



Research Paper 

## Identifying and Framing Strategies to Improve the Competitive Advantage in the National Skating Sports

Majid Honarjoo<sup>1</sup> , Rasool Norouzi Seyed Hossini<sup>2\*</sup> , Shahram Nazari<sup>3</sup> 

Received: Jan 30, 2024

Revised: Apr 14, 2024

Accepted: Apr 18, 2024

### ABSTRACT

**Objective:** The present study examines the identification and framing of strategies to improve the competitive advantage of the National Skating Sports.

**Methodology:** Qualitative research was conducted based on thematic analysis procedures (Braun & Clarke, 2006). The statistical population of the research was formed by all skating experts who had an experience of more than 10 years, the sampling method was purposeful. Validation of the findings was investigated based on the four criteria of Lincoln & Guba (1985).

**Results:** The findings indicate the extraction of 5 main themes and 13 sub-themes, including "strategies for the organizational development of the Skating Federation", which consists of (technical development of the skating sport at the country level, management skills; improving the competitive advantage of the Federation's human capital); "Expansion of networking and international relations" which consists of (development of domestic relations and development of international relations); "Marketing strategies" which consist of (customer-oriented; public advertising; awareness and information; attraction of financial sponsors); "Infrastructural strategies" which consisted of (development of facilities and infrastructures; educational places and spaces) and strategies of popularizing skating which consisted of (institutionalization of skating sport and development of skating among the public and families).

**Conclusion:** These results provide actionable insights help organizations to formulate targeted their strategies to develop and expand, create and strengthen networks, and improve operational performance and support.

**Keywords:** Customer Orientation; Technical Development; Competitive Advantage; Skating Federation; The Public Expansion of Skating

1. Ph.D student of Sports Management, University of Eyvanekey, Semnan, Iran.
2. Associate Professor of Sports Management, Sport Sciences Department, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (**Corresponding author**)
3. Assistant Professor of Physical Education Instruction, Shahid Chamran Campus, Farhangian University, Tehran, Iran.

\* Corresponding author's e-mail address: [rasool.norouzi@modares.ac.ir](mailto:rasool.norouzi@modares.ac.ir)

**Cite this article:** Honarjoo, M., Norouzi Seyed Hoseini, R., & Nazari, Sh. (2025). *Identifying and Framing Strategies to Improve the Competitive Advantage in the National Skating Sports*. *Journal of Sport Management and Development*, 14(2), 151-172.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.26639.2876>





## Extended Abstract

### Introduction and State of Problem

Competitive advantage is crucial for the success of sports organizations. Without acquiring and promoting competitive advantages, these organizations cannot achieve significant profitability (Ying et al., 2019). However, customer preferences, needs, and expectations change over time. Therefore, it is important to first determine what the customer wants and then find ways to meet those needs (Karamikhah, 2023; Aghaei et al., 2025). The first step in developing a competitive advantage for sports organizations is to identify and analyze the factors that play a role in this process. This knowledge can then be used to identify and systematize strategies and methods for developing a competitive advantage (Moradi & Nazari, 2025; Nazari et al., 2024). Creating a competitive advantage ensures the survival and success of the organization, improves efficiency and quality, and ultimately leads to customer satisfaction. In this research, we aim to identify ways to enhance the competitive advantage of the national skating federation.

### Methodology

The current research was conducted qualitatively and used the thematic analysis technique (Braun & Clarke, 2006) to identify the components of competitive advantage in the national skating federation. The statistical population of the research consisted of experts in the field of skating with more than 10 years of experience. The sampling method was purposeful, and the researcher reached saturation with 16 interviews. The initial questions asked by the researcher to identify the themes of competitive advantage were as follows: What are the market and customer needs in the field of the skating federation? What advantages or distinctions does the skating federation have that can make it stand out from the competition? Are there any new technologies in the field of skating that can improve the federation's performance? What programs and strategies should the federation consider to improve its performance? The initial questions were designed in a way that allowed for follow-up questions to be asked based on the participants' answers in order to further identify the themes of the federation's competitive advantage. To ensure that no important information was missed, each interview was audio recorded (Liamputtong, 2009). Semi-structured interviews, lasting from 20 to 40 minutes, were conducted at a location chosen by the participant. Ethical considerations were given to all participants, and their responses were used solely for the purpose of conducting the research. To validate the qualitative findings, the four criteria introduced by Lincoln & Guba (1985), including credibility, portability, reliability, and confirmability, were used.

### Results

16 people participated in this research, 13 men and 3 women, the age range of these people fluctuated between 36 and 65, the majority of the participants had academic education and experience of more than 10 years in the field of skating.

The results of coding led to the extraction of 67 primary concepts, 13 secondary concepts and 5 final concepts. according to this findings indicate the extraction of 5 final concepts,



including the "organizational development strategies of the Skating Federation", which consists of (technical development of the skating sport at the country level, management skills; improving the competitive advantage of the Federation's human capital); "Expansion of networking and international relations" which consists of (development of domestic relations and development of international relations); "Marketing strategies" which consist of (customer-oriented; public advertising; awareness and information; attraction of financial sponsors); "Infrastructural strategies" which consisted of (development of facilities and infrastructures; educational places and spaces) and strategies of popularizing skating which consisted of (institutionalization of skating sport and development of skating among the public and families).

### **Discussion and Conclusion**

In recent decades, competitive advantage has been at the center of the discussion of most competitive strategies and many discussions about competitive advantage have been raised (Baraskova, 2010; Rasekhi & Zabihi Lahormi, 2008) and as a dependent variable in many researches. Strategic management is considered (Foss & Lyngsie, 2011). In order to improve the competitive advantage, the skating federation should have indicators that lead to more growth and progress than competitors, including organizational development strategies; infrastructure strategies; expansion of the public sector; Implement the advertising strategies and the development and expansion of networking based on the extracted findings. Under the use of Ozone, solutions focus on innovation, improving processes, improving the quality of products and services, creating effective communication with customers and flexibility in facing market developments. Also, the use of advanced technologies, improving the knowledge and skills of employees, market development and continuous research and development can also help to increase the competitive advantage of the skating federation. Therefore, in order to create a competitive advantage in the country's skating federation, it is recommended to the officials of the federation to consider the extracted indicators and act based on the findings of the current research to create the preparations for creating a competitive advantage for this federation. It is suggested that as much as possible, in addition to attracting financial sponsors and efficient and effective management in the federation and boards, the training spaces for skating should be developed in different parts of the country, as well as the training of coaches and the holding of coaching classes for athletes in this field. Different provinces should be included in the agenda of the federation. Also, popularizing this field and institutionalizing it among men and women is effective in improving the competitive advantage of skating.

### **Originality/Value**

The originality of this study lies in its focused exploration of competitive advantage within the context of a niche yet rapidly developing sport—skating—in Iran. While much of the literature on competitive advantage centers on large-scale sports organizations or mainstream sports such as football and basketball, this research shifts the spotlight to the skating federation, which has received limited academic attention. By employing a qualitative thematic analysis and drawing insights from experienced experts in the field, this study uncovers context-specific components such as infrastructure development, international networking, and grassroots popularization strategies that are uniquely relevant to the skating domain. Furthermore, the study emphasizes the role of human capital, localized marketing strategies, and the cultural institutionalization of the sport, which have not been deeply explored in previous works. The



integration of expert perspectives through semi-structured interviews enhances the authenticity and applicability of the findings, providing a grounded framework that federation policymakers can directly utilize. This research not only contributes to the academic body of knowledge on sports management in developing countries but also offers practical strategies tailored to the specific conditions and challenges faced by niche sports federations aiming to establish and sustain competitive advantage.

### Research Limitations/Implications

One of the main limitations of this study is its focus on the Skating Federation of the Islamic Republic of Iran and the reliance on the perspectives of a limited number of experts within this specific field, which may affect the generalizability of the findings to other sports federations or disciplines. Additionally, the qualitative nature of the research and the interpretation of data based on participants' experiences and perceptions may introduce subjective bias. Nevertheless, the findings offer valuable practical implications for sports managers, policymakers, and administrators, particularly in less mainstream or emerging sports. The strategic components identified in this study can contribute to enhancing competitive positioning within similar organizations.

### Ethical Considerations

#### Compliance with ethical guidelines

This research adhered strictly to established ethical standards throughout all stages of the study. Prior to data collection, participants were informed about the purpose of the study, their voluntary participation, and the right to withdraw at any time without consequence. To ensure confidentiality, all identifying information was removed from the data, and interview recordings and transcripts were securely stored with access limited to the research team. Ethical principles such as respect for autonomy, non-maleficence, and beneficence were fully observed. Furthermore, the research was conducted in accordance with the ethical guidelines outlined by the institution overseeing the study, and approval was obtained from the relevant ethics committee. The responses were used solely for academic and analytical purposes, and participants' anonymity was preserved in all published results.

#### Funding

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

#### Authors' contribution

All authors contributed equally to the conception, design, data collection, analysis, and writing of this manuscript. All authors reviewed and approved the final version of the paper.

#### Conflict of interest

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this article.

#### Acknowledgments

The authors would like to express their sincere gratitude to the experts and professionals in the field of skating who generously shared their time, insights, and experiences during the interview process. Their valuable contributions made this research possible.

### References

- Aghaei, R., Sadeghi Boroujerdi, S., & Malek Mohammadi, A. (2025). Identification of the Opportunities and Challenges of Social Media Marketing of Premier League Football Clubs. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 112-131. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.22869.2720>] [In Persian]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. [[Link](#)]



- Foss, N.J., & Lyngsie, J. (2011). *The Emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets, and research gaps*. Edward Elgar [[Link](#)]
- Karamikhah, B. (2023). Explaining and identifying factors that constitute competitive advantage in organizations based on qualitative technique. *Journal of Accounting and Management Vision*, 5(76), 128-143. [[Link](#)] [In Persian]
- Liamputtong, P. (2009). Qualitative data analysis: conceptual and practical considerations. *Health Promotion Journal of Australia*, 20(2), 133-139. [[Link](#)]
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage. [[Link](#)]
- Moradi, J., & Nazari, R. (2025). Presenting the Commercialization Model of Iran's Football Industry Based on Sustainable Development and Performance. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 159-184. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22089.2691>] [In Persian]
- Nazari, V., Razavi, S.M.H., Dousti, M. & Farzan, F. (2024). A Qualitative Investigation of the affecting factors on the establishment of Professional management of Iranian volleyball clubs. *Journal of Sport Management and Development*, 13(3), 127-156. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22143.2696>] [In Persian]
- Rasekhi, S., & Zabihi Lahormi, E. (2008). Competitive advantage at the company level: concept and theory. *Macroeconomics Research Letter*, 1(28), 31-54. [[Link](#)] [In Persian]
- Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019). The role of a manager's intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive performance. *Sustainability*, 11(2), 527. [[Link](#)]





## مقاله پژوهشی

### شناسایی و چارچوب‌بندی راهکارهای ارتقای مزیت رقابتی در ورزش اسکیت ایران

مجید هنرجو<sup>۱</sup>، رسول نوروزی سیدحسینی<sup>۲\*</sup>، شهرام نظری<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۳۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۱/۲۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۰

#### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر به بررسی شناسایی و چارچوب‌بندی راهکارهای ارتقای مزیت رقابتی فدراسیون اسکیت ایران می‌پردازد.

**روش‌شناسی:** روش پژوهش کیفی و بر اساس رویه‌های تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶) انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارشناسان حوزه اسکیت تشکیل داده بودند که سابقه بالای ده سال داشتند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود و اعتباریابی یافته‌ها براساس معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) مورد بررسی قرار گرفت.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج پژوهش، پنج مضمون اصلی و سیزده مضمون فرعی مانند "راهبردهای توسعه سازمانی فدراسیون اسکیت" (شامل توسعه فنی ورزش اسکیت در سطح کشور، مهارت‌های مدیریتی؛ ارتقای مزیت رقابتی سرمایه انسانی فدراسیون)؛ "گسترش شبکه‌سازی و روابط بین‌المللی" (شامل توسعه روابط داخلی و توسعه روابط بین‌المللی)؛ "راهبردهای بازاریابی" (شامل مشتری‌مداری؛ تبلیغات عمومی؛ آگاهی و اطلاع‌رسانی؛ جذب حامیان مالی)؛ "راهبردهای زیرساختی" (شامل توسعه امکانات و زیرساخت‌ها؛ مکان‌ها و فضاهای آموزشی) و راهبردهای همگانی کردن اسکیت (شامل نهادهای سازوکار ورزش اسکیت و توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها) شناسایی شدند.

**نتیجه‌گیری:** این نتایج می‌تواند به فدراسیون اسکیت کمک کند تا راهبردهایش را برای توسعه و گسترش، ایجاد و تقویت شبکه‌ها، و بهبود عملکرد، عملیاتی و پشتیبانی کند.

**واژه‌های کلیدی:** مشتری‌مداری؛ توسعه فنی؛ مزیت رقابتی؛ فدراسیون اسکیت؛ گسترش همگانی اسکیت

۱. دانشجوی دکتری مدیریت ورزش، گروه علوم ورزشی، دانشگاه ایوان‌کی، سمنان، ایران.

۲. دانشیار مدیریت ورزش، گروه علوم ورزشی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. استادیار آموزش تربیت بدنی، گروه علوم ورزشی، دانشگاه فرهنگیان، پردیس شهید چمران، تهران، ایران.

\* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: rasool.norouzi@modares.ac.ir

استناد: هنرجو، مجید؛ نوروزی سیدحسینی، رسول و نظری، شهرام. (۱۴۰۴). شناسایی و چارچوب‌بندی راهکارهای ارتقای مزیت رقابتی در ورزش اسکیت ایران. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۴(۲)، ۱۵۱-۱۷۲.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.26639.2876>

#### نوآوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش با رویکردی نوآورانه به تحلیل مزیت رقابتی در یک رشته ورزشی نوظهور و کمتر مورد توجه در ادبیات مدیریت ورزشی می‌پردازد. تأکید بر ظرفیت‌های سرمایه انسانی، بازاریابی هدفمند و نهادهای سازوکار فرهنگی این ورزش، زوایای جدیدی را به گفتمان علمی مدیریت مزیت رقابتی در ورزش می‌افزاید. یافته‌های این مطالعه ضمن برخورداری از قابلیت کاربردی، می‌تواند به عنوان الگویی راهبردی برای سیاست‌گذاران، مدیران فدراسیون‌ها و نهادهای ورزشی در جهت ارتقاء مزیت رقابتی در ورزش‌های غیرمتداول و رو به رشد مورد بهره‌برداری قرار گیرد.





## مقدمه

یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌ها و شرکت‌ها در دنیای پرشتاب امروز، حفظ جایگاه خود در عرصه رقابت و ارتقاء توان رقابتی برای پیشی گرفتن از رقبای در حوزه تولید یا ارائه خدمات است. با شدت گرفتن رقابت، افزایش تعداد رقبای در سطوح داخلی و بین‌المللی، و تحولات سریع فناوری، اهمیت برخورداری از مزیت رقابتی بیش از پیش نمایان شده است (جزینی، ۲۰۲۲؛ ژانگ و همکاران، ۲۰۲۳). رقابت‌پذیری مفهومی فرآیندی است که در آن هر نهاد تلاش می‌کند تا عملکردی بهتر از سایرین ارائه دهد و جایگاه برتری در بازار به دست آورد. در شرایط کنونی، دستیابی به توانمندی‌های رقابتی به یکی از چالش‌های کلیدی کشورها در عرصه بین‌الملل تبدیل شده است (کریمی‌خواه، ۲۰۲۳). از دیدگاه صاحب‌نظران مدیریت، یکی از مؤلفه‌های کلیدی برای کسب مزیت رقابتی، هوش رقابتی است. این نوع هوش، به واسطه مزایای منحصر به فردی که در بهبود ساختارهای درونی و بیرونی سازمان‌ها ایجاد می‌کند، به‌طور روزافزونی مورد توجه قرار گرفته است (یاوری و همکاران، ۲۰۲۳). هوش رقابتی به مدیران امکان می‌دهد تا تصمیمات راهبردی خود را مبتنی بر تحلیل‌های دقیق از محیط رقابتی اتخاذ کنند و با بهره‌گیری از اطلاعات محیطی و شناخت بهتر رقبای رویکردی خلاقانه و اثربخش در مدیریت داشته باشند؛ از این رو، امروزه هوش رقابتی به یکی از ضرورت‌های انکارناپذیر برای مدیران در سطوح مختلف سازمانی تبدیل شده است (کاویتها و رانی، ۲۰۱۶).

مزیت رقابتی حاصل از توسعه هوش رقابتی، مجموعه‌ای از توانایی‌ها و ویژگی‌هایی است که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد تا عملکردی پایدار و برتر نسبت به رقبای داشته باشند (حسن‌زاده و همکاران، ۲۰۲۱). به عبارت دیگر، مزیت رقابتی جوهره اصلی فعالیت‌های راهبردی مدیران محسوب می‌شود، با این حال، تغییرات گسترده و غیرقابل پیش‌بینی در محیط کسب‌وکار، حفظ این مزیت را دشوار ساخته است. مزیت رقابتی به وضعیتی اشاره دارد که در آن یک بنگاه می‌تواند با بهره‌گیری از شیوه‌های کارآمدتر و ارائه محصولات با کیفیت بالاتر، سودآوری بیشتری نسبت به رقبای کسب کند (بساق‌زاده و همکاران، ۲۰۲۳). در گذشته، تعاریف مزیت رقابتی عمدتاً بر شاخص‌هایی مانند سودآوری، بهره‌وری و سهم بازار تمرکز داشت و مزیت رقابتی به‌عنوان توانایی شرکت در کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت محصول یا گسترش سهم بازار تعریف می‌شد (بیات و همکاران، ۲۰۲۱؛ فرزام و همکاران، ۲۰۱۹). اما امروزه، این مفهوم به‌عنوان «عملکرد برتر در مقایسه با رقبای در یک بازه زمانی بلندمدت» شناخته می‌شود (ایوانز، ۲۰۱۶). در چارچوب این دیدگاه، مزیت رقابتی فراتر از هم‌ترازی با رقبای قرار می‌گیرد و به معنای قرار داشتن در زمره شرکت‌های با عملکرد بالا، و نه الزاماً بهترین در صنعت، است؛ بلکه تداوم عملکرد بالا و بهتر از میانگین صنعت، شاخص اصلی آن محسوب می‌شود (یاوری و همکاران، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، مزیت رقابتی به‌عنوان توانایی سازمان در مقابله با رقبای و غلبه بر آن‌ها نیز تعریف می‌شود. این توانایی از طریق تحلیل نقاط ضعف و قوت رقبای و یافتن راه‌هایی برای پر کردن شکاف‌های عملکردی قابل دستیابی است. هنگامی که یک سازمان ویژگی‌های متمایزی نسبت به رقبای کسب می‌کند، در واقع مرز جدیدی برای رقابت خود ترسیم می‌نماید. به‌طور کلی، مزیت رقابتی به مجموعه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی اطلاق می‌شود که به سازمان کمک می‌کند تا در فضای پرتلاطم رقابتی بقا یافته و حتی پیشرفت کند (ادی و همکاران، ۲۰۲۱؛ موسس و شارما، ۲۰۲۰؛ آقایی و همکاران، ۲۰۲۵). افزون بر این، سازمان‌ها می‌توانند از طریق نوآوری مستمر، پژوهش

<sup>1</sup> Zhang et al

<sup>2</sup> Kavitha & Rani

<sup>3</sup> Bossaghzadeh et al

<sup>4</sup> Evans

<sup>5</sup> Moses & Sharma



و توسعه داده‌محور، و خلق محصولات و خدمات جدید، نسبت به حفظ و تقویت مزیت رقابتی خود اقدام نمایند (القمدی و عفاق، ۲۰۲۴).

صنعت ورزش از پتانسیل بالایی برای کسب مزیت رقابتی برخوردار است (دانوش، ۲۰۰۵). پژوهشگران مدیریت ورزشی، پژوهش‌های خود را از سال ۱۹۹۰ در زمینه مزیت رقابتی با استناد به نظریه وابستگی منابع آغاز کرده‌اند. سازمان‌های ورزشی از سازمان‌هایی هستند که رضایت مشتریان از خدمات فلسفه وجودی سازمان را تشکیل می‌دهد (مودی و همکاران، ۲۰۱۷؛ مرادی و نظری، ۲۰۱۵؛ نظری و همکاران، ۲۰۲۴). در این زمینه رابینسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۶) اشاره کرد که سازمان‌های ورزشی ویژگی‌هایی دارند که آنها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند: اول اینکه، خدمات ورزشی حالتی تازه و جدید دارد و هزینه‌های آنها برای مشتریان بسیار قابل توجه است؛ دوم اینکه، مشتریان در زمان‌های تفریح و فراغت به باشگاه‌های ورزشی مراجعه می‌کنند؛ سوم اینکه، در اغلب باشگاه‌های ورزشی نوعی سرمایه‌گذاری عاطفی مانند احساس تعلق نیز انجام می‌گیرد. این عوامل انتظارات را از باشگاه‌ها بالا می‌برند. بنابراین، جلب رضایت مشتری و مدیریت رابطه خوب و مطلوب با مشتری هدف اصلی مدیریت باشگاه‌های ورزشی است. از سوی دیگر، هر یک از محققان به صورت تک بعدی به بررسی شاخص‌های مزیت رقابتی پرداختند از جمله کردپیتاک و جرمسیتیپرسرت<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) با بررسی تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر مزیت رقابتی پ نشان دادند رابطه مثبتی بین عملکرد منابع انسانی مانند آموزش کارکنان، شیوه‌های یادگیری و انتخاب کارمندان و مزیت رقابتی وجود دارد. از طرف دیگر، لی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) نیز جنبه‌های ملموس و پایدار رقابتی باشگاه‌های ورزشی را عاملی در رضایت و وفاداری مشتریان گزارش کردند. همچنین، رابینسون و مینیکین<sup>۷</sup> (۲۰۱۲) در بررسی مزیت رقابتی رویداد المپیک جهت جذب گردشگران و هواداران، نشان دادند که توسعه اقتصادی این رویداد از طریق ظرفیت‌سازی و اتحاد با سایر برندها میسر می‌شود. نتایج آنها نشان داد فدراسیون‌های ملی مورد بررسی به دلیل منابع ضعیف و سطوح پایین قابلیت، به اندازه کافی برای ایجاد مزیت رقابتی توسعه نیافته‌اند. جان و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۲۲) نیز پژوهشی با عنوان «عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی برای شرکت‌های ورزشی در کره» انجام دادند. این مطالعه به بررسی عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی با توجه به عملکرد اقتصادی شرکت‌های ورزشی پرداخت. عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی توسط شاخص‌های کارایی، شاخص‌های مشخصه سازمان و شاخص‌های طبقه‌بندی صنعت برآورد شدند. افزایش کارایی یک عامل تعیین کننده مهم برای مزیت رقابتی بود.

در پژوهش‌های داخلی، رمضانلو و همکاران (۲۰۲۲) با بررسی نقش منابع ورودی، موقعیت بازار و توان خلاقیت در ایجاد مزیت رقابتی کسب و کارهای ورزشی، دریافتند که رویکرد ترکیبی، در صورتی که به‌درستی و هدفمند بکار گرفته شود، می‌تواند موجب خلق مزیت رقابتی شود. بر اساس یافته‌های این مطالعه، استفاده مؤثر از منابع ورودی همچون منابع انسانی، سازمانی و مالی، توجه به سرمایه مشتری و برخورداری از هوشمندی رقابتی، به‌عنوان عواملی کلیدی در تثبیت موقعیت در بازار نقش‌آفرین هستند. همچنین، سرمایه نوآوری، توان فناوری اطلاعات و مدیریت دانش به‌عنوان مهم‌ترین

<sup>1</sup> Alghamdi & Agag

<sup>2</sup> Dansoh

<sup>3</sup> Moodi

<sup>4</sup> Robinson

<sup>5</sup> Kerdpitak & Jermisittiparsert

<sup>6</sup> Lee et al

<sup>7</sup> Robinson & Minikin

<sup>8</sup> Jun et al





منابع و عناصر مؤثر در بهره‌گیری از توان خلاقیت، می‌توانند مزیت رقابتی پایدار را برای کسب‌وکارهای ورزشی به همراه داشته باشند. سلطانی و همکاران (۲۰۱۸) در بررسی شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی در باشگاه‌های حرفه‌ای فوتبال ایران با رویکرد منبع محور گزارش کردند که به ترتیب کارایی، نوآوری، پاسخگویی به مشتری و کیفیت، مهم‌ترین عوامل مزیت رقابتی در باشگاه‌های فوتبال بود. همچنین نتیجه مطالعه بیرامی ایغدیر و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد باشگاه‌های ورزشی که دانش به دست آمده مشتریان خود را مدیریت می‌کنند موجب ایجاد تعهد و در ادامه به برتری رقابتی آنان در میان سایر باشگاه‌های ورزشی می‌شود. ریحانی (۲۰۱۵) نیز به ارائه مدل مزیت رقابتی برای بخش تولیدی صنعت ورزش پرداخت و چهار منظر عوامل رقابتی، کارآفرینی استراتژیک، هوشمندی و مزیت رقابتی را شناسایی نمود. میرزاییان و همکاران (۲۰۱۷) نیز در مطالعه خود که تاثیر کارآفرینی را بر دستیابی به مزیت رقابتی در هیئت‌های ورزشی استان خوزستان بررسی کردند، نتیجه گرفتند که ابعاد کارآفرینی به خودی خود ایجاد مزیت رقابتی نمی‌کنند، بلکه زمانی موجب مزیت رقابتی می‌شوند که هیئت‌های ورزشی از طریق رهبری کارآفرینانه و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه، منابع استراتژیک را با خلاقیت و نوآوری تبدیل به مزیت رقابتی برای خود کنند.

مرادی‌فر و دلداده مهربان (۲۰۱۹) در پژوهشی شاخص امور فنی و ورزشی را به عنوان مهم‌ترین شاخص مورد توجه فدراسیون اسکیت شناسایی و اشاره کردند با تمرکز بر این شاخص و رشد فدراسیون اسکیت، انتظار می‌رود رشد این ورزش از نظر ساختاری، علمی و فرهنگی به خوبی اجرایی شود. همچنین، با توجه به اهمیت شاخص بودجه‌دهی یا عوامل مالی برای تجهیز مکان‌های ورزشی مخصوص اسکیت می‌تواند یکی از مسائل مهم دیگر در بهبود عملکرد فدراسیون اسکیت جمهوری اسلامی ایران باشد. همچنین در پژوهش افضلی و همکاران (۲۰۱۷) نیز شاخص افزایش بودجه در مسیر تجهیز مکان‌های ورزشی مخصوص اسکیت مهم‌ترین شاخص مشخص شد، علاوه بر این شاخص رشد تعداد ورزشکاران سازمان‌یافته و برگزاری منظم اردوهای ملی از جمله سایر شاخص‌های مهم در پژوهش آن‌ها ذکر شد. محمدی و صابری (۲۰۲۳) در پژوهشی راهبردهای توسعه ورزش اسکیت در شهرستان خرمشهر را ارتباط مؤثر با جامعه از طریق روابط عمومی و فعالیت‌های رسانه‌ای جهت توسعه ورزشی؛ افزایش مشارکت ورزشی از طریق گسترش امکانات و فعالیت‌های ورزشی؛ افزایش فعالیت‌های حقوقی و برطرف کردن موانع اداری و ساختاری؛ توسعه فعالیت‌های اقتصادی و کسب درآمد پایدار؛ تشکیل اتاق فکر ورزش اسکیت و توسعه منابع انسانی اعم از مربیان، داوران، کارشناسان و مدیران ذکر کردند. علاوه بر این ابوالهوا<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) اشاره کرد که اسکیت به جای یک ورزش منطقی با هدف خاص، به بهترین شکل به عنوان یک تمرین فرهنگی مبتنی بر حرکت درک می‌شود.

سرعت فزاینده تغییرات در محیط کسب و کار سبب شده است تا ایجاد ارزش مزیت رقابتی به عنوان هدف کلیدی در اداره امور سازمان‌ها به فرایندی دشوار تبدیل شود. مدیران عالی همواره کوشیده‌اند تا با تدوین و ارائه استراتژی‌های سازمانی، مجموعه تحت مدیریت خویش را به سمت تعالی، کسب موفقیت در ایجاد ارزش برای سهامداران و فراهم آوردن رضایت مشتریان رهنمون گردانند. سازمان‌های ورزشی به عنوان بخشی از سازمان‌های جامعه که نقش مهمی در کلیه ابعاد ورزشی، اجتماعی، فرهنگی و خانوادگی افراد داشته نیز از این بعد مستثنی نمی‌باشند و مدیران ورزشی این بار را بر دوش می‌کشند. مدیران ورزشی باید موجبات پیشرفت و سیر صعودی دستیابی به اهداف سازمانی و اثربخشی را در سازمان‌های ورزشی فراهم آورند. در زمانی که وضعیت اقتصادی سازمان‌های ورزشی با مشکل روبرو می‌شود، رقابت برای بدست آوردن منابع شدیدتر شده و مدیران ورزشی موظف هستند که به درستی، اثربخشی برنامه‌های خود را مشخص کنند (شعبان‌پور، ۲۰۱۸).

<sup>1</sup> Abulhawa



مزیت رقابتی در رونق سازمان‌های ورزشی نقش محوری ایفا می‌کند و این سازمان‌ها بدون کسب و ارتقای مزیت‌های رقابتی نمی‌توانند به سودآوری چشمگیری دست یابند. در مورد مزیت رقابتی چشم اندازهای متفاوتی نسبت به عوامل تعیین کننده و موثر ارائه شده است (یینگ و همکاران، ۲۰۱۹). از طرفی تغییر خواسته‌ها، نیازها و انتظارات مشتریان یک واقعیت انکارناپذیر است، بنابراین ابتدا باید مشخص شود که مشتری چه می‌خواهد و سپس در جستجوی وسیله تحقق آن برآمد (کرمی‌خواه، ۲۰۲۳). بر این اساس، شناسایی و تحلیل عوامل تعیین کننده، گام آغازین در توسعه مزیت رقابتی سازمان‌های ورزشی است. برپایه این شناخت می‌توان به شناسایی و نظام‌سازی استراتژی‌ها، روش‌ها و راهکارهای توسعه مزیت رقابتی در سازمان‌های ورزشی پرداخت. در کشور ایران رشته‌های ورزشی مانند فوتبال، والیبال و کشتی به عنوان ورزش‌های اول جامعه شناخته می‌شوند که همیشه مورد استقبال عموم قرار گرفته است و تمایلات بسیاری برای مشارکت در چنین رشته‌های ورزشی وجود دارد. این موضوع باعث شده است که دولت و سازمان‌های ورزشی مانند وزارت ورزش و جوانان نیز حمایت‌های بیشتری به چنین فدراسیون‌ها و رشته‌های ورزشی داشته باشند. لذا فدراسیون اسکیت با رقبای قدری روبرو است و باید تلاش کند ارزش‌هایی به مشتریان خود ارائه کند که سایر همتایان توانایی انجام آن را نداشته باشند. این اقدام بدین دلیل صورت می‌گیرد که رقبای ورزشی بسیاری برای این سازمان و رشته‌های ورزشی وابسته به آن وجود دارد. با عنایت به توضیحات فوق، فدراسیون اسکیت ایران نیز می‌تواند با افزایش مزیت رقابتی، با سایر رقبای ورزشی خود رقابت کند. ایجاد مزیت رقابتی، بقا و موفقیت این سازمان را تضمین می‌کند، کارایی و کیفیت را در سازمان افزایش می‌دهد و در نتیجه رضایت مشتریان را به دنبال خواهد داشت. بنابراین در مطالعه حاضر ابعاد مزیت رقابتی در فدراسیون اسکیت جمهوری اسلامی ایران و عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی فدراسیون اسکیت بررسی شده است. همان‌طور که در مرور پیشینه پژوهش اشاره شد برخی محققان داخلی و خارجی به انجام پژوهش در حوزه مزیت رقابتی در ورزش تمایل نشان داده‌اند و در پژوهش‌های خود بر اهمیت پرداختن به این حوزه صحنه گذاشته‌اند. مرور مطالعات داخلی نشان داد که تاکنون پژوهشی با چنین اهداف و با تاکید بر مزیت رقابتی فدراسیون اسکیت جمهوری اسلامی ایران صورت نگرفته است. با وجود این که برخی محققان خارجی نیز به این حوزه تمایل نشان داده‌اند، محقق مطالعه مشابهی را مشاهده نکرد. گفتنی است که در صنعت ورزش کشور ایران ساختار نسبتاً متفاوتی وجود دارد و بسیاری از راهکارها و روش‌های برخاسته از پژوهش‌های خارجی، به طور مستقیم در داخل کشور قابل اجرا نیست. از این رو نیاز به انجام مطالعات بومی جهت ارزیابی مسائل داخلی و بومی‌سازی دانش خارجی وجود دارد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال شناسایی شاخص‌های مزیت رقابتی فدراسیون اسکیت کشور است تا بتواند ابعاد و شاخص‌های بومی و خاص فدراسیون اسکیت کشور را ارائه دهد.

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر به صورت کیفی انجام گرفته است و از تکنیک تحلیل مضمون (براون و کلارک، ۲۰۰۶) برای شناسایی مولفه‌های مزیت رقابتی فدراسیون اسکیت کشور بهره برده است. مراحل انجام تجزیه و تحلیل به این شرح بود: در گام اول محقق برای آشنایی با متن مصاحبه‌ها به خواندن و نوشتن ایده‌های اولیه در مصاحبه پرداخت. در گام دوم به کدگذاری و ایجاد کدهای اولیه پرداخت؛ در گام سوم به جست و جو شناخت برای مضامین اقدام کرد؛ در گام چهارم به ترسیم شبکه مضامین پرداخت؛ در گام پنجم به تحلیل شبکه مضامین و در گام ششم به تدوین گزارش نهایی پرداخت. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارشناسان حوزه ورزش اسکیت که سابقه‌ای بالای ۱۰ سال داشتند تشکیل داده بودند.

<sup>1</sup> Ying et al

<sup>2</sup> Braun & Clarke



روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بود، که در نهایت محقق با ۱۶ مصاحبه به اشباع مفهومی برای تجزیه و تحلیل مضامین رسید. طرح سوالات اولیه محقق برای شروع و شناسایی مضامین مزیت رقابتی بدین شکل بود که نیازهای بازار و مشتریان در حوزه فدراسیون اسکیت به چه صورت هستند؟ چه مزایا یا تمایزهایی در فدراسیون اسکیت وجود دارد که می‌تواند آن را از رقبای متمایزتر کند؟ فناوری‌های جدید در حوزه اسکیت که می‌توانند عملکرد فدراسیون را بهبود بخشند؟ فدراسیون چه برنامه‌ها و استراتژی‌هایی را برای بهبود عملکرد خود باید در نظر بگیرد؟ ضمناً در لابه‌لای مصاحبه‌ها سوالات دیگری از دل پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان پرسیده شد و بدین شکل برای شناسایی مضامین مزیت رقابتی فدراسیون جلو رفت. برای اطمینان از اینکه هیچ اطلاعات مهمی از دست نرفته باشد، هر مصاحبه به صورت صوتی ضبط می‌شد (لیامپوتانگ، ۲۰۰۹).

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته که از ۲۰ تا ۴۰ دقیقه به طول انجامید، در محلی به انتخاب شرکت‌کننده انجام شد. علاوه بر این، جهت ملاحظات اخلاقی به کلیه مشارکت‌کنندگان تعهد اخلاقی داده شد مطالب آنها صرفاً در راستای انجام پژوهش مورد نظر می‌باشد. جهت اعتباریابی یافته‌های کیفی نیز از چهار معیار معرفی شده توسط لینکولن و گوبا<sup>۲</sup> (۱۹۸۵) از جمله قابلیت اعتبار؛ قابلیت انتقال؛ قابل اعتماد بودن و قابلیت تاییدپذیری استفاده شد. برای قابلیت اعتماد، از راهبردهایی همچون بازبینی مداوم داده‌ها، مرور هم‌زمان کدها و مضامین توسط چند پژوهشگر و مقایسه نظرات تحلیلی استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که تفسیرها با واقعیت تجربی مشارکت‌کنندگان هم‌راستا هستند. همچنین، با استفاده از بازبینی مشارکت‌کنندگان، بخش‌هایی از یافته‌ها و تفسیرها در اختیار برخی مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا صحت و دقت برداشت‌ها تأیید شود. برای تحقق اتکاپذیری، کلیه مراحل جمع‌آوری، ثبت، کدگذاری و تحلیل داده‌ها به صورت مستند و نظام‌مند ثبت شد تا امکان بازبینی و تکرار فرایند پژوهش برای دیگر پژوهشگران فراهم گردد. در زمینه تأییدپذیری نیز، پژوهشگران تلاش کردند با رد ممیزی و حسابرسی امور انجام شده شامل مستندات تحلیل، یادداشت‌های میدانی، بازاندیشی‌های محقق و تصمیم‌گیری‌های کلیدی در طول پژوهش، امکان ردیابی منطقی یافته‌ها تا داده‌های خام را فراهم آورند. این رویکرد، مانع از تأثیر سوگیری‌های احتمالی پژوهشگر بر نتایج شد و به شفافیت تحلیلی کمک کرد.

#### یافته‌ها

۱۶ نفر در این پژوهش مشارکت داشتند، ۱۳ نفر مرد و ۳ نفر زن، دامنه سنی این افراد بین ۳۶ تا ۶۵ در نوسان بود، اکثریت مشارکت‌کنندگان تحصیلات آکادمیک و سابقه‌ای بالای ۱۰ سال در حوزه اسکیت داشتند.

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان

Table 1. Participant characteristics

| کد<br>ID | جنسیت<br>Sex | سن<br>Age | تحصیلات<br>Education | مسئولیت / تخصص<br>Responsibility /<br>Expertise | سابقه فعالیت<br>Activity history |
|----------|--------------|-----------|----------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------|
| ۱        | مرد          | ۴۵        | کارشناس ارشد         | رئیس هیأت استانی                                | بالای ۱۰ سال                     |
| ۲        | مرد          | ۴۴        | دکتری                | کارشناس خبره اسکیت                              | بالای ۱۰ سال                     |
| ۳        | مرد          | ۵۵        | دکتری                | عضو هیأت رئیسه فدراسیون                         | بالای ۱۰ سال                     |

<sup>1</sup> Liamputtong

<sup>2</sup> Lincoln & Guba



|    |     |    |              |                         |              |
|----|-----|----|--------------|-------------------------|--------------|
| ۴  | مرد | ۳۶ | دکتری        | رئیس هیأت استانی        | بالای ۱۰ سال |
| ۵  | مرد | ۶۵ | کارشناسی     | باشگاه دار              | بالای ۱۰ سال |
| ۶  | مرد | ۵۵ | کارشناسی     | مربی                    | بالای ۱۰ سال |
| ۷  | مرد | ۴۵ | کارشناس ارشد | کارشناس خبره اسکیت      | بالای ۱۰ سال |
| ۸  | مرد | ۴۷ | کارشناس ارشد | باشگاه دار              | بالای ۱۰ سال |
| ۹  | مرد | ۵۲ | دکتری        | عضو هیأت رئیسه فدراسیون | بالای ۱۰ سال |
| ۱۰ | زن  | ۴۳ | دکتری        | رئیس هیأت استانی        | بالای ۱۰ سال |
| ۱۱ | مرد | ۴۶ | کارشناس ارشد | مربی ملی                | بالای ۱۰ سال |
| ۱۲ | زن  | ۳۶ | کارشناس ارشد | مربی ملی                | بالای ۱۰ سال |
| ۱۳ | مرد | ۴۵ | دکتری        | عضو هیأت رئیسه فدراسیون | بالای ۱۰ سال |
| ۱۴ | مرد | ۳۷ | کارشناس ارشد | رئیس سابق فدراسیون      | بالای ۱۰ سال |
| ۱۵ | زن  | ۴۲ | دکتری        | رئیس هیأت استانی        | بالای ۱۰ سال |
| ۱۶ | مرد | ۴۳ | کارشناس ارشد | داور                    | بالای ۱۰ سال |

در جدول ۲ نمونه‌ای از روند کدگذاری مصاحبه‌ها آورده شده است. مطابق با جدول ۳ و شکل ۱ یافته‌ها حاکی از استخراج ۵ مفهوم نهایی از جمله "راهبردهای توسعه سازمانی فدراسیون اسکیت" که خود متشکل از (توسعه فنی ورزش اسکیت در سطح کشور، مهارت‌های مدیریتی؛ ارتقای مزیت رقابتی سرمایه انسانی فدراسیون)؛ "گسترش شبکه‌سازی و روابط بین‌المللی" که خود متشکل از (توسعه روابط داخلی و توسعه روابط بین‌المللی)؛ "راهبردهای بازاریابی" که خود متشکل از (مشتري مداري؛ تبليغات عمومي؛ آگاهي و اطلاع‌رسانی؛ جذب حامیان مالی)؛ "راهبردهای زیرساختی" که خود متشکل از (توسعه امکانات و زیرساخت‌ها؛ مکان‌ها و فضاهای آموزشی) و راهبردهای همگانی کردن اسکیت که خود متشکل از (نهادینه سازی ورزش اسکیت و توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها)، بودند در جدول ۳ مفاهیم اولیه، فرعی و اصلی ارائه شده‌اند.

جدول ۲. نمونه‌ای از نکات کلیدی متن مصاحبه به همراه کدگذاری اولیه

| نکات کلیدی مصاحبه                                                                                                                                                    | کد اولیه                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Key interview points                                                                                                                                                 | Initial Codes                                                |
| استفاده از افراد متخصص در قسمت‌های مختلف فدراسیون اعم از نیروهای موظف یا غیرموظف و معرفی آنها به جامعه مخاطب فدراسیون                                                | بهره‌مندی فدراسیون از نیروی انسانی متخصص                     |
| فدراسیون اگر بتواند تعامل و همکاری مناسبی بین مربیان و مراکز آموزشی ایجاد کند می‌تواند ورزشکاران پایه را بهتر شناسایی کند.                                           | تعامل و همکاری با مربیان و مراکز ورزشی در سطح کشور           |
| افزایش تعداد پیست‌های استاندارد و محیا کردن شرایط میزبانی برای برگزاری مسابقات در سطح آسیایی و بین‌المللی در کشور می‌تواند کمک شایانی بر عملکرد فدراسیون داشته باشد. | افزایش زیرساخت‌ها و ارتباطات بین‌المللی                      |
| انجام این ورزش در فضاهای آزاد از جمله بوستان‌ها و پارک‌ها یکی دیگر از جذابیت‌های این رشته در بین جوانان هست                                                          | قابلیت انجام در فضاهای شهری از جمله پارک‌ها، بوستان‌ها و ... |
| برگزاری رویداد قهرمانان در ورزش اسکیت یکی دیگر از نکات مثبت خوب نسبت به سایر فدراسیون‌ها هست                                                                         | برگزاری مسابقات قهرمانان در سطح کشور                         |



جدول ۳. کدگذاری راهکارهای ارتقاء مزیت رقابتی فدراسیون اسکیت جمهوری اسلامی ایران

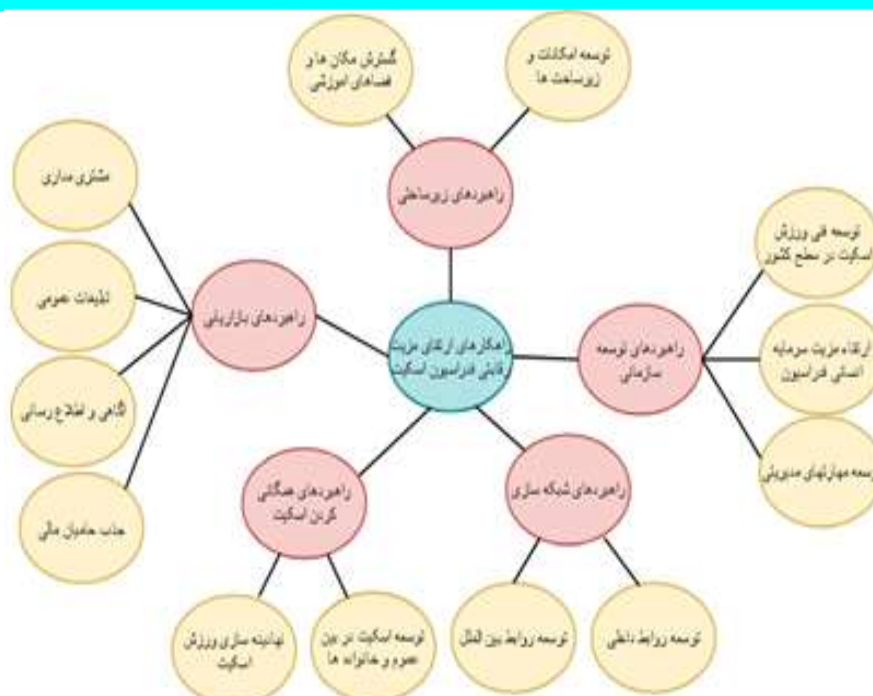
Table 3. Coding of strategies to improve the competitive advantage of the Skating Federation of the Islamic Republic of Iran

| مضامین اصلی<br>Themes                                                                                               | مضامین فرعی<br>SubTheme                                                                                | کدها<br>Codes                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| راهبرد توسعه<br>سازمانی فدراسیون<br>اسکیت<br><br>Skating<br>Federation<br>Organizational<br>Development<br>Strategy | توسعه فنی ورزش اسکیت<br>در سطح کشور<br>Technical<br>development of<br>skating at the<br>national level | راه اندازی و فعالیت هیات‌های اسکیت استان‌ها و شهرستان‌ها       |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | تدوین استانداردهای فنی در جهت توسعه اسکیت                      |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | ارتقاء سطح دانش فنی روسای هیأت‌ها و مدیران باشگاه‌ها           |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | ارتقا سطح دانش فنی مربیان و توسعه مهارت‌های ورزشکاران          |
|                                                                                                                     | ارتقای مزیت سرمایه<br>انسانی فدراسیون<br>Promoting the<br>Federation's<br>human capital<br>advantage   | برگزاری کلاس‌های دانش افزایی فنی برای مربیان و ورزشکاران       |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | ثبات در روند آموزش نیروی انسانی                                |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | پاسخگویی و مسولیت پذیری نیروی انسانی                           |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | تعهد و وفاداری نیروی انسانی                                    |
|                                                                                                                     | توسعه مهارت‌های<br>مدیریتی<br>Developing<br>management skills                                          | نیروی انسانی خلاق و منظم                                       |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | پایبند بودن نیروی انسانی به اخلاق حرفه ای                      |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | نیروهای انسانی با روابط عمومی بالا                             |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | بهره مندی فدراسیون و هیات‌ها از نیروی انسانی متخصص             |
|                                                                                                                     | توسعه روابط داخلی<br>Developing<br>internal relations                                                  | نوآوری و راهبردهای جدید در فدراسیون                            |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | برگزاری همایش‌های بزرگ اسکیت‌بازان جهت شناسایی استعدادها       |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | برگزاری مسابقات ورزشی انتخابی برای نوجوانان و جوانان           |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | جلوگیری از موازی کاری و کاغذبازی‌های اداری                     |
| راهبردهای<br>شبکه‌سازی و روابط<br><br>Networking and<br>relationship<br>strategies                                  | توسعه روابط بین المللی<br>Development of<br>international<br>relations                                 | داشتن برنامه‌های بلندمدت                                       |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | ثبات در تصمیم گیری‌ها                                          |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | برگزاری مسابقات قهرمان قهرمانان در سطح کشور                    |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | برگزاری دوره‌های آموزشی رایگان در سطح کشور                     |
|                                                                                                                     | توسعه روابط بین المللی<br>Development of<br>international<br>relations                                 | توجه به تیم‌های پایه و ورزشکاران جوان در کشور                  |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | تعامل و همکاری با مربیان و مراکز ورزشی در سطح کشور             |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | تعامل و همکاری با مدارس در سطح کشور                            |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | ارتباط با دانشگاه و نهادهای تبلیغاتی                           |
|                                                                                                                     | توسعه روابط بین المللی<br>Development of<br>international<br>relations                                 | ارتباط و تفاهم نامه با صدا و سیما                              |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | ارتباط و تفاهم نامه با شهرداری‌ها برای گسترش ورزش اسکیت        |
| راهبردهای بازاریابی<br>Marketing                                                                                    | مشتري مداري<br>Customer<br>orientation                                                                 | برقراری همکاری با دیگر فدراسیون‌ها و انجمن‌های ورزشی           |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | تعامل و همکاری با مربیان و مراکز ورزشی در سطح کشور             |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | تعامل مستمر با نهادهای بین المللی                              |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | کمک به دانش افزایی مربیان و داوران اسکیت در سطح بین الملل      |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | همکاری در کسب آموزش از کشورهای همسایه                          |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برای ارتباطات بین‌المللی          |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | همکاری با مربیان حرفه‌ای در سطح بین المللی                     |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | ایجاد جذابیت ورزش اسکیت در بین ورزشکاران و نسل جوان            |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | اختصاص جوایز نقدی ویژه به قهرمانان مسابقات                     |
|                                                                                                                     |                                                                                                        | توجه ویژه فدراسیون به برگزاری منظم مسابقات در استان‌ها و شهرها |





|                    |                                         |                                      |                                                                              |
|--------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| strategies         | Public advertising                      | تبلیغات عمومی                        | حمایت فدراسیون و هیات‌ها از ورزشکاران در اعزام به مسابقات                    |
|                    |                                         |                                      | اخلاق مداری پرسنل فدراسیون (تکریم ارباب رجوع)                                |
|                    |                                         |                                      | برگزاری همایش‌های اسکیت به صورت هفتگی در سطح کشور                            |
|                    |                                         |                                      | برگزاری مسابقات ورزشی مختلف اسکیت در پارک‌ها                                 |
|                    |                                         |                                      | تبلیغ ورزش اسکیت در رسانه‌ها                                                 |
|                    |                                         |                                      | برقراری همکاری با ادارات محلی برای تبلیغ اسکیت                               |
|                    |                                         |                                      | استفاده اسکیت بازان از بوستان‌های تفریحی ورزشی شهرها                         |
|                    |                                         |                                      | نصب بنرهای انگیزشی اسکیت در سطح شهر                                          |
|                    |                                         |                                      | اطلاع رسانی فواید و مزایای ورزش اسکیت                                        |
|                    |                                         |                                      | اطلاع رسانی برگزاری رویدادها و مسابقات اسکیت                                 |
| Public advertising | Awareness and information sharing       | آگاهی و اطلاع رسانی                  | پخش اخبار مرتبط با مسابقات اسکیت از رسانه‌ها                                 |
|                    |                                         |                                      | استفاده از فضای مجازی به منظور اطلاع رسانی از برنامه‌های ورزش اسکیت در شهرها |
|                    |                                         |                                      | نصب بنر در سطح شهرهای کشور به منظور اطلاع رسانی مسابقات                      |
|                    |                                         |                                      | انجام فعالیت‌های ترویجی و بازاریابی مناسب برای جلب حمایت مالی                |
|                    |                                         |                                      | تلاش جهت کسب کمک مالی از دولت و شهرداری برای توسعه ورزش اسکیت                |
|                    |                                         |                                      | متقاعدسازی بخش خصوصی جهت حمایت مالی ورزش اسکیت                               |
|                    |                                         |                                      | توسعه زیر ساخت تخصصی زمین‌های اسکیت در شهرها                                 |
|                    |                                         |                                      | احداث و بهینه‌سازی تسهیلات ورزشی مانند سالن‌های ورزشی، پیست‌های اسکیت        |
|                    |                                         |                                      | استانداردسازی زمین‌های اسکیت در سطح شهر                                      |
|                    |                                         |                                      | توسعه زیر ساخت تخصصی زمین‌های اسکیت در شهرها                                 |
| Public advertising | Expanding educational places and spaces | توسعه امکانات و زیرساخت‌ها           | گسترش مکان‌های آموزشی برای اسکیت                                             |
|                    |                                         |                                      | مکان‌ها و فضاهای آموزشی                                                      |
|                    |                                         |                                      | در دسترس بودن فضاهای آموزشی (سهل الوصول بودن ورزش اسکیت)                     |
|                    |                                         |                                      | توسعه فضاهای آموزشی در سطح شهر (قابلیت انجام در محیط شهری)                   |
|                    |                                         |                                      | استقبال گسترده ورزش اسکیت در میان خانواده‌ها                                 |
|                    |                                         |                                      | گسترش سرعت حرکت این رشته در بین عموم                                         |
|                    |                                         |                                      | تبدیل کردن ورزش اسکیت به ورزشی مفرح در بین خانواده‌ها                        |
|                    |                                         |                                      | تشویق و حمایت از اسکیت در مکان‌های عمومی                                     |
|                    |                                         |                                      | فرهنگ سازی و نهادینه سازی ورزش اسکیت در بین عموم مردم                        |
|                    |                                         |                                      | فرهنگ سازی جهت توسعه ورزش اسکیت در بین بانوان                                |
| Public advertising | Institutionalization of skating         | توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها | تلاش جهت نهادینه‌سازی ورزش اسکیت از طریق مراکز علمی و رسانه‌ای کشور          |
|                    |                                         |                                      | ایجاد نگرش مثبت از ورزش اسکیت در بین عموم                                    |
|                    |                                         |                                      | توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها                                         |
|                    |                                         |                                      | توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها                                         |
|                    |                                         |                                      | توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها                                         |
|                    |                                         |                                      | توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها                                         |
|                    |                                         |                                      | توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها                                         |
|                    |                                         |                                      | توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها                                         |
|                    |                                         |                                      | توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها                                         |
|                    |                                         |                                      | توسعه اسکیت در بین عموم و خانواده‌ها                                         |



شکل ۱. شبکه مضامین راهکارهای ارتقاء مزیت رقابتی فدراسیون اسکیت کشور

Figure 1. Network of themes for strategies to improve the competitive advantage of the Iranian Skating Federation

## بحث

در دهه های اخیر، مزیت رقابتی در مرکز بحث اکثر استراتژی های رقابتی قرار گرفته و بحث های بسیاری درباره مزیت رقابتی مطرح شده است (باراسکووا<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۰؛ راسخی و همکاران، ۲۰۰۸) و به عنوان متغیر وابسته در بسیاری از پژوهش های مدیریت استراتژیک در نظر گرفته شده است (فاس و لینگسی<sup>۲</sup>؛ ۲۰۱۱). هدف پژوهش حاضر نیز شناسایی شاخص های مزیت رقابتی فدراسیون اسکیت کشور بود. نتایج حاصل از کدگذاری سبب استخراج ۶۷ مفهوم اولیه، ۱۳ مفهوم فرعی و ۵ مفهوم نهایی شد. اولین مفهوم استخراج شده عامل توسعه سازمانی بود که ۳ مفهوم فرعی رشد و توسعه فنی، مهارت های مدیریتی و نیروی انسانی را شامل می شد. توسعه سازمانی ابزاری مهم برای مدیریت و برنامه ریزی رشد است و نقش مهمی در موفقیت سازمان ها دارد. طبیعی است که اگر فدراسیون اسکیت کشور از منظر فنی، نیروی انسانی، استعدادیابی، مدیریتی و ... به توسعه این رشته در سطح کشور و استان های مختلف بپردازد تاثیر مثبتی در مزیت رقابتی این فدراسیون خواهد داشت. همچنان که مرادی فر و دلداده مهربان (۲۰۱۹) در پژوهش خود شاخص امور فنی و ورزشی را به عنوان مهمترین شاخص مورد توجه فدراسیون اسکیت شناسایی کردند. منطقی است که با ارتقاء سطح دانش فنی روسای هیأت ها و مدیران باشگاه ها و بازیکنان و همچنین فعالیت هیأت های اسکیت استان ها به صورت استاندارد و در چارچوب استانداردهای فنی این رشته می تواند در توسعه سازمانی فدراسیون اسکیت تاثیرگذار باشد. از طرف دیگر، اهمیت به نیروی انسانی سازمان از منظرهای مختلف مقدمات توسعه سازمانی و در نهایت مزیت رقابتی را برای این رشته به

<sup>1</sup> Baraskova

<sup>2</sup> Foss & Lyngsie



ارمغان آورد. نیروی انسانی اصطلاحی است که برای توصیف مدیریت و توسعه کارمندان در یک سازمان بکار می‌رود. یکی از عناصر کلیدی هر سازمانی، منابع انسانی آن مجموعه است. ضرورت منابع انسانی در یک مجموعه به قدری زیادی است که کارشناسان این حوزه در سال‌های اخیر تمرکز زیادی روی مدیریت آن داشته‌اند. با مهارت‌های مدیریتی درست و برنامه‌ریزی، مدیریت می‌تواند عملکرد منابع سازمانی و سازمان را به سمت ارتقاء مزیت رقابتی سوق دهد. بنابراین توسعه و گسترش سازمانی را که می‌توان تلاشی برنامه‌ریزی شده برای بهبود و توسعه سازمان با استفاده از یک سری روش‌ها دانست، در جهت ایجاد مزیت رقابتی فدراسیون اسکیت کشور عمل کند.

دومین مفهوم استخراج شده شبکه‌سازی و روابط بود. این مفهوم شبکه‌سازی داخلی و بین‌المللی را شامل می‌شد. شبکه‌سازی به زبان ساده یعنی «برقراری ارتباط مؤثر و مفید با افراد کار بلد و متخصص به منظور همکاری در کسب و کار». تعامل مستمر با نهادهای بین‌المللی، ارتباط و تفاهم نامه با وزارت آموزش و پرورش و شهرداری‌ها برای گسترش ورزش اسکیت، همکاری در آموزش کشورهای همسایه از جمله مفاهیم اولیه استخراج شده در این مفهوم بود. شبکه‌سازی به عنوان یک فعالیت اجتماعی امروزه جایگاه ویژه‌ای بین افراد و همچنین سازمان‌های مختلف دارد. در دنیای امروز بدون ارتباطات نمی‌توان به رشد و ارتقاء شخصی و یا گسترش کسب و کارها دست پیدا کرد. همچنان که رابینسون و مینیکن (۲۰۱۲) در پژوهش خود نتیجه گرفتند که فدراسیون‌های ملی کمیته بین‌المللی المپیک برای ایجاد مزیت رقابتی با استفاده از منابع و ظرفیت سازی از طریق اتحاد با سایر سازمان‌ها یا کشورهایی که در موقعیت بهتری برای تولید ورزشکاران نخبه هستند، توسعه یابند. همچنین کولاکوویچ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) برای شبکه‌ها در نوآوری نقش مهمی قائل هستند. آنها معتقدند که در شرایط رقابت‌های شدید جهانی و توسعه سریع فناوری، شبکه‌ها موجب می‌شوند تا شرکت‌ها به سوی تولید محصول جدید، توسعه فرآیندها بر اساس توانایی‌های کلیدی آنها سوق داده شوند و همچنین به دیگر منابع مانند مهارت‌های ویژه، فناوری، توانایی‌های مالی، محصولات، دارایی‌ها، بازار دسترسی پیدا کنند و این امر موجب بهبود رقابتی آنها خواهد شد. در سازمان‌های ورزشی و از جمله فدراسیون اسکیت نیز این موضوع می‌تواند نوآوری را بهبود بخشد و موجب مزیت رقابتی شود. همچنان که سلطانی و همکاران (۲۰۱۸) نیز نوآوری را به همراه پاسخگویی به مشتری و کیفیت از مهم‌ترین عوامل مزیت رقابتی در باشگاه‌های فوتبال در نظر گرفتند.

سومین مفهوم استخراج شده در پژوهش حاضر عامل بازاریابی بود. این عامل شامل چهار زیر مفهوم مشتری‌مداری، تبلیغات عمومی، آگاهی و اطلاع‌رسانی و جذب حامیان مالی است. مشتری‌مداری به معنای قرار دادن مشتری در مرکز استراتژی و اهداف شرکت است. اساساً، این استراتژی بر نیازها و رضایت مشتری بنا می‌شود. این استراتژی، تمرکز سازمان را از محصول به مشتری تغییر می‌دهد. کارکنان بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری تأثیرگذارند (پاشایی و عبدوی، ۲۰۱۸). در پژوهش انجام شده توسط آمدی و همکاران (۲۰۱۹) نشان داده شده است که مدیریت دانش مشتری تأثیر مثبت بر ارزش طول عمر مشتریان دارد. حمایت فدراسیون و هیات‌ها از ورزشکاران در اعزام به مسابقات، اختصاص جوایز ویژه به قهرمانان این رشته و برخورد مناسب با ورزشکاران این رشته در سطح کشور از جمله عوامل مشتری‌مداری در فدراسیون اسکیت کشور است. سازمان‌های مشتری‌مدار در پی انجام دادوستدی برای یک بار نیستند، بلکه روابط صمیمانه‌ای با مشتری خود برقرار می‌نمایند.

مفهوم فرعی دیگر، تبلیغات عمومی است. تبلیغات ابزاری برای ارتباطات بازاریابی است که یک فرد، سازمان یا نهاد تجاری برای تبلیغ یا فروش ایده، محصول یا خدمات مورد استفاده قرار می‌دهد که می‌تواند به شکل بصری یا صوتی باشد. این تبلیغات برای جلب توجه گروه خاصی از مردم یا جامعه انجام می‌شود. بر این اساس، تبلیغ ورزش اسکیت در

<sup>1</sup> Kolakovic et al



سطح جامعه و عموم مردم توسط فدراسیون و هیات‌های استانی اسکیت می‌تواند علاقه عموم را به این رشته افزایش دهد که این موضوع می‌تواند در فراگیر شدن ورزش اسکیت در جامعه و ارتقا مزیت رقابتی موثر باشد. آگاهی و اطلاع رسانی، مفهوم فرعی دیگر عامل بازاریابی است. مهم ترین نقش رسانه‌های گروهی ارتباط غیر مستقیمی است که از طریق آنها بین گروه‌های وسیع انسانی ایجاد می‌شود. رسانه از اجزای مهم ارتباط است که پیام را بین فرستنده و گیرنده مبادله می‌کند. استفاده از فضای مجازی و رسانه‌ها و همچنین نصب بنر در سطح شهرها می‌تواند در آگاهی دادن مردم و علاقه مندان به این رشته در برگزاری مسابقات و ... موثر باشد. با آگاه شدن مردم از مزایا و اهمیت این ورزش و حضور گسترده آنها در مسابقات، مزایای زیادی را برای این ورزش به ارمغان می‌آورد و در نتیجه می‌تواند به مزیت رقابتی منجر شود. مفهوم آخر عامل بازاریابی، جذب حامیان مالی است. حمایت‌های مالی ورزشی برای بسیاری از سازمان‌های ورزشی از مهم ترین منابع تامین اعتبار است (محمدی و قاسمی سیانی، ۲۰۱۸). فدراسیون اسکیت همانند دیگر سازمان‌ها به منظور پیشبرد اهداف خود و از جمله ارتقا مزیت رقابتی به منابع مالی نیازمند است. از آنجا کمک‌های دولت برای فدراسیون‌های ورزشی و همچنین فدراسیون اسکیت محدود است و نمی‌تواند بطور کامل هزینه‌ها را پوشش دهد جذب حامیان مالی خصوصی اهمیت زیادی دارد.

چهارمین عامل استخراج شده، عامل زیرساختی بود. این عامل شامل دو زیرمفهوم امکانات و زیرساخت‌ها و مکان‌ها و فضاهای آموزشی است. وجود زیرساخت تخصصی زمین‌های اسکیت، فضاهای آموزشی، برگزاری رسمی مسابقات در سطح کشور و ... می‌تواند در جذب ورزشکاران به این رشته و افزایش آگاهی و دانش عمومی مردم تاثیرگذار باشد که در نتیجه می‌تواند منجر به مزیت رقابتی شود. بر این اساس، وجود زیرساخت‌های ورزشی مناسب همراه با رعایت معیارهای همجواری و مکان‌یابی جهت رسیدن به افزایش مشارکت ورزشکاران علاقمند به اسکیت اهمیت دارد. همچنان که فضایی و همکاران (۲۰۱۷) تجهیز مکان‌های ورزشی مخصوص اسکیت را از مهمترین شاخص‌های توسعه این ورزش دانستند. با این حال، آنچه که مشخص است در کنار تمام توانمندی‌های فردی ورزشکار و مربی، امکانات و تجهیزات نقش بسزایی در پیشرفت دارند. فراوان بوده‌اند ورزشکارانی که استعداد بسیار خوبی در رشته مورد علاقه خود داشته‌اند اما بواسطه عدم داشتن امکانات مناسب نتوانسته آن‌طور که باید، خود را نشان دهند. طبیعی است هر اندازه امکانات فدراسیون مناسب‌تر باشد، ورزشکاران این رشته از این امکانات بهره‌ی بیشتری خواهند برد و به همین ترتیب اگر از امکانات مادی بر اساس برنامه‌ی تنظیمی و به طور صحیح استفاده شود، بهره‌وری مطلوب اتفاق می‌افتد و این نکته قابل توجه است که کارایی هر سازمان زمانی نزول پیدا می‌کند که امکانات مادی و منابع انسانی در مسیر مناسب هدایت نشوند.

آخرین مفهوم استخراج شده همگانی کردن ورزش اسکیت است. این مفهوم شامل دو مفهوم فرعی توسعه ورزش اسکیت در بین خانواده‌ها و عموم و نهادینه سازی ورزش اسکیت است. توسعه ورزش اسکیت در سطح کشور به صورت همگانی می‌تواند مقدمات توسعه قهرمانی این رشته و در نهایت مزیت رقابتی را برای این فدراسیون در سطح کشور ایجاد کند. با جذب افراد در رده‌های سنی مختلف آقایان و بانوان از یک طرف می‌توان شادی و نشاط را به مردم منتقل کرد و از طرف دیگر می‌توان مقدمات محبوبیت این رشته را در سطح کشور و در نهایت به توسعه آن و ایجاد مزیت رقابتی اقدام کرد. همچنان که محمدی و صابری (۲۰۲۳) در پژوهش خود فعالیت‌های رسانه‌ای جهت توسعه و همگانی کردن ورزش اسکیت و افزایش مشارکت ورزشی از طریق گسترش امکانات و فعالیت‌های ورزشی را از جمله راهبردهای توسعه ورزش اسکیت در نظر گرفتند. از طرف دیگر، تا رفتاری بین مردم نهادینه نشود، آن رفتار عمومیت پیدا نمی‌کند. بر این اساس، پیش از نهادینه شدن یک رشته ورزشی در بین مردم، توسعه امکانات و وسایل و بهبود زیرساخت‌های آن رشته در سطح شهر نمی‌تواند در بهبود گرایش مردم به انجام فعالیت ورزشی تاثیر زیادی داشته باشد. در نتیجه نهادینه‌سازی ورزش اسکیت در جامعه در بین نوجوانان، جوانان، بانوان و ... گرایش مردم را به این



ورزش افزایش می‌دهد که این امر می‌تواند در ایجاد مزیت رقابتی بسیار اثرگذار باشد. همچنان که محمدی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نتیجه گرفتند یکی از مولفه‌های تاثیرگذار در طراحی مبلمان ورزشی پارک‌ها از دیدگاه شهروندان نهاده‌سازی ورزش همگانی و انجام فعالیت ورزشی در سطح جامعه است. به منظور ایجاد مزیت رقابتی در فدراسیون اسکیت کشور به مسئولین فدراسیون توصیه می‌شود شاخص‌های استخراج شده در این پژوهش را مدنظر قرار داده و بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر اقدام کنند تا مقدمات ایجاد مزیت رقابتی را برای این فدراسیون به وجود آورند. پیشنهاد می‌شود علاوه بر جذب حامیان مالی و مدیریت کارآمد و موثر در فدراسیون و هیأت‌ها، تا حد امکان فضاهای کالبدی آموزشی ورزش اسکیت در نقاط مختلف کشور توسعه پیدا کند و همچنین آموزش مربیان و برگزاری کلاس‌های مربیگری برای ورزشکاران این رشته در استان‌های مختلف در دستور کار فدراسیون قرار گیرد.

#### نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مزیت رقابتی در رشته‌های ورزشی نوظهور، مانند اسکیت، بیش از هر چیز به شناسایی و فعال‌سازی منابع بومی و زمینه‌محور وابسته است. تحلیل داده‌ها بر پایه نظرات خبرگان این حوزه، مؤلفه‌هایی نظیر راهبردهای توسعه سازمانی، مردمی‌سازی ورزش، ایجاد زیرساخت‌های هدفمند، و توسعه تعاملات بین‌المللی را به عنوان عناصر کلیدی در شکل‌گیری مزیت رقابتی معرفی کرد. همچنین، نقش سرمایه انسانی، رویکردهای بازاریابی تخصصی، و بسترسازی فرهنگی در نهاده‌سازی این رشته، از نتایج مهم مطالعه به شمار می‌رود. لذا، مزیت رقابتی تنها در چارچوب منابع مالی یا زیرساختی حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند ترکیب هدفمند منابع دانشی، اجتماعی و سازمانی است. بر همین اساس، پیام کلیدی این است که سیاست‌گذاری باید مبتنی بر فهم عمیق از زمینه‌های فرهنگی و قابلیت‌های بومی و به راهبردهایی فراتر از مدل‌های رایج مدیریتی در ورزش‌های پرطرفدار توجه داشته باشد.

#### محدودیت‌ها

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، تمرکز آن بر فدراسیون اسکیت جمهوری اسلامی ایران و بهره‌گیری از دیدگاه‌های تعداد محدودی از خبرگان این حوزه بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر رشته‌های ورزشی یا فدراسیون‌های دیگر محدود سازد. همچنین، ماهیت کیفی پژوهش و تحلیل داده‌ها بر اساس تجربه و ادراکات مصاحبه‌شوندگان، امکان بروز سوگیری‌های ذهنی را افزایش می‌دهد. با این حال، یافته‌های پژوهش حاوی الزامات کاربردی مهمی برای مدیران ورزشی، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان فدراسیون‌های ورزشی است. بهره‌گیری از راهبردهای استخراج‌شده می‌تواند به بهبود جایگاه رقابتی سازمان‌های ورزشی به‌ویژه در رشته‌های کمتر شناخته‌شده کمک کند.

#### پیشنهاد برای مطالعات آتی

با توجه به یافته‌های این پژوهش و محدودیت‌های آن، انجام مطالعات آتی در چندین حوزه می‌تواند به ارتقای دانش علمی و بهبود عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کمک کند. یکی از پیشنهاد‌های مهم، انجام پژوهش‌های تطبیقی در سایر فدراسیون‌های ورزشی کشور است. این مقایسه‌ها می‌تواند به شناسایی عوامل مشترک و متمایزکننده در ایجاد مزیت رقابتی کمک کند. علاوه بر این، بررسی نقش فناوری‌های نوین نظیر هوش مصنوعی و تحلیل داده‌ها در بهبود عملکرد فدراسیون‌ها می‌تواند افق‌های جدیدی را برای ارتقای مزیت رقابتی باز کند. از سوی دیگر، مطالعه دیدگاه سایر ذی‌نفعان همچون ورزشکاران، مربیان و حتی والدین، می‌تواند به درک جامع‌تری از چالش‌ها و فرصت‌ها در این زمینه کمک نماید. در نهایت، پژوهش‌های میان‌فرهنگی و مقایسه

<sup>1</sup> Mohammadi et al





تجربیات فدراسیون‌های مختلف کشورهای در حال توسعه نیز می‌تواند به شناسایی استراتژی‌های موفق و بهترین تجارب در این حوزه منجر شود. این مطالعات آتی می‌توانند به تقویت مزیت رقابتی و ارتقای عملکرد فدراسیون‌های ورزشی کمک شایانی کنند.

### ملاحظات اخلاقی

#### رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

این پژوهش در تمامی مراحل خود، مطابق با اصول و استانداردهای اخلاقی انجام شده است. پیش از شروع فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، هدف پژوهش برای مشارکت‌کنندگان به‌طور کامل توضیح داده شد و به آن‌ها اطلاع داده شد که مشارکت در این پژوهش کاملاً داوطلبانه است و در هر مرحله از مطالعه می‌توانند بدون هیچ پیامد منفی، انصراف دهند. برای حفظ محرمانگی، تمامی اطلاعات هویتی از داده‌ها حذف شد و فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها و نسخه‌های مکتوب آن‌ها به‌صورت امن نگهداری شدند و تنها تیم پژوهشی به آن‌ها دسترسی داشت. اصول اخلاقی از جمله احترام به خودمختاری فردی، پرهیز از آسیب‌رسانی و رعایت خیرخواهی، به‌طور کامل رعایت شدند. پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان صرفاً برای اهداف علمی و تحلیلی مورد استفاده قرار گرفت و در تمامی نتایج منتشر شده، هویت افراد ناشناس باقی مانده است.

#### منابع مالی

این پژوهش از هیچ نهاد مالی، سازمان دولتی، تجاری یا غیرانتفاعی حمایت مالی دریافت نکرده است.

#### مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان به‌طور برابر در طراحی پژوهش، گردآوری داده‌ها، تحلیل یافته‌ها و نگارش مقاله مشارکت داشته‌اند. همچنین، کلیه نویسندگان نسخه نهایی مقاله را مطالعه و تأیید کرده‌اند.

#### تعارض منافع

نویسندگان اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع در رابطه با انتشار این مقاله وجود ندارد.

#### تقدیر و تشکر

نویسندگان بدین‌وسیله از تمامی کارشناسان و متخصصان حوزه اسکیت که با صرف وقت و ارائه دیدگاه‌های ارزشمند خود در انجام این پژوهش همکاری نمودند، صمیمانه قدردانی می‌نمایند.

### References

- Afzali, F., Zargar, T., & Soleimani, P. (2017). *Analyzing the performance of the skating federation using the fuzzy system*. 1st National conference on the accomplishments of sports science and health, Abadan University of Medical Sciences, Abadan, Iran. [Link] [In Persian]
- Abulhawa, D. (2020). *Skateboarding and femininity: Gender, space-making and expressive movement*. Routledge. [Link]
- Aghaei, R., Sadeghi Boroujerdi, S., & Malek Mohammadi, A. (2025). Identification of the Opportunities and Challenges of Social Media Marketing of Premier League Football Clubs. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 112-131. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.22869.2720] [In Persian]
- Alghamdi, O., & Agag, G. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 76, 103547. [Link]
- Amadi, M., Benar, N., Gohar Rostami, H.R., & Saeedi, F. (2019). The effect of customer knowledge management on fitness clubs customer lifetime value in Rasht. *Journal of Sport Management and Development*, 8(4), 178-189. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2019.3879] [In Persian]
- Baraskova, J. (2010). Strategic positioning and sustainable competitive advantage in food industry. *Aarhus School of Business*, 1-72. [Link]



- Bayat, F., Ghlichlee, B., & Tabriz, A. (2021). Customizing Capability and Competitive Advantage: The mediating role of Innovativeness Service Offering. *Journal of Business Administration Researches*, 12(24), 239-257. [<https://doi.org/10.22034/bar.2019.11405.2970>] [In Persian]
- Beyrami Igder, J., Akbari Yazdi, H., & Elahi, A. (2019). The Mediating Role of Perceived Value in the Relationship of Customer Knowledge with Customer Loyalty and Competitive Advantage in Premier League Football Clubs. *Sport Management Journal*, 11(3), 581-596. [[doi.org/10.22059/jsm.2019.244094.1953](https://doi.org/10.22059/jsm.2019.244094.1953)] [In Persian]
- Bossaghzadeh, N., Moradi, M., & Tamimi, M. (2023). A model for gaining competitive advantage in iranian export companies based on organizational ambidexterity and absorptive capacity. *Journal of Decisions and Operations Research*, 8(1), 102-122. [<https://doi.org/10.22105/dmor.2021.309305.1497>] [In Persian]
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. [[Link](#)]
- Dansoh, A. (2005). Strategic planning practice of construction firms in Ghana. *Construction Management and Economics*, 23(2), 163-168. [[Link](#)]
- Evans, N. G. (2016). Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics. *Tourism Management Perspectives*, 18, 14-25. [<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.015>]
- Farzam, V., Taleghani, F., & Yousefi, A. (2019). The survey of the Comparative Advantage and Competitive advantage of the Selected Sport Goods' exports in Iran. *Journal of Sport Management and Development*, 8(3), 1-16. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2019.3780>] [In Persian]
- Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2011). *The Emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets, and research gaps*. Edward Elgar. [[Link](#)]
- Hassanzadeh, V., Hemmati, A., & Shatri, A. (2021). Examining the importance of competitive intelligence in the insurance industry. *Research and Sciences of Islamic Studies*, 28, 51-64. [[Link](#)] [In Persian]
- Jazini, A. (2022). The Effect of Organizational Risk Management on Competitive Advantage with the Role of Information Technology. *Scientific Journal of Information Technology and Police Communications*, 2(4), 55-66. [[Link](#)] [In Persian]
- Jun, I., Sung, H., Park, J., & Lee, H.-W. (2022). Determinants of Competitive Advantage for Sport Firms: Using Public Big Data in Korea. *Journal of Applied Sport Management*, 14(1), 6. [<https://doi.org/10.7290/jasm14yKeB>]
- Karamikhah, B. (2023). Explaining and identifying factors that constitute competitive advantage in organizations based on qualitative technique. *Journal of Accounting and Management Vision*, 5(76), 128-143. [[Link](#)] [In Persian]
- Kavitha, N., & Rani, U. (2016). Green Banking-towards Sustainable Development. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(2), 339-345. [[Link](#)]
- Kerdpitak, C., & Jermstiparsert, K. (2020). The impact of human resource management practices on competitive advantage: Mediating role of employee engagement in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 443-452. [<https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.56>]
- Kolakovic, M., Sisek, B., & Milovanovic, B.M. (2009). Strategic linking and networking of Croatian small and medium enterprises. *Business Excellence*, 3(2), 25. [[Link](#)]
- Lee, J.-H., Kim, H.-D., Ko, Y.J., & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54-63. [<https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.02.002>]
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage. [[Link](#)]



- Liamputtong, P. (2009). Qualitative data analysis: conceptual and practical considerations. *Health Promotion Journal Of Australia*, 20(2), 133-139. [<https://doi.org/10.1071/HE09133>]
- Mirzaeeian, Z., Mehdipour, A., & Azmshe, T. (2017). Providing Model Entrepreneurship on Achieving Competitive Advantage, The Board Sport Khuzestan. *Sport Management Studies*, 9(45), 175-190. [<https://doi.org/10.22089/smrj.2017.3707.1725>] [In Persian]
- Moodi, D., Vahdani, M., & Mirkazemi, S.O. (2017). The role of customer relationship management in competitive advantage of swimming pools in Birjand city. *Sport Management Journal*, 9(2), 272-259. [<https://doi.org/10.22059/jsm.2017.62983>] [In Persian]
- Mohammadi, E., & Saberi, A. (2023). Investigating the development strategies of skating sport in Khoramshahr city. *Management and Entrepreneurship in Sport*, 1(1), 53-66. [<https://doi.org/10.48301/jmes.2023.176972>] [In Persian]
- Mohammadi, S., & Ghasemi, M. (2018). The Presentation of Sponsoring Consequences Model in Sport: Sponsor Image, Team Attachment, Sponsor Awareness and Purchase Intention. *Journal of Sport Management and Development*, 6(3), 188-204. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2018.3242>] [In Persian]
- Mohammadi, S., Soltan Hosseini, M., & Ghasemi, M. (2020). Identifying the components of Sport Furniture of Isfahan City Parks: A qualitative study. *Journal of Sport Management and Development*, 9(3), 140-155. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.4567>] [In Persian]
- Moradi, S., Reza Mirabi, V., & Heydari, A. (2021). Investigating ways to create competitive advantage in Refah Karkaran Bank. *Knowledge of Accounting and Management Audit*, 10(39), 69-84. [[Link](#)] [In Persian]
- Moradi, J., & Nazari, R. (2025). Presenting the Commercialization Model of Iran's Football Industry Based on Sustainable Development and Performance. *Journal of Sport Management and Development*, 13(4), 159-184. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22089.2691>] [In Persian]
- Moradifar, M., & Deldadeh Mehraban, I. (2019). *Identifying promoting and inhibiting factors in skating*. 5th National Conference on Applied research in physical education, sport science and championship. Tehran. [[Link](#)] [In Persian]
- Moses, A., & Sharma, A. (2020). What drives human resource acquisition and retention in social enterprises? An empirical investigation in the healthcare industry in an emerging market. *Journal of Business Research*, 107, 76-88. [<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.025>]
- Nazari, V., Razavi, S.M.H., Dousti, M., & Farzan, F. (2024). A Qualitative Investigation of the affecting factors on the establishment of Professional management of Iranian volleyball clubs. *Journal of Sport Management and Development*, 13(3), 127-156. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.22143.2696>] [In Persian]
- Pashaie, S., & Abdavi, F. (2018). Examine the mediating effects of organizational factors on the success of sports customer relationship management. *Journal of Sport Management and Development*, 6(3), 87-98. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2018.2846>] [In Persian]
- Ramezanlo, K., Benar, N., & Saeedi, F. (2022). Creating a Competitive Advantage in Sports Businesses: The Role of Input Sources, Market Position and Creativity. *Research in Sport Management and Motor Behavior*, 12(23), 122-144. [<https://doi.org/10.52547/JRSM.12.23.122>] [In Persian]
- Rasekhi, S., & Zabihi Lahormi, E. (2008). Competitive advantage at the company level: concept and theory, *Macroeconomics Research Letter*, 1(28), 31-54. [[Link](#)] [In Persian]
- Reihani, M. (2015). *Designing a competitive advantage model for the sports industry*. [Doctoral Thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences], Guilan University, Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- Robinson, L. (2006). Customer expectations of sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 6(1), 67-84. [<https://doi.org/10.1080/16184740600799204>]



- Robinson, L., & Minikin, B. (2012). Understanding the competitive advantage of National Olympic Committees. *Managing Leisure*, 17(2-3), 139-154. [<https://doi.org/10.1080/13606719.2012.674391>]
- Shabanpour, M. (2018). *Investigating the impact of strategic thinking and intellectual capital on the productivity of employees of sports and youth departments in Mazandaran province with the role of mediator of competitive advantage*. [Master's Thesis, Faculty of Physical Education and Sports Sciences], Shomal University, Iran. [[Link](#)] [In Persian]
- Soltani, M., Kargar, G.A., Keshkar, S., & Ghafouri, F. (2018). Identifying and Ranking Factors Affecting Obtaining Competitive Advantage in Iran Professional Football Clubs with RBV Approach. *New Trends in Sport Management*, 6(20), 81-93. [[Link](#)] [In Persian]
- Yavari, M., Jaafari, P., Gorchian, N., & Zamani, A. (2023). Mechanisms to achieve competitive advantage of petroleum Geomechanics in first-level universities in Tehran. *Journal of Petroleum Geomechanics*, 6(1), 1-12. [<https://doi.org/10.22107/jpg.2023.386417.1188>] [In Persian]
- Ying, Q., Hassan, H., & Ahmad, H. (2019). The role of a manager's intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive performance. *Sustainability*, 11(2), 527. [<https://doi.org/10.3390/su11020527>]
- Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122114. [<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>]