

## ارائه مدل راهبرد اقیانوس آبی در باشگاه‌های ورزشی

الهام مشکل گشا<sup>۱</sup>، رسول نظری<sup>۲\*</sup>

Received: 04/12/2019

صفحات: ۱۲۸-۱۱۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۱۳

Accepted: 14/03/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۲۴

### چکیده

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی، از نظر نتایج کاربردی و از نوع مطالعه موردی بود که به روش پیمایشی انجام گردیده است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان باشگاه ورزشی اصفهان بودند، به دلیل نامشخص بودن تعداد افراد سقف نمونه آماری معادل ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد. ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه استراتژی اقیانوس آبی (Aghazade 2014) بود. روایی پرسشنامه توسط متخصصین مورد تأیید قرار گرفت، از طریق روش آلفای کرونباخ پایایی (۰/۹۳) محاسبه گردید. روش‌های آماری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و فریدمن به عنوان آزمون‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و Amos انجام گردید. بر اساس نتایج الگوی تبیین شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی در باشگاه‌های ورزشی اصفهان در وضعیت مناسب است. نتایج نشان داد که شواهد فیزیکی با میانگین (۴/۱۶) بیشترین میانگین و پس از آن کیفیت برخورد و ارتباط (۳/۸۶)، آسایش و رفاه (۳/۷۶)، خدمات اینترنتی (۳/۶۵)، کیفیت خدمات (۳/۵۹)، برند (۳/۴۴)، قیمت (۳/۱۳) و در نهایت خلاقیت (۲/۷۹) کمترین نمره را داشتند. به مدیران باشگاه‌های ورزشی توصیه می‌شود با بهره‌گیری نوعی ساختار سازمانی چابک برای تغییر راهبردهای اصلی اقدام به استفاده از استراتژی‌های چهارگانه اقیانوس آبی شامل استراتژی‌های افزایش، کاهش، حذف و خلق برای باشگاه‌ها نمایند.

**کلید واژه‌ها:** اقیانوس آبی، باشگاه‌ها، توسعه، راهبرد، ورزش.

۱. استادبار مدیریت ورزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مبارکه، اصفهان، ایران

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)، ایران

Email: [Nazarirasool@yahoo.com](mailto:Nazarirasool@yahoo.com)

نویسنده مسئول:

## مقدمه

اندیشمندان حوزه مدیریت، مدیریت راهبردی را به عنوان عاملی مهم و حیاتی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزش و مزیت رقابتی پایدار در محیط پیچیده امروزی لحاظ کرده‌اند (Montes, 2004). در این راستا هوشمندی راهبردی به عنوان یکی از ارکان و عناصر مدیریت برای مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها نقش کلیدی دارد، هوشمندی به عنوان یک فرآیند به نیازسنجی، گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات اشاره دارد که این اطلاعات تحلیل شده برای اتخاذ تصمیم‌گیری‌های مناسب در اختیار اعضای سازمان قرار می‌گیرد (Zhang, 2012). فرایند هوشمندی راهبردی، با تحلیل اطلاعات داخلی و محیطی سازمان، فعالیت‌های رقابتی مستقیم و غیرمستقیم را در ابعاد مختلف پیگیری می‌نماید. از این رو، تحلیل محیط‌های درونی و بیرونی سازمان و تفسیر مستمر اطلاعات دریافتی از محیط، تأثیر به‌سزایی در تصمیمات آتی مدیران برای موفقیت بیشتر سازمان خواهد داشت (Rouach & Santi, 2001). Mazalomi & Harandi (2015) عنوان نمودند هوشمندی راهبردی بر عملکرد نوآورانه شرکت‌های ایرانی مؤثر می‌باشد. در زمینه ورزش عنوان شد که بین هوشمندی راهبردی و بازاریابی اثربخش ارتباط مثبت وجود داشته و با افزایش استفاده مدیریت از متغیرهای رقابتی عملکرد سازمان‌های ورزشی در جهت ارائه خدمات به مشتریان، دسترسی به هدف‌های تعیین‌شده بهبود می‌یابد (Zohrevandian, Mohammadkazami & Khosravizade, 2013). جهان در شرایط متغیری از فرآیندها قرار دارد. در این بین سازمان‌ها به شدت متأثر از تغییرات شتابناک قرن حاضر قرار دارند. بدین منظور سازمان‌ها نیازمندند فرآیندها و روش‌ها را به منظور ایفای نقش معنادار در محیط مورد بررسی قرار دهند و فرآیندهای عملیاتی را برای دستیابی به رسالت‌ها، ارزش‌ها و مطلوبیت‌ها سازمان‌دهی کنند (Jeabquart, Sandra & Mark, 2017). آنچه مسلم است یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین فعالیت‌ها در سازمان جهت همگامی مثبت با تغییرات و توانائی رقابت سالم در جامعه استفاده از سیستم‌های بهبود پاسخگویی جهت رسیدن به هدف‌های مطلوب و سازنده آن سازمان محسوب می‌شود (Nazari, Ehsani, hamidi & Salari, 2017).

(2015). باید اذعان نمود هیچ بنگاه اقتصادی و خدماتی در خلأ فعالیت نمی‌کند، همه سازمان‌ها همانند یک سیستم پویا و ارگانیک در داخل محیطی قرار دارند که با دیگر اجزای محیط در تعامل متقابل هستند و از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند (Mobini & Heydari, 2015). امروزه سازمان‌های پاسخگو با شرایط محیط بیرونی به طرز موفقیت‌آمیزی تعامل برقرار کرده و سازمان را به شکل اثربخش در جهت اهداف و مقاصد اصلی خود هدایت می‌کنند (Nazari, Yagmai & Sohrabi, 2017).

پارادایم رقابت در فضای کسب‌وکار، بر ذهن بسیاری از مدیران امروز سیطره دارد. مدیران تنها راه پیروزی و موفقیت سازمان خود را پیشی گرفتن از رقبا و کسب سهم بیشتر از بازار تقاضا می‌دانند. آزاد شدن ذهن مدیران از این راهبرد نیازمند دگرگونه نگریستن به مفهوم راهبرد است. یکی از مهم‌ترین تحولات که به پیدایش انقلابی در حوزه راهبردی منجر شده است، راهبرد اقیانوس آبی<sup>۱</sup> است که با رویکرد تفکر راهبردی همراه با نوآوری در این حوزه مجموعه ابزارها و رویکردهای خاص برای تحقق آن ارائه کرده است (Kim, 2005).

در این زمینه به منظور پاسخگویی معنادار و سازش‌کاری در محیط رقابتی رهبران سازمان‌ها می‌بایست از مهارت‌های راهبردی برخوردار باشند که بتوانند سازمان خود را با محیط وفق دهند و با پاسخگویی به موقع و مناسب سازمان را از ضربه‌های ناشی از محیط مصون نمایند (Nazari, Tabatabaei & Karimiyan, 2018). در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط با تلاطم زیادی مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده، سیستم‌های سازمانی برای موفقیت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد (Victor & Agamuthu, 2014). باید توجه داشت برنامه‌ریزی استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل کرده و شناخت کسب می‌کنند، علاوه بر آن مسیر استراتژیک خود را پایه‌گذاری کرده و استراتژی‌هایی را خلق می‌کنند

(Nazari & Pourabadi, 2013). در همین راستا، تفکر راهبردی به مفهوم آمادگی ذهنی و اجرایی فرد برای انطباق با شرایط و تقدم زمانی و معنایی برای تغییرات محیطی می‌باشد. تفکر راهبردی پیش‌بینی آینده نیست، بلکه تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصت‌هایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند (Shapira, Ketchie & Nehe, 2017). در این راستا عنوان شده که خلاقیت و خودمختاری بالا به همراه کنترل کم، موجب افزایش تنش در سازمان و در نتیجه اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود (Elbanna, 2016).

اقیانوس‌های آبی، کلیه فضاها شناخته نشده حوزه‌های کاری و خدماتی می‌باشند. در مقابل آن اقیانوس‌های قرمز، محدودیت‌ها و حد و مرزهای تعریف شده و مورد پذیرش واقع گردیده است و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص هستند. در اقیانوس‌های قرمز سازمان‌ها سعی می‌کنند تا به عملکردی بهتر نسبت به رقبا دست یابند تا بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای موجود در حوزه‌های کاری و خدماتی را از آن خود کنند. منتهی باید توجه داشت که در استراتژی‌های اقیانوس‌های قرمز احتمال سودآوری و رشد کم می‌باشد (Kim, 2005). در عوض اقیانوس آبی زمانی ایجاد می‌شود که یک سازمان ارزش‌های هم‌زمانی برای خود و مشتری‌ها ایجاد کند. نوآوری در محصول یا شیوه عرضه محصولات، موجب خلق ارزش برای بازار می‌شود (Porter & Kramer, 2006). استراتژی اقیانوس آبی که نیاز هر سازمانی می‌باشد به کشف فضاها ناشناخته و عرضه‌ای بی‌رقیب، در حوزه‌های کاری و خدماتی می‌پردازد. پایه‌ی این استراتژی، نوآوری ارزش است که سازمان با اجرای آن از کاهش هزینه‌ها و افزایش ارزش برای ذی‌نفعان سازمان برخوردار می‌شود (Tavalaei, 2009). Alizade, Shiri & taban (2015) به شرح تفاوت بین دو نوع راهبرد اقیانوس قرمز و اقیانوس آبی پرداخته‌اند. جدول (۱). اقیانوس‌های آبی در واقع نماد کلیه حوزه‌هایی می‌باشند که با ایجاد تفکری دیگرگونه نسبت به ارزش قابل ارائه مشتری و برهم زدن واگرای قواعد بازی فضاهایی جدید و نوآورانه برای خلق کسب و کارهایی فراتر از مرزهای مرسوم به وجود

می‌آورند. نکته بارز در این رویکرد استراتژیک به بازار خلق کسب و کار و کارآفرینی درون بازارهایی است که در حال حاضر وجود دارند و حتی در وضعیت اشباع و رقابت به سر می‌برند (Divandari, Nazari, Razavi & Amin, 2014).

جدول ۱. استراتژی اقیانوس قرمز در برابر اقیانوس آبی

استراتژی اقیانوس آبی	استراتژی اقیانوس قرمز
خلق فضای بازار بی رقابت	رقابت در فضای بازار موجود
بی‌معنی ساختن رقابت	پیروزی در رقابت
خلق و تسخیر تقاضای جدید	به‌کارگیری تقاضای موجود
شکستن جایگزینی بین ارزش - هزینه	جایگزینی بین ارزش - هزینه
هم‌راستا سازی کل سیستم فعالیت‌های بنگاه	هم‌راستا سازی کل سیستم فعالیت‌های بنگاه
برای تحقق هم‌زمان تمایز و هزینه پایین	با انتخاب استراتژیک آن برای تمایز با هزینه پایین

منبع: Alizadeh, Milky & Taban (2014)

راهبرد اقیانوس آبی با به چالش کشیدن رقابت، که مهم‌ترین پیش‌فرض در حوزه مدیریت راهبردی بوده است و همچنین با ارائه راه کارهای نوین، حوزه جدیدی را برای کسب موفقیت در عرصه کاری و خدماتی معرفی می‌کند (Chang, 2010). نوآوری ارزش<sup>۱</sup> بر مبنای استراتژی اقیانوس آبی است. به این دلیل آن را نوآوری ارزش می‌نامند که شرکت‌ها به جای تمرکز بر مبارزه رقابتی، بر بی‌توجهی به رقابت متمرکز می‌شوند و این کار را با ایجاد ارزش برای مشتریان و پس از آن گشودن فضای جدید و بدون رقابت در بازار انجام می‌دهند. نوآوری ارزش، به طرز یکسان بر ارزش و نوآوری تأکید دارد. نوآوری ارزش، فقط هنگامی روی می‌دهد که شرکت‌ها نوآوری را با بهره‌وری، قیمت و هزینه همسو کنند (Kim, 2005).

محققان اقیانوس آبی بر این عقیده‌اند که تنها راه پیروزی در رقابت، متوقف کردن تلاش برای پیروزی در رقابت است و به جای ورود به رقابت در اقیانوس قرمز، باید وارد فضای بازار نامحدود

اقیانوس آبی شد و دست به خلق تقاضا زد. بازاری که در آن هنوز قواعد بازی مشخص نشده است و فرصتی برای رشد، همراه با سودآوری بسیار وجود دارد. امروزه استراتژی‌های سنتی همانند توسعه محصول، تنوع همگون، توسعه حوزه‌های کاری، مشارکت و کاهش هزینه سازمان را به سمت اقیانوس آبی رهنمون نمی‌سازد، بلکه نوآوری ارزش آفرین به عنوان یک استراتژی است که با اتخاذ آن هزینه‌ها کاهش پیدا کرده و هم‌زمان نیز برای ذی‌نفعان سازمان ارزش بیشتری ایجاد تکیه داشته و زمانی تحقق می‌یابد که یک کسب و کار به طور هم‌زمان برای سازمان و «نوآوری ارزش» می‌شود (Tavalaei, 2009). در پژوهشی (Divandari & et al (2014) عوامل مؤثر بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی با رویکرد اقیانوس آبی را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج نشان داد مهم‌ترین شاخص‌های تأثیرگذار بر همسوسازی استراتژی‌های تجاری و اقدامات مدیریت منابع انسانی در سازمان با رویکرد اقیانوس آبی، به ترتیب عوامل مدیریتی، عوامل مرتبط با کارکنان، بسترهای سازمانی، جایگاه سازمان در منحنی عمر، عوامل محیطی نزدیک و عوامل محیطی دور می‌باشند. در استراتژی اقیانوس آبی نوآوری باید با ارزش آفرینی همراه باشد تا مشتری متمایل به خرید محصولات یا خدمات باشد (Chang, 2010). مهم‌ترین عامل برای اثربخشی برنامه‌ها از طراحی تا اجرا، توسط رهبران و افرادی که تعاملات اجتماعی بالایی در سازمان دارند، مشخص می‌گردد. همچنین از دیگر عوامل مهم، مدیریت منابع صحیح و ارتباطات مناسب میان سرمایه‌گذاران و تأمین‌کنندگان اصلی سازمان می‌باشد. همچنین موفقیت در مدیریت کیفیت جامع مستلزم ارتباطات متقابل میان ارزش‌ها، اهداف و عملیات در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است (Sarez, Clalvo & Roland, 2016).

در دهه‌های اخیر صنعت ورزش دوران جدید و تازه‌ای را تجربه می‌نماید به طوری که ورزش به عنوان یک بخش اقتصادی در تولید کالاها و خدمات ورزشی و توسعه اقتصاد ملی کشورها، یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱ به شمار می‌رود (Salimi, Sultan Hussein, & Naderian, 2015). بنابراین عناصر و ارکان مختلف درگیر در امر ورزش به عنوان عوامل تأثیر-

گذار بر جامعه امروزی هستند چرا که روز به روز نیاز به ورزش بیشتر احساس می‌شود و از اهمیت زیادی برخوردار است (Mohamadkazemi & Omid, 2011). باید توجه داشت که در عصر گسترش روزافزون جهانی شدن، رقابت‌پذیری یک موضوع مهم در بین سیاست‌گذاران مختلف می‌باشد در این میان یکی از بحث‌برانگیزترین صنایع، صنعت ورزش است (Pourshafiei, Hosseini, Dosti, & Alizadeh, 2016).

به نظر می‌رسد در هزاره سوم، سازمان‌های ورزشی برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی راهبرد محور تبدیل شده‌اند، چرا که تفکر راهبردی، در جستجوی چرخه‌های زاینده و پاینده برای سازمان است (Lashkarboloki, 2010). توسعه ورزش و تربیت‌بدنی بخش مهمی از توسعه اقتصادی - اجتماعی در هر جامعه است و ارائه برنامه‌های استراتژیک در بخش‌های مختلف آن از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد. دستاوردهای توسعه ورزش حوزه گسترده دارد و موجب رونق اقتصادی و شکوفایی اجتماعی می‌شود، بر این مبنا است که پیروزی پیوسته ملت‌ها در عرصه رقابت‌های ورزشی، موضوعی اساسی است (Maseiniya, Peymanizad & Javadipour, 2012). در جهان پرشتاب امروز، توسعه مردم، ورزش و محیط از طریق بوم‌شناختی اجتماعی صورت می‌گیرد. از این رو بسیاری از سازمان‌های ورزشی کشورهای مختلف بر حسب ماموریت خود راهبرد لازم را تهیه کرده و با اجرای آن به موفقیت‌های خوبی دست یافته‌اند (Kennelly & Toohey, 2014). با حاکمیت چنین تفکری، برخی از سازمان‌های ورزشی برای توفیق در ماموریت خود راهبرد سازمانی خود را تدوین نموده‌اند. از همین‌رو راه برون‌رفت از دایره توسعه - نیافتگی را برنامه‌ای عملکردی حوزه ورزش می‌دانند. با چنین اندیشه‌ای، سازمان‌های ورزشی علاوه بر دارا بودن برنامه راهبردی و چشم‌انداز شفاف، به دنبال حضوری موفق در عرصه‌های ملی و بین‌المللی نیز هستند و امیدوارند با اجرای این راهبردها به اهداف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یابند (Goharrostami, Kozechiyan, Amiri & Honari, 2012). سالانه بخش چشمگیری از منابع در ورزش صرف می‌شود اما باید اذعان کرد که متأسفانه اولویت‌بندی مشخصی

توزیع منابع در ورزش کشور وجود ندارد (Ghalibaf, 2008). با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی در توسعه مقوله‌های مختلف از جمله ورزش، ضرورت توجه به این مهم در کشور نیز بیش از پیش واجب است و بدون شک یکی از دلایل عدم توسعه کشور در عرصه ورزش، کم-توجهی مسئولان به این مقوله مهم و عملکرد سلیقه‌ای است (Nazari & et.al, 2016).

به نظر می‌رسد سازمان‌های ورزشی همانند سازمان‌های غیر ورزشی در معرض تغییر و تحولات محیطی و جهانی قرار دارند و با مسائل ویژه خود دست به گریباندند. بنابراین برای بقا و دوام در عرصه رقابت جهانی به سازمانی با عملکرد بالا نیاز دارند و امروزه سازمان‌هایی دارای عملکرد بالا خواهند بود که بتوانند از مدیریت استراتژیک راهبردی استفاده کنند. در این میان بسیاری از سازمان‌های ورزشی برحسب مأموریت خود استراتژی مورد نیاز را تهیه و با اجرای آن به هدف تعیین شده، با حداقل انرژی و منابع دست یافته‌اند. بنابراین با توجه به این که محیط آینده محیط راهبردی است و چنین محیطی، فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم است. لازم است جهت انطباق و سازگاری و به طور کلی پاسخگویی، تفکر راهبردی به عنوان یک اصل اساسی مورد استفاده قرار گیرد. آنچه مسلم است ورزش اصفهان نیز از تأثیرگذارترین عوامل بر روی ورزش ایران می‌باشد، تمام رویکردها در زمینه ارتقاء سطح ورزش اصفهان باید هدفمند باشد تا بتواند در رویدادهای ملی و بین‌المللی ورزشی به نحو احسن ایفای نقش نماید. با عنایت به پیشرفت، توسعه و اقبال عمومی مردم به ورزش از سویی و وجود ظرفیت‌های مناسب و بالا در این بخش از سوی دیگر مستلزم شناخت دقیق و صحیح وضع موجود و ارائه راهبرد اصولی و علمی برای تعیین استراتژی باشگاه‌های ورزشی در افق برنامه میان‌مدت و کوتاه‌مدت ضروری می‌باشد. به علت رقابتی شدن بازار، مشتری روزبه‌روز ارزش بیشتری پیدا می‌کند. چالش‌هایی از قبیل تشدید رقابت، افزایش مستمر انتظارات مشتریان و متعاقباً تقاضای آنها به منظور افزایش بهبود کیفیت محصولات و خدمات باعث شده است که باشگاه‌ها دیگر نتوانند به طور مؤثر نیازها و خواسته‌های آنها را برآورده کنند و خطر از دست دادن مشتریان ناراضی به سمت رقبا و همچنین کاهش نهایی سود،



ورزشکستگی باشگاه‌ها را به دنبال خواهد داشت. در تدوین استراتژی، برای هر سازمانی اهمیت استراتژیک دارد.

با توجه به این که امروزه بین باشگاه‌های ورزشی رقابت شدیدی وجود دارد و موفقیت در این عرصه به روش نوینی نیاز دارد که ضمن تمایز از رقبای دیگر، بتواند پاسخگوی فضای فعلی رقابت باشد. کاربست استراتژی اقیانوس آبی، روشی نو برای حضور موفق در صنعت ورزش اصفهان باشد. همچنین متخصصان علم مدیریت ابزارها و روش‌های خاصی را به سازمان‌ها ارائه کرده‌اند تا با بهره‌جویی از آنها بتوانند طراحی و تدوین و اجرا و ارزیابی راهبردی سازمان خود را انجام دهند. با توجه به موفقیت‌های حاصل از برنامه‌های استراتژی اقیانوس آبی و تدوین منظرهای استراتژی در حوزه‌های مختلف در سازمان‌های ورزشی، این پژوهش قصد دارد جوابگوی سؤالاتی همچون: کدام یک از شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی اولویت بیشتری دارد؟ شاخص‌های اقدام به حذف، در راهبرد اقیانوس آبی کدام‌اند؟ شاخص‌های اقدام به کاهش، در راهبرد اقیانوس آبی کدام‌اند؟ شاخص‌های اقدام به افزایش، در راهبرد اقیانوس آبی کدام‌اند؟ شاخص‌های اقدام به خلق، در راهبرد اقیانوس آبی کدام‌اند؟ با پاسخگویی به سؤالات فوق راهبرد مطلوب جهت به کارگیری رویکرد آتی باشگاه‌های ورزشی استراتژی اقیانوس آبی اصفهان حاصل می‌گردد.

#### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی-تحلیلی، از نظر نتایج کاربردی و از نوع مطالعه موردی بود که به روش پیمایشی انجام گردیده است. در این تحقیق با بررسی دقیق فرآیند گذشته و موجود، با استفاده از روش تجزیه و تحلیل، مؤلفه‌های مربوط به توسعه الگوی راهبردی استراتژی اقیانوس آبی در باشگاه‌های ورزشی شهر اصفهان، شناسایی و بر اساس آن استراتژی‌های مناسب طراحی و تدوین شده تا به بهبود استراتژی‌های باشگاه‌های مربوطه کمک نماید. برای جمع‌آوری اطلاعات پژوهش محقق با حضور در باشگاه‌های شهر اصفهان و با هماهنگی قبلی با مسئولین مربوطه

پرسشنامه‌ها را توزیع و پس از تکمیل توسط پاسخ‌دهندگان در همان محل آن‌ها را جمع‌آوری نمود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران و کارشناسان باشگاه ورزشی اصفهان بودند، لذا محقق به دلیل نامشخص بودن تعداد افراد، سقف نمونه آماری معادل ۳۸۴ نفر در نظر گرفته شد. از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برای انتخاب نمونه‌ها استفاده شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. ابزار اندازه‌گیری در این تحقیق پرسشنامه استاندارد استراتژی اقیانوس آبی Aghazade (2014) در ۲۸ سؤال با مؤلفه‌های آسایش و رفاه، خدمات اینترنتی، کیفیت برخورد و ارتباط، کیفیت خدمات، برند، شواهد فیزیکی، قیمت و خلاقیت بود. جهت تعیین اعتبار و روایی پرسشنامه از ۱۰ نفر از متخصصین تربیت‌بدنی و علوم ورزشی که دکترای مدیریت ورزشی و متخصص در حوزه‌های راهبردی بودند درخواست گردید تا نظرات و پیشنهادات خود را در رابطه با موارد شکل و محتوای پرسشنامه، نگارش سؤالات پرسشنامه، کامل بودن سؤالات از نظر کسب اطلاعات در زمینه تحلیل استراتژی موضوع پژوهش، هماهنگی متن سؤالات با گزینه‌های سؤال و حذف یا اضافه کردن سؤال بیان نمایند. در یک مطالعه مقدماتی از طریق روش دو نیمه کردن ۳۰ عدد پرسشنامه از بین نمونه مد نظر، مطالعه مقدماتی توزیع و پس از جمع‌آوری، پرسشنامه‌ها از طریق روش آلفای کرونباخ پایایی (۰/۹۳) محاسبه گردید. روش‌های آماری تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم و فریدمن به عنوان آزمونهای آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۲ و Amos انجام گردید.

#### یافته‌ها

یافته‌ها نشان داد که افراد ۲۹ تا ۳۸ سال (۳۷/۳ درصد) بیشترین و همچنین افراد ۸ تا ۱۸ سال با ۴ درصد کمترین نفرات از جامعه آماری پژوهش را تشکیل داده‌اند. افراد دارای مدرک تحصیلی لیسانس با ۵۰/۷ درصد بیشترین، از طرفی افراد دارای مدرک تحصیلی دیپلم و کمتر از دیپلم با ۶/۷ درصد کمترین تعداد از جامعه آماری را تشکیل داده‌اند. بر اساس یافته‌های به دست آمده شواهد فیزیکی با میانگین (۴/۱۶) بیشترین میانگین و پس از آن کیفیت برخورد و ارتباط (۳/۸۶)، آسایش و

رفاه (۳/۷۶)، خدمات اینترنتی (۳/۶۵)، کیفیت خدمات (۳/۵۹)، برند (۳/۴۴)، قیمت (۳/۱۳) و در نهایت خلاقیت (۲/۷۹) کمترین نمره را داشتند. در ابتدا برای نرمال بودن نمونه از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف و برای همگنی واریانس از آزمون لوین استفاده شد ( $p \leq 0.05$ ). بر اساس نتایج بدست آمده نمونه آماری تحقیق از توزیع نرمال تبعیت و متغیرهای تحقیق از تجانس واریانس برخوردار بودند.

جدول ۲. نتایج آزمون فریدمن و میانگین رتبه‌ها

معناداری	درجه آزادی	$\chi^2$ کای دو
۰/۰۰۱	۲۶۷	۱۷۸/۸۰
رتبه	میانگین رتبه	متغیرها
۳	۴/۹۸	آسایش و رفاه
۴	۴/۶۵	خدمات اینترنتی
۲	۵/۱۳	کیفیت برخورد و ارتباط
۵	۴/۶۴	کیفیت خدمات
۶	۳/۹۷	برند
۱	۶/۱۰	شواهد فیزیکی
۷	۳/۷۳	قیمت
۸	۲/۷۹	خلاقیت

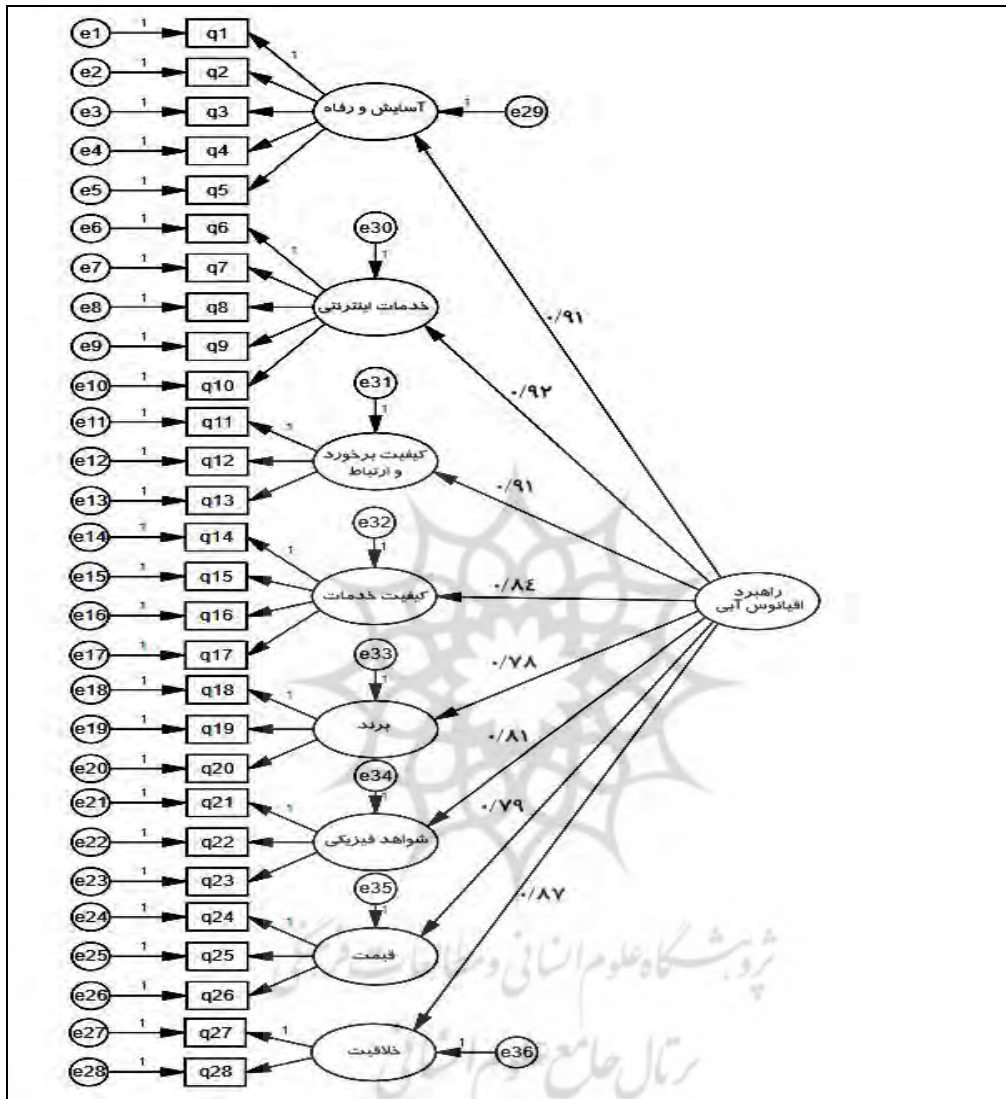
نتایج جدول (۲) رتبه‌بندی مولفه‌ها می‌باشد که شواهد فیزیکی اولویت اول و در اولویت هشتم مؤلفه خلاقیت قرار دارد.

جدول ۳. شاخص‌های برازش الگو

مدل	شاخص	نوع شاخص برازش
۱۰۷	NPAR	مطلق
۲۹۹	DF	
۰/۰۵	P (بزرگ‌تر از ۰/۰۵)	
۴۸۷/۷۵	CMIN (Chi Square)	
۰/۸۹	AGFI (بزرگ‌تر از ۰/۹)	
۰/۹۲	GFI (بزرگ‌تر از ۰/۹)	

۰/۹۵	TLI (بزرگ‌تر از ۰/۹)	تطبیقی یا نسبی
۰/۹۱	NFI (بزرگ‌تر از ۰/۹)	
۰/۹۶	CFI (بزرگ‌تر از ۰/۹)	
۰/۷۲	PNFI (بزرگ‌تر از ۰/۵)	مقتصد
۰/۷۶	PCFI (بزرگ‌تر از ۰/۵)	
۰/۰۴	RMSEA (کوچک‌تر از ۰/۰۸)	
۱/۶۳	CMIN/DF (کوچک‌تر از ۵)	





شکل ۱. ضرایب مسیر الگوی تحلیل عاملی مرتبه دوم

بر اساس یافته‌های جدول (۳) اکثر شاخص‌های برازش مدل در حد مناسب هستند. بنابراین می‌توان گفت که الگوی تبیین شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی در باشگاه‌های ورزشی اصفهان در وضعیت مناسب است.

جدول ۴. نتایج رتبه‌بندی شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی باشگاه‌ها

میانگین‌ها	شاخص‌های اقدام در راهبرد اقیانوس آبی
۶/۱۴	حذف بازاریابی پر دامنه با رسانه‌های فراگیر
۶/۰۱	حذف تأخیر در خدمت‌رسانی به مشتریان
۶/۶۳	کاهش هزینه‌های نیروی کار و هزینه‌های سخت‌افزاری
۶/۵۲	کاهش فعالیت‌های ناکارآمد در باشگاه‌ها
۶/۲۱	افزایش اعتبار مالی باشگاه‌ها
۶/۳۲	افزایش سهولت کار در ارائه خدمات به مشتریان
۶/۳۸	افزایش امنیت شغلی در کارکنان و امنیت سرمایه‌گذاری در بین سهامداران
۶/۷۱	خدمات جدید الکترونیکی به مشتریان
۶/۹۸	طبقه‌بندی مشتریان به گروه‌های خاص و ارائه خدمات منحصربه‌فرد به مشتریان
۶/۸۸	ایجاد خدمات متنوع و چندگانه برای همه طیف‌های جامعه

جدول ۴ نشان می‌دهد هرچه میانگین به دست آمده بیشتر باشد، آن شاخص از اولویت بیشتری برخوردار است. بر این اساس، طبقه‌بندی مشتریان به گروه‌های خاص و ارائه خدمات منحصربه‌فرد به مشتریان طبقه‌بندی شده با بیشترین میانگین در بالاترین اولویت قرار دارد. بنابراین باشگاه‌ها برای پیشرو بودن در صحنه رقابت باید بر اولویت‌های شاخص اقدام تمرکز کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های تحقیق نشان داد که بر شواهد فیزیکی دارای رتبه بالاتری (۶/۱) نسبت به سایر مولفه‌ها دارد و از اهمیت بیشتری برخوردار است و به همین ترتیب سایر مولفه‌ها در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند و خلاقیت دارای رتبه پایین‌تری (۲/۷۹) می‌باشد. در شاخص‌های اقدام به حذف، کاهش، افزایش و خلق سطح معناداری به دست آمد. اختلاف میانگین محاسبه‌شده نشان داد میانگین کلیه مؤلفه‌ها بیشتر از سطح متوسط و خارج از حدود اقدامات حذف، افزایش و خلق می‌باشد. امروزه باشگاه‌های ورزشی هم بایستی برای همین اقدامات کاهشی به جای تمرکز بر تجزیه و تحلیل خدمات موجود باید بر تحولات بنیادین و حرکت‌های جهشی تمرکز کنند. برای این کار ابزارها و چارچوب‌های موجود در بازار شناخته‌شده اقیانوس قرمز پاسخگو نمی‌باشند و باشگاه‌ها

بایستی با ابزارها و چارچوب‌های تأثیرگذارتری به رقابت با ابزارهای موجود بپردازند تا در خلق استراتژی‌های اقیانوس آبی موفق باشند. مدیران باشگاه‌ها و استراتژیست‌هایی که برای خلق اقیانوس‌های آبی تلاش می‌کنند، در پی پاسخ این پرسش هستند که چگونه و با استفاده از چه ابزارهایی می‌توان از فضای رقابتی اقیانوس قرمز خارج شوند و یا در فضای بدون رقابت اقیانوس آبی ایجاد کرد؟ برای پاسخ به این پرسش، باید نقشه وضعیت استراتژی معرفی شود. نقشه وضعیت استراتژی، چارچوب پایه برای خلق اقیانوس‌های آبی و نوآوری در ارزش است. باشگاه‌ها با بهره‌گیری از افرادی خلاق و پیشرو و با انجام تحلیل‌های خلاقانه از فضای موجود بازار و کلیه اطلاعات کلیدی و کاربردی پیرامون، وضعیت کنونی بازار و عواملی که در شرایط حاضر در بازار موضوع رقابت است را شناسایی نموده و مشتریان موجود بازار را مشخص می‌کند و بر این اساس نقشه اولیه وضعیت استراتژی تهیه شود.

آنچه همواره برندگان را از بازندگان در خلق اقیانوس آبی مشخص می‌سازد، رویکرد آنها به استراتژی است. به نظر می‌رسد باشگاه‌های گرفتار در اقیانوس قرمز دنباله‌روی رویکردهای متداول هستند. آنها مسابقه می‌دهند تا از رقیب پیشی بگیرند و برای این کار نیازمند ساختن جایگاهی قابل دفاع در نظام موجود صنعت هستند. برای رسیدن به اقیانوس آبی و مزایای آن نیازمند تفکر خلاقانه در مسایل و موضوعات پیرامون صنعت و استفاده از خلاقیت و نوآوری در اجرای افکار نوآورانه در سازمان می‌باشیم. رسیدن به اقیانوس آبی و بازارهای دست‌نخورده و دور از فکر رقبا نیازمند به خلاقیت و نوآوری است که باید در سازمان‌های به طور جد این مقوله اهتمام ورزید و آن را در دستور کار برای رسیدن به یک مزیت رقابتی قرار داد.

نوآوری در ارزش راه جدیدی برای فکر کردن درباره استراتژی و اجرای آن است؛ که به خلق اقیانوس آبی و گسست از رقابت منجر می‌شود به خصوص اینکه در نوآوری ارزش، یکی از متداول‌ترین اصول پذیرفته و استراتژی مبتنی بر رقابت را نقض می‌کند، اصل جایگزینی ارزش هزینه به طور معمول اعتقاد بر این است که شرکت‌ها یا می‌توانند ارزش بیشتری برای مشتریان خود

با هزینه بیشتر خلق کنند یا با هزینه کمتر، ارزش معقول و مناسب‌تری خلق کنند. در اینجا استراتژی به معنی انتخاب بین تمایز با هزینه کمتر است. در مقابل آن‌ها که در فکر خلق اقیانوس آبی هستند، تمایز و هزینه کمتر را به عنوان هدف به صورت هم‌زمان دنبال می‌کنند. در نهایت این خلاقیت و نوآوری می‌بایست منجر به کارآفرینی گردد.

الگوی نهایی به دست آمده را که باشگاه‌های ورزشی برای پیشرو بودن به آن نیاز دارند را می‌توان در قالب شکل (۲) نشان داد. نتایج حاکی از این است که برای پیشرو بودن در صنعت ورزش بخصوص در حوزه باشگاه‌داری، باید راهبرد اقیانوس آبی در چهار اقدام اجرا شود.



شکل ۲. استراتژی‌های اقیانوس آبی باشگاه‌ها

به طور کلی می‌توان اذعان نمود استراتژی‌های افزایش: افزایش اعتبار مالی باشگاه‌ها، افزایش سهولت کار در ارائه خدمات به مشتریان، افزایش امنیت شغلی در کارکنان و امنیت سرمایه‌گذاری در بین سهامداران مدنظر مدیران قرار گیرد. استراتژی‌های کاهش: کاهش هزینه‌های نیروی کار و هزینه‌های سخت‌افزاری و کاهش فعالیت‌های ناکارآمد در باشگاه‌ها بدست آمد. استراتژی‌های



حذف: حذف بازاریابی پر دامنه با رسانه‌های فراگیر و حذف تأخیر در خدمت‌رسانی به مشتریان را مدنظر قرار داد. استراتژی‌های خلق: خدمات جدید الکترونیکی به مشتریان، طبقه‌بندی مشتریان به گروه‌های خاص و ارائه خدمات منحصربه‌فرد به مشتریان طبقه‌بندی شده و ایجاد خدمات متنوع و چندگانه برای همه طیف‌های جامعه و به عنوان استراتژی‌های خلق مدنظر مدیران باشگاه‌های ورزشی باید قرار گیرد.

روشن است به دلیل تشابه خدمات باشگاه‌های ورزشی در حوزه‌های مختلف، شیوه‌های بازاریابی بسیار مشابهی الگوبرداری شود و این گواهی است بر لزوم ورود به فضاهای جدیدی از بازار که در آن با خلق ارزش‌های جدید و روش‌های جدیدتر بازاریابی، سهم شایان توجهی از بازار حاصل شود. سرعت رشد رقابت با توجه به محدودیت سرمایه‌ها و مشتریان باشگاه‌های ورزشی، رو به افزایش است، پس با برخورداری از نوعی ساختار سازمانی چابک می‌توان برای تغییر راهبردهای اصلی و بازاریابی باشگاه با استفاده از استراتژی‌های اقیانوس آبی اقدام کرد.

## References

- Alizadeh, E., Milky, A., and Taban, M. (2014). The Development of the Blue Ocean Strategy Pattern in the Banking Industry. *Business Management*, 6 (3), 622-601. [in Persian]
- Chang, S. H. (2010). Bandit cellphones: A blue ocean strategy. *Technology in Society* 32, 219–223.
- Divandry, A. S., Nazari, M., Razavi, M., and Amin, F. (2014). Identify and prioritize the factors affecting the alignment of business strategies and human resource management practices with the Ocean Ocean approach to electro-technology. *Journal of Industrial Management*, 6 (2), 302-283. [in Persian]
- Elbanna, S., Eid, R., and Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51 (1), 105–114.
- Gohar Rostami, H. R., Kozchian, H., Amiri, M., and Henry, H. (2011). The typology of stakeholders and their strategic management in the

- country's sports system. *Sport Management Studies*, 5 (19), 959-971. [in Persian]
- Jeanquart, M., Sandra, C., and Mark, V. (2017). Strategic fit: Key to growing enterprise value through organizational capital. *Business Horizons*, 60 (1), 55-65.
  - Kennelly, M., and Toohey, K. (2014). Strategic alliances in sport tourism: National sport organisations and sport tour operators. *Sport Management Review*, 17 (4), 407-418.
  - Kim, K. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. *Harvard Business School Press*, February 3, 240.
  - Lashkar Bloki, M. (2011). Strategic Thinking and Strategies. *Nasat Publishing Tehran*, 13-165. [in Persian]
  - Mazlomi, N., and Harandi, A. (2014). Explaining the Strategic Intelligence Role in Innovative Performance. *Strategic Management Studies*, 20, 148-129. [in Persian]
  - MesiaNia, M., Peymanzad, H., and Javadipour, M. (2013). Strategic Pathology of Public Sports in Iran and Developing Solutions Based on SWOT Model. *Sport Management Studies*, 20 (5), 221-228. [in Persian]
  - Mobin Dehkordi, A., and Heidari H., (2014). *Fundamentals of Strategic Environmental Knowledge*. Saffar Publishing House. First Edition. P. 43. [in Persian]
  - Mohammadkazemi, R., and Omidi, Y. (2011). Sport entrepreneurship: an emerging approach to entrepreneurship and sport management. *Two Quarterly Journal of Research in Sport Management and Motor Behavior*, 9(2), 86-69. [in Persian]
  - Montes, F. J. L., Moreno, A. R. and Fernandez, L. M. M. (2004). Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation. *International Journal of Manpower*, 25(1), 167-80.
  - Nazar, R., and Pourabedi, H. (2013). Development of Perspectives and Strategic Planning in Sport. *Management and Administrative Sciences Review*, 104-113.
  - Nazari, R., Ehsani, M., Hamidi, M., and Salari, M. (2014). Compilation and introduction of strategic vision of the General Office of Sports and Youth of Isfahan Province through the David Model. *Sports Management Magazine*. 6 (1), 172-157. [in Persian]

- Nazari, R., Tabatabai, M., and Karimian, J. (2017). Analysis of Barriers to Operational Strategic Sports Program of Isfahan Province Based on Fortune Model. *Sports Management Magazine*, 9 (1), 99-112. [in Persian]
- Nazari, R., Yaghmaei, I., and Sohrabi Z. (2016). Strategic document of territorial development of sport sector of Isfahan province. *Sports Management Magazine*, 8 (5), 680-665. [in Persian]
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Pourshfi, M., Hosseini, E., Dosti, M., and Alizadeh, F. (2016). Assessment of the marketing mix Premier League football in Mazandaran. *Study sports management and motor behavior*, 23 (1), 268-251.
- Qhalibaf, M. B. (2010). *A strategic look at the sports system in the country from the program of advancement and justice*. Negarestan Publishing House, Tehran, 30. [in Persian]
- Rouach, D. and Santi, P. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19 (5), 552-559.
- Salimi, M., Sultan Hussein, M., and Naderian Jahromy, M. (2015). Assessment of obstacles to the development of sports marketing. *Journal of Sport Management*. 29 (1). 13-36.
- Shapira, H., Ketchie, A., and Nehe, M. (2017). The integration of Design thinking and strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 140 (1), 277-287.
- Suarez, E., Calvo-Mora, A., and Roldán, J. (2016). The role of strategic planning in excellence management systems. *European Journal of Operational Research*, 248, 532-542.
- Victor, D., and Agamuthu, P. (2014). Policy trend of strategic environmental assessment in Asia. *Environmental Science & Policy*, 41 (1), 63-76.
- Zhang, X., Majid, Sh., and Foo, S. (2012). Library and Information Science. *Trends and Research: Asia-Oceania*, 2(6), 125-147.