

مدیریت ورزشی \_ آذر و دی ۱۳۹۴  
دوره ۷، شماره ۵، ص: ۷۶۵-۷۷۸  
تاریخ دریافت: ۹۳ / ۰۲ / ۱۳  
تاریخ پذیرش: ۹۳ / ۰۲ / ۱۴

## تحلیل عوامل مؤثر در میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی شهر ارومیه براساس مدل مزیت رقابتی پورتر

محسن وحدانی\*<sup>۱</sup> - مهرداد محرم زاده<sup>۲</sup> - رضا طلائی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲. دانشیار مدیریت ورزشی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل ایران
۳. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه شمال، آمل، ایران

### چکیده

هدف از این مطالعه، تحلیل عوامل مؤثر بر میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی شهر ارومیه براساس مدل مزیت رقابتی پورتر بود. روش تحقیق توصیفی- همبستگی بود. جامعه آماری را دانشجویان و دانش‌آموختگان بخش تربیت بدنی تشکیل می‌دهند. از میان این افراد ۲۰۸ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق‌ساخته (با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷) بود که با ۳۸ سؤال عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی شهر ارومیه در میزبانی رویدادهای ورزشی را ارزیابی می‌کند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله برفی و برای تحلیل داده‌ها از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی (با چرخش واریمکس) استفاده شد. کلیه داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۵  $P \leq$  تحلیل شدند. نتایج آزمون تحلیل عاملی نشان داد که ۷۸/۰۸ درصد از مجموع واریانس به‌وسیله عوامل مستخرج به شرح زیر تبیین شد: عوامل سخت‌افزاری و منابع پشتیبان (۲۳/۲۵ درصد)، عوامل سیاسی - ارتباطی (۲۰/۲۴ درصد)، عوامل نرم‌افزاری (۱۶/۷۸ درصد)، منابع و جاذبه‌های محوری (۹/۵۶ درصد) و عوامل اجتماعی (۸/۲۵ درصد). هر کدام از این عوامل به تناسب میزان اهمیت و ضعف و قوتی که نسبت به شهرهای رقیب دارد، نیازمند سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی، مدیریت و توجه لازم است.

### واژه‌های کلیدی

رقابت، رویدادهای ورزشی، شهر ارومیه، مزیت رقابتی، میزبانی مسابقات.

## مقدمه

بحث رقابت‌پذیری یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های تجارت و فعالیت در محیط پویا و رقابتی امروز است. در سال‌های اخیر رقابت به‌عنوان یک مفهوم اقتصادی مؤثر بر توسعه پایدار صنعت سفر و گردشگر، مطرح است (۱۵). در گذشته‌های نه‌چندان دور، قدرت و مزیت رقابتی یک سازمان یا یک جامعه انسانی دسترسی بیشتر به منابع مادی محسوب می‌شد (۱۲). مزیت رقابتی تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان می‌کند (۲۵). رقابت‌پذیری فرایندی است که هر نهادی می‌کوشد تا از این طریق بهتر از دیگری عمل کند و از وی پیشی بگیرد. کسب توانمندی‌های رقابتی در جهان امروز به یکی از چالش‌های اساسی کشورهای مختلف در سطح بین‌المللی تبدیل شده است (۸). مزیت رقابتی عبارت است از میزان جذابیت پیشنهادی شرکت در مقایسه با رقبا از مشتریان. ضریب رقابتی، تمایز در ویژگی‌ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا به مشتریان می‌کند. به‌طور کلی، مؤلفه‌های مفهوم مزیت رقابتی شامل ارزش‌آفرینی، بازارگرایی، خشنودی مشتری، شناخت توان بالقوه، حرکت دادن توان بالفعل، انگیزه‌سازی، مهارت‌سازی، قیمت مناسب، پاسخگویی و نوآوری است (۸).

مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد؛ به‌عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در محیط رقابتی، سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌کند و رقبا نمی‌توانند به‌راحتی از آن تقلید کنند (۴). براساس تعریفی دیگر، مزیت رقابتی، ارزشی است که سازمان به مشتریان خود عرضه می‌کند؛ به‌نحوی که در آن مقطع زمانی این ارزش توسط رقبای بالقوه و بالفعل عرضه نمی‌شود (۳۰). سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره‌ای جز کسب و تداوم توانمندی رقابتی پایدار ندارند (۲).

آنچه در مزیت رقابتی مطرح است، به مجموعه‌ای از عوامل اشاره دارد که به‌سبب پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها و فعالیت‌های منتسب به آنها، ساده نیست. این نوع مزیت با درهم‌کنش عوامل، مؤلفه‌ها، عناصر، ابزار و شرایطی توصیف می‌شود که سازمان‌ها با آنها درگیرند یا به‌سبب وجود آنها، با سازمان‌های دیگر رقابت می‌کنند (۵). مایکل پورتر مزیت رقابتی را به‌سبب نشان دادن نقدهای وارد بر مزیت نسبی، مطرح کرد. وی موفقیت را تنها به مزیت‌های نسبی آشکار شده وابسته نمی‌دانست، بلکه معتقد بود باید

با شناخت وضعیت و سازمان خود و ظرفیت‌سازی، به خلق مزیت پرداخت و با فراهم آوردن بسترهای سرآمدی و شرایط کارایی رقابتی، به‌عنوان فعال عرصه‌های مختلف، تبدیل شد (۵).

در سال‌های اخیر رقابت به‌عنوان یک مفهوم اقتصادی مؤثر بر توسعه پایدار صنعت ورزش حرفه‌ای، مطرح است. مزیت رقابتی از مفاهیم اساسی در کسب‌وکار بین‌المللی است که موقعیت رقابتی سازمان را تعیین می‌کند و به سازمان توانایی ایجاد موقعیت تدافعی در برابر رقبایش را می‌دهد (۹). یک سازمان زمانی به مزیت رقابتی می‌رسد که ارزش زیادی برای مشتریان در مقایسه با سازمان‌های رقیب ایجاد کند (۷). اگر سازمان بتواند راهبرد رقابتی‌اش را با موقعیت‌های متغیر بازار مطابقت دهد، می‌تواند به‌تنهایی به اهدافش برسد و بقایش را به‌طور مستمر در بازار حفظ کند. سازمان با آگاهی از فعالیت‌های بازاریابی رقیب و مقایسه آنها با فعالیت‌های خودش، همچنین توسعه سازوکارهای خاص رقابتی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد و بر رقبایش در بازار غلبه کند (۷). اگر شرکت یا سازمانی قادر باشد فعالیت خاصی را بهتر از رقیب انجام دهد، می‌تواند ارزش‌های منحصر به فردی را برای مشتریان ایجاد کند که در نهایت موجب برتری در برابر آنها خواهد شد. البته، اگر رقیب نتوانند به‌سادگی آن را تقلید کنند و آن کالا یا خدمت ارزش و اهمیت بیشتری برای مشتری داشته باشد، کسب مزیت رقابتی تضمین خواهد شد. بنابراین، می‌توان گفت مزیت رقابتی به مجموعه‌ای از عوامل اشاره دارد که سبب می‌شود یک سازمان نسبت به رقبای خود برتری داشته باشد یا بهتر از آنها خدمت یا محصولی ویژه را ارائه دهد و مشتریان بیشتری را به خود جلب کند (۶).

مزیت رقابتی از موضوعات مهمی است که در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت و بازاریابی راهبردی مورد تأکید قرار گرفته است. نظریات به دو قسمت اصلی تقسیم می‌شوند: نظریات سنتی و نظریات مدرن. نظریات سنتی نظریاتی همچون نظریه مزیت نسبی و مدل هکشر-اوهلین را در بر می‌گرفت. براساس آزمون‌های مکرر انجام‌گرفته درباره فروض و کارکردهای نظریات سنتی، نظریه‌های مدرن به‌تدریج جایگزین آنها شد. نظریه مزیت رقابتی یکی از نظریات مدرن است که در سال ۱۹۹۰ توسط مایکل پورتر مطرح شد (۳۳).

بر این اساس، نه نظریه مزیت نسبی و نه مدل هکشر-اوهلین نمی‌تواند چگونگی استفاده از نوآوری و خلاقیت در تولید کالاها و خدمات و نیز نحوه تولید این کالاها در فضای بین‌المللی با استفاده از منابع داخلی را توضیح دهد (۲۸). به نظر پورتر (۱۹۹۰) «نظریه مزیت رقابتی ملل» که متکی بر ظرفیت نوآوری، خلاقیت و ابتکار کشورهاست، می‌تواند شرایط کنونی را توضیح دهد. برای دستیابی به مزیت

رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند (۳) و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد (۱۶). سازمان باید به قابلیت‌های داخلی و موقعیت رقابتی در بازار نه به صورت جدا از هم، بلکه به طور متقابل به عنوان منابع دستیابی به مزیت رقابتی و تدوین راهبرد بازاریابی فکر کند (۲۷). مزیت رقابتی حاصل فرایند پویا و مستمری است که با در نظر داشتن موقعیت خارجی و داخلی سازمان از منابع سازمان نشأت می‌گیرد و به واسطه توانایی به کارگیری درست این منابع، قابلیت‌هایی به وجود می‌آیند که بهره‌گیری از آنها مزیت‌های رقابتی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند (۳۳).

در مسیر ایجاد مزیت رقابتی دو نکته قابل طرح است: اول اینکه، این مسیر فرایند دنباله‌داری است که به عملکرد بهتر سازمان منجر می‌شود. در صورتی که سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، مزیت رقابتی پایداری خلق کند که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبا باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورده است (۲۳). دوم اینکه، به دلیل افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازد و باید با مزیت‌های جدیدی جایگزین شود (۳۲، ۳۰، ۱۶، ۱۷). بر این اساس سازمان باید به فکر پایدار کردن مزیت‌های رقابتی خود باشد (۲۹، ۱۷). ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی، مستلزم شایستگی‌هایی است که با تکیه بر قابلیت‌های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند (۲۰).

هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار است. به عقیده پورتر، هر بنگاهی در بلندمدت یک موقعیت قابل دفاع در صنعت برای خود ایجاد می‌کند. این موقعیت عامل تعیین‌کننده مهمی در موفقیت بنگاه در قبال رقباست (۱۴).

به طور مشخص در نیمه دوم قرن بیستم، مدل‌هایی مانند شکاف تکنولوژیکی<sup>۱</sup> توسط افرادی چون پوزنر<sup>۲</sup> (۱۹۶۱) و ورنن<sup>۳</sup> (۱۹۶۶) مطرح شد. لیندر<sup>۴</sup> (۱۹۶۱) نیز بر شرایط بازار محصول و تقاضا در تجارت بین‌الملل تأکید کرد. کروگمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) نظریه مزیت نسبی پویا، و پورتر<sup>۶</sup> (۱۹۸۵) نظریه مزیت

- 
1. Technological gap
  2. Posner
  3. Vernon
  4. Linder
  5. Krugman
  6. Porter

رقابتی را مطرح کردند که نظریه اخیر با واقعیت‌های اقتصاد نوین و شرایط جدید تجارت بین‌الملل سازگاری بیشتری دارد (۳۳).

طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث راهبردهای رقابتی قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره مزیت رقابتی مطرح شده است. با وجود این، ارائه تعریفی دقیق از مزیت رقابتی مشکل است. از یک طرف، مزیت رقابتی به معنای بازده بیش از حد معمول تلقی شده و از طرف دیگر، مزیت رقابتی به عملکرد بازار سرمایه و انتظارات مرتبط شده است. اما رایج‌ترین تعریف مزیت رقابتی در حوزه راهبرد رقابت و در چارچوب خلق ارزش، هر آنچه موجب شود درآمد بیش از هزینه افزایش یابد، تجلی پیدا می‌کند (۳۱).

پیتراف<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) مزیت رقابتی را حفظ درآمد بیشتر از حد طبیعی تعریف می‌کند. به عقیده بسکانو، درانو و شانلی<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) در صورتی که بنگاه در مقایسه با متوسط نرخ سود اقتصادی به نرخ بالاتر سود اقتصادی در بازار یکسان دست یابد، دارای مزیت رقابتی است (۳۲). سالونر، شپارد و پودونلی<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) عنوان می‌کنند که مزیت رقابتی اغلب به این معناست که بنگاه می‌تواند خدمات یا کالاهایی را تولید کند که مشتریان آنها را بارزتر از کالاها یا خدمات تولیدشده سایر رقبا تلقی می‌کنند.

پادامیتریو و همکاران (۲۰۰۹) طی تحقیقی با عنوان «حمایت مالی از المپیک و فعال‌سازی مزیت رقابتی» به این نتیجه رسید که سازمان‌ها و حامیان مالی باید با در نظر گرفتن مزیت‌های زیادی که رویداد بزرگ المپیک به وجود می‌آورد، از این فرصت بهره جست و پیشرفت سازمان خود تضمین کنند. ویرویلیان و دیلی<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «قالب‌بندی سازمان‌های ورزش به‌عنوان یک مزیت رقابتی تلاش برای جذب حامیان بیشتر» به این نتیجه رسیدند که در حال حاضر رویدادهای ورزشی بزرگ‌ترین منفعت و سودآوری را برای کشورها دارد.

ورزش با مطرح کردن ارزش‌های جدید اجتماعی، پا به عرصه دانش اقتصاد و هنر گذاشته است. جذابیت‌های پیدا و پنهان ناشی از این تحول، موجب برانگیختن احساسات و به‌وجود آمدن گرایش‌های خاص در بین تمامی جوامع نسبت به رویدادهای ورزشی شده است (۲۴)، در ورزش هم محققان مدیریت ورزشی تحقیقات خود را از سال ۱۹۹۰ در زمینه مزیت رقابتی با استناد به نظریه وابستگی

---

1. Peteraf  
2. Besanko, Dranove, and Shanley  
3. Saloner, Shepard and Podolny  
4. Virvilaite and Dilys

منابع که پففر و سالانیک<sup>۱</sup> کرده‌اند، آغاز کردند و رویدادهای ورزشی را یک شاخص مزیتی بسیار مهم قلمداد کردند (۱۶). براساس نظریه وابستگی به منابع سازمان‌ها به محیط وابسته‌اند و باید با خلق بازار مزیتی عدم اطمینان محیطی خود را به حداقل برسانند (۱۰). دستاوردهای مالی و پیشرفت‌های حاصل از برگزاری رویدادهای بزرگ در شهرهای میزبان، از منابعی است که سازمان‌های ورزشی و حتی دولت‌ها مجدانه به دنبال آنند (۲۲).

اگرچه امروزه مطالعاتی در زمینه مزیت رقابتی در مورد رویدادهای ورزشی صورت گرفته، مطالعات جامع و کاربردی چندانی درباره این موضوع، در کشورمان صورت نگرفته است و این مسئله لزوم چنین مطالعاتی را بیش از پیش نمایان می‌سازد. بحث مزیت رقابتی در میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی نیز با توجه به آثار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی آن اهمیت زیادی دارد. از این رو از آنجا که شهر ارومیه در چند سال اخیر میزبان چندین رویداد بزرگ ورزشی بوده است، هدف از این مطالعه تحلیل عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی شهر ارومیه در میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی است.

### روش تحقیق

روش این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی بود. به لحاظ هدف کاربردی و از نظر جمع‌آوری اطلاعات به صورت میدانی بود. جامعه آماری تحقیق را استادان، دانشجویان و دانش‌آموختگان بخش تربیت بدنی تشکیل می‌دهند که شامل دانشجویان و دانش‌آموختگان کارشناسی‌ارشد و دکتری مدیریت ورزشی (که با شهر ارومیه آشنایی داشتند) و استادان مدیریت ورزشی دانشگاه‌های ارومیه، هستند. از بین این افراد ۲۰۸ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق‌ساخته (با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷) بود که با ۳۸ سؤال در طیف ۵ ارزشی لیکرت (از ۱=خیلی کم تا ۵=خیلی زیاد) عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی شهر ارومیه در میزبانی رویدادهای ورزشی را ارزیابی می‌کند. روایی صوری (محتوایی) پرسشنامه را ده تن از استادان تأیید کردند. توزیع پرسشنامه بین دانشجویان، دانش‌آموختگان و استادان از طریق پرسشنامه‌های اینترنتی تحت وب با استفاده از سیستم google docs صورت پذیرفت. در این بخش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله برفی نیز استفاده شد. به طوری که از دانشجویان درخواست می‌شد که لینک پرسشنامه را برای همکلاسی‌های خود نیز

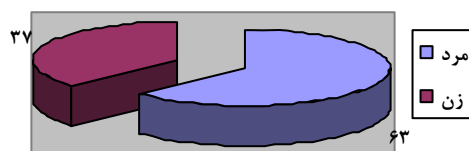
---

1. Pfeffer and Salancik

ارسال کنند. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف و تحلیل عاملی اکتشافی (با چرخش واریماکس) استفاده شد. کلیه داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری  $P \leq 0.05$  تحلیل شدند.

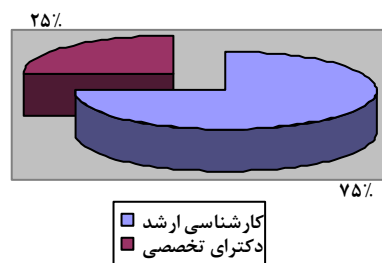
### نتایج و یافته‌های تحقیق

شکل ۱ درصد فراوانی نمونه این تحقیق را نشان می‌دهد. همان‌طورکه مشخص است ۷۷ نفر (معادل ۳۷ درصد) را زنان و ۱۳۱ نفر (معادل ۶۳ درصد) را مردان تشکیل می‌دهند.



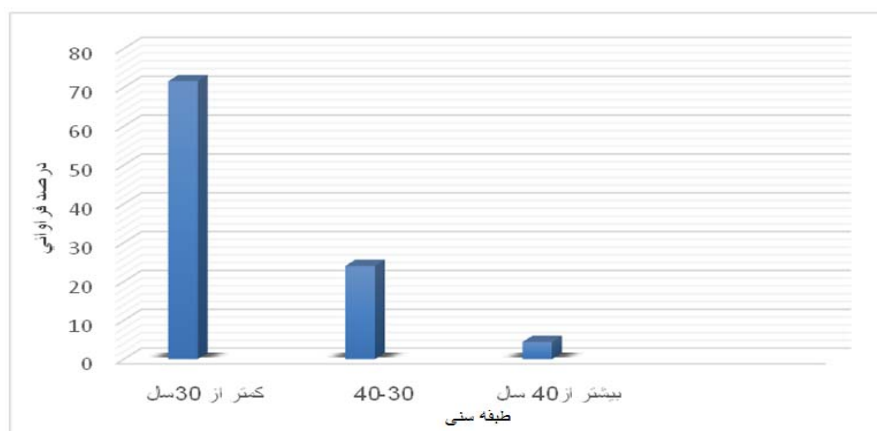
شکل ۱. درصد فراوانی نمونه براساس متغیر جنسیت

همچنین ۱۵۷ نفر (۷۵.۵ درصد) از افراد نمونه دانشجوی یا دانش‌آموخته مقطع کارشناسی‌ارشد، و ۵۱ نفر (۲۴.۵ درصد) دانشجویان و استادان دارای دکتری تخصصی (Ph.d) بودند (شکل ۲).



شکل ۲. سطح تحصیلات نمونه تحقیق

شکل ۳ درصد فراوانی نمونه این تحقیق را براساس متغیر سن نشان می‌دهد. همان‌طورکه مشاهده می‌شود، ۷۱/۶ درصد افراد کمتر از ۳۰ سال، ۲۴ درصد بین ۳۰ تا ۴۰، و ۴/۴ درصد بیشتر از ۴۰ سال داشتند.



شکل ۳. درصد فراوانی نمونه تحقیق براساس متغیر سن

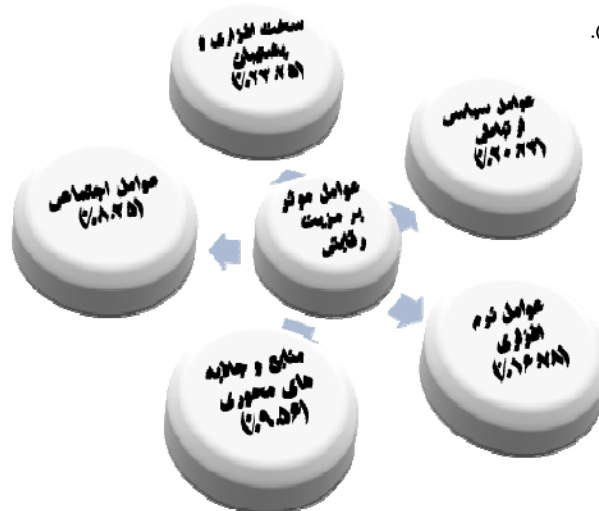
با توجه به اینکه در فرایند تحلیل عاملی، داده‌ها باید پنج شرط "حداقل missing کمتر از (۰/۰۵) - حجم نمونه کافی<sup>۱</sup> KMO<sup>۱</sup> نرمال بودن توزیع-مقادیر اشتراک سؤالات، واریانس بالاتر از ۰/۴" داشته باشند، این شرایط توصیف می‌شود. در فرایند مقابله با داده‌های missing در هر آزمودنی، ضریب ابهام سؤالات کمتر از ۰/۰۱ در نظر گرفته شده بود، به طوری که هر آزمودنی که به بیش از ۰/۰۱ سؤالات پاسخ نداده باشد، از تحقیق حذف شود.

در این مرحله هیچ‌کدام از سؤالات حذف نشدند. به منظور بررسی کفایت حجم نمونه KMO، با استناد به منابع مقدار بین ۰/۹۰ - ۰/۸۰ مناسب است که در پژوهش حاضر میزان KMO، ۰/۷۷ بود. در مورد ویژگی نرمال بودن توزیع چندمتغیری نیز که براساس آزمون بارتلت و معناداری میزان کرویت در تقریب مجذور خی بیان می‌شود، بررسی‌ها وضعیت نرمال توزیع چندمتغیری را نشان می‌دهند ( $P \leq 0.05$ ). در رعایت مفروضه مقادیر اشتراک سؤالات که معرف همبستگی هر سؤال با کل آزمون و تجانس درونی سؤالات است، در کتاب‌های آمار ملاک اعتبار میزان اشتراک حداقل ۰/۴ عنوان شده است که در این پژوهش، یافته‌ها، تناسب داده‌ها را نشان داد. در نهایت در مرحله بررسی واریانس تبیین شده (بالاتر از ۰/۴)، نیز یافته‌های تحلیل عاملی تأیید کننده این شرط بود. با توجه به موارد مذکور، شرایط حاکی از مساعد بودن انجام آزمون تحلیل عاملی است.

1 . Kaiser – Meyer – Olkin measure of sampling adequacy



نتایج آزمون تحلیل عاملی حاکی از تأثیر پنج شاخص مهم در مزیت رقابتی در میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی است که در مجموع ۷۸/۰۸ درصد از مجموع واریانس به وسیله عوامل مستخرج به شرح زیر تبیین شد: عوامل سخت‌افزاری و منابع پشتیبان (۲۳/۲۵ درصد)، عوامل سیاسی - ارتباطی (۲۰/۲۴ درصد)، عوامل نرم‌افزاری (۱۶/۲۸ درصد)، منابع و جاذبه‌های محوری (۹/۵۶ درصد) و عوامل اجتماعی (۸/۲۵ درصد) (شکل ۴).



شکل ۴. عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی

جدول ۱، بار عاملی هر یک از گویه‌ها را براساس جدول ماتریس همبستگی بین گویه‌ها و عوامل بعد از چرخش نشان می‌دهد.

جدول ۱. آزمون تحلیل عاملی - بار عاملی هر گویه و دسته‌بندی آن در عامل‌ها با توجه به ماتریس همبستگی (پس از چرخش)

بار عاملی	گویه	شاخص	عامل
۰/۷۸	زیرساخت‌ها و اماکن ورزشی در سطح بین‌المللی	شاخص سخت‌افزاری و منابع پشتیبان (۲۳/۲۵ درصد واریانس)	عامل ۱
۰/۶۸	زیرساخت‌های گردشگری		
۰/۷۱	زیرساخت‌های ترابری		
۰/۴۹	منابع انسانی		
۰/۵۵	حمایت اقتصادی مسئولان و سازمان‌ها	شاخص سیاسی ارتباطی (۲۰/۲۴ درصد واریانس)	عامل ۲
۰/۶۳	حمایت سیاسی مسئولان مربوط		
۰/۶۴	حمایت سازمان‌های دیگر		
۰/۵۹	ارتباطات سیاسی مدیران		
۰/۴۹	پوشش مناسب خبری رویدادها		

ادامه جدول ۱. آزمون تحلیل عاملی - بار عاملی هر گویه و دسته‌بندی آن در عامل‌ها با توجه به ماتریس همبستگی (پس از چرخش)

عامل	شاخص	گویه	بار عاملی
عامل ۳	شاخص نرم‌افزاری (۱۶/۲۸ درصد واریانس)	اطلاعات و آگاهی مدیران مسئول	۰/۵۶
		برنامه‌ریزی مناسب مدیران	۰/۶۴
		سازماندهی کارآمد و مناسب منابع انسانی و ...	۰/۵۸
		امنیت و آرامش شهر	۰/۴۹
		سابقه شهر در برگزاری رویدادهای ورزشی	۰/۴۷
		کنترل و ارزیابی مناسب مدیران در زمان برگزاری	۰/۴۳
عامل ۴	شاخص منابع و جاذبه‌های محوری (۹/۵۶ درصد)	بهره‌گیری از مدیران کارآمد و لایق در برگزاری رویداد	۰/۴۸
		موقعیت جغرافیایی شهر	۰/۵۱
		آراستگی و زیبایی شهر	۰/۶۷
		شهرت و اعتبار شهر	۰/۵۲
		استفاده از فناوری‌های نوین در برگزاری رویداد	۰/۳۶
		فرهنگ مردم	۰/۳۸
عامل ۵	شاخص اجتماعی (۸/۲۵ درصد واریانس)	مهمان‌نوازی مردم شهر	۰/۵۵
		علاقه و حمایت مردم شهر	۰/۵۳
		ذهنیت و دیدگاه مردم سایر شهرها نسبت به ارومیه	۰/۵۴

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق تحلیل عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی شهر ارومیه در میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی براساس مدل پورتر بود. یافته‌ها نشان داد که عوامل سخت‌افزاری و منابع پشتیبان (۲۵/۲۵ درصد)، عوامل سیاسی - ارتباطی (۲۰/۲۴ درصد)، عوامل نرم‌افزاری (۱۶/۷۸ درصد)، منابع و جاذبه‌های محوری (۹/۵۶ درصد)، و عوامل اجتماعی (۸/۲۵ درصد) به ترتیب مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی شهر ارومیه در میزبانی رویدادهای بزرگ ورزشی است.

با توجه به اینکه شهر ارومیه سوابق خوبی در برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی دارد، می‌توان گفت قابلیت مناسبی برای میزبانی رقابت‌های بیشتر دارد. وجود زیرساخت‌های مناسب و استاندارد در سطح بین‌المللی مانند سالن ۶۰۰۰ نفری غدیر، سالن دو و میدانی تخصصی، سالن‌های تمرینی مناسب، استخر، پیست اسکی و...، سبب شده است که از نظر زیرساخت‌های ورزشی نسبت به سایر شهرهای هم‌ردیف خود در اولویت باشد. در بخش عوامل سخت‌افزاری می‌توان اذعان کرد که شهر ارومیه به‌عنوان یک شهر توریستی زیرساخت‌های مناسبی در بخش گردشگری دارد. وجود هتل‌ها، اقامتگاه‌ها، اردوگاه‌ها، فضاهای

سبز، پارک‌ها، تفرجگاه‌ها، مناطق بکر و دست‌نخورده، دریاچه، کوه و سایر محیط‌های طبیعی و مصنوعی شرایط مناسبی را برای گردشگران فراهم می‌کند. از طرف دیگر، در چند سال اخیر رشد چشمگیری در خصوص زیرساخت‌های حمل‌ونقل در این شهر صورت گرفته است. وجود فرودگاه بین‌المللی، راه‌های ارتباطی زمینی مناسب، پل دریاچه ارومیه، سامانه اتوبوسی BRT و به‌ویژه بزرگراه‌ها و تقاطع‌های غیرهمسطح که اخیراً در سطح شهر بهره‌برداری شده‌اند یا در حال اجرا هستند، شرایط مطلوبی را از نظر سیستم ارتباطی و ترابری به‌وجود می‌آورد. در نهایت حضور منابع انسانی توانمند، پرتلاش و همچنین حمایت‌های اقتصادی سایر سازمان‌ها مانند شهرداری، استانداری به‌عنوان نیروهای پشتیبان نقش مؤثری در برگزاری مؤثرتر رویدادهای بزرگ ورزشی دارند.

شاخص‌های سیاسی - ارتباطی شامل حمایت سیاسی مسئولان و سازمان‌های دیگر، ارتباطات سیاسی مدیران و مسئولان و حوزه خبری و رسانه‌ای است. عوامل سیاسی اغلب به عناصر مفهومی و محتوایی تبلیغ سیاسی نظر دارند و در مقابل عوامل ارتباطی به عناصر شکلی و قالبی تبلیغی چون بروشورها، تبلیغات رسانه‌ای و ... به‌نظر می‌رسد ارتباطات و حمایت‌های سیاسی مدیران ارشد نیز می‌تواند نقش مهمی در گرفتن میزبانی رویدادهای ورزشی داشته باشد.

شاخص‌های نرم‌افزاری به عوامل مدیریتی اشاره دارد. خط‌مشی، برنامه‌ریزی، کنترل و ارزیابی، سازماندهی، برقراری امنیت اجتماعی، و ... جزء عوامل نرم‌افزاری هستند. بنابراین استفاده از مدیرانی لایق و کارآمد، سازماندهی مناسب منابع انسانی و غیرانسانی موجود در بخش ورزش و گردشگری، برقراری نظم و امنیت عمومی توسط نیروی انتظامی، کنترل و ارزیابی مناسب عملکرد و سایر عوامل مدیریتی می‌توانند نقش مؤثری در برگزاری رویدادهای بزرگ ورزشی داشته باشند.

عامل دیگر مؤثر در این تحقیق، منابع و جاذبه‌های محوری است. منابع و جاذبه‌های محوری شامل مؤلفه‌های اولیه جذابیت شهر میزبان هستند. موقعیت جغرافیایی شهر، آراستگی و زیبایی شهر، شهرت و اعتبار شهر، فناوری‌های به‌کار برده‌شده، و فرهنگ مردم عواملی بودند که می‌توانند تحت عنوان منابع و جاذبه‌های محوری دسته‌بندی شوند. در این زمینه نقش سازمان‌های وابسته به زیباسازی مانند شهرداری، بیشتر به چشم می‌خورد. همچنین در بخش فرهنگی می‌توان گفت فرهنگ هر شهر در جذب گردشگر و مسافر به یک مکان نقش مهمی دارد (۱). قاعدتاً حضور مردم از اقوام و فرهنگ‌های مختلف در این شهر، موجب غنی‌سازی فرهنگی در این شهر شده است. فرزین (۱۳۹۰) نیز منابع و جاذبه‌های محوری را به‌عنوان مزیتی رقابتی مقصد گردشگری می‌داند که با نتایج این تحقیق همخوانی دارد.

شاخص‌های اجتماعی نیز نقش مؤثری در میزبانی رویدادهای ورزشی دارد. علاقه و حمایت مردم، مهمان‌نوازی، و ذهنیت و دیدگاه مردم سایر شهرها از جمله عوامل اجتماعی مؤثر بودند. در نهایت باید گفت که بهبود هر یک از عوامل رقابتی نامبرده می‌تواند به افزایش مزیت‌های رقابتی شهر ارومیه در مقابل شهرهای رقیب منجر شود. هر کدام از این عوامل به تناسب میزان اهمیت و ضعف و قوتی که نسبت به شهرهای رقیب دارد، نیازمند سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی، مدیریت و توجه لازم است. از طرف دیگر، باید توجه داشت که به سبب افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، مزیت رقابتی یا به راحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به زودی رنگ می‌بازد؛ بنابراین باید به فکر مزیت‌های جدیدتری نیز بود.

### منابع و مأخذ

۱. اصفهانی، نوشین (۱۳۹۱)، جهانگردی ورزشی، انتشارات حتمی، چاپ دوم، تهران، ۲۰-۱۰.
۲. پاک مرام، عسگر؛ کریم اسکندری و زهرا مولوی (۱۳۸۸). هوش رقابتی ردیابی حرکات رقیبان. تدبیر، ش ۲۵: ۴۴-۴۱.
۳. پورتر، مایکل (۱۳۸۴)، استراتژی رقابتی، ترجمه: مجیدی، جهانگیر، مهرپویا، عباس، چاپ اول، انتشارات مؤسسه خدمات فرهنگی رسا، مدرس علوم انسانی، ش ۱۰: ۲۴۵-۲۲۶.
۴. تاج‌الدین م. طالبی ک. رستگار ع. و سمیع زاده م. (۱۳۹۱). ارتباط بین نوع استراتژی‌های کسب و کاری مورد استفاده در شرکت‌های کوچک و متوسط و بین المللی شدن آنها. مدیریت بازرگانی، ۴(۱۱): ۳۹-۱۸.
۵. خاندوزی، سید احسان (۱۳۸۴). انگاره پورتر در تجارت و مزیت رقابتی، فصلنامه راهبرد یاس، ش ۴: ۱۰۲-۸۳.
۶. رجبعلی بگلو رضا، (۱۳۹۱)، مزیت رقابتی و نقش آن در اقتصاد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی، کتابداری و اطلاع رسانی بهار ۱۳۹۱؛ ۱۱۵ (مسلسل ۵۷): ۲۳۷-۲۶۲.
۷. رضایی حسین، زینلی زهرا، شکرچی زاده زهرا (۱۳۹۰)، بررسی میزان تاثیر هوشمندی رقابتی در ایجاد مزیت رقابتی، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ش ۵: ۷۹-۷۵.
۸. زرآبادی پور س. زرگرپور ح. و زحمتکش ح. (۱۳۸۴). مرور روش‌ها و توسعه سیستم مدیریت دانش بر پایه وب، مقاله ارائه شده در دومین کنفرانس بین المللی مدیریت ایران: ۱۵-۱۴.

۹. فرزین محمدرضا، نادعلی زهرا (۱۳۹۰)، عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی مقصدهای گردشگری در ایران،

(مورد مطالعه: منطقه چابهار)، علوم اجتماعی، مطالعات گردشگری، ش ۱۴: ۶۷-۴۱

10. Amis, J. (2003). "Good things come to those who wait": The strategic management of image and reputation at Guinness. *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 189-214.
11. Amis, J., Pant, N., & Slack, T. (1997). Achieving a sustainable competitive advantage: A resource-based view of sport sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11(1), 80-96.
12. Ansari M. Rahmany Youshanlouei H. and Mood M. (2012). A conceptual model for success in implementing knowledge management: A case study in tehran municipality, *Journal of Service Science and Management*, 5(2), 212-222. doi: 10.4236/jssm.2012.52026.
13. Apostolopoulou, A., & Papadimitriou, D. (2004). "Welcome Home": Motivations and objectives of the 2004 Grand National Olympic sponsors. *Sport Marketing Quarterly*, 13(4), 180-192.
14. Awuah, G.B. and Gebrekidan, D.A. (2008). Networked (interactive) position: a new view of developing and sustaining competitive advantage, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 18(4), 333-350.
15. Balan, Diana, Balaure, Virgile & Veghes, Calin (2009), Travel and Tourism Competitiveness of the world's top Tourism Destination: An exploratory assessment, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 11(2), 979-987
16. Barney J. (1992), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), p.99-120.
17. Barney, J. & Wright, P. M. (2001). On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46
18. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
19. Bartlett, C.A. & Ghoshal, S. (2005). Building competitive advantage through people. *Sloan Management Review*, 43(2). 34-41
20. Chen, Y.S.; Lin, N.J.J. and Chang, C.H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets, *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.
21. De Toni, A. & Tonchias, S. (2003), "strategic planning and firms competencies", *international journal of operation and production management*, vol. 23, No. 9, 947-976
22. Dimitra Papadimitriou & Artemisia Apostolopoulou (2009) Olympic Sponsorship Activation and the Creation of Competitive Advantage, *Journal of Promotion Management*, 15:1-2, 90-117.
23. Evans, Daniel M.; Smith, Aaron C.T. (2004), Internet sports marketing and competitive advantage for professional sports clubs: bridging the gap between theory and practice, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Nov 2004, Vol. 6 Issue 2, p86
24. Fahy, J., Farrelly, F., & Quester, P. (2004). Competitive advantage through sponsorship: A conceptual model and research propositions. *European Journal of Marketing*, 38(8), 1013-1030.

25. Hao Ma, 1999. "Creational preemption for competitive advantages", management decision, vol. 37, no. 3.259-266
26. Hill, C\_ and Jones G.R. 2007. Strategic management theory, Houghton Mifflin Company. New York, 170-184
27. Hooley G, J. Greenley, G, E. Cadogan, J, W. and Fahy, J. (2005), the performance impact of marketing resources. Journal of Business Research. 58. 18– 27.
28. Kumar, V., Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, Robert P. Leone, (2010), "market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?" , Journal of Marketing Article Postprint,16-30
29. Lado, A. A. & Wilson, M. C. (2010). Human resource systems and sustaine competitive advantage: a competency-based perspective, Academy of Management Review, 19(4). 699-727.
30. Roudriguez, M. A., Ricart, J. E., Sanchez, P. (2002); "sustainable development and the sustainability of competition advantages", creativity and innovation management, 11(3). Pp 53-78.
31. Rumelt Richard P. (2003) what in the World is Competitive Advantage? , Policy Working Paper, N. 105, pp.1-5.
32. Saloner, Garth, Andrea Shepard and Joel Podolny (2001) Strategic Management, John Wiley & Sons, New York.pp19-32
33. Zhou, Z, K. Brown, R, J. and Dev, S, C. (2009), Market orientation, competitive advantage, and performance: A demandbased perspective. Journal of Business Research.10. 1027- 1034, 693-716