های بومی و سنتی بر اساس قابلیت‌های اکوتوریستی نشان دادند که جاذبه ورزش‌های آبی و ساحلی (۰/۸۱) و ورزش‌های طبیعی و جنگلی (۰/۷۲) بیشترین تأثیر را بر قصد رفتاری تجربه مجدد گردشگران دارند.

بر اساس مطالب بیان شده مزیت رقابتی در رونق صنعت گردشگری ورزشی نقش محوری ایفا می‌کند و کسب‌وکارهای این بازار بدون کسب و ارتقای مزیت‌های رقابتی نمی‌توانند به سودآوری چشم‌گیری دست یابند. در همین راستا وجود اطلاعات و راهکارهای علمی می‌تواند برای فعالان بازار گردشگری ورزشی راهنما و مبنای تصمیم‌گیری باشد. شناخت و تحلیل عوامل تعیین کننده، گام آغازین در توسعه مزیت رقابتی صنعت گردشگری ورزشی است. برپایه این شناخت می‌توان به شناسایی و نظام‌سازی استراتژی‌ها، روش‌ها و راهکارهای توسعه مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی پرداخت. علاوه بر این باید گفت که مبنای اصلی دانش در هر حوزه‌ای بر پایه مدل‌های مناسب شناسایی شده توسط دانشمندان است و نه یافته‌های جزئی و پراکنده؛ زیرا داده‌ها در قالب مدل و روابط چندگانه می‌توانند کشف، تبیین، تعبیر شوند. مدل‌سازی از فراگردهای یک سیستم، لزوماً سیستم را به طور کامل معرفی نمی‌کند؛ اما ابزاری به دست می‌دهد که درک مکانیسم‌های اساسی آن را آسان‌تر می‌کند (صفاری، ۱۳۹۱). در تحقیقات حوزه مدیریت گردشگری ورزشی نیز تحقیقات مدل‌سازی کاربرد فراوانی دارد. پراکندگی تحقیقات این حوزه محقق را بر آن داشت تا به ارائه مدلی برای تحلیل مزیت رقابتی در این زمینه بپردازد

**مدل مفهومی:** زیر به عنوان نظریه پایه در این پژوهش مورد بررسی و استفاده قرار گرفت (شکل ۱). این مدل بر اساس جمع‌بندی تحقیقات قبلی در زمینه مزیت رقابتی و به ویژه در زمینه گردشگری است. بر اساس مطالعات پیشین به طور کلی می‌توان گفت الگوی دستیابی به مزیت رقابتی یک ماهیت فرایندی دارد. از این رو جهت کسب مزیت رقابتی منابع رقابتی اساس و پایه هستند؛ اما منابع به تنهایی نمی‌توانند تأمین کننده مزیت رقابتی مناسب باشند بلکه منابع و ساختار باید دارای قابلیت‌های رقابتی باشند. همچنین قابلیت‌های رقابتی نیز به تنهایی برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار کافی نیست و سازمان‌ها باید دارای استراتژی‌ها و رویکردهای رقابتی باشند (جمع‌بندی تحقیقات).

## جدول ۱. تعریف متغیرهای پژوهش و مطالعات مبنای آن

متغیر	تعریف (جمع‌بندی تحقیقات)	بر مبنای مطالعات
منبع رقابتی <sup>۱</sup>	منابع سازمانی که دارای ویژگی‌های ارزش‌آفرینی و سودآوری نسبی هستند.	ایتون <sup>۲</sup> (۲۰۰۰) و رادون و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۰) و چن و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۲)
قابلیت رقابتی <sup>۵</sup>	ویژگی‌های با ارزش و خاصی که در سازمان وجود دارد و سرمایه‌گذاری بر آن منجر به ایجاد ارزش و سود خواهد شد بر تطابق‌سازی، یکپارچه‌سازی و پیکربندی مجدد شایستگی‌ها، منابع و مهارت‌های سازمانی جهت تأمین الزامات محیط متغیر تأکید می‌کند	آیرلند و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۰۳)، فاهی <sup>۷</sup> (۲۰۰۷) و گلدسون و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۱۲)
استراتژی رقابتی <sup>۹</sup>	تاکتیک‌ها و روش‌هایی که منابع و قابلیت‌ها را به ارزش‌آفرینی و سوددهی تبدیل می‌کنند	اورستن و همکاران <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳)، هاگس و همکاران <sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) تانگ و همکاران <sup>۱۲</sup> (۲۰۱۲)
مزیت رقابتی	ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می‌کند، به نحوی که در آن زمان این ارزش توسط رقبای بالقوه و بالفعل عرضه نمی‌شود	مقاله بارنی <sup>۱۳</sup> (۱۹۹۱)، چپو و همکاران <sup>۱۴</sup> (۲۰۰۸) و باراسکوا <sup>۱۵</sup> (۲۰۱۰)



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

1. Competitive Source
2. Eaton
3. Raduan et al.
4. Chen et al.
5. CompetitiveAbility
6. Ireland et al.
7. Fahey
8. Gladson et al.
9. CompetitiveStrategy
- 10 . Orsten et al.
- 11 . Huges et al.
- 12 . Tang et al.
- 13 . Barney
- 14 . Chew et al.
- 15 . Baraskova

## روش‌شناسی پژوهش

قلمرو پژوهش شامل سه بخش مکانی، زمانی و موضوعی می‌باشد. این پژوهش در محدوده جغرافیایی شمال کشور شامل سه استان گیلان، مازندران و گلستان انجام شده است (قلمرو مکانی). تحقیق حاضر در محدوده زمانی سال ۱۳۹۶ انجام شد (قلمرو زمانی). این تحقیقات جزو تحقیقات میان‌رشته‌ای بین سه حوزه جغرافیا، ورزش و گردشگری می‌باشد (قلمرو موضوعی).

این پژوهش به لحاظ هدف از نوع کاربردی و به لحاظ روش از نوع همبستگی (مدلسازی معادلات ساختاری) به لحاظ روش جمع‌آوری یافته‌ها میدانی می‌باشد.

جامعه آماری شامل صاحب‌نظران و متخصصان گردشگری ورزشی در شمال کشور بود. در این پژوهش محدوده جغرافیایی پژوهش شامل سه استان گیلان، مازندران و گلستان می‌باشد. نمونه آماری به تعداد قابل کفایت جهت آزمون مدل به روش هدمفند و در دسترس (قضوتی) انتخاب و نظرخواهی گردید ( $n=246$ ). تعداد قابل کفایت جهت مدلسازی در نرم افزار Smart pls به تعداد ۱۰ تا ۲۰ برابر تعداد ابعاد مدل می‌باشد (۳۶). مشخصات افراد نظرخواهی شده در جدول (۲) آورده شده است.

### جدول ۲. مشخصات نمونه آماری پژوهش

مجموع	زیربخش			مشخصه		
	گلستان	مازندران	گیلان			
	۴۵	۱۱۵	۸۶	استان		
	هیأت ورزش همگانی (انجمن گردشگری ورزشی)	مراکز تفریحی - ورزشی	ادارات میراث فرهنگی و گردشگری	ادارات ورزش و جوانان و هیئت - های ورزشی	دانشگاه (مدیریت ورزشی)	
	۵۴	۴۱	۳۶	۸۳	۳۲	
۲۴۶ (نفر)	فعال بازار و صاحب کسب و کار	راهنمای تور	عضو هیأت علمی	مربی و کارشناس ورزشی	مدیر و کارشناس سازمانی	پست یا تخصص
	۱۷	۴۶	۳۲	۵۳	۹۸	
		دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	تحصیلات
		۴۸	۸۷	۸۰	۳۱	
				مرد	زن	جنسیت
				۱۸۰	۶۶	
			بیشترین	کمترین	میانگین	سن (سال)
			۷۲	۲۶	۴۳/۸۳	
			بیشترین	کمترین	میانگین	سابقه فعالیت مرتبط (سال)
			۵۴	۴	۱۳/۴۵	

**ابزار گردآوری داده‌ها:** ابزار پژوهش پرسشنامه محقق ساخته بر اساس مطالعه کتابخانه‌ای و مصاحبه‌های نیمه اکتشافی هدایت شده است. مصاحبه نیمه هدایت شده با صاحب‌نظران و کارشناسان حوزه گردشگری ورزشی شمال کشور می‌باشد. از مصاحبه جهت شناسایی متغیرها و تکمیل پرسشنامه حاصل از مطالعه کتابخانه‌ای استفاده

شده است. مبنای اصلی پرسشنامه بازنویسی از مطالعه قبلی به شرح جدول (۲) می‌باشد. پرسشنامه حاوی متغیرهای پژوهش (گویه‌های پرسشی) با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (از بسیار کم = ۱ تا بسیار زیاد = ۵)، از مجموع متغیرهای شناسایی شده پس از بررسی و غربال‌گری تعداد مناسب که از لحاظ تعداد، بیشترین تکرار و تأکید را در مصاحبه‌ها، مقالات، اسناد و گزارش‌ها داشتند مورد استفاده قرار گرفته است. روایی محتوایی ابزار با استفاده از نظر متخصصان (۱۱ نفر)، پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ (۰/۹۲) و روایی سازه آن با استفاده از شاخص‌های برازش مدل ارزیابی و تأیید گردیده و از نرم‌افزار پی ال اس<sup>۱</sup> برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش شامل سه بخش روایی پژوهش، تحلیل عاملی و تحلیل مسیر بود. در بخش روایی، بارها از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه و مقدار مناسب آن برابر و یا بیشتر از ۰/۴ می‌باشد (۳۶). در واقع بار عاملی بیانگر این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است. تمامی بارهای عاملی سنجه‌های که در سازه مربوط به خود بالاتر از ۰/۴ بودند حفظ؛ و سؤالاتی که دارای بارهای عاملی کمتر از ۰/۴ بودند از مدل پژوهش حذف شدند که تعداد آن تنها ده سؤال بود. لذا در ادامه تجزیه و تحلیل پژوهش بر اساس سؤال‌های تأیید شده مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته‌اند.

نتایج خروجی از مدل برای شاخص AVE بیانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) بود. جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه‌گیری، از دو ماتریس روایی همبستگی متغیر لاتنت<sup>۲</sup> و معیار فرونل و لاکراستفاده شد. بر اساس این معیار، روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، نسبت به سازه‌های دیگر تعامل بیشتری با شاخص‌هایش دارد. فرونل و لاکر<sup>۳</sup> (۱۹۸۱) بیان می‌کنند؛ روایی واگرایی وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. در PLS بررسی این امر به وسیله ماتریسی حاصل می‌شود که این ماتریس مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه مناسب مشاهده شد و روایی واگرایی مدل در سطح سازه را از نظر معیار فرونل و لاکر (۱۹۸۱) مورد تأیید قرار داد.

آلفای کرونباخ، شاخص کلاسیک برای تحلیل پایایی نشان‌دهنده یک سنت قوی در معادلات ساختاری می‌باشد. همان‌طوری که بیان گردید؛ برآوردی را برای پایایی بر اساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد و مقدار مناسب برای آن حدوداً  $\alpha > 0.7$  می‌باشد. به‌منظور محاسبه پایایی معیار دیگری نیز وجود دارد که برتری‌هایی نسبت به روش سنتی محاسبه آن به‌وسیله آلفای کرونباخ را به همراه دارد و به آن پایایی ترکیبی<sup>۴</sup> (CR) گفته می‌شود. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرونباخ در آن است که پایایی سازه‌ها نه به‌صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. همچنین برای محاسبه آن، شاخص‌هایی با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هردوی این معیارها استفاده می‌شود. برای پایایی ترکیبی میزان مساوی و بالای ۰/۷ مناسب ذکر شده است (۳۶). تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی

1. Smart pls  
2. Latent variable correlation  
3. Fornell and Lacker  
4. Combined reliability



ترکیبی  $\alpha > 0.7$  بودند که نشان دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی است.

ضریب تعیین  $R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. یکی از مزیت‌های اصلی روش PLS این است که این روش قابلیت کاهش خطاها در مدل‌های اندازه‌گیری و یا افزایش واریانس بین سازه و شاخص‌ها را دارد. نکته ضروری در اینجا این است که مقدار  $R^2$  تنها برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه می‌گردد و در مورد سازه‌های برون‌زا، مقدار این معیار صفر است. میزان  $R^2$  صفر تا یک متغیر است و نشان دهنده برازش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف (۰,۱۹)، متوسط (۰,۳۳) و قوی (۰,۶۷) است. میزان  $R^2$  تقریباً تمامی متغیرهای پژوهش بسیار بالاتر از ۰/۳۳ و در محدوده ۰/۶۷ یا بزرگ‌تر از آن هستند. این بدین معنی است که مدل ساختاری پژوهش دارای برازش قوی است. با توجه به آنکه معیار نامبرده برابر ۰/۶۰۳ می‌باشد، لذا بنا بر پژوهش‌های وتزلز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹) برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" مورد تأیید قرار می‌گیرد.

**برازش کلی مدل:**

$$\text{برازش کلی } \text{GOF} = \sqrt{\text{communalties}} \times \bar{R}^2 \text{GOF} = \sqrt{0/570 \times 0/640} = 603$$

قوی

به منظور اطمینان از کافی بودن نمونه‌ها از معیار کایرز، میجر، الکین<sup>۲</sup> استفاده شد. مقدار KMO برای چهار متغیر منابع، قابلیت‌ها، استراتژی‌ها و مزیت‌های رقابتی به ترتیب ۰/۹۳۵، ۰/۹۲۹، ۰/۹۴۴ و ۰/۸۸۸ بود که بیانگر کافی بودن تعداد نمونه‌ها می‌باشد ( $p < 0.01$ ).

بر اساس جداول (۳) و شکل (۲) مشخص شد که ابتدا در زمینه مدیریت منابع رقابتی هر سه مولفه (ظرفیت‌های رقابتی صنعت، منابع و تشکیلات رقابت‌پذیر، سیستم تکنولوژیک و ارتباطی رقابت‌پذیر) دارای نقش معناداری در تبیین منابع رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور هستند به طوری که به ترتیب مؤلفه‌های منابع و تشکیلات رقابت‌پذیر (۰/۹۱۴)، ظرفیت‌های رقابتی صنعت (۰/۸۵۷) و سیستم تکنولوژیک و ارتباطی رقابت‌پذیر (۰/۸۴۷) بیشترین نقش را در تبیین مولفه منابع رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور را دارند. در زمینه قابلیت‌های رقابتی به ترتیب هر سه مولفه دانش و اطلاعات ذینفعان (۰/۹۱۹)، هوشمندی مدیریت (۰/۹۰۹) و نظام نوآوری و کارآفرینی (۰/۸۸۵) دارای بیشترین نقش معناداری در تبیین قابلیت‌های رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور بودند. در مورد عوامل استراتژی رقابتی نیز مشخص شد که به ترتیب هر سه مولفه ریسک و قابلیت استراتژی (۰/۹۶۲)، شناسایی و ارزیابی استراتژی (۰/۸۸۵) و تصمیم‌گیری استراتژی (۰/۸۵۹) بیشترین نقش را در تبیین استراتژی‌های رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور دارند. در زمینه مزیت رقابتی به ترتیب هر پنج مؤلفه مزیت تجانس (۰/۸۴۸)، مزیت پایداری (۰/۸۴۷)، مزیت ترکیبی (۰/۸۱۰)، مزیت مشهود بودن (۰/۷۹۰)، مزیت زمانی (۰/۷۵۳)، مزیت هزینه‌ای (۰/۷۳۳)، مزیت کیفی (۰/۶۹۵)، مزیت شراکتی (۰/۶۸۸)،

1. Vtzlz

2. Goodness of fit

3. Kaiser- Meyer-Oklin measure of sampling adequacy

مزیت پویایی (۰/۶۳۹) و مزیت رقابت‌پذیری (۰/۵۶۷) دارای بیشترین نقش در تبیین مزیت رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور بودند.

### جدول ۳. نتایج فرضیه فرعی مدل مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور

سطح معنی‌داری	آزمون T	ضریب	فرضیه‌های پژوهش	
۰/۰۰۱	۵۱/۴۹	۰/۸۵۷	ظرفیت‌های رقابتی صنعت	
۰/۰۰۱	۱۱/۰۱	۰/۹۱۴	منابع و تشکیلات رقابت‌پذیر	← منابع رقابتی
۰/۰۰۱	۵۸/۵۰	۰/۸۴۷	سیستم تکنولوژیک رقابت‌پذیر	
۰/۰۰۱	۱۱/۶۹	۰/۹۱۹	دانش و اطلاعات ذینفعان	
۰/۰۰۱	۵۹/۷۲	۰/۹۰۹	هوشمندی مدیریت	← قابلیت‌های رقابتی
۰/۰۰۱	۹۲/۲۱	۰/۸۸۵	نظام نوآوری و کارآفرینی	
۰/۰۰۱	۷۸/۲۵	۰/۸۸۵	شناسایی و ارزیابی استراتژی	
۰/۰۰۱	۲۰/۲۸	۰/۹۶۲	ریسک و قابلیت استراتژی	← استراتژی‌های رقابتی
۰/۰۰۱	۶۴/۴۷	۰/۸۵۹	تصمیم‌گیری استراتژی	
۰/۰۰۱	۲۸/۳۸	۰/۷۳۳	مزیت هزینه‌ای	
۰/۰۰۱	۳۲/۰۱	۰/۷۵۳	مزیت زمانی	
۰/۰۰۱	۲۶/۲۷	۰/۶۹۵	مزیت کیفیتی	
۰/۰۰۱	۲۶/۰۱	۰/۶۸۸	مزیت شراکتی	
۰/۰۰۱	۱۴/۱۱	۰/۵۶۷	مزیت رقابت‌پذیری	← مزیت‌های رقابتی
۰/۰۰۱	۴۳/۹۸	۰/۷۹۰	مزیت مشهود بودن	
۰/۰۰۱	۵۸/۴۲	۰/۸۴۷	مزیت پایداری	
۰/۰۰۱	۱۵/۵۷	۰/۸۳۹	مزیت پویایی	
۰/۰۰۱	۵۸/۱۱	۰/۸۴۸	مزیت تجانس	
۰/۰۰۱	۴۱/۴۸	۰/۸۱۰	مزیت ترکیبی	
۰/۰۰۱	۱۰/۱۶	۰/۳۹۸	قابلیت‌های رقابتی	← منابع رقابتی
۰/۰۰۱	۳۵/۴۰	۰/۷۸۵	استراتژی‌های رقابتی	← منابع رقابتی
۰/۰۰۱	۶/۶۰	۰/۲۰۹	مزیت رقابتی	← منابع رقابتی
۰/۰۰۱	۱۴/۸۱	۰/۵۸۲	قابلیت‌های رقابتی	← استراتژی‌های رقابتی
۰/۰۰۱	۸/۲۰	۰/۴۵۴	مزیت رقابتی	← قابلیت‌های رقابتی
۰/۰۰۱	۱۳/۲۴	۰/۳۴۸	مزیت رقابتی	← استراتژی‌های رقابتی

### فرضیات میانجی پژوهش

فرضیات میانجی	آزمون سوبل <sup>۱</sup>	VAF
منابع رقابتی ← قابلیت‌های رقابتی ← مزیت رقابتی	۲/۲۶	۰/۴۰
منابع رقابتی ← استراتژی‌های رقابتی ← مزیت رقابتی	۷/۳۳	۰/۶۳
استراتژی‌های رقابتی ← قابلیت‌های رقابتی ← مزیت رقابتی	۴/۱۳	۰/۳۱

نتایج تحلیل مسیر حاکی از آن بود که منابع رقابتی به طور مستقیم دارای ارتباط مثبت و معناداری با مزیت رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور است به طوری که این متغیر ۲۰ درصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی را تبیین می کند علاوه بر آن بر اساس آزمون میانجی (آزمون سوبل) مشخص شد که ۳۹ درصد از اثر کل منابع رقابتی بر مزیت رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور به صورت غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی قابلیت های رقابتی تبیین شد. همچنین مشخص شد که ۶۳ درصد از اثر کل منابع رقابتی بر مزیت رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور به صورت غیرمستقیم از طریق متغیر میانجی استراتژی های رقابتی تبیین شد. همچنین تحلیل مسیر نشان داد که منابع رقابتی ۷۸ درصد از تغییرات متغیر استراتژی های رقابتی را به صورت معنی دار و ۴۰ درصد از تغییرات متغیر قابلیت های رقابتی به صورت معنی دار ( $P \leq 0.05$ ) تبیین می کند. در ادامه مشخص شد که قابلیت های رقابتی به صورت مستقیم ۳۵ درصد از تغییرات مزیت رقابتی و استراتژی های رقابتی ۴۵ درصد از تغییرات متغیر مزیت های رقابتی را به صورت معنی دار تبیین می کند. در نهایت مشخص شد که ۳۰ درصد از اثر کل استراتژی های رقابتی بر روی مزیت رقابتی به صورت غیرمستقیم بر اساس متغیر قابلیت های رقابتی تبیین می گردد.



شکل ۲. میزان ضریب اثر و آماره معناداری T-value مدل مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور

## بحث و نتیجه گیری

هدف از این پژوهش طراحی و تبیین مدل مزیت رقابت در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور بود. چارچوب پژوهش شامل چهار منظر منابع، قابلیت‌ها، استراتژی‌ها و مزیت‌ها بود که هر یک از این عوامل‌های اصلی نیز دارای ابعاد و مؤلفه‌های تخصصی هستند. ریحانی (۱۳۹۴) به ارائه مدل مزیت رقابتی برای بخش تولیدی صنعت ورزش پرداخت و چهار منظر عوامل رقابتی، کارآفرینی استراتژیک، هوشمندی و مزیت رقابتی را شناسایی و ارزیابی نمود که با نتایج این پژوهش همراستا بود.

بر اساس یافته‌های مدل‌سازی مشخص شد که به ترتیب اولویت؛ ابعاد منابع و تشکیلات رقابت‌پذیر (۰/۹۱۴)، ظرفیت‌های رقابتی صنعت (۰/۹۰۱) و سیستم تکنولوژیک و ارتباطی رقابت‌پذیر (۰/۸۸۶) دارای نقش معناداری در تبیین منابع رقابتی صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور هستند. در تبیین این یافته‌های می‌توان گفت که این یافته‌ها مطابق با آن دسته‌ای از نظریات پیرامون مزیت رقابتی منابع درونی سازمان را بیشتر از منابع بیرونی آن مهم‌تر می‌دانند (Miguel et al, 2002). تانگ و هایولی؛ (۲۰۰۹) دلیل تمرکز توجه مدیران و محققان به ساختار سازمان را نقش استراتژیک و اهمیت آن در دستیابی به مزیت رقابتی و همچنین کمک به تصمیمات مدیریت استراتژیک معرفی می‌نمایند؛ بنابراین می‌توان گفت ساختار یک شرکت و سیستم مدیریتی و عملکردی آن نقش مهم‌تر اما مکمل نسبت به فرصت‌های محیطی دارند. هنگامی که به درستی شناسایی و به‌کارگیری شود، شاخص و معیار مناسب برای ارزیابی تأثیر طولانی مدت از تصمیمات بازاریابی است. قزلسفلو و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند که جاذبه ورزش‌های آبی و ساحلی (۰/۸۱) و ورزش‌های طبیعی و جنگلی (۰/۷۲) بیشترین تأثیر را بر قصد رفتاری تجربه مجدد گردشگران دارند. همتی نژاد و همکاران (۱۳۹۴) نشان دادند، جاذبه‌های مربوط به برگزاری مسابقات، ورزش‌های آبی، تپهنوردی و طبیعت‌گردی، کوهنوردی و غارنوردی، گردش در جنگل، آب‌گرم و طبیعت‌درمانی، شکار و صید و ورزش‌های زمستانی به ترتیب از بالاترین اهمیت در توسعه‌ی گردشگری ورزشی استان‌های مورد مطالعه برخوردار هستند.

در قابلیت‌های رقابتی به ترتیب اولویت؛ ابعاد دانش و اطلاعات ذینفعان (۰/۹۱۹)، هوشمندی مدیریت (۰/۹۰۹) و نظام نوآوری و کارآفرینی (۰/۸۸۵) دارای نقش معناداری و تبیین‌کننده هستند. در تفسیر این یافته‌ها می‌توان گفت که با توجه به نقش برجسته دانش در جهان امروز و جریان پویا و عظیم اطلاعات در نظام بازار این اولویت قابل انتظار است. ایرلند و وب<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) نیز معتقد بودند که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار از به‌کارگیری هوشمندانه تکنیک‌های مدیریتی و اقتصادی منتج می‌شود. پورتر<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) بیان کرد که نوآوری و مزیت رقابتی به یکدیگر وابسته می‌باشند و شرکت‌ها مزیت رقابتی را از طریق درک روش‌های جدید در زنجیره ارزش برای ارائه ارزش‌ها به مشتریان به وجود می‌آورند. همچنین تحقیقات نشان داده‌اند که شدت نوآوری بر روی مزیت رقابتی اثر مثبت و معناداری دارد (Todericiu & Stanit, 2015). همچنین برخی از محققین به این نتیجه دست یافتند که داشتن مزیت رقابتی قوی و توسعه جایگاه شرکت به طور قابل ملاحظه‌ای وابسته به به‌کارگیری و ایجاد مهارت‌های خلاقانه و توسعه قابلیت‌های نوآورانه است (Raduan et al, 2010). غفاری و همکاران (۱۳۹۳) در تبیین ارزش

1. Tong & Hawley  
2. Ireland & Webb  
3. Porter

ویژه برند مقاصد گردشگری نشان می‌دهد مدیریت دانش، تأمین مالی، بازاریابی و محیط حقوقی می‌تواند مقصد گردشگری را به‌طور معنی‌داری تحت تأثیر قرار می‌دهد.

در عوامل استراتژی رقابتی نیز مشخص شد که به ترتیب اولویت هر سه بُعد ریسک و قابلیت استراتژی (۰/۹۶۲)، شناسایی و ارزیابی استراتژی (۰/۸۸۵) و تصمیم‌گیری استراتژی (۰/۸۵۹) دارای نقش معناداری و تبیین‌کننده هستند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که در محیط کسب‌وکار عصر حاضر با توجه به مولفه‌هایی مانند کوتاه شدن منحنی عمر کالا، کوتاه شدن چرخه طراحی محصول، فن آوری‌های جدید، جهانی شدن بازارها، ثبات بازار تضعیف شده است که در نتیجه حاصله افزایش شدید فشارهای رقابتی بر روی تصمیمات استراتژیک می‌باشد از این رو با توجه به این تحولات، هدف استراتژی از حفظ مزیت‌ها به بهبود مداوم مزیت‌ها تغییر کرده است (Ireland et al, 2017). طبق الگوی داوینی رقابت در یک مجموعه از تعامل‌های استراتژیک پویا در زمینه‌های هزینه، کیفیت، زمان، دانش فنی، موانع ورود به بازارها و داشتن سرمایه صورت می‌گیرد (Evans, 2016). هر یک از این زمینه‌ها با مانور پویای شرکت‌ها به‌طور مداوم از بین رفته و لایه‌های جدید ایجاد شد. در این شرایط توانایی شرکت در اداره تعامل‌های استراتژیک پویا با توجه به حرکات مداوم رقبا تنها منبع مزیت رقابتی پایدار و واقعی می‌باشد به نحوی که توان رقابتی او در هر یک از زمینه‌های فوق حفظ شود.

در زمینه‌ی مزیت رقابتی به ترتیب اولویت، مزیت تجانس (۰/۸۴۸)، مزیت پایداری (۰/۸۴۷)، مزیت ترکیبی (۰/۸۱۰)، مزیت مشهود بودن (۰/۷۹۰)، مزیت زمانی (۰/۷۵۳)، مزیت هزینه‌ای (۰/۷۳۳)، مزیت کیفی (۰/۶۹۵)، مزیت شراکتی (۰/۶۸۸)، مزیت پویایی (۰/۶۳۹) و مزیت رقابت‌پذیری (۰/۵۶۷) دارای نقش معناداری و تبیین‌کننده هستند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت از آنجا که گردشگری جزو خدمات با تولید و مصرف همزمان است (کاظمی و همکاران، ۱۳۸۹)، بنابراین مزیت تجانس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از طرفی دوام و ملموس بودن خدمات در دنیای امروز دو معیار اصلی برای مشتریان به‌شمار می‌روند و به شدت تصمیمات مصرف‌کنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Tong & Hawley, 2009). در ارتباط با مزیت زمان نیز محققان از زمان به‌عنوان یکی از عوامل تعدیل‌گر در ارتباط عناصر مزیت رقابتی نام می‌برند. برخی تحقیقات عدم توانایی صنعت در تحویل به‌نگام محصولات و خدمات با کیفیت با یک قیمت منطقی می‌تواند منجر به عدم رضایتمندی مشتریان شود (Yaseen et al, 2016). در سال‌های اخیر، مراکز تفریحی ورزشی به کاهش زمان در بخش‌های مختلفی (از جمله زمان تحویل) دست یافته‌اند. جنبه‌های مزیت رقابتی در چند جنبه عملیات سازمانی تعریف شده است. جنبه‌ی اول اینکه (با چه سرعتی محصولات یا خدمات به مشتریان تحویل داده می‌شود، جنبه‌ی دوم اینکه) با چه قابلیت اطمینانی محصولات و خدمات، توسعه و به‌بازار عرضه می‌شود و جنبه‌ی سوم) میزان بهبودی است که در فرایندها، محصولات و خدمات ایجاد می‌شود و جنبه‌ی چهارم انعطاف‌پذیری در پاسخگویی به تغییرات و نیازهای مشتریان می‌باشد (Bar-Eli, 2008).

بر اساس تحلیل مسیر مشخص شد که منابع رقابتی با ترتیب یا ضرایب ۰/۷۸، ۰/۴۰ و ۰/۲۱ بر استراتژی‌های رقابتی، قابلیت‌های رقابتی و مزیت‌های رقابتی اثر مستقیم، مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین استراتژی رقابتی با ضرایب ۰/۵۸ و ۰/۳۵ بر قابلیت رقابتی و مزیت رقابتی اثرگذار است. قابلیت رقابتی نیز با ضریب ۰/۴۵ دارای اثر معنی‌داری بر مزیت رقابتی است. به‌صورت کلی برحسب نتایج می‌توان گفت اثر غیرمستقیم منابع رقابتی بر مزیت رقابتی (از طریق میانجی‌ها) از اثر مستقیم آن بیشتر است. همچنین استراتژی‌های رقابتی میانجی‌قوی‌تری نسبت

به قابلیت‌های رقابتی در ارتباط بین منابع و مزیت‌ها هستند. همچنین اثر غیرمستقیم استراتژی رقابتی (میانجی قابلیت‌ها) از اثر مستقیم آن بیشتر است. ریحانی (۱۳۹۴) در تحلیل مزیت رقابتی بخش تولیدی صنعت ورزش گزارش کرد که اثر غیرمستقیم عوامل رقابتی از مسیر کارآفرینی استراتژیک و هوشمندی بر مزیت رقابتی معنی‌دار است اما اثر مستقیم آن معنی‌دار نیست و با نتایج این پژوهش همسویی دارد. میرکازمی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که مزیت رقابتی رابطه معنی‌داری با رضایتمندی مشتریان در استخرهای شنای شهر بیرجند دارد. بر اساس این یافته‌ها می‌توان گفت که منابع به خودی خود مزیت رقابتی مؤثری محسوب نمی‌شوند و از طریق استراتژی‌های مناسب و ارتقای قابلیت‌ها و کارکردهای آن منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شوند. همچنین انتخاب استراتژی مناسب نیز تنهایی سبب مزیت رقابتی پایدار نمی‌شود. بلکه زمانی موجب مزیت می‌شوند که متولیان و فعالان صنعت گردشگری ورزشی از یک طرف به صورت هوشمندانه‌ای فرصت‌ها، تهدیدات و ریسک‌های بازار و رقبا را شناخته و آن را جهت تبدیل منابع رقابتی به مزیت برای خود بکار گیرند و از طرف دیگر از طریق استراتژی‌های مناسب منابع استراتژیک را با ارتقای قابلیت‌ها تبدیل به مزیت رقابتی برای خود کنند. در واقع با توجه به عصر حاضر که دسترسی به منابع بسیار زیاد شده است فقط برخورداری از منابع برای کسب و کارها ایجاد مزیت نمی‌کند، بلکه استفاده هوشمندانه و کارآفرینانه از منابع است که موجب تمایز برندها و خدمات از یکدیگر و ایجاد مزیت رقابتی پایدار می‌شود. طبق مدل پورتر، چنانچه استراتژی باعث شود که سازمان، فعالیت‌ها را متفاوت و متمایز از رقبا انجام دهد در آن صورت، قابلیت‌های محوری امکان انتخاب تنوع و تمایز را تسهیل می‌کند و باعث کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شوند (De Toni & Tonchia, 2013). از این رو به متولیان و فعالان بازار گردشگری ورزشی پیشنهاد می‌شود بازاریابی و کسب‌وکار خود به همه ابعاد فرایند کسب و حفظ مزیت‌های رقابتی بر اساس نحوی رابطه بین آن‌ها توجه داشته باشند.

به صورت کلی باید گفت که ضرایب مسیر بالا و معنی‌دار نشان از اهمیت زیاد متغیرهای شناسایی شده و روابط پر شدت بین آن‌ها می‌باشد. این یافته‌ها نشان می‌دهد غفلت از هر یک از عناصر یا روابط می‌تواند به برهم خوردن نظم و تعادل نسبی در ساختار رقابتی بازار شود. بر اساس چارچوب طراحی و تبیین شده در این پژوهش می‌توان گفت که مزیت رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور نیازمند توسعه یافتگی منابع رقابتی غنی، استراتژی-های رقابتی اثربخش و قابلیت‌های رقابتی می‌باشد اما در نهایت توسط مؤلفه‌های اصلی مزیت رقابتی صورت می‌گیرد. این مدل‌سازی از فراگردهای بازار گردشگری ورزشی، هر چند سیستم بازار را به طور کامل معرفی نمی‌کند؛ اما این امکان را به دست می‌دهد که درک مکانیسم‌های اساسی آن آسان‌تر شود.

بر اساس چارچوب بحث شده و یافته‌های پژوهش می‌توان به تحلیلی جامع در ارتباط با ساختار مزیت رقابتی در اکوسیستم بازار توریسم ورزشی به صورت الگوی فوق پرداخت؛ مدل ارائه شده به خوبی می‌تواند ظرفیت‌های مزیت رقابتی ابعاد مختلف سیستم این بازار را نشان دهد و روشن سازد که دستیابی به مزیت رقابتی پایدار توسط کسب و کارهای خدمات ورزشی از چه عواملی و به چه صورتی اثر می‌پذیرد. این مدل‌ها نمایش ساده‌ای از ساختار رقابتی بازار توریسم ورزشی است که می‌تواند ساختارهای اساسی مزیت رقابتی را نشان دهد. این چارچوب در سطح خود، قادر به تبیین کارکردهای پیش‌بینی شده آن می‌باشد زیرا نوعی دسته‌بندی جدید از عوامل رقابتی بازار ورزش بوده و مبتنی بر مطالعات پیشین، تجارب مدیران و ادراک متخصصان است. سیستم توصیف شده قابلیت ارزیابی مستمر به دست می‌دهد و می‌تواند در نظام‌سازی بازار مبنای عمل قرار گیرد. برپایه این مدل، می‌توان به ارزیابی

راهبردی از سطح مزیت رقابتی در بازار توریسم ورزشی پرداخت و اطلاعات علمی در زمینه اقدامات مناسبی را که باید برای رسیدن به بازار رقابتی، پویا و پرونق انجام دهد، فراهم ساخت.

پیشنهادها: با توجه به اینکه اثر غیرمستقیم منابع رقابتی بیشتر از اثر مستقیم آن بر مزیت رقابتی بود اما هر دو اثر معنی دار مشاهده شد جهت ارتقای مزیت‌های رقابتی در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور پیشنهاد می‌شود:

۱- به ترتیب بدست آمده برای ابعاد مزیت رقابتی (تجانس، پایداری و ...) در اقدامات مراکز و کسب و کارها توجه شود.

۲- اثر غیرمستقیم منابع نسبت به اثر- مستقیم آن‌ها بر مزیت رقابتی بیشتر بود بنابراین پیشنهاد می‌شود کسب و کارها تنها به داشتن منابع رقابتی اکتفا نکنند و از روش‌های متنوعی جهت استفاده از منابع بهره بگیرند.

۳- بانک اطلاعات گردشگری ورزشی طراحی و پیاده‌سازی شود به بازاریابی در رسانه‌های مجازی و شبکه‌های اجتماعی بیشتر توجه شود.

۴- تقسیم کار مناسبی بین سازمان‌ها و مراکز متولی و ذی‌ربط جهت توزیع مناسب فرصت‌ها و ارتقای قابلیت‌های رقابت‌پذیری بازار در صنعت گردشگری ورزشی شمال کشور صورت بگیرد.

۵- در هر یک از انواع مزیت‌های رقابتی استراتژی ویژه (استراتژی تمرکز برای مزیت تجانس، استراتژی تمایز برای مزیت ترکیبی، استراتژی رهبری هزینه و ...) تعریف شود.

#### منابع و مأخذ

1. Abbasi, Abbas Mousavi, Mahboobeh Bagheri, Seyyed Majid. (2011). Investigating the Factors and Results of Services Removal Behaviors. Marketing Management Magazine. No. 13, pp. 57-73. [Persian].
2. Akbari Mohsen, Esmaeilzadeh Mohammad (2013) The Role of Dynamic Capabilities in Creating Competitive Advantage, Journal of the Perspective of Public Administration, (4)15: 107-122. [Persian].
3. Alawi Shad, Abbas and Ali Sanayee, (2006). Role of CRM customer relationship management in gaining competitive advantage in service markets, Proceedings of the 4th International Management Conference. [Persian].
4. Amini Roshan, Zahra; Sharifian, Ismail; Norahi, Tahmour, (2013). The Situation of Combined Promotion Strategies in the Manufacturing Industry of the Sports Industry, Sport Management Studies, Bahman and Esfand, No. 21, pp. 97-110. [Persian].
5. Amit, R. & Schoemaker., (2013). "Strategic Intent and Organizational Rents", Strategic Management Journal, Vol.14.
6. Bar-Eli, Michael., Galily, Yair & Israeli, Aviad. (2008). Gaining and sustaining competitive advantage: On the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. European Journal for Sport and Society 2008, 5 (1), 73-94.
7. Chan, A. P. L., (2014), Key performance indicators for measuring construction success, Benchmarking: An International Journal, 112, 203-221.

8. Chew, D. A.S., Yan, S. and Cheah, C. Y.J., (2008), Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*, 23, 203-214.
9. Danosh, A., (2015), Strategic planning practice of construction firms in Ghana, *Construction Management and Economics*, 23, 163-168.
10. Davari Ali, Rezazadeh Arash (2016), Modeling Structural Equations with PLS Software, Academic Jihad. First Edition. Tehran. [Persian].
11. De Toni, A. & Tonchia, S., (2013). "Strategic planning and Firms Competencies", *International Journal of Operation and Production Management*, Vol.23, No.9.
12. Evans, Nigel G. (2016), "Sustainable competitive advantage in sport tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics." *Tourism Management Perspectives* 18 14-25.
13. Farzin Mohammad Reza, Nadalipour Zahra (2010) Factors Affecting the Competitive Advantage of Tourism Destinations in Iran (Case Study: Chabahar Region) *Tourism Studies* 14; Page 41 to page 67. [Persian].
14. Fathi, Mohammad Reza (2016) Designing a Model for Assessing the Competitive Advantage of Tourist Destinations Using LFPP and FCOPRAS Techniques. *Journal of Geography of Tourism Space*, Vol 5, No 19, pp. 59-76 [Persian].
15. Ghaffari Mohammad; Ranjbarian Bahram; Fathi Saeed (2014) A Model for Explaining the Brand Value of Tourism Objectives (Case Study: Isfahan City) *Journal of Business Management*, 6 (4): 845-866. [Persian].
16. Ghezselfloo Hamid Reza, Razavi Mohammad Hosin; Kalateh seifari Masooneh; Esfahani Noshin (2018) Designing model of traditional and local sport tourist's behavioral future intention, based on ecotourism's capabilities, sport management and development, 6(3):120-139. [Persian].
17. Goodarzi, Mahmoud, Esmaeili, Narges, (2010). Ranking of Public Relations Tools Based on AIDA Model in Production Industry of Sports Industry by AHP Method, *Contemporary Research in Sport Management*, No. 1, 1-14. [Persian].
18. Hamid Reza., Kashani, Sahib. (2009). The impact of brand development strategy on the mental status of service companies. *Management Quarterly*. Sixth year, No. 16, pp. 47-68. [Persian].
19. Hamidzadeh Mohammad Reza, Javidi Hamid, Fayegh (2016), Single Competitive Advantage of Iranian Medical Tourism Marketing. *Health Information Management*. Volume 13, Number 5, (Issue No. 51): 373-379 [Persian].
20. Heidarzadeh, Kambiz. ZandHesami, Hessam. Hasanlou, Mohammad



- Mehdi. (2009). Assessment of customer preferences in the decision making process for purchasing foreign goods. *Marketing Management Magazine*. Year 4, No. 7, pp. 45-67. [Persian].
21. Hematinejad Mehr Ali; Shahriari Saghrudi Bahman; Malek Akhlagh Esmail (2015) Prioritization of Sport Tourism Attractions in the Development of Sports Tourism in the Northern Provinces of Iran, *Management and Development of Sport*, 4 (1): 19-33. [Persian].
  22. Hosseini, Seyyed Mahmoud and Panahi, Monirah. (2007). Establishing competitive advantage in industry by approaching key success factors (case study of tile industry in Iran). *Quarterly Journal of Business Research*, No. 45, pp. 147-178. [Persian]
  23. Iran Industrialization Roadmap, (2010), Tehran: Construction Management Company of Iran Mapsa - Implementing Industrialization Projects in Iran. [Persian].
  24. Ireland, R. D., and Webb, J. W., (2017), Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation, *Business Horizons*, 50, 49-59.
  25. Kazemi Ali, Ali Sanaye'i, Bahram Ranjbarian, Karim Azarbajjani (2010) Identification of Competitive Advantages in the Tourism Industry in order to attract foreign tourists in Isfahan Province. *Urban and Regional Studies and Researches of the Second Year*, No. 5 pp. 93-103. [Persian].
  26. Leigh Robinson & Brian Minikin 2012. Understanding the competitive advantage of National Olympic Committees, *The Management of Excellence in Sport*, Volume 17, Issue 2-3, 139-154.
  27. Liao, Zhongju. (2016). Temporal cognition, environmental innovation, and the competitive advantage of Enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 07.021. 1- 38.
  28. Lismen, I.M.Chan, Margaret, A., (2004). "Shaffer", "The Impact of Organizational culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.15.
  29. Mashbaki Isfahani Asghar, Gouyinejad Aboozar (2008), Designing a Competitive Intelligence Model Based on Structural-Organizational Intelligence, *Commercial Journal*, No. 49, pp. 171-197. [Persian].
  30. Miguel A. Rodriguez M. A., J. E. Ricart & Pablo Sanchez, (2002). "Sustainable Development and The Sustainability of Competitive Advantage", *Creativity and Innovation Management*, Vol.11, No.3.
  31. Mirkazmi Seyedeh Azra, Moody Dawood; Vahdani Mohsen (2017) The Role of Competitive Advantage in Swimming Pool Customers' Satisfaction, *Applied Research in Sport Management*, 6 (21): 89-96.

- [Persian].
32. Mohammadi, Sardar, Esmaeili, Narges (2012). Prioritization of Advertising Media Based on AIDA Model with AHP Method in Sports Industry Production Department, Sports Management Studies, Volume 4, Number 15; Pages 77-91. [Persian].
  33. Nemeč J., Nemeč M., Pavlík M., (2014), Public financing of sports in the Czech Republic and the Slovak Republic: processes and their evaluation. *Life Sci J*;1112:537-541.
  34. Özer, Kazım Ozan, Hasan Latif, Mehmet Sarıışık, and Özgür Ergün. "International Competitive Advantage of Turkish sport Tourism Industry: A Comparative Analyse of Turkey and Spain By Using The Diamond Model of M. Porter." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 58 (2012): 1064-1076.
  35. Peasant, prophet. Peasant, fatima And Fathi, Samad, 2012 and Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Studies*, No. 9, pp. 128-150. [Persian].
  36. Raduan C. R.; Haslinda, A. and Alimin I. I., (2010), A review on the relationship between organizational resources, competitive advantage and performance. *The Journal of International Social Research*, 311, 488-498.
  37. Rahimi Farajollah, Haji Karimi Abasali (2011), The Role of Human Resources Investment in Achieving Competitive Advantage: Iranian Pharmaceutical Industry, *Research Journal of Management Development*, Volume 3, Issue 6, Pages 138- 157 [Persian].
  38. Raskhi Saeed. Zabihi, Elmira, (2008), Corporate Competitive Advantage: Concept and Theory, *Journal of Humanities and Social Sciences*, 828, 31-54. [Persian].
  39. Saleh Nia, Monirah. (2011). Strategic Positioning and Identification of Access Resources to Sustainable Competitive Advantage (Case Study: Strategic Positioning of Business Names in the Public Banking Sector). Second International Financial Services Marketing Conference. Financial Services Marketing Center. [Persian].
  40. Todericiu, Ramona & Stanit, Alexandra. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME's Sector. *Procedia Economics and Finance*, 27. 676 – 681.
  41. Tong, X., Hawley, J.M. (2009). Measuring customer-based brand equity: Empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*. 184, 262-271.
  42. Truyens J, Bosscher V De, Heyndels B (2014). A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 63, 459-489.
  43. Yaseen, Saad G., Dajani, Dima., & Hasan, Yasmeen. (2016). The impact

of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. Computers in Human Behavior, 62. 168-175.

44.Mojtabavi, sayed korosh, bahmanpour human (2008), sport tourism, olympic national comitee, frist pablshed, tehran.

## Designing Developed model of competitive sport tourism Industry in the North of the Iran

Mohammad Mehdi Eslami Marzankalate\*<sup>۱</sup>- Vahid Shojaei<sup>۲</sup>-

Mohammad Hami<sup>۳</sup>

(Receive: 2018/04/15; Accept: 2018/08/15)

### Abstract

**Intruduction:** Competitive advantage in tourism is something a Destination that makes tourist look more attractive than your competitors. The competitive advantage in the tourism and sport industry is very important. Sports tourism is an emerging and common area of sports and tourism. Although identifying and analyzing competitive advantages is one of the main tasks of the business of the field of sports tourism industry, so far, the native framework for its analyze have not been provided. therefore The purpose of this research is to design a competitive advantage model in the sport tourism industry As a case study in the north of the iran.

**Methodology:** The research method is descriptive-correlational. The statistical population includes experts and specialists of sports tourism in the north of the country. The statistical sample was selected and consulted with sufficient numbers (246 people) for the purpose of model testing in atargeted and available method (Judgment sampling from managers, professors, entrepreneurs and ...). The research instrument was a researcher-made questionnaire which is based on a library study and guided semi-exploratory interviews. The content validity of the tool was evaluated by 11 experts, its reliability was calculated by using Cronbach's alpha (0.92), and the validity of the construct was evaluated confirmed by using the fitting indexes of the model and used by Smart PIs for analysis of the Data.

**Result:** All factors are identified and comprised in four main perspectives including resources, capabilities, strategies and competitive advantage of framing. The results of the path analysis showed that competitive resources had positive, direct and significant effects with coefficients of 0.41, 0.78 and 0.21, respectively, and competitive strategies have a positive, direct and significant effect on competitive ability and competitive advantage with coefficients of 0.582 and 0.348 respectively. Competitive capabilities also have a significant effect on the competitive advantage with a coefficient of 0.445.

**Conclusion:** According to the findings, competitive resources, automatically do not have any an effective competitive advantage and, through appropriate strategies and enhancing their capabilities lead to sustainable competitive advantage. Therefore, sports tourism market participants should not only have competitive resources and they must adopt strategies and develop the functions of resources appropriate to the target market.

### Keywords

Sport industry, Sport tourism, Competitive advantage, Competitive resources, Competitive market.

1 . Ph.D Student in Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran (Corresponding Author: Email: ; Tel: )

2 . Assistant Professor of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

3 . Assistant Professor of Sport Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran