KHARAZMI UNIVERSITY

Research in Sport Management and Motor Behavior

Print ISSN: 2252-0716 - Online ISSN: 2716-9855

Creating a Competitive Advantage in Sports Businesses: The Role of Input Sources, Market Position and Creativity

Kiomars Ramezanlo [1], Noshin Benar [2]*, Fatemeh Saeedi [3]

1. Kiomars Ramezanlo, (M.A) University of Guilan, Rasht, Iran.
2. *Noshin Benar, (Ph. D) University of Guilan, Rasht, Iran. noshin.benar@gmail.com
3. Fatemeh Saeedi, (Ph. D Student) University of Guilan, Rasht, Iran.

ARTICLE INFO

Article type
Research Article

Article history
Received October 2020
Revised May 2021
Accepted May 2021

KEYWORDS:
Competitive Advantage, Creativity, Input Resources, Market Position, Sports Business

CITE:
Ramezanlo, Benar, Saeedi. **Creating a Competitive Advantage in Sports Businesses: The Role of Input Sources, Market Position and Creativity,** Research in Sport Management & Motor Behavior, 2022: 12(23): 122-144

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the role of input sources, market position and creativity in creating a competitive advantage for sports businesses. This research was a descriptive-survey and in terms of practical purpose. The statistical population of this study consisted of managers of water sports recreational complexes in Tehran. To collect the data needed to test the hypotheses, a field method and a questionnaire were used. To obtain more confidence in the results, 80 questionnaires were distributed among managers in purposeful way in relation to the distribution of water sports complexes in five districts of Tehran province of which 75 questionnaires were analyzed. Findings showed that Input resources, market positioning and creativity power has a positive and significant effect on competitive advantage.

The results of this study are the purposefulness of the hybrid approach due to the ability to properly use input resources including human, organizational and financial resources, attention to customer capital and having competitive intelligence as creators and stabilizers in the market and also capital of innovation, information technology capability and knowledge management as the most important resources and elements in using creativity, they can bring a competitive advantage to businesses.

Published by *Kharazmi University, Tehran, Iran*. Copyright(c) The author(s) This is an open access article under the CC BY-NC license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی

دانشگاه خوارزمی

خلق مزیت رقابتی در کسب‌وکارهای ورزشی : نقش منابع ورودی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت

کیومرث رمضانلو[۱]، نوشین بنار[۲]*، فاطمه سعیدی[۳]

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران

اطلاعات مقاله:

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

***نویسنده مسئول:**

noshin.benar@gmail.com

دریافت مقاله آبان ۱۳۹۹

ویرایش مقاله اردیبهشت ۱۴۰۰

پذیرش مقاله خرداد ۱۴۰۰

واژه های کلیدی:

توان خلاقیت، کسب‌وکار ورزشی، مزیت رقابتی، منابع ورودی، موقعیت در بازار

ارجاع:

رمضانلو ، بنار، سعیدی. **خلق مزیت رقابتی در کسب‌وکارهای ورزشی : نقش منابع ورودی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت**. پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۴۰۱: ۱۲(۲۳): ۱۴۴-۱۲۲

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی نقش منابع ورودی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت در خلق مزیت رقابتی کسب‌وکارهای ورزشی (مجموعه‌های تفریحی-ورزشی آبی شهر تهران) بود. این پژوهش از نوع توصیفی – پیمایشی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران مجموعه‌های تفریحی-ورزشی آبی شهر تهران بود. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌ها ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. ۸۰ پرسشنامه به نسبت توزیع مجموعه‌های تفریحی-ورزشی آبی در پنج منطقه استان تهران، به صورت هدفمند در اختیار مدیران قرار گرفت که از این تعداد ۷۵ پرسشنامه مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. یافته‌ها نشان داده منابع ورودی به طور مستقیم بر مزیت رقابتی اثر مثبت و معنی‌داری دارد (β=۰/۵۳، t=۲۰/۰۶)، موقعیت در بازار نیز به طور مستقیم بر مزیت رقابتی اثر مثبت و معنی‌داری (β=۰/۴۲، t=۲/۲۳) دارد. همچنین توان خلاقیت به طور مستقیم بر مزیت رقابتی اثر مثبت و معنی‌داری (β= ۰/۶۳، t=۱۱/۴۳).

نتایج این مطالعه هدفمند بودن رویکرد ترکیبی به‌واسطه توانایی به‌کارگیری درست منابع ورودی از جمله منابع انسانی، سازمانی و مالی، توجه به سرمایه مشتری و داشتن هوشمندی رقابتی به عنوان ایجادکننده‌ها و تثبیت‌کننده موقعیت در بازار و همچنین سرمایه نوآوری، توان فناوری اطلاعات و مدیریت دانش به عنوان مهم‌ترین منابع و عناصر در استفاده از توان خلاقیت می‌توانند مزیت رقابتی را برای کسب‌وکارها به ارمغان آورند.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]

[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]

[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

مقدمه

قرن بیست و یکم، با حوادث مختلفی همچون چالش‌ها، آشفتگی‌ها و فرصت‌های زیادی آغاز شده و بقاء و موفقیت در چنین شرایطی به میزان زیادی به قابلیت رقابت‌پذیری بنگاه‌ها و صنایع بستگی دارد (۱). در اقتصاد رقابت‌پذیر، بنگاه‌ها همواره به منظور جذب مشتری بیشتر با یکدیگر رقابت می‌کنند و از این‌رو دائماً رفتارهای یکدیگر را زیر نظر گرفته و استراتژی‌های متنوعی برای کسب موفقیت اتخاذ می‌نمایند. بنابراین رقابت‌پذیری موجب می‌شود تا بنگاه‌ها به بهترین شکل عمل نمایند، کالاهایی را با بهترین کیفیت تولید کنند و خدماتی را با پایین‌ترین هزینه ارائه دهند (۲). طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث استراتژی‌های رقابتی قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره مزیت رقابت مطرح شده است. بااین‌وجود، ارائه یک تعریف دقیق از مزیت رقابتی مشکل می‌باشد. ولی رایج‌ترین تعریف مزیت رقابتی در ادبیات استراتژی رقابت و در چارچوب خلق ارزش، هر آنچه موجب گردد درآمد بیش از هزینه افزایش یابد، تجلی پیدا می‌کند (۳). مزیت رقابتی حاصل یک فرایند پویا و مستمری است که با در نظر داشتن موقعیت خارجی و داخلی سازمان از منابع سازمان نشأت می‌گیرد و به‌واسطه توانایی به‌کارگیری درست این منابع، قابلیت‌هایی به وجود می‌آیند که بهره‌گیری از این قابلیت‌ها مزیت‌های رقابتی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند (۴).

به عقیده پورتر (۱۹۸۵)، مزیت رقابتی در مرکزیت عملکرد بنگاه رقابتی قرار دارد. وی مطرح می‌کند که مزیت رقابتی ارزش‌های قابل ارائه بنگاه برای مشتریان می‌باشد به نحوی که ارزش‌های ایجاد شده از هزینه‌های مشتری بالاتر باشند. به عقیده بارنی (۲۰۰۲)، بنگاه هنگامی مزیت رقابتی را تجربه می‌کند که فعالیت‌های آن در صنعت یا بازار، ارزش اقتصادی ایجاد کند همچنین مزیت رقابتی را به عملکرد بنگاه ارتباط می‌دهد و مطرح می‌کند که بنگاه هنگامی عملکرد بالاتر از نرمال را مشاهده می‌کند که ارزش بیشتری نسبت به ارزش انتظاری منابع در اختیار، ایجاد نماید (۵). کی (۱۹۹۳)، مزیت رقابتی بنگاه را ظرفیت‌های اختصاصی (ممتاز) تعریف می‌کند که این ظرفیت‌ها ناشی از رفتارهایی است که سایر بنگاه‌ها فاقد آن‌ها می‌باشند و همچنین، پایدار و معین هستند. هی و ویلیامسون (۱۹۹۱)، مزیت رقابتی را تشخیص ظرفیت‌ها و موقعیت بازاری تلقی می‌کنند که موجب برتری بنگاه در مقایسه با رقبایش می‌شوند (۶). همانگونه که از تعاریف برمی‌آید، یکی از ویژگی‌های بنگاه‌های موفق، برخورداری از قدرت رقابت‌پذیری یا مزیت رقابتی است که بیش از هر چیز، از داشتن دیدگاه‌های جدید در مورد آن نشأت می‌گیرد. در عین حال، بستر محیط و زمان، تغییرات چشم‌گیری در شاخص‌های رقابت‌پذیری ایجاد کرده است. باید توجه داشت که زمانی چهارچوب‌های مفهومی رقابت‌پذیری می‌توانند کاربرد دائمی یابند که به قدر کافی برای سازگاری فرایندهای مدیریتی و تغییرات محیطی انعطاف‌پذیر باشند (۱). یکی از رویکردهای موجود به بحث رقابت‌پذیری در بنگاه، رویکرد دارایی- فرآیند - عملکرد[1] است. به عقیده بارکلی و همکاران (۲۰۰۱) و موما‌یا (۲۰۰۰)، رقابت‌پذیری شامل ترکیبی از دارایی‌ها و فرآیندهاست. دارایی‌ها می‌توانند بطور مستقیم از طبیعت جذب شوند و یا ایجاد شوند و فرآیندها نیز مسئول تبدیل دارایی‌ها به محصولات قابل فروش در بازار می‌باشند که منافع اقتصادی برای شرکت‌ها به ارمغان می‌آورند. بعبارت دیگر توان رقابتی یک بنگاه وابسته به سه متغیر اصلی دارایی‌های سازمان، فرآیندها و عملکرد آن می‌باشد (۷).

بعضی از صاحبنظران نیز رقابت‌پذیری را با رویکرد مبتنی بر قابلیت[2] یا منابع[1] (منبع محور) می‌بینند. آن‌ها بر نقش عوامل داخلی سازمان بر توان رقابتی سازمان تأکید دارند (۵, ۸-۱۴). هدف اصلی در این رویکرد تأکید بر مزیت‌های رقابتی ناشی از قابلیت‌های

1 . Assete – Process – Performance (APP)
2 . Capabilit

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

منابع یک شرکت می‌باشد. منابع واحدهای پایه‌ای یک بنگاه بوده و شامل تمام نهاده‌های مالی، تکنولوژیکی، انسانی و سازمانی است. در واقع شایستگی‌های یک بنگاه از یک یا ترکیبی از منابع پایه‌ای بنگاه بوجود می‌آیند و خود پایه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی ارائه می‌کنند (۱۵). در حقیقت این رویکرد بر منابع داخلی به عنوان منابع بالقوه مزیت رقابتی تأکید دارد. در این رویکرد منابع به دو دسته محسوس و نامحسوس تقسیم می‌شوند. منابع محسوس عبارتند از: منابع مالی (توان اخذ اعتبار و حساب نقدی)، منابع فیزیکی (ساختمان مناسب، تجهیزات مدرن)، و منابع سازمانی (سیستم‌های کنترلی، برنامه راهبردی). منابع نامحسوس نیز عبارتند از: منابع انسانی (تجربه، وفاداری، اعتماد، مهارت‌ها و ...)، توان خلاقیت و نوآوری و شهرت بنگاه در محیط (بین مشتریان و تأمین‌کنندگان) (۱۶). با توجه به تعریف بارنی (۱۹۹۱)، منابع بنگاه شامل تمامی دارایی‌ها، ظرفیت‌ها، فرآیندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، اطلاعات، دانش و غیره می‌باشد که بنگاه را قادر می‌سازد تا استراتژی‌هایی را به کار بگیرند که کارایی و بهره‌وری‌اش را افزایش دهد. در این میان، سرمایه انسانی و سازمانی بیشتر مورد تأکید قرار گرفته است، چون به آسانی به دست نمی‌آیند و به راحتی قابل تقلید کردن هم نیستند (۵).

رویکرد سوم رویکرد مبتنی بر بازار است. براساس این رویکرد، گرایش به بازار منبعی مهم برای بدست آوردن مزیت رقابتی و حتی مزیت رقابتی پایدار به حساب می‌آید. به منظور به دست آوردن مزیت رقابتی پایدار، ادبیات مدیریت پیشنهاد می‌کند که بنگاه‌ها باید مشتری‌گرا و یا بازارگرا، نوآور و کارآفرین بوده و نیز گرایش به یادگیری داشته باشند (۷). در رویکرد مبتنی بر بازار، با استفاده از چارچوب‌هایی مانند ساختار صنعت، زنجیره ارزش و استراتژی‌های عمومی، پایه و اساس تعیین مزیت رقابتی و طراحی استراتژی‌ها خارج از سازمان بوده و در واقع تأکید بر رقابت است و چندان توجهی به شرکت و منابع آن نمی‌شود. منابع مبتنی بر بازار که از تنوع زیادی برخوردارند عبارتند از: قابلیت‌های ارتباط با مشتری، دارایی‌های مبتنی بر شهرت، منابع انسانی و توان نوآوری موفقیت‌آمیز در بازار (۱۷). در صورتیکه سازمان گرایش به بازار و محیط داشته باشد بواسطه این ارتباط، اطلاعات، دانش و تجربه‌ای از محیط و بازار کسب می‌کنند و می‌توانند در فعالیت‌های خود بکار گیرند. بنابراین سازمان‌های بازارگرا، سازمان‌هایی هستند که گرایش به یادگیری و تجربه‌اندوزی دارند. گرایش به بازار همچنین با خلاقیت، نوآوری و در واقع کارآفرینی نیز در ارتباط می‌باشد. چرا که اگر سازمان بازارگرا باشد همواره با محیط در ارتباط بوده و از نیازهای مشتریان آگاه می‌شود و این آگاهی زمینه ایده‌هایی جدید را برای آن ایجاد می‌کند که می‌تواند با خلاقیت کارکنان خود ایده‌ها را عملی کرده، دست به نوآوری و کارآفرینی بزند. بنابراین سازمان‌هایی که گرایش به بازار داشته باشند می‌توانند کارآفرین نیز باشند. با توجه به اینکه گرایش به بازار، درک بهتری از مشتریان، رقبا، محیط و سطح رضایت مشتری به سازمان می‌دهد، این گرایش می‌تواند باعث بهبود عملکرد سازمان نیز بشود (۱۸). در راستای رویکردهای ذکر شده مطالعات متعددی انجام شده است که هر یک به صورت تک بعدی به یکی از عوامل داخلی یا خارجی مؤثر بر مزیت رقابتی پرداخته‌اند. از جمله این مطالعات می‌توان به پژوهش کردپیتاک و جرمسیتی‌پارسرت (۲۰۲۰) که به بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی برمزیت رقابتی پرداخته‌اند اشاره نمود که نشان دادند رابطه مثبتی بین عملکرد منابع انسانی مانند آموزش کارکنان، شیوه‌های یادگیری و انتخاب کارمندان و مزیت رقابتی وجود دارد (۱۹). راچمی و آکا (۲۰۲۰) در بررسی تأثیر هوش رقابتی بر استراتژی و عملکرد رقابتی نشان دادند که هوش رقابتی مستقیماً بر عملکرد و غیرمستقیم از طریق استراتژی‌های رقابتی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (۲۰). داگلی ایکمیکچی (۲۰۱۹) در بررسی عوامل تأثیرگذار بر مزیت

1 . Resource

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

رقابتی باشگاه‌های فوتبال در ترکیه نشان داد که توانایی رقابتی باشگاه‌های ورزشی بیشتر به تصمیمات دولت در ترکیه بستگی دارد. با توجه به افزایش درآمد باشگاه‌ها از قبیل حمایت مالی، باید از دیدگاه استراتژیک به ساختار رقابت نگاه کنند تا بتوانند این درآمد و منابع روزافزون را به صورت تخصصی مدیریت کنند (۲۱). دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان نقش گرایش کارآفرینانه، فرهنگ فرصت‌طلبانه و برون‌سپاری منابع انسانی در کسب مزیت رقابتی در شرکت ورزشی کراس نشان دادند سرمایهٔ انسانی استراتژیک ارتباط بین برون‌سپاری منابع انسانی و مزیت رقابتی را تعدیل می‌کند (۲۲). دهقان‌پوری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر هوش بازاریابی بر رقابت‌پذیری فروشگاه‌های آنلاین ورزشی نشان دادند که هوش بازاریابی با نقش میانجی عملکرد نوآورانه بر رقابت‌پذیری فروشگاه‌های آنلاین ورزشی تأثیر متوسط، مثبت و مستقیمی دارد (۲۳). نقی‌لو و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی رقابت‌پذیری در صنعت خدمات ورزشی ایران نشان دادند که عامل ساخت بازار، قابلیت بازار و مدیریت بازار بر رقابت‌پذیری اثرگذارند (۲۴). همچنین دهشتی و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که مهم‌ترین مزیت رقابتی مبتنی بر شهرت تیم از نظر کارشناسان شامل مؤلفه‌های کارآیی، پاسخگویی، نوآوری، کیفیت و وفاداری طرفداران است (۲۵). نعمتی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان "ارتباط مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن بر مزیت رقابتی سازمان‌ها" نشان دادند که فراگیری و کاربست دانش در سازمان به بهره‌وری و کسب مزیت رقابتی سازمان کمک می‌کنند (۲۶). کاستا و همکاران (۲۰۱۸)، به بررسی مزیت رقابتی باشگاه‌های فوتبال بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع پرداختند. نتایج نشان می‌دهد، از بین متغیرهای مدل، تنها متغیرهای استراتژی مدیریت برند، ارتباطات و رقابت به طور قابل توجهی بر درک باشگاه‌های فوتبال از مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد (۲۷). سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) در بررسی شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران با رویکرد منبع‌محور گزارش کردند که به‌ترتیب کارایی، نوآوری، پاسخگویی به مشتری و کیفیت، مهم‌ترین عوامل مزیت رقابتی در باشگاه‌های فوتبال بود (۲۸). گوناسکاران و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهشی، به اهمیت مسائل مختلفی از جمله نوآوری در بهبود مزیت رقابتی شرکت‌ها اشاره داشتند (۲۹). نیروتی و راگوسیو (۲۰۱۷) اشاره نمودند که ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی ضمن گسترش مهارت‌های منابع انسانی شرکت‌ها، سبب افزایش مزیت رقابتی می‌شود (۳۰). همچنین گوپتا و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی رابطهٔ بین منابع کارآفرینی، اعتماد، تعهدات و منابعی از جمله کیفیت، سرعت پاسخگویی به بازار، کارایی و سرعت نوآوری را که سبب ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند، بررسی کرده و این عوامل را موجب مزیت رقابتی سازمان می‌دانند (۳۱). ریحانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل مزیت رقابتی صنعت تولیدات ورزشی نشان داد منابع رقابتی شامل ۹ بعد توان صنعت، توان بازار، توان سیاستگذاری، توان مدیریتی، توان نوآوری، توان جغرافیایی، توان ارتباطی، توان فناورانه، توان اجتماعی به عنوان متغیر مستقل از طریق نقش میانجی هوشمندی رقابتی و کارآفرینی استراتژیک بر مزیت رقابتی تأثیر داشت (۳۲). شیرافکن (۱۳۹۵)، به بررسی تعیین عوامل مؤثر در ایجاد مزیت رقابتی نسبت به کارآفرینی سازمان‌های ورزشی پرداخت. نتایج نشان داد که پنج متغیر فرهنگ کارآفرینی، تفکر کارآفرینی، تعادل منابع میان خلق و بهره‌برداری از مزیت رقابتی، تعادل میان جستجو و بهره‌برداری از مزیت رقابتی و جریان پیوستهٔ نوآروری مجموعه عواملی هستند که بر ایجاد مزیت رقابتی در رویکرد استراتژیک نسبت به کارآفرینی مؤثر هستند (۳۳). در حوزهٔ نقش منابع سازمانی در موفقیت باشگاه‌های ورزشی توسط سینر و کاراپولاتجی (۲۰۱۵)، نشان دادند باشگاه‌هایی که از منابع مالی قوی برخوردارند و توسط مالکان ثروتمند اداره می‌شوند، از راهبرد تهاجمی استفاده می‌کنند؛ درحالی که باشگاه‌های ضعیف، از منابع سازمانی و مالی کمتری برخوردارند و مجبور به اتخاذ راهبرد تدافعی‌اند و در نتیجه از ارزش برند کمتری نیز برخوردارند (۳۴). نظری قنبری و صابونچی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تحلیل

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

نقش آموزش و سرمایه انسانی در رقابت‌پذیری اقتصادی ورزش استان‌های غرب کشور نشان دادند که ورزش استان‌های غرب کشور به لحاظ رقابت‌پذیری اقتصادی و شاخص تحت بررسی یعنی نقش آموزش و سرمایه انسانی از قدرت کافی برخوردار نیست (۳۵). همچنین طاهرپور و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیق خود اشاره داشتند که منابع مالی از جمله منابع مهم سازمانی است که به کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها منجر می‌شود (۳۶). اسمارت و ولف (۲۰۰۰) در بررسی مزیت رقابتی ورزش دو و میدانی دانشگاهی با دیدگاه مبتنی بر منابع در برنامه فوتبال دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا به این نتیجه رسید که منابع مزیت رقابتی پایدار شامل روابط، اعتماد و فرهنگ سازمانی است (۳۷).

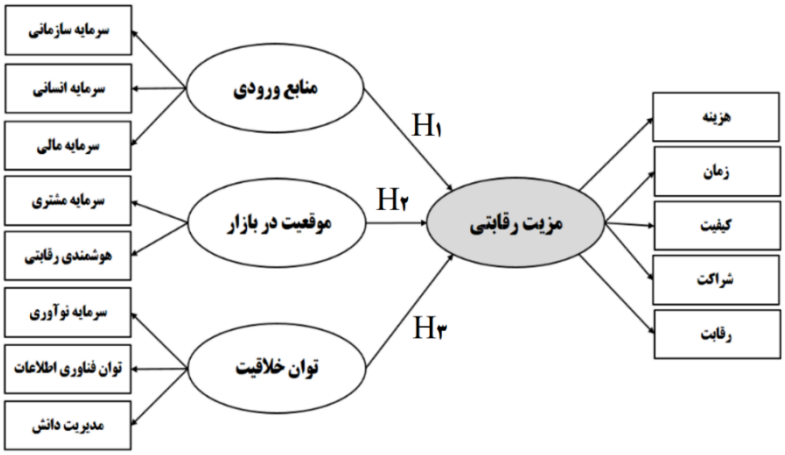
از مطالعه مبانی نظری و پیشینه موجود می‌توان دریافت که رویکرد مبتنی بر منابع در زمانی که طرح شده است، رقابت در مراحل ابتدایی عمر خود به سر می‌برده است. همراه با پیچیدگی بیشتر محیط، این رویکرد پاسخگوی تمامی پدیده‌های موجود در بازار نبوده است. لذا رویکرد منابع انحصاری از طریق موقعیت در بازار توسط پورتر مطرح می‌شود. این رویکرد تا حدودی رویکرد قبلی را پوشش می‌دهد. اما بیشتر نتیجه‌گرا است. همراه با گذر زمان و پیچیده‌تر شدن فضای کسب‌وکار، رویکرد منافع کارآفرینی از طریق نوآوری خلق مزیت جدید نسبت به رقبا مطرح می‌شود. در این دو رویکرد، عنوان می‌شود که بنگاه زمانی می‌تواند بهتر از منابع خود در جهت کسب موقعیت بهتر در بازار بهره گیرد که توان نوآوری بیشتری داشته باشد. بنابراین می‌توان گفت که بصورت ضمنی این رویکردها همدیگر را در گذر زمان تکمیل کرده‌اند. اما چون بر یک عامل خاص تأکید بیشتری داشته‌اند، بنظر می‌رسد که مانعه‌الجمع هستند (۷). این در حالی است که موضوع اساسی در رابطه با مزیت رقابتی، ایجاد یا کسب آن از طریق تلفیق و ترکیب مؤثر عوامل مختلف می‌باشد. بر این اساس، در مطالعه و اجرای مزیت رقابتی باید تمامی عوامل با هم لحاظ شوند. به عبارت بهتر رویکردی ترکیبی در نظر گرفته شود که در کسب مزیت رقابتی مؤثرتر باشد. بنابراین برای محقق مبرهن شده است که هر چند کسب‌وکارها در اکثر موارد بصورت تک‌بعدی نسبت به رقابت‌پذیری عمل می‌کنند، اما در رقابت کنونی لزوم بهره‌گیری از یک دید چندبعدی و ترکیبی کاملاً ضروری است.

در مجموع از یک سو با ایجاد فرهنگ ورزش‌گرایی و همچنین افزایش تقاضا برای فعالیت‌های ورزشی در سطوح مختلف، احساس نیاز به اماکن تفریحی- ورزشی رو به افزایش است، اما در دیگر سو شرکت‌های ارائه‌دهندهٔ چنین خدمات یا محصولاتی نیز گسترش یافتند و برای به‌دست آوردن سهم بیشتر از بازار به رقابت می‌پردازند. لذا برخورداری از امکانات ارائه خدمات به طور عام و ظرفیت‌های متمایز تولید و عرضه محصول به طور خاص، از اهمیت به سزایی برخوردار است. رقابت در عرصه ورزش باعث شده تا مجموعه‌های ورزشی در کارزار رقابتی شدید با یکدیگر با تعداد زیادی از مشتریان با سلیقه‌ها و نیازهای مختلف مواجه باشند و به هر شیوه‌ای رضایت و وفاداری آنان را به مجموعه جلب نمایند. در میان مراکز تفریحی–ورزشی مراکز مربوط به فعالیت‌های ورزشی آبی در اولویت‌های اول مشتریان قرار دارند. طراوت و شادابی که فعالیت‌های آبی به افراد می‌دهند باعث شده تا اغلب خانواده‌ها حضور در این مراکز را تجربه کرده، آن را وسیله‌ای برای گذراندن صحیح اوقات فراغت در جهت سلامتی و استفاده از آثار سودمند اجتماعی آن بدانند. بر این اساس، پژوهش حاضر تلاشی در جهت مطالعه مزیت رقابتی در مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران با رویکردی ترکیبی، به منابع ورودی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت است که احتمال می‌رود امکان آمادگی صاحبان این کسب‌وکارها را برای بهره‌مندی از تمام ابعاد مزیت‌های رقابتی در کارزار پیچیده و متغیر رقابتی کنونی بیشتر کنند. از این‌رو، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی نقش سه متغیر منابع ورودی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت بر خلق مزیت رقابتی در مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالعه مبانی نظری و پیشینه موجود، چارچوب مفهومی پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است.



شکل (۱). چهارچوب مفهومی پژوهش

براساس مطالب فوق و چهارچوب مفهومی حاضر، فرضیه‌های پژوهش بیان شده‌اند:

- فرضیه ۱ (H_1): بین منابع ورودی و مزیت رقابتی رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۲ (H_2): بین موقعیت در بازار و مزیت رقابتی رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد.
- فرضیه ۳ (H_3): بین توان خلاقیت و مزیت رقابتی رابطهٔ معنی‌داری وجود دارد.

روش‌شناسی

این پژوهش از نظر نوع توصیفی-پیمایشی، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا میدانی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران مجموعه‌های تفریحی-ورزشی آبی خصوصی شهر تهران می‌باشد که دارای مجوز از اداره کل ورزش و جوانان شهر تهران بوده و به تعداد ۹۷ مجموعه می‌باشد. برای تعیین حداقل نمونه لازم در این تحقیق از روشی که توسط بارکلای و همکاران (۱۹۹۵)، جهت تعیین حداقل نمونه در معادلات ساختاری ارائه شده است، استفاده گردید (۳۸). برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای آزمون فرضیه‌ها از روش میدانی و ابزار پرسشنامه بهره گرفته شد. برای حصول اطمینان بیشتر از نتایج به دست آمده،۸۰ پرسشنامه به نسبت توزیع مجموعه‌های تفریحی-ورزشی آبی در پنج منطقه شهر تهران (شهرستان شمیران، حوزه شمال غرب شهرتهران، حوزه شمال شرق شهر تهران، حوزه جنوب شرق شهر تهران، حوزه جنوب غرب شهر تهران)، به صورت هدفمند در اختیار مدیران قرار گرفت که از این تعداد ۷۷ پرسشنامه جمع‌آوری شد و ۷۵ پرسشنامه مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفت. ابزار اندازه‌گیری این تحقیق از دو قسمت تشکیل‌شده است: قسمت اول، شامل پرسش‌های جمعیت شناختی بوده و قسمت دوم، شامل چهار پرسشنامه بود که عبارتند از: پرسشنامه منابع ورودی، موقعیت در بازار، توان خلاقیت و مزیت رقابتی که محقق‌ساخته می‌باشند. پس از تهیه و تدوین پرسشنامه جهت تأیید روایی صوری و محتوایی، پرسشنامه اولیه تنظیم و در اختیار ۶ نفر از اساتید مدیریت ورزشی و ۵ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت ورزشی قرار گرفت تا نظرات تخصصی خود را اعلام نمایند و در نهایت با اعمال نقطه نظرات اصلاحی به تهیه پرسشنامه نهایی اقدام گردید. سپس بعد از جمع‌آوری داده‌ها، پایایی ابزار از طریق آلفای

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

کرونباخ[1] مورد تأیید قرار گرفت؛ ضمن اینکه پایایی ترکیبی[2] و روایی همگرا[3] نیز بررسی و تأیید گردید. روش‌های آماری و تجزیه‌وتحلیل داده‌ها با توجه به نوع پژوهش، اهداف و فرضیه‌های پژوهش شامل، توصیف یافته‌ها و دسته‌بندی اطلاعات و تعیین نوع توزیع داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی (نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس نسخه ۲۳[4])، و همچنین تحلیل عاملی تأییدی جهت تأیید سازه پژوهش و تحلیل مسیر روابط بین متغیرها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (نرم‌افزار پی‌ال‌اس[5] نسخه ۳) می‌باشد.

یافته‌ها

در این قسمت داده‌های مربوط به مشخصات جمعیت‌شناختی که متشکل از ۷۵ نفر از مدیران مجموعه‌های تفریحی-ورزشی آبی شهر تهران بوده‌اند، مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌های پژوهش مربوط به مشخصات فردی نمونه پژوهش دربرگیرنده متغیرهایی مانند سن، جنسیت، میزان تحصیلات و وضعیت تأهل می‌باشد که در جدول (۱) گزارش شده است.

جدول (۱). ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان پژوهش

متغیرهای جمعیت شناختی	سطوح	فراوانی	درصد فراوانی
سن	کمتر از ۳۰	۸	۱۰/۶۷
	۳۰-۴۰	۴۵	۶۰
	۴۰-۵۰	۱۷	۲۲/۶۶
	۵۰ به بالا	۵	۶/۶۷
جنسیت	مرد	۵۲	۶۹/۳۳
	زن	۲۳	۳۰/۶۷
تحصیلات	کاردانی	۱۵	۲۰
	لیسانس	۴۴	۵۸/۶۷
	فوق لیسانس	۱۲	۱۶
	دکتری	۴	۵/۳۳
وضعیت تأهل	مجرد	۱۳	۱۷/۳۴
	متأهل	۶۲	۸۲/۶۶

1 . Cronbach
2 . Composite Reliability
3 . Factor loadings
4 . SPSS23
5 . PLS3

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

به منظور مشخص کردن وضعیت توزیع داده‌ها از طریق آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲). نتایج آزمون کلموگروف- اسمیرنوف جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها

متغیر	Z	Sig	نتیجه آزمون
منابع ورودی	۲/۷۲	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
موقعیت در بازار	۳/۷۳	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست
توان خلاقیت	۲/۶۷	۰/۰۰۸	توزیع داده‌ها نرمال نیست
مزیت رقابتی	۱/۹۹	۰/۰۰۱	توزیع داده‌ها نرمال نیست

همان طورکه در جدول (۲) مشاهده شده است، بر اساس آزمون کلموگروف–اسمیرنوف سطح معنی‌داری تمام متغیرها کمتر از α=۰/۰۵ می‌باشد، بنابراین توزیع داده‌ها غیر نرمال گزارش شده است و باید از آزمون ناپارامتریک استفاده شود. پس در نتیجه برای تشریح و بررسی ارتباط فرضیه‌های آماری مربوط به آن‌ها مناسب است از روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار PLS استفاده گردد، چرا که یکی از قابلیت‌های این نرم‌افزار بررسی داده‌های غیر نرمال است. جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار ، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بارهای عاملی است. آلفای کرونباخ، شاخص کلاسیک برای تحلیل پایایی نشان‌دهنده یک سنت قوی در معادلات ساختاری می‌باشد. همان طوری که بیان گردید؛ برآوردی را برای پایایی براساس همبستگی درونی گویه‌ها ارائه می‌دهد و مقدار مناسب برای آن، مساوی و بزرگتر از ۰/۷ می‌باشد (۳۹). در این قسمت نیز گزارشی از این معیار در جدول (۳) ارائه داده شده است. به منظور محاسبه پایایی معیار دیگری نیز وجود دارد که برتری‌هایی نسبت به روش سنتی محاسبه آن به وسیله آلفا کرونباخ را به همراه دارد و به آن پایایی ترکیبی (CR) گفته می‌شود. برتری پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرونباخ در آن است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق، بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌گردد. همچنین برای محاسبه آن، شاخص‌های با بار عاملی بیشتر، اهمیت زیادتری دارند. در نتیجه برای سنجش بهتر پایایی، هر دوی این معیارها استفاده می‌شود. برای پایایی ترکیبی میزان مساوی و بالای ۰/۷ مناسب ذکر شده است (۴۰). این معیار نیز در جدول (۳) نمایش داده شده است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

جدول (۳). پایایی متغیرهای پژوهش

عامل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	ابعاد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	عامل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	ابعاد	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی
منابع ورودی	۰/۹۴	۰/۹۳	سرمایه سازمانی	۰/۸۰	۰/۶۸	موقعت در بازار	۰/۹۱	۰/۸۶	سرمایه مشتری	۰/۷۵	۰/۸۴
			سرمایه انسانی	۰/۷۴	۰/۸۰				هوشمندی رقابتی	۰/۷۳	۰/۷۸
			سرمایه مالی	۰/۸۴	۰/۸۸	مزیت رقابتی	۰/۹۱	۰/۸۷	مزیت هزینه	۰/۷۵	۰/۸۰
توان خلاقیت	۰/۹۲	۰/۹۱	سرمایه نوآوری	۰/۸۱	۰/۸۶				مزیت زمان	۰/۷۵	۰/۸۰
			توان فناوی اطلاعات	۰/۷۹	۰/۸۹				مزیت کیفیت	۰/۷۲	۰/۸۵
			مدیریت دانش	۰/۷۰	۰/۸۲				مزیت شراکت	۰/۷۳	۰/۸۶
									مزیت رقابت	۰/۸۸	۰/۷۷

با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی گزارش شده در جدول (۳) همان طور که مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ می‌باشند که نشان‌دهنده این است که مدل دارای پایایی (چه از نظر آلفای کرونباخ و چه از لحاظ پایایی ترکیبی) مناسبی است. روایی همگرا معیار دیگری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار برده می‌شود. فرونل و لاکر (۱۹۸۱) استفاده از متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) را به‌عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد کرده‌اند (۴۰). معیاری که برای مطلوب بودن AVE نمایش داده می‌شود، مساوی و بالاتر از ۰/۵ می‌باشد. در جدول (۴) نتایج خروجی از مدل برای AVE نمایش داده شده است.

جدول (۴). روایی همگرا

عامل	AVE	ابعاد	AVE	عامل	AVE	ابعاد	AVE
منابع ورودی	۰/۵۸	سرمایه سازمانی	۰/۵۲	موقعیت در بازار	۰/۶۵	سرمایه مشتری	۰/۶۷
		سرمایه انسانی	۰/۵۶			هوشمندی رقابتی	۰/۶۳
		سرمایه مالی	۰/۶۱	مزیت رقابتی	۰/۶۶	مزیت هزینه	۰/۶۰
توان خلاقیت	۰/۶۱	سرمایه نوآوری	۰/۵۶			مزیت زمان	۰/۶۸
		توان فناوی اطلاعات	۰/۶۹			مزیت کیفیت	۰/۶۱
		مدیریت دانش	۰/۵۲			مزیت شراکت	۰/۶۴
						مزیت رقابت	۰/۶۳

در جدول (۴) نتایج خروجی از مدل برای شاخص AVE نمایش داده شده است. همان‌طوری که ملاحظه می‌گردد نتایج، نمایانگر مناسب بودن معیار روایی همگرا (AVE) می‌باشد. 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 (۴۱). در واقع بار عاملی بیانگر این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده است. بارهای عاملی حاصل از اجرای مدل در جدول (۵) نشان داده شده است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

جدول (۵). ضرایب بارهای عاملی

ابعاد	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار	سؤالات	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار
سرمایه سازمانی	۰/۸۷	۳/۷۲	۰/۳۲	مجموعه، از کار گروهی کارکنان حمایت می‌کند.	۰/۷۵	۴/۰۲	۰/۶۰
				درصد بزرگی از ایده‌های جدید مجموعه مورد حمایت قرار گرفته و اجرا می‌شود.	۰/۶۳	۳/۹۹	۰/۶۶
				مجموعه به خاطر کارا بودن به خودش می‌بالد.	۰/۵۸	۳/۶۵	۰/۷۶
				سیستم اطلاعاتی موجود در مجموعه دسترسی به اطلاعات مورد نیاز مشتریان را ساده ساخته است.	۰/۶۷	۳/۴۴	۰/۸۱
				جو و فرهنگ مجموعه حمایتی و آرامبخش است.	۰/۶۸	۳/۲۷	۰/۸۴
				تحت هر شرایطی، تا جایی که امکان دارد از مشتریان بازخورد دریافت کرده و به آن‌ها رسیدگی می‌شود.	۰/۶۶	۳/۹۴	۰/۶۹
سرمایه انسانی	۰/۹۴	۴/۱۲	۰/۰۹	سطح شایستگی (فنی، علمی و غیره) کارکنان این مجموعه بالاتر از کارکنان دیگر مجموعه‌ها است.	۰/۸۵	۴/۱۷	۰/۵۵
				این مجموعه هر زمانی که ضرورت آموزش و ارتقاء کارمندان را احساس کند از آن حمایت می‌کند.	۰/۸۲	۴/۱۲	۰/۵۸
				کارکنان مجموعه خلاق و باهوش هستند.	۰/۶۶	۴/۱۷	۰/۵۹
				کارکنان از مجموعه رضایت دارند.	۰/۷۱	۴/۲۳	۰/۶۰
				کارکنان مجموعه از یکدیگر می‌آموزند.	۰/۷۲	۴/۰۲	۰/۶۵
				این مجموعه به این نتیجه رسیده که می‌تواند بیشترین بهره‌وری را از کارکنانش به دست بیاورد.	۰/۷۲	۳/۹۹	۰/۶۵
سرمایه مالی	۰/۸۰	۴/۰۲	۰/۰۶	از دارایی‌های مجموعه به طور صحیح و بجا استفاده می‌شود.	۰/۸۰	۴/۰۷	۰/۶۵
				هزینه‌های مجموعه به درستی مدیریت می‌شود.	۰/۷۸	۴/۰۵	۰/۶۶
				این مجموعه دائماً نسبت هزینه به درآمد را بهبود می‌بخشد.	۰/۶۴	۳/۹۵	۰/۶۴
سرمایه مشتری	۰/۹۲	۳/۷۰	۰/۸۰	سهم بازار این مجموعه طی چند سال گذشته در مقایسه با مجموعه‌های مشابه دائماً در حال افزایش است.	۰/۶۳	۳/۹۹	۰/۶۲
				نسبت به مجموعه‌های دیگر مشتریان این مجموعه وفادارتر هستند.	۰/۵۹	۳/۸۱	۰/۶۳
				این مجموعه بر روی خواسته‌ها و نیازهای مشتریان سرمایه‌گذاری می‌کند تا آن‌ها را خشنود و راضی سازد.	۰/۶۷	۴/۱۲	۰/۶۱
				این مجموعه دائماً با مشتریانش ارتباط برقرار می‌کند تا بفهمد آن‌ها چه می‌خواهند.	۰/۷۹	۴/۱۴	۰/۵۹
				روابط مستمر، پایا و بلندمدت این مجموعه با مشتریانش به وسیله مدیران و اهالی فن در این حوزه مورد تحسین قرار می‌گیرد.	۰/۶۷	۴/۲۵	۰/۶۹

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

ابعاد	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار	سؤالات	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار
هوشمندی رقابتی	۰/۹۱	۴/۱۴	۰/۰۷	این مجموعه در خصوص پیشرفت‌های جدید تحقیق می‌کند و از نتایج آن جهت ارائه برخی از خدمات به مشتریان در آینده استفاده می‌نماید.	۰/۸۴	۴/۱۰	۰/۶۴
				این مجموعه توسعه فناوری‌ها در رابطه با خدمات را بررسی می‌کند تا بتواند خدمات یا راه‌حل‌هایی که ممکن است در دو یا چند سال آینده استفاده شوند را شناسایی نماید.	۰/۸۲	۴/۱۷	۰/۵۹
				معمولاً در این مجموعه در زمان مناسب متوجه می‌شوند که کدامیک از ریسک‌های بازار با خط و مشی‌های فعلی و آینده مجموعه در ارتباط است و کدامیک از ریسک‌ها قرار است منجر به فرصت‌های جدید شوند.	۰/۷۷	۴/۲۴	۰/۵۶
				این مجموعه تهدیدات و ریسک‌های فعلی و بالقوه را تحلیل و رتبه‌بندی کند تا از آن دسته از تهدیدات و ریسک‌هایی که می‌توانند مانع موفقیت استراتژی‌ها شوند را شناسایی کند.	۰/۷۵	۴/۰۷	۰/۶۶
سرمایه نوآوری	۰/۸۹	۴/۱۰	۰/۰۷	در این مجموعه تغییرات استراتژیک با خلق خدمات و روش‌های جدید ارائه آن صورت می‌گیرد.	۰/۷۳	۴/۱۸	۰/۵۹
				این مجموعه می‌تواند از تجهیزات روز دنیا برای بهتر جلوه دادن خدماتش استفاده نماید.	۰/۷۸	۴/۰۵	۰/۶۵
				این مجموعه جهت توسعه خدمات خود ایده‌های جدید ارائه می‌دهد.	۰/۸۱	۴/۰۶	۰/۶۴
				این مجموعه به منظور توسعه و کیفیت خدمات به تحقیق و توسعه می‌پردازد.	۰/۷۸	۴/۰۷	۰/۶۱
				در این مجموعه نوآوری‌هایی انجام می‌گیرد که سبب روش‌های جدید ارائه خدمات می‌شود.	۰/۷۵	۴/۲۰	۰/۵۸
				در این مجموعه بر تغییرات و نوسازی‌های اندکی در ارائه خدمات موجود و یا بهبود آن تأکید می‌شود.	۰/۶۹	۴/۰۷	۰/۶۸
توان فناوری اطلاعات	۰/۸۷			مجموعه برنامه‌هایی جهت استفاده از فناوری اطلاعات دارد.	۰/۶۱	۳/۹۸	۰/۷۴
				باور و خواست عمومی در کارکنان مجموعه جهت استفاده از دانش فناوری اطلاعات وجود دارد و در حال افزایش است.	۰/۸۵	۳/۹۸	۰/۶۶
				این مجموعه به دنبال استفاده از روش‌های جدید فناوری اطلاعات است.	۰/۸۸	۴/۱۵	۰/۵۸
				این مجموعه برای آسان شدن فرآیندها، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (مانند اینترنت، وب‌سایت و غیره) ایجاد نموده است.	۰/۸۲	۴/۱۱	۰/۵۸
مدیریت دانش	۰/۸۵	۴/۰۵	۰/۰۹	زیرساخت‌های فناوری اطلاعات با راهبرد مدیریت دانش هماهنگ می‌باشد.	۰/۷۶	۴/۰۳	۰/۶۳
				در این مجموعه فرآیندهای نظام‌مند برای شناسایی، خلق، ذخیره و به کارگیری دانش وجود دارد.	۰/۸۶	۴/۰۳	۰/۶۱
				در این مجموعه، ارزش‌های مربوط به یادگیری و نوآوری به طور مستمر تقویت می‌شود.	۰/۸۵	۴/۰۸	۰/۵۸

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

ابعاد	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار	سؤالات	بار عاملی	میانگین	انحراف معیار
				این مجموعه در نتیجه به کارگیری دانش، توانسته است در فرآیندها، روابط با ذینفعان و کیفیت خدمات خود، بهبود چشمگیری ایجاد نماید.	۰/۸۵	۴/۱۴	۰/۵۹
مزیت هزینه	۰/۸۰	۴/۱۴	۰/۱۱	این مجموعه هزینه تجهیزات را کاهش داده است.	۰/۵۴	۴/۱۸	۰/۶۲
				این مجموعه هزینه تبلیغات را تا حد ممکن کاهش داده است.	۰/۸۷	۴/۰۲	۰/۶۰
				این مجموعه هزینه فعالیت‌های اجرایی را کاهش داده است.	۰/۸۴	۴/۲۳	۰/۶۰
مزیت زمان	۰/۹۲	۴/۰۳	۰/۰۴	این مجموعه سرعت ارائه خدمات را بهبود بخشیده است.	۰/۷۸	۴/۰۲	۰/۶۵
				این مجموعه میزان پشتیبانی در زمان ارائه خدمات را ارتقاء داده است.	۰/۸۳	۳/۹۹	۰/۶۵
				این مجموعه سرعت معرفی خدمات جدید در زمان معین و مناسب را افزایش داده است.	۰/۸۴	۴/۰۷	۰/۶۵
مزیت کیفیت	۰/۹۰	۳/۹۷	۰/۱۶	این مجموعه تأکید بسیار زیادی بر کنترل کیفیت خدمات دارد.	۰/۸۴	۳/۹۹	۰/۶۲
				این مجموعه از مدیریت کیفیت جامع در فرایند ارائه خدمات و بهبود مستمر کیفیت خدمات استفاده می‌نماید.	۰/۸۱	۳/۸۱	۰/۶۳
				این مجموعه به دلیل تقاضای مشتری و رقابت شدید کیفیت خدماتش را افزایش داده است.	۰/۸۹	۴/۱۲	۰/۶۱
مزیت شراکت	۰/۸۳	۴/۱۱	۰/۱۳	این مجموعه با مجموعه‌های ورزشی و غیرورزشی جهت همکاری دوجانبه پیمان‌های تجاری منعقد نموده است.	۰/۸۲	۴/۲۵	۰/۶۹
				این مجموعه با مراکز تحقیقاتی دانشگاهی همکاری دارد.	۰/۸۳	۴/۰۱	۰/۶۰
				این مجموعه با بعضی مشتریان وفادار شراکت می‌کند.	۰/۸۱	۴/۰۶	۰/۵۹
مزیت رقابت	۰/۸۲	۳/۹۹	۰/۳۲	این مجموعه موانع ورود به بازارهای جدید را کاهش داده است.	۰/۷۶	۴/۱۰	۰/۶۴
				این مجموعه به دلیل ارائه گسترده خدمات، هزینه‌ها را کاهش داده است.	۰/۷۶	۴/۲۳	۰/۶۰
				این مجموعه به دلیل دسترس‌پذیری از طرف مشتریان بیشتر از رقبا انتخاب می‌شود.	۰/۸۱	۳/۶۳	۰/۶۶

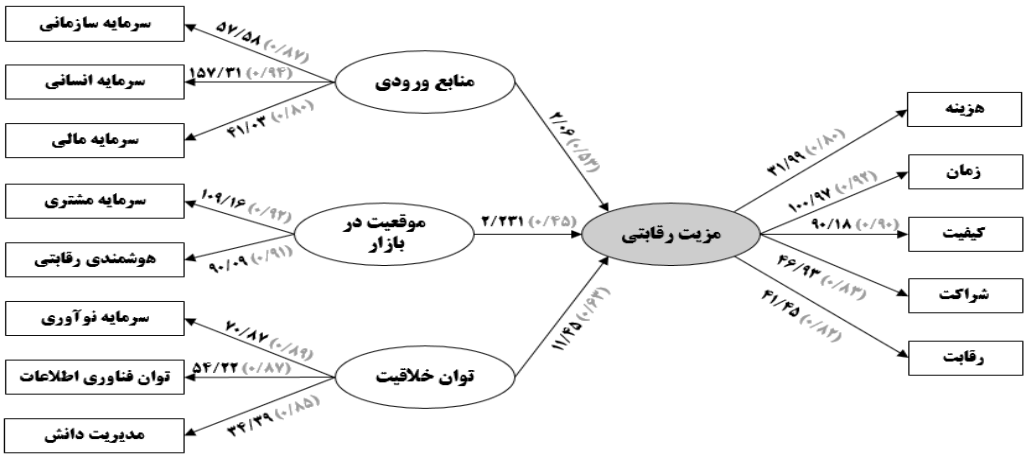
همانگونه که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، در مدل پژوهش، تمامی اعداد ضرایب بارهای عاملی پرسش‌ها بیشتر از (۰/۴) می‌باشد؛ بدین معنا که واریانس بین سازه و شاخص‌های آن از واریانس خطای اندازه‌گیری آن سازه بیشتر بوده و نشان‌دهنده مناسب بودن این معیار است. جهت بررسی روایی واگرای مدل اندازه‌گیری، از معیار فرونل و لاکر استفاده می شود. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) بیان می‌کنند؛ روایی واگرا 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 (۴۲). در PLS بررسی این امر به وسیله ماتریسی (جدول (۶)) حاصل می‌شود که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

جدول (۶). روایی واگرا

	سرمایه سازمانی	سرمایه انسانی	سرمایه مالی	سرمایه مشتری	هوشمندی رقابتی	سرمایه نوآوری	توان فناوری اطلاعات	مدیریت دانش	مزیت هزینه	مزیت زمان	مزیت کیفیت	مزیت شراکت	مزیت رقابت پذیری
سرمایه سازمانی	۰/۷۲												
سرمایه انسانی	۰/۵۹	۰/۷۵											
سرمایه مالی	۰/۳۶	۰/۴۹	۰/۷۸										
سرمایه مشتری	۰/۴۱	۰/۵۷	۰/۶۳	۰/۸۲									
هوشمندی رقابتی	۰/۵۹	۰/۵۷	۰/۵۷	۰/۴۱	۰/۷۹								
سرمایه نوآوری	۰/۴۹	۰/۶۳	۰/۵۹	۰/۳۶	۰/۳۶	۰/۷۵							
توان فناوری اطلاعات	۰/۶۳	۰/۵۷	۰/۳۶	۰/۵۲	۰/۵۶	۰/۴۱	۰/۸۳						
مدیریت دانش	۰/۵۷	۰/۴۹	۰/۵۶	۰/۴۵	۰/۴۱	۰/۵۹	۰/۵۲	۰/۷۲					
مزیت هزینه	۰/۶۳	۰/۳۶	۰/۵۹	۰/۵۲	۰/۴۱	۰/۴۹	۰/۵۲	۰/۵۹	۰/۷۷				
مزیت زمان	۰/۵۷	۰/۵۶	۰/۳۶	۰/۳۹	۰/۵۹	۰/۶۳	۰/۴۵	۰/۳۶	۰/۵۶	۰/۸۲			
مزیت کیفیت	۰/۵۹	۰/۴۱	۰/۵۶	۰/۵۲	۰/۳۶	۰/۴۱	۰/۳۱	۰/۳۶	۰/۴۱	۰/۵۲	۰/۷۸		
مزیت شراکت	۰/۳۶	۰/۴۱	۰/۵۹	۰/۴۵	۰/۵۶	۰/۵۹	۰/۵۲	۰/۴۹	۰/۵۹	۰/۵۹	۰/۳۹	۰/۸۰	
مزیت رقابت	۰/۵۶	۰/۵۹	۰/۳۶	۰/۳۱	۰/۴۱	۰/۳۶	۰/۳۹	۰/۶۳	۰/۳۶	۰/۵۲	۰/۵۲	۰/۵۹	۰/۷۹

براساس نتایج بدست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که بر روی قطر جدول (۶) قرار داده شده می‌توان روایی واگرای مدل در سطح سازه را از نظر معیار فرونل و لاکر مورد تأیید قرار داد. پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون مورد بررسی قرار می‌گیرد. ضمن اینکه در پژوهش حاضر از پرکاربردترین معیارها برای برازش مدل ساختاری استفاده شده است. این معیارها شامل؛ ضریب معنادار (T-values)، ضریب تعیین (R^2) و ضریب قدرت پیش‌بینی (Q^2) است. اولین و ابتدایی‌ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل (بخش ساختاری)، اعداد معناداری T-values است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ است. در شکل (۱) مدل مربوط به مقادیر T-values ارائه شده است.



شکل (۱). ضریب معناداری (T-values)

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

بر اساس شکل (۲) تمامی ضرایب معناداری از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنی‌دار بودن تمامی سؤالات و روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌سازد. ضریب تعیین (R^2) معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری در مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا می‌گذارد. میزان R^2 صفر تا یک متغیر است و نشان‌دهنده برازش مدل ساختاری در سه سطح ضعیف (۰/۱۹)، متوسط (۰/۳۳) و قوی (۰/۶۷) است.

جدول (۷). ضرایب شاخص R^2 (R Square) متغیرهای درون‌زای مدل

عامل	ابعاد	R Square	عامل	ابعاد	R Square	عامل	ابعاد	R Square
منابع ورودی	برون‌زا		موقعیت در بازار	سرمایه سازمانی	۰/۷۶	برون‌زا	سرمایه مشتری	۰/۸۴
				سرمایه انسانی	۰/۸۷		هوشمندی رقابتی	۰/۸۳
			مزیت رقابتی	سرمایه مالی	۰/۶۴		مزیت هزینه	۰/۶۴
توان خلاقیت	برون زا			سرمایه نوآوری	۰/۷۹		مزیت زمان	۰/۸۴
				توان فناوی اطلاعات	۰/۷۶	۰/۷۵	مزیت کیفیت	۰/۸۱
				مدیریت دانش	۰/۷۲		مزیت شراکت	۰/۶۹
							مزیت رقابت	۰/۶۶

جدول (۷) نشان می‌دهد که میزان R^2 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. معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند، باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. بدین معنی که اگر در یک مدل، روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها قادر خواهند بود تا تأثیر کافی بر شاخص‌های یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید شوند. در صورتی که مقدار Q^2 در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۰ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی در قبال شاخص‌های آن سازه دارد. این معیار در جدول (۸) ارائه شده است.

جدول (۸). ضریب شاخص Q^2 قدرت پیش بینی مدل

ابعاد	Sso	Sse	Q= 1- (SSE/SSO)	قدرت پیش بینی
منابع ورودی	۱/۱۹۷/۰۰۰	۸۴۷/۱۹۲	۰/۲۹	نسبتا قوی
سرمایه سازمانی	۱/۵۹۶/۰۰	۱/۱۳۴/۳۴۵	۰/۲۹	نسبتا قوی
سرمایه انسانی	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۰۱۴/۱۳۳	۰/۳۶	بسیار قوی
سرمایه مالی	۱/۱۹۷/۰۰۰	۸۰۵/۶۵۹	۰/۳۳	نسبتا قوی
موقعیت در بازار	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۰۳۴/۰۴۹	۰/۳۵	بسیار قوی
سرمایه مشتری	۱/۵۹۶/۰۰۰	۹۷۶/۲۴۴	۰/۳۹	بسیار قوی
هوشمندی رقابتی	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۰۲۹/۹۸۰	۰/۳۶	بسیار قوی
توان خلاقیت	۱/۵۹۶/۰۰۰	۹۲۲/۹۶۳	۰/۴۲	بسیار قوی
سرمایه نوآوری	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۰۴۷/۴۸۵	۰/۳۴	بسیار قوی
توان فناوری اطلاعات	۱/۵۹۶/۰۰۰	۸۷۰/۹۱۵	۰/۴۵	بسیار قوی

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

ابعاد	Sso	Sse	Q= 1- (SSE/SSO)	قدرت پیش بینی
مدیریت دانش	۱/۱۹۷/۰۰۰	۶۱۶/۵۲۹	۰/۴۸	بسیار قوی
مزیت رقابتی	۱/۵۹۶/۰۰۰	۹۳۵/۴۲۴	۰/۴۱	بسیار قوی
مزیت هزینه	۱/۵۹۶/۰۰۰	۷۱۷/۳۰۳	۰/۵۵	بسیار قوی
مزیت زمان	۱/۵۹۶/۰۰۰	۸۱۷/۹۰۹	۰/۴۹	بسیارقوی
مزیت کیفیت	۱/۵۹۶/۰۰۰	۹۶۹/۲۶۶	۰/۳۹	بسیارقوی
مزیت شراکت	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۰۱۱/۵۶۷	۰/۳۷	بسیار قوی
مزیت رقابت	۱/۵۹۶/۰۰۰	۱/۱۲۴/۴۳۶	۰/۲۹	نسبتا قوی

با توجه به جدول (۸) مشخص می‌شود مدل دارای قدرت پیش‌بینی قوی است. چرا که قدرت پیش‌بینی بیشتر سازه‌ها دارای شدت نزدیک یا بزرگتر از ۰/۳۰ است. در PLS، هیچ معیار کلی به منظور برازش مدل کلی (مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود) وجود ندارد. تننهاوس و همکارانش[1] در سال ۲۰۰۴ معیاری کلی تحت عنوان GOF (Goodness Of Fit) را برای حل این مشکل پیشنهاد دادند که می‌تواند به عنوان شاخصی مطمئن برای برازش کل مدل محسوب شود (۴۳). با توجه به بررسی‌های آن‌ها GOF از طریق معادله (۱) قابل محاسبه می‌باشد.

$$GOF= \sqrt{\overline{communalities} \times \bar{R}^2}$$

معادله (۱). فرمول محاسبه برازش کلی مدل

مقادیر بدست آمده توسط این با توجه به مطالعات وتزلز و همکارانش[2] در سال ۲۰۰۹ می‌تواند با سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵، ۰/۳۶ در سه سطح ضعیف، متوسط و قوی تقسیم‌بندی شوند (۴۴). مقدار GOF در فرمول (۲) ارائه شده است.

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}} = \sqrt{۰/۵۹ \times ۰/۷۰} = ۰/۶۴$$

با توجه به آن که معیار نامبرده برابر ۰/۶۴ می‌باشد، فلذا برازش کلی مدل در حد "بسیار قوی" مورد تأیید قرار می‌گیرد. پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. لذا نتایج حاصل از ضرایب معناداری برای هر یک از فرضیه‌ها، ضریب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه‌ها، مطرح شده است.

1 . Tenenhaus, Amato, Esposito Vinzi
2 . Wetzels, Odekerken-Schroder, Van Oppen

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

جدول (۹). نتایج ضرایب مسیر و سطح معنی‌داری فرضیه‌های اصلی مدل پژوهش

مسیر	ضریب مسیر	معنی‌داری (آماره t)	نتایج
منابع ورودی —> مزیت رقابتی	۰/۵۳	۲۰/۰۶	پذیرش فرضیه
موقعیت در بازار —> مزیت رقابتی	۰/۴۲	۲/۲۳	پذیرش فرضیه
توان خلاقیت—> مزیت رقابتی	۰/۶۳	۱۱/۴۴	پذیرش فرضیه

بحث و نتیجه‌گیری

کسب‌وکارهای ورزشی در نبردی پنهان برای حفظ بقا و استیلای قدرت خود بر بازارها و افراد، در تلاشی بی‌پایان به دنبال کشف و به خدمت گرفتن الگوواره‌ها و قواعد جدید، پیش از رقبا هستند و در میان آن‌ها رقابتی بی‌پایان برای کسب مزیت رقابتی در جریان است. از این رو، اولین و اصلی‌ترین کارکرد مزیت رقابتی، تضمین بقا می‌باشد و وقتی یک کسب‌وکار بقای خود را با تکیه بر مزیت رقابتی تضمین نمود، آنگاه به بالندگی می‌رسد و می‌تواند مسیر موفقیت را بپیماید. گام برداشتن در این مسیر و رسیدن به اهداف عالی برای یک کسب‌وکار صرفاً با بکارگیری استراتژی‌های رقابتی و توجه چندبعدی به عوامل مؤثر بر خلق مزیت رقابتی میسر خواهد بود. لذا پژوهش حاضر به بررسی نقش سه متغیر منابع ورودی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت در خلق مزیت رقابتی کسب‌وکارهای ورزشی (مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران) پرداخته است.

نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل آماری نشان می‌دهد، منابع ورودی بر مزیت رقابتی مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران اثر معنی‌داری دارد. بدین معنی که منابع ورودی به میزان ۵۳ درصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی در این کسب‌وکارها را تبیین می‌کند. منابع ورودی یک مجموعه تفریحی–ورزشی آبی شامل تمام نهاده‌های انسانی، سازمانی و مالی می‌باشد. در واقع شایستگی‌های یک کسب‌وکار از یک یا ترکیبی از منابع ورودی آن بوجود می‌آید و پایه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. صاحبان این کسب‌وکارها باید توجه نمایند که تجزیه‌وتحلیل محیط خارجی برای کشف فرصت‌ها و تهدیدها به تنهایی نمی‌تواند موجب برتری رقابتی کسب‌وکارشان شود بلکه باید به منابع داخلی نیز توجه کنند تا بتوانند عوامل استراتژیک داخلی یعنی قوت‌ها و ضعف‌ها را نیز شناسایی کنند. همانگونه که صفری و اصغری‌زاده (۱۳۸۷) نتایج این بخش را مورد تأیید قرار داده و عنوان کردند که رقابت‌پذیری در درجه اول وابسته به منابع ورودی است (۴۵). همچنین یافته‌ها نشان داد که در بخش منابع ورودی، هر سه مؤلفهٔ سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه مالی به ترتیب بیشترین سهم را در تبیین منابع ورودی داشتند. سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین مؤلفه منابع ورودی مطرح شده است. به طور کلی می‌توان گفت که سرمایه کلیدی هر کسب‌وکاری مجموعه‌ای منسجم از ویژگی‌های کیفی، تحصیلی، مهارتی و فرهنگی منابع انسانی است که سبب ایجاد ارزش افزوده برای کسب‌وکار می‌گردد. اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی هر کسب‌وکاری، هر صاحب نظری را برآن می‌دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه یک کسب‌وکار نگاه کند. دلیل این امر نیاز به تغییر و تحول در سازمان‌ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی است. بنابراین کسب‌وکارها باید از اهمیت نقش سرمایه انسانی در خلق وضعیت رقابتی پایدار غافل نباشند و با استفاده از مدیریت نوین قابلیت‌های مزیت رقابتی نیروی انسانی را شناخته و به صورت نظام‌یافته و در محیطی انگیزشی جهت خلق موقعیت رقابتی به کار گیرند. همانطور که

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

کردپیتاک و جرمسیتی‌پارسرت (۲۰۲۰) نشان دادند که رابطه مثبتی بین عملکرد منابع انسانی و مزیت رقابتی وجود دارد (۱۹). دومین مؤلفه از منابع ورودی مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی که بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است سرمایه سازمانی است. سرمایه سازمانی شامل همهٔ توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، ویژگی‌های بنگاه، دانش، اطلاعات و هر چیزی است که تحت کنترل کسب‌وکارهاست و به آن‌ها کمک می‌کند، استراتژی‌های خود را پیاده کرده و کارایی و اثربخشی خود را افزایش دهند. در همین راستا اسمارت و ولف (۲۰۰۰) با دیدگاه مبتنی بر منابع نشان دادند که منابع مزیت رقابتی پایدار شامل روابط، اعتماد و فرهنگ سازمانی است (۳۷). سومین مؤلفه از منابع ورودی، بر سرمایه مالی مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران تأکید دارد. سرمایه مالی شرکت شامل تمامی انواع منابع پولی است که شرکت‌ها می‌توانند از آن‌ها برای توسعه و بکارگیری استراتژی‌ها استفاده کنند. منابع مالی هم به صورت مستقیم و هم به صورت غیرمستقیم بر عملکرد تأثیر می‌گذارد. همچنین این سرمایه به مدیریت هزینه و به کارگیری دارایی‌ها نیز اشاره دارد. در واقع منظور از مدیریت هزینه، تخصیص بهینه منابع مالی است. در همین راستا طاهرپور و همکاران (۱۳۹۰)، معتقدند که منابع مالی به کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها منجر می‌شود (۳۴). همچنین باید عنوان نمود علیرغم اهمیت سرمایه مالی برای کسب‌وکارها، الویت منابع مزیت رقابتی از منابع مالی به منابع سازمانی و سرمایه انسانی انتقال پیدا کرده است. به عبارت دیگر، موفقیت تنها به بودجه و مسائل مالی بستگی ندارد؛ بلکه در واقع به منش کارمندان، لیاقت و مهارت، توانایی در ایجاد تعهد و پشت گرمی و ... نیز بستگی دارد. همچنین رابطهٔ منابع ورودی و مزیت رقابتی کسب‌وکارها توسط بسیاری از محققان نظیر کردپیتاک و جرمسیتی‌پارسرت (۲۰۲۰)، دامغانیان و کشاورز (۱۳۹۹)، نعمتی و همکارن (۱۳۹۸)، کاستا و همکاران (۲۰۱۸)، سینر و کاراپولاتجی (۲۰۱۷)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)، ریحانی (۱۳۹۵)، نظری قنبری و صابونچی (۱۳۹۳)، طاهرپور و همکاران (۱۳۹۰)، اسمارت و ولف (۲۰۰۰) مورد بررسی قرار گرفته و با نتایج این مطالعه همخوان می‌باشد (۲۰، ۲۳، ۲۷–۲۹، ۳۳، ۳۵–۳۸).

نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل آماری نشان می‌دهد، موقعیت در بازار بر مزیت رقابتی مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران اثر معنی‌داری دارد. بدین معنی که موقعیت در بازار به میزان ۴۵ درصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی در این کسب‌وکارها را تبیین می‌کند. بازارمحوری و تأثیر آن بر مزیت رقابتی از جمله مباحث کلیدی و مهم در مدیریت بازاریابی است. هر چه سازمان بتواند شناخت بیش‌تری از نیازهای مشتریان و هم چنین فعالیت‌های رقبا و عوامل تأثیرگذار بر شرایط بازار به دست آورد و این اطلاعات را در کلیه سطوح سازمان پراکنده کند، از توانایی بیش‌تری برای بقاء در بازار رقابتی برخوردار خواهد بود. شرکت‌های بازار محور، دارای مزیت رقابتی در سرعت پاسخ‌گویی به نیازهای بازار و مشتریان می‌باشند. همچنین در پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و تهدیدات بازار اثربخش عمل می‌کنند. بنابراین بازارمحوری، می‌تواند تأثیر مهمی بر موفقیت سازمان که آن نیز در گرو کسب مزیت رقابتی است، داشته باشد. با توجه به یافته‌ها باید اذعان نمود که در زمینه موقعیت در بازار، مؤلفه‌های سرمایه مشتری و هوشمندی رقابتی به ترتیب بیشترین سهم را در تبیین موقعیت در بازار داشتند سرمایه مشتری عبارت است از مجموع همهٔ دارایی‌هایی که روابط کسب‌وکارها را ترتیب‌دهی و مدیریت می‌کند و این سرمایه شامل ارتباط مجموعه با مشتریان، عرضه‌کنندگان، رقبا، مؤسسات دولتی و جامعه است. هوشمندی رقابتی نیز یکی از الزامات رقابتی کسب‌وکارها برای رقابت و کسب مزیت رقابتی در عصر اطلاعات و ارتباطات است که کسب‌وکارها برای نیل به این مهم، نیازمند طراحی و اجرای نظام هوشمندی رقابتی برای شناسایی نیازها و الگوهای رفتاری حال و آینده مشتریان، نیازها و الگوهای تغییرات تکنولوژیک حال و آینده و نیز سناریوها، اهداف، استراتژی‌ها و رفتارهای حال و آینده رقبا و همچنین سازگاری رفتارهای بازاریابی، تکنولوژیک و استراتژیک خود با آن‌هاست. از

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

این‌رو می‌توان گفت، کسب‌وکاری در محیط رقابتی برنده خواهد شد که از حوزه فعالیت خود درک و ارزیابی عمیق‌تری داشته و برای خود مزیت‌های رقابتی بیشتری فراهم سازند. در دنیای امروز با ویژگی بازارهای رو به رشد سریع، تکیه بر اطلاعات قدیمی به کاهش بینش و از دست دادن فرصت‌های پیش روی منجر می‌گردد. بنابراین، افزایش درجه هوشمندی است که نگاه و درک صاحبان کسب‌وکارها را نسبت به تحولات محیط و آینده شفاف‌تر ساخته و توان کسب‌وکارشان را برای تحلیل فرایندهای روبه ظهور افزایش می‌دهد. همچنین محققانی از جمله، راچمی و آکا (۲۰۲۰)، نقی‌لو و همکاران (۱۳۹۹)، دهشتی و همکاران (۲۰۱۸)، ریحانی (۱۳۹۵) نیز در مطالعه خود بر تأثیر موقعیت در بازار بر مزیت رقابتی تأکید کردند که با نتایج این پژوهش همخوان می‌باشد (۲۱، ۲۵، ۲۶، ۳۳).

بر اساس نتایج بدست آمده در حال حاضر برای خلق مزیت رقابتی در مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران بیش از هر چیز بر توان خلاقیت تأکید شده است. توان خلاقیت بر مزیت رقابتی این نوع از کسب‌وکارهای ورزشی اثر معنی‌داری دارد. بدین معنی که توان خلاقیت به میزان ۶۳ درصد از تغییرات متغیر مزیت رقابتی را تبیین می‌کند. تغییر، تحول، خلاقیت و نوآوری در ابعاد مختلف زندگی همواره جزء جدایی‌ناپذیر نظام هستی بوده است. این نوآوری‌ها و پدیده‌های نوین، تمام جنبه‌های زندگی بشر را تحت تأثیر قرار داده است. دنیای کسب‌وکار و اقتصاد نیز جزئی از زندگی بشر می‌باشد و از موج نوآوری و تغییر در امان نمانده است. شاید به جرأت بتوان گفت زمینه‌هایی که بیشترین تأثیرپذیری را از تغییر و نوآوری داشته است در حوزه کسب‌وکار قرار دارند. صد البته که تغییر نیازهای مشتریان و افزایش رقابت در بازارها، صاحبان کسب‌وکارها را مجبور می‌سازد تا به طور مداوم به دنبال بهبود عملکردشان از طریق کاهش هزینه‌ها، نوآوری محصولات و خدمات و فرایندها و بهبود کیفیت و بهره‌وری باشند. با توجه به وسعت و تنوع این الزامات و ضرورت‌ها کسب‌وکارها باید برای کسب منابع بیشتر، حفظ و افزایش سهم بازار خود تقویت توان خلاقیتشان را در الویت قرار دهند. مدیران باید اقداماتی را جهت متحول کردن کسب‌کارشان مورد توجه قرار دهند که نه تنها برای مجموعه ورزشی آن‌ها ایجاد ارزش نمایند بلکه امکان کپی‌برداری و تقلید آن توسط رقبا هم مشکل باشد. در راستای اقدامات ذکر شده و با توجه به نتایج استخراج شده، سرمایه نوآوری در شرایط رقابتی فعلی بیشترین اثر را بر توان خلاقیت برای خلق مزیت رقابتی در مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران دارد. با توجه به گسترش روزافزون علم و نوآوری در عرصهٔ ورزش، نیاز به توجه به این موضوع در کسب‌وکارهای ورزشی ضروری است. خلاقیت و نوآوری در بازاریابی، نفوذ در بازارهای جدید، جذب نیروهای خلاق و استفاده از فناوری‌های جدید در این نوع کسب‌وکارهای ورزشی می‌تواند ضمن ایجاد مزیت رقابتی، نقش مهمی نیز در درآمدزایی داشته باشد و به طور کلی عملکرد مالی آن‌ها را تحت شعاع قرار دهد. همانگونه که شیرافکن (۱۳۹۵) عنوان نمود که جریان پیوستهٔ نوآوری بر ایجاد مزیت رقابتی مؤثر است (۳۳). با توجه به نتایج، توان فناوری اطلاعات نیز به عنوان دومین مؤلفه توان خلاقیت مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران معرفی شد. تغییرات سریع در محیط کسب‌وکارهای ورزشی، محیط رقابتی پیچیده‌ای را برای آن‌ها ایجاد کرده است. این کسب‌وکارها باید بتوانند توانایی عکس‌العمل در محیط‌های پویا را داشته و سازوکار مناسبی را در جهت افزایش بهره‌گیری از فرصت‌ها و کاهش تهدیدات بکارگرفته و از توانایی‌ها و قابلیت‌های خود به بهترین شکل استفاده نمایند. فناوری اطلاعات ابزار و راهکاری است که به منظور برخورد با این فشارها و تهدیدها بکار گرفته می‌شود و مدیران این مجموعه‌ها می‌توانند با استفاده از این ابزار توان خلاقیت کسب‌وکار خود را جهت رسیدن به مزیت رقابتی مطلوب افزایش دهند. مدیریت دانش به عنوان سومین مؤلفه توان خلاقیت مجموعه‌های تفریحی–ورزشی آبی شهر تهران معرفی شد. دانش و فرایندهای دانشی، منابع کلیدی مزیت رقابتی هستند. افزایش اهمیت دانش در

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

کسب‌وکارها، نیاز به تمرکز بر مدیریت دانش را به عنوان ایجاد خلاقیت در کسب‌وکارها ضروری ساخته است و از طرفی به کارگیری مدیریت دانش باعث کاهش هزینه‌های عملیاتی، تسریع مراحل توسعه محصول جدید، افزایش کیفیت ارائه خدمات به مشتری و بهبود عملکرد سرمایه انسانی می‌گردد. همانگونه که اسکای ریم (۱۹۹۸) معتقد است، سرمایه دانشی، دارایی نهفته و پنهانی سازمان‌ها است که با مدیریت و اداره آن می‌توان به مزیت‌های رقابتی دست یافت (۴۶). در واقع دانش به عنوان منبعی برای بقای کسب‌وکارها ضروری است و شرط موفقیت آن‌ها، دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است. نتایج این بخش از پژوهش با مطالعات دهقانی‌پور و همکاران (۱۳۹۹)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۸)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)، گوناسکاران و همکاران (۲۰۱۷)، نیروتی و راگوسیو (۲۰۱۷)، گوپتا و همکاران (۲۰۱۶)، ریحانی (۱۳۹۵)، شیرافکن (۱۳۹۵) همخوانی دارد (۲۴، ۲۷، ۲۹-۳۴).

فشارهایی که از ناحیه رقابت شدید بر کسب‌وکارهای ورزشی وارد می‌شود، آن‌ها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام‌یافته و مستمر می‌کند. ضمن اینکه الزامات وارده از طرف فناوری‌های جدید و نیز تغییر ذهنیت و علائق مشتریان همگی به این معنا است که دیگر روش‌های موفق دیروز نمی‌توانند تضمین‌کننده موفقیت فردا باشند. در ضمن مشتریان هر روزه در حال تغییر در توقعات خود و تنوع‌طلب هستند و اگر کسب‌وکاری نتواند این انتظارات مشتریان را برآورده سازد آن‌ها به سمت رقبا خواهند رفت. در حقیقت در کارزار رقابتی کنونی برای کسب‌وکارهای ورزشی، علیرغم اهمیت فراوان منابع ورودی به ویژه سرمایه انسانی در کنار سرمایه سازمانی و مالی، تکیه صرف بر این منابع شاید در کوتاه‌مدت راهگشا باشد، اما در بلندمدت به دلیل عدم توجه به عوامل مؤثر در محیط خارجی و عدم تطابق با تغییرات محیطی ناشی از پیشرفت فناوری‌ها، تغییر سلایق مشتریان و ... باعث می‌شود که کسب‌وکارها بازارشان را از دست بدهند. بنابراین باتوجه به اثر معنی‌دار هر سه متغیر منابع ورودی، موقعیت در بازار و توان خلاقیت بر خلق مزیت رقابتی، به مدیران و صاحبان مجموعه‌های تفریحی-ورزشی آبی شهر تهران پیشنهاد می‌گردد:

- ابتدا در بررسی منابع ورودی، استراتژی‌هایی از جمله، ایجاد محیط حمایتی در مجموعه، ارزش‌گذاری کارکنان بر اساس تخصص شخصی و تسهیم آن با سایر کارکنان، تشویق کارکنان به کار تیمی و ارتقاء فرهنگ همبستگی، شرکت دادن آن‌ها در بحث‌های گروهی، افزایش تعمق کارکنان درباره اقداماتشان از طریق توجه و پیگیری به همه امور مربوط به آن‌ها و همچنین ایجاد برنامه‌های توانمندسازی و یادگیری مستمر کارکنان از طریق برنامه‌های آموزشی تخصصی و مهارت‌محور و مدیریت صحیح دارایی‌ها و داشتن کمترین هزینه در هر کار را الگو و محور فعالیت‌های خود قرار دهند.
- در گام بعدی با توجه به عواملی همچون سرمایه مشتری و داشتن هوش رقابتی به عنوان ایجادکننده‌ها و تثبیت‌کننده‌های موقعیت در بازار، با انجام اقداماتی کاربردی از جمله تمرکز گسترده بر تحقیقات بازاریابی برای شناسایی هر چه بیشتر نیازها و سلایق مشتریان، استمرار یا ایجاد روابط بلندمدت با مشتریان و اطمینان از تداوم این رابطه، شناخت بازارهای هدف و بهبود سهم بازار ارائه خدمات با ارزش افزوده به مشتریان به خصوص مشتریان وفادار، اطلاع کارکنان از بازخورد مشتریان و تلاش مستمر برای دریافت نظرهای مشتریان، تحلیل و رتبه‌بندی تهدیدات و ریسک‌های فعلی و بالقوه و تبدیل به موقع آن‌ها به فرصت‌ها در راستای خلق مزیت رقابتی گام بردارند.
- در گام سوم با افزایش توان خلاقیت در مجموعه از طریق، افزایش طرح ایده‌های جدید، آزادی بیان ایده‌ها از سوی کارکنان، حمایت از طرح ایده‌ها، حمایت رویه‌ها از نوآوری، فراهم آوردن بستر مناسب برای بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی در

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

جهت بازاریابی و تبلیغات برای گسترش فعالیت‌های بازاریابی، ایجاد فرهنگ و جو کاری که کارکنان به اهمیت دانش و لزوم کاربرد آن در مجموعه پی ببرند تا زمینه و انگیزه تولید و ترویج دانش فراهم گردد.

همچنین باتوجه به دستاوردهای این پژوهش، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود در جهت تبیین مدل مفهومی برآمده از این پژوهش سعی کنند در یک جامعه وسیع‌تر از کسب‌وکارهای ورزشی، صنعت گردشگری ورزشی، صنعت تولیدات ورزشی، مجموعه‌های ورزشی غیرآبی و دیگر کسب‌وکارهای ورزشی گام برداشته و سعی کنند از طریق روش‌های آماری دیگر مدل مفهومی این پژوهش را آزمون نمایند.

Referencess

1. Ajitabh A, Momaya K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. Singapore management review. 2004;26(1):45-61.
2. Jafari P, Tajik M. Competition, Competitiveness and Development: A Look at the Importance of Competitive Policies on Competitiveness Developing Countries. Journal of the Center for Economic Research and Studies. 2016: 1-12. [in Persian].
3. Rumelt RP. What in the world is competitive advantage. Policy working paper. 2003;105(2003):1-5.
4. Pazouki F. The relationship between strategic orientation and organizational performance with respect to the mediating role of competitive advantage. Master Thesis, Tehran: Allameh Tabatabai University. 2016. [in Persian].
5. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management. 1991;17(1):99-120.
6. Klein J, editor A critique of competitive advantage. Critical Management Studies Conference; 2001.
7. Mehregan MR, E A, Safari H. Identification of IRAN's National Petrochemical Company Approach in Competitiveness Through Structural Equation Model and Analytical Hierarchy Process. Business Strategies. 2011;9(47):225-40. [in Persian].
8. Barney J, Wright M, Ketchen Jr DJ. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of management. 2001;27(6):625-41.
9. Bartlett CA, Ghoshal S. Managing across boarders. Harvard Business school press, Boston, MA. 1989.
10. Grant RM. Contemporary strategy analysis: Concepts. Technique, and Applications, Massachusetts: Balckwell. 1995.
11. Grant RM. The knowledge-based view of the firm: implications for management practice. Long range planning. 1997;30(3):450-4.
12. Peteraf MA. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic management journal. 1993;14(3):179-91.
13. Ramasamy H. Productivity in the age of competitiveness: focus on manufacturing in Singapore. Productivity in the Age of Competitiveness. 16: Asian Productivity Organizations Tokyo; 1995.
14. Smith S. World-class competitiveness. Managing Service Quality: An International Journal. 1995.
15. Jüttner U, Wehrli HP. Competitive advantage. Journal of Business & Industrial Marketing. 1994.
16. Dess G, Eisner A, Lumpkin GT, McNamara G. Strategic management: Creating competitive advantages: McGraw-Hill Higher Education; 2011.
17. Hooley GJ, Greenley GE, Cadogan JW, Fahy J. The performance impact of marketing resources. Journal of business research. 2005;58(1):18-27.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

18. Liu SS, Luo X, Shi Y-Z. Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. Journal of Business Research. 2003;56(6):481-91.
19. Kerdpitak C, Jermsittiparsert K. The Impact of Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: Mediating Role of Employee Engagement in Thailand. Systematic Reviews in Pharmacy. 2020;11(1):443-52.
20. Rachmi A, Poernamawati DE. The effect of competitive intelligence on competitive strategy and performance: study on cafes and restaurants in Malang, Indonesia. Diponegoro International Journal of Business. 2020;3(1):55-60.
21. DAĞLI EKMEKÇİ YA. FACTORS INFLUENCING COMPETITIVE ADVANTAGE OF SPORTS CLUBS IN TURKEY. Trakya University Journal of Social Science. 2019;21.
22. Damghanian H, Keshavarz M. The Role of Entrepreneurial Orientation, Opportunistic Culture and Human Resources Outsourcing in Gaining Competitive Advantage in Cross Sports Company. Sport Management Studies. 2020;12(62):87-110 [in Persian].
23. dehghanpouri h, sarlab R, Chavoshi SR, Donyapour H. Investigating the Effect of Marketing Intelligence on the Competitiveness of Online Sports Stores with the Mediating Role of Innovative Performance. New Marketing Research Journal. 2020;10(3):57-80 [in Persian].
24. naghilo z, hematinezhad ma, naderi nasab m. Designing the Competitiveness Pattern in Iran's Sports Services Industry. Sport Management and Development. 2020;9(4):1-17 [in Persian].
25. Deheshti M, Azimzadeh SM, Mirza Zadeh ZS, Alimohammadi H. Designing the competitive advantage model to Iranian football clubs based on teams' reputation. 2019. [in persian].
26. Nemati M, Khodabakhshi M, Heidari A. The relationship between knowledge management and human resource management and its impact on the competitive advantage of organizations. the 6th National Conference on Management Research and Humanities in Iran, Tehran. 2019. [in Persian].
27. Costa MFd, Costa CE, Angelo CFd, Moraes WFAd. Perceived competitive advantage of soccer clubs: a study based on the resource-based view. RAUSP Management Journal. 2018;53(1):23-34.
28. Soltani M, Kargar GA, Keshkar S, Ghafouri F. Identifying and Ranking Factors Affecting Obtaining Competitive Advantage in Iran Professional Football Clubs with RBV Approach. New Trends in Sport Management. 2018;6(20):81-93. [in Persian].
29. Gunasekaran A, Subramanian N, Papadopoulos T. Information technology for competitive advantage within logistics and supply chains: A review. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. 2017;99:14-33.
30. Neirotti P, Raguseo E. On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence. Information & Management. 2017;54(2):139-53.
31. Gupta S, Malhotra NK, Czinkota M, Foroudi P. Marketing innovation: A consequence of competitiveness. Journal of Business Research. 2016;69(12):5671-81.
32. Rihani M. Designing a competitive advantage model for the sports products industry Doctoral dissertation: University of Guilan 2016. [Persian].
33. Shirafkan H. Determining the effective factors in creating a competitive advantage over the entrepreneurship of sports organizations. Second International Conference on Accounting, Economics and Financial Management. 2016. [in Persian].
34. Şener İ, Karapolatgil AA. Rules of the game: Strategy in football industry. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2015;207:10-9.
35. Nazari ghanbari M, Sabounchi R. Analysis of role of Education and human capital in economic competitiveness of sport in west provinces of IRAN. Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies. 2014;1(2):93-7 [in Persian].

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]

36. Taherpour H, Rahnemood F, Haji M. dentifying the factors affecting the successful implementation of the organization's resource planning system in government organizations. Development management process. 2010;24(75):5-22. [in Persian].
37. Smart DL, Wolfe RA. Examining sustainable competitive advantage in intercollegiate athletics: A resource-based view. Journal of Sport Management. 2000;14(2):133-53.
38. Barclay D, Higgins C, Thompson R. The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: personal computer adoption ans use as an Illustration1995.
39. Cronbach LJ. Coefficient alpha and the internal structure of tests. psychometrika. 1951;16(3):297-334.
40. Nunnally JC. Psychometric Theory: 2d Ed: McGraw-Hill; 1978.
41. Hulland J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. Strategic management journal. 1999;20(2):195-204.
42. Fornell C, Larcker DF. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA; 1981.
43. Tenenhaus M, Amato S, Esposito Vinzi V, editors. A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. Proceedings of the XLII SIS scientific meeting; 2004.
44. Wetzels M, Odekerken-Schröder G, Van Oppen C. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. MIS quarterly . ۹۵-۲۰۰۹:۱۷۷.
45. Safari H, Asgharizadeh E. Measuring Competitiveness of IRAN’s National Petrochemical Company through Beysian Networks. Industrial Management Journal. 2008;1(1):51-70. [in Persian].
46. Skyrme DJ. Measuring the value of knowledge: Business Intelligence; 1998.

[Downloaded from ndea10.khu.ac.ir on 2026-11-03]
[DOR: 20.1001.1.22520716.1401.12.23.7.6]
[DOI: 10.52547/JRSM.12.23.122]