

تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات

ورزشی

بهمن شهریاری^{۱*}، عباس خدیاری^۲، علی زارعی^۳

ص.ص: ۱۰۳-۸۶

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۰/۱۹

تاریخ تصویب: ۱۴۰۰/۰۲/۱۷

چکیده

هدف این پژوهش تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی بود که از نوع علی و به شکل میدانی انجام شد. جامعه و نمونه پژوهش شامل ۳۰۶ نفر از مالکان، مدیران، مدیران بازاریابی و مدیران فروش واحدهای تولیدی ورزشی شهر تهران می‌باشد. برای جمع‌آوری از داده‌ها پرسشنامه‌های اتحاد استراتژیک (صمدی، ۱۳۹۲، $r=0/88$)، مزیت‌رقابتی (ریحانی، ۱۳۹۴، $r=0/88$)، منابع تعارض سازمانی (خاکپور و همکاران، ۱۳۹۴، $r=0/89$) و انعطاف‌پذیری منابع انسانی (رایت و اسنل، ۱۹۹۸، $r=0/86$) استفاده شد و پس از تأیید روایی و پایایی، بین نمونه‌ها توزیع گردید برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد اتحاد استراتژیک اثر مستقیم و معنی‌داری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی ($0/27$) و منابع تعارض سازمانی ($0/34$)، و منابع تعارض سازمانی اثر منفی و معنی‌داری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی ($-0/47$) دارد. همچنین انعطاف‌پذیری منابع انسانی بیشترین ضریب تأثیر را بر مزیت رقابتی ($0/62$) دارد، این ضریب تأثیر مجموع اثرات غیر مستقیم اتحاد استراتژیک و منابع تعارض سازمانی و همچنین اثر مستقیم انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی می‌باشد. بنابراین پیشنهاد می‌گردد که مدیران شرکت‌های تولیدی ورزشی با اعتماد کامل در اتحادها وارد شوند و سعی نمایند موارد درون سازمانی مانند اثربخشی هزینه‌ها و زمان که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند را مد نظر داشته، تا بتوانند مزیت‌رقابتی موقتی را به یک مزیت‌رقابتی پایدار تبدیل نمایند.

واژه های کلیدی: اتحاد استراتژیک، مزیت رقابتی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تعارض سازمانی، صنعت تولیدات ورزشی.

^۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت ورزشی واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

^۲. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران

^۳. دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: shahriary.bahman@gmail.com

The Casual Relationship of Strategic Alliance, Human Resource Flexibility and Sources of Organizational Conflict with Competitive Advantages in the Sport Industry Products

Shahriari, B. (MA), Khodayari, A. (PhD), Zarei, A. (PhD)

Abstract

The purpose of this study was to design a structural equation model for causal relationship of strategic alliance, human resource flexibility, and sources of organizational conflict with competitive advantages in the industry of sports production. The method of this study was descriptive causal, which was conducted by survey method. Participants in this study included 306 owners, managers, marketing managers, and sales managers of sports production units in Tehran city. For data collection, four questionnaires were used to get the specific data which were the Strategic Alliance ($r=0.88$), Competitive Advantage ($r=0.88$), Organizational Conflict Resources ($r=0.89$), and Human Resource Flexibility ($r=0.86$). After confirming the validity and reliability of the questionnaires, these questionnaires were distributed among the participants. In addition, structural equation modeling was used to analyze the data. The results showed that strategic alliance significantly has a direct effect on the two components of human resource flexibility (0.27) and sources of organizational conflict (0.34). Moreover, organizational conflict resources significantly have a negative effect on human resource flexibility (-0.47). Furthermore, human resource flexibility has the greatest impact on competitive advantage (0.62). This coefficient is the sum of the indirect effects of strategic alliance and sources of organizational conflict, as well as the direct effect of human resource flexibility on competitive advantage. The following conclusion can be drawn from the present study that the management of the different companies of sports production enters the trade unions with full confidence, to take into account the issues within the organization, such as cost-effectiveness and time, which create a competitive advantage. Consequently, they can turn a competitive advantage from an impermanence competitive advantage to sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic Alliance, Competitive Advantage, Human Resources Flexibility, Organizational Conflict, Sport industry products


رشد فزاینده‌ی ورزش در دو دهه اخیر موقعیت آن را به عنوان صنعتی فعال تبدیل کرده است، به گونه‌ای که این صنعت، مدت مدیدی است با اقتصاد کشورها همراه است؛ به‌ویژه، این پدیده را می‌توان در تیم‌های حرفه‌ای، حقوق سرسام آور بازیکنان بزرگ دنیا و نیز ارزش قراردادهای حمایت مالی، می‌توان جستجو کرد که فروش‌های میلیونی و میلیاردهای رسانه‌ای دارند. در واقع ورزش، فقط یک رخداد مهم اجتماعی نیست؛ بلکه پدیده‌ای تجاری و اقتصادی نیز هست. چون، ورزش به محتوایی راهبردی برای رسانه‌ها و همچنین به ابزار مهم ترفیعی برای شرکت‌ها تبدیل شده است (نمک و همکاران^۱، ۲۰۱۴). ورزش از مهم‌ترین عوامل اثرگذار در رشد اقتصادی کشورها و یکی از درآمدزاترین صنایع در قرن ۲۱ به شمار می‌رود. لذا گرایش به سمت سرمایه‌گذاری در ورزش و به عبارتی صنعت ورزش به عنوان یکی از صنایع سودآور روز به روز در حال افزایش است (انگ^۲، ۲۰۰۳). به طور کلی صنعت ورزش شامل سه بخش اجرایی، تولیدی و ارتقایی است، که تولیدات مختلف ورزشی، بخش مهمی از این صنعت می‌باشند. امروزه، تولیدات ورزشی به محصولاتی مهم و رایج تبدیل شده است، به طوری که ورزشکاران با آن احساس راحتی و آرامش بیشتری در فعالیت‌های ورزشی دارند، و می‌توانند تطبیق‌پذیری بهتری با فعالیت ورزشی مورد نظر داشته باشند. این موضوع باعث شده است تولیدکنندگانی مانند نایک و آدیداس نسبت به ارائه محصولات و خدمات جدید با توجه به نیازها و سلیقه مشتریان اقدام کرده و کسب‌وکار خود را به‌خصوص در آسیا گسترش داده و فعالیت‌های خود را با تغییرات روز افزون بازارها منطبق سازند، به گونه‌ای که بتوانند راهی برای کمبودهای موجود یافته و فروش خود را دوچندان نمایند (پی و سیدک، ۲۰۰۸). با این وجود تولیدکنندگان داخلی کالاها و تجهیزات ورزشی برای موفقیت در این صنعت رو به رشد با مشکلات و مسائل فراوانی روبرو هستند. به طوری که سایت اقتصاد آنلاین^۳ در گزارشی عنوان می‌نماید که «صنعت لوازم و تجهیزات ورزشی در سراسر جهان اقبال خوبی دارد. ایران نیز تا چندی پیش توانایی صادرات در این بخش را داشت، اما به دلیل مشکلات بی‌پایان اقتصادی حاکم بر کشور که رکودی سنگین را در تمام بازارها رقم زده، اکنون نه تنها شاهد کناره‌گیری تولیدکنندگان داخلی شده، بلکه واردات از آنچه انتظار می‌رفت در این بخش فراتر رفته است.» در این گزارش، بر اساس اعلام رئیس اتحادیه تولیدکنندگان و فروشندگان لوازم ورزشی حدود ۷۰ درصد اقلام ورزشی مورد نیاز مردم از طریق واردات تأمین و تنها ۳۰ درصد در داخل تولید و عرضه می‌شود.

از یک سو با افزایش تمایل مردم به پرداختن به فعالیت‌های ورزشی در سطح ایران و جهان و افزایش تعداد ورزشکاران در سطوح مختلف نیاز به تجهیزات و پوشاک ورزشی رو به افزایش است، و از دیگر سو

^۱. Nemec, et al

^۲. Ang

^۳. <https://www.eghtesadonline.com/n/13fb>

تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با  مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

شرکت‌های ارائه دهندهٔ چنین خدمات یا محصولاتی نیز در حال گسترش بوده و برای به دست آوردن سهم بیشتر از بازار به رقابت می‌پردازند. در بازار رقابتی امروز، تأمین نیاز مشتری و توجه به خواسته‌های آن‌ها ضروری است، زیرا حفظ مشتریان موجود نسبت به جذب مشتریان جدید کم هزینه‌تر می‌باشد و این ضرورت، شرکت‌ها را به سمت استفاده از استراتژی‌هایی خاص سوق داده است (افزا^۱، ۲۰۱۳). یکی از استراتژی‌هایی که در آن شرکت‌ها تلاش نموده‌اند به تغییرات بازارها پاسخ دهند، همکاری مشترک با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر است و یکی از انواع این همکاری‌ها اتحادهای استراتژیک می‌باشد (اسپکمن و همکاران^۲، ۲۰۱۳). تشکیل اتحادهای استراتژیک و دستیابی به مزیت رقابتی از مهم‌ترین تمایلات مدیران در بازارهای رقابتی و با رشد کم است. اهمیت مزیت رقابتی به عنوان مشخصه موفقیت و رشد شرکت در دهه اخیر افزایش یافته است بر همین اساس وقتی شرکت استراتژی خلق ارزشی را به کار گیرد به مزیت رقابتی پایداری دست می‌یابد که توسط سایر رقبا به کار گرفته نمی‌شود و سایر شرکت‌ها نمی‌توانند از مزایای آن استراتژی استفاده کنند. با این تفاسیر کسب مزیت رقابتی به دنبال شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک، اصل و اساس فعالیت‌های مدیران راهبردی است (جنسنا و همکاران^۳، ۲۰۱۵). از طرفی به نظر می‌رسد سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت‌ها و چالش‌های فرارو تنها با کمک انسان‌های شایسته و دانش‌آفرین می‌توانند از دیگر سازمان‌ها پیشی گیرند. پس به صورت طبیعی بعضی از سازمان‌ها نسبت به بقیه، متفاوت‌تر و موفق‌تر خواهند بود، موثرترین عامل این تفاوت و مزیت، نیروی انسانی مناسب به عنوان یک دارایی استراتژیک می‌باشد. به جرأت می‌توان گفت منابع انسانی مهم‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان بخصوص سازمان‌های تولیدی و خدماتی از قبیل بنگاه‌های تولیدکننده کالاهای ورزشی می‌باشد (ثنایی و خورشیدی، ۱۳۹۱). با توجه به محدودیت پژوهش در زمینه صنعت ورزش در کشور به طور کلی و نبود پژوهشی در زمینه اتحاد استراتژیک و مزیت رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی به طور خاص، انجام تحقیقات بیشتر برای درک بهتر وضعیت رقابت در این صنعت ضروری است. به لحاظ کاربردی، تولیدات ورزشی به یک مقوله محبوب و مشترک در بین جوانان تبدیل و استفاده از کالاهای ورزشی نه تنها برای فعالیت‌های ورزشی بلکه برای زندگی روزمره و اوقات فراغت مناسب است. از طرفی به علت ماهیت جهانی ورزش، محصولات ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی به فروش می‌رسند. این موضوع هم برای اقتصاد ملی و هم برای اشتغال‌زایی از طریق صنعت ورزش اهمیت بسیار بالایی دارد. لذا این پژوهش به دنبال آزمون مدل نظری رابطه علی اتحاد استراتژیک، منابع تعارض و انعطاف‌پذیری منابع انسانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

^۴ Afza

^۵ . Spekman, et al.

^۶ . Jensena, et al.

می‌باشد. در ادامه مدل نظری پژوهش تبیین و مورد آزمون قرار گرفته است. در بازار رقابتی امروز، تامین نیاز مشتری و خواسته‌های آن‌ها ضروری است و این ضرورت شرکت‌ها را به سمت استفاده از استراتژی‌هایی خاص سوق داده است (افزا وهمکاران، ۲۰۱۳). یعنی یکی از استراتژی‌هایی که در آن سازمان‌ها تلاش کرده‌اند به تغییرات بازارها پاسخ دهند تا روابط خود را با مشتریان فعلی حفظ و هم‌چنین روابط خود را با مشتریان اصلی گسترش داده و این در واقع همکاری مشترک با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر به شمار می‌رود. یکی از انواع این همکاری‌ها اتحادهای استراتژیک می‌باشد. ایرلند و هیت^۱ (۲۰۰۰) اتحاد استراتژیک را یک توافق‌نامه‌ی همکاری بین دو سازمان یا تعداد بیشتری می‌داند که می‌خواهند از این راه موقعیت رقابتی و عملکرد خود را از طریق منابع مکمل بهبود دهند. اتحاد استراتژیک برای بنگاه‌ها، به دلیل رقابت در یک اقتصاد دانش محور، حیاتی است و هر سال، اتحادهای استراتژیک فراوانی در بخش‌های مختلف صنعت شکل می‌گیرند. اکنون با دقت در تعدادی از اتحادهای استراتژیک صورت گرفته، متوجه می‌شویم که بسیاری از شرکت‌های بزرگ که حتی انحصار بازار را در اختیار دارند، به علت پیچیدگی روزافزون جهان و تقسیم دانش بین شرکت‌های مختلف خود را بی‌نیاز از اتحاد با شرکت‌های دیگر، نمی‌بینند. از این رو آشکار است که اتحادهای استراتژیک برای بنگاه‌های کوچک و متوسط به دلیل محدودیت منابع مدیریتی، مالی و فیزیکی این بنگاه‌ها اهمیت مضاعفی دارد. در این خصوص اگر کمبود منابع را نتوان در داخل با هزینه قابل قبول یا در یک چارچوب زمانی معقول جبران کرد، بنگاه‌ها به ناچار برای رفع نیاز خود اقدام به تشکیل همکاری‌های مشترک با شرکت‌های بزرگ یا شرکای می‌کنند. و این امر بیانگر حایز اهمیت دادن شکل‌گیری چنین اتحادهایی است. ایده‌ی اصلی در تشکیل اتحادهای استراتژیک حداقل نمودن ریسک ضمن حداکثر سازی حضور در بازار است (رامیا و اسمیت^۲، ۲۰۰۶). از طرفی انگیزه‌های ورود به اتحادهای استراتژیک می‌تواند، یادگیری و کسب دانش بیرونی، بازسازی و پیشرفت میزان کارایی، حصول و دستیابی به راه‌های توزیع و بازاریابی بهتر، تقسیم هزینه‌ها و ادغام منابع، کاهش ریسک، صرفه‌جویی‌های تولید انبوه، دستیابی به مزیت‌های رقابتی، سود حاصل از دستیابی به تکنولوژی‌های جدید، تقویت بودجه‌های تحقیق و توسعه، توسعه محصولات و تکنولوژی‌های جدید، همکاری با رقبای بالقوه و یادگیری از رقبای باشد (فوس و لینگری^۳، ۲۰۱۱). یکی از انگیزه‌های اصلی برای ورود به اتحادهای استراتژیک دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکت‌ها است، بنابراین سازمان‌های تولیدی ورزشی باید ضمن مجهز شدن به روش‌های نوین بازاریابی، کالایی تولید کنند که از سطح رقابت‌پذیری مناسب و بالایی برخوردار باشند، این امر موجب شده در سال‌های اخیر،

¹. Ireland & Hitt

². Ramya & Smith

³. Foss & Lyngsi

ترویج مدل معادلات ساختاری رابطه علی-اتناد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

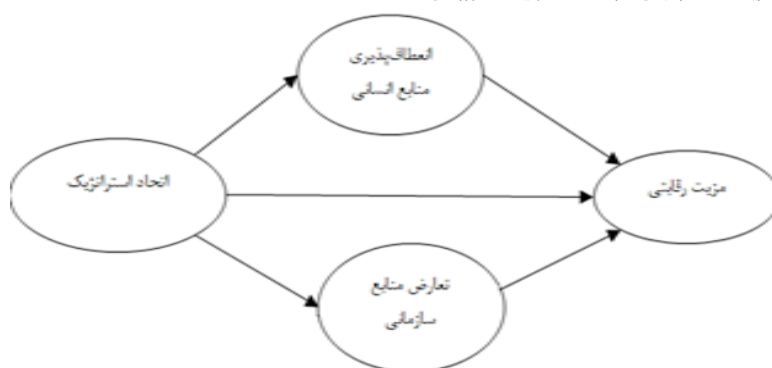
دستیابی به مزیت رقابتی در مرکز بحث اکثر استراتژی‌های رقابتی قرار گیرد (باراسکوا⁴، ۲۰۱۰). مفهوم مزیت رقابتی نخستین بار توسط پورتر (۱۹۸۵) پیشنهاد شد. از دیدگاه پورتر (۱۹۸۵) مزیت رقابتی شرکت، تابعی از تحلیل صنعت، قوانین سازمانی و تلاش‌های شرکت بر اساس مزیت منابع و استراتژی‌ها است. شرکت‌ها می‌توانند استراتژی‌های شان را برای پاسخگویی به تقاضای محیط‌های رقابتی به وجود آورند (رادوان و همکاران، ۲۰۱۰). اعتقاد بر این است که شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک و رسیدن به مزیت رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی جزء ضروری مدیریت استراتژیک در روابط بین شرکت‌ها و محیط کسب و کار محسوب می‌شود و برای موفقیت هر شرکت ضروری و حیاتی است، و بدون آن فرآیندهای تصمیم‌گیری شرکت‌های تولیدی ناقص خواهد شد. مزیت رقابتی شرکت، تابعی از تحلیل صنعت، قوانین سازمانی و تلاش‌های شرکت بر اساس مزیت منابع، هوشمندی و استراتژی‌های خاص و با ارزش آن شرکت است (چیو و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین، تشکیل اتحادهای استراتژیک در سازمان‌ها بدون نیروی انسانی بی معنی بوده و نیروی انسانی برای افزایش توان رقابت‌پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها، ضروری می‌باشد. این منبع با دارا بودن ویژگی‌هایی نظیر ارزش آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمان‌ها فراهم می‌آورد. دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی نیازمند مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی می‌باشد (فریزر و هولبی، ۲۰۱۰). عباسی و رحیمی (۱۳۹۱) استدلال می‌کنند که کارکنان شایسته و خدمت‌محور (منابع انسانی) عامل مهم و حیاتی در جهت کسب مزیت رقابتی پایدار در سازمان‌های تولیدی و خدماتی است (عباسی و رحیمی کلور، ۱۳۹۱). این رویکرد به منابع نامحسوس، منعکس‌کننده یک تغییر بنیادی در ماهیت اتحادها و مزیت رقابتی است. تقریباً همه این‌داری‌های نامحسوس، به نحوی از انحاء، به وسیله استعداد انسانی هدایت و مدیریت می‌شوند (عسکریان و همکاران، ۱۳۹۵). به عبارت دیگر، سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت‌ها و چالش‌های فرارو تنها با کمک انسان‌های شایسته و دانش‌آفرین می‌توانند بر دیگر سازمان‌ها پیشی گیرند. با این وجود، نیروی انسانی سازمان‌ها دارای ویژگی‌های شخصیتی، اداری، اعتقادی، سیاسی، انگیزه، نیازها و عقاید متفاوتی هستند که این ویژگی‌ها از یک سو و ساختارهای مبتنی بر سلسله مراتب و ساختارهای عمودی و افقی، نظام‌های ارتباطی نارسا، کمبود منابع و ... در سازمان‌ها که منجر به استنباط‌های مختلفی در مورد هدف‌های فردی، سازمانی و جامعه می‌شود از سوی دیگر، تعارضات گوناگونی را در محیط‌های دسته جمعی از جمله محیط کار ایجاد می‌کنند (مظفری و همکاران، ۱۳۹۱)، و می‌توانند به عنوان منبع تعارض در سازمان‌ها و شرکت‌ها باشند، این امر می‌تواند به عنوان مانعی بر

⁴. Baraskova

سر راه موفقیت اتحادهای استراتژیک محسوب شده و به دنبال آن ناکامی در رسیدن به مزیت رقابتی را در پی داشته باشند. تلاش برای دستیابی به مزیت رقابتی در سازمان‌ها ممکن است منجر به ایجاد تعارض‌هایی در سطح فردی یا سازمانی شود. ژانگ و لئو^۱ (۲۰۱۱) نیز معتقدند که سازمان‌ها اغلب برای زنده ماندن مجبور به تشکیل اتحاد استراتژیک هستند و آرایش درون سازمانی می‌تواند بستری مناسب برای تعارض درون سازمانی گردد. همچنین اثربخشی تشکیل اتحادهای استراتژیک بستگی به درک افراد از ویژگی‌های تعارض دارد. به نظر می‌رسد برای این که بتوان آسیب‌های ناشی از تعارضات سازمانی را در بنگاه‌های اقتصادی و خدماتی، به حداقل رساند و تعارضات موجود را از مخرب به تعارضات سازنده تبدیل نمود، باید ساختاری انعطاف‌پذیر برای انجام فعالیت‌های منابع انسانی ایجاد کرد. از طرفی انعطاف‌پذیری سازمانی به عنوان قابلیت پویای شرکت و واکنش فعال به محیط رقابتی و در حال تغییر تصور شده است که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای شرکت به وجود آورد (کتکار و ست، ۲۰۱۰). سازمان‌ها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. به‌ویژه در جنبه‌های نیروی انسانی، که عامل اصلی در ایجاد تعارضات سازمانی هستند. امروزه، انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به عنوان یک عامل مهم برای رشد و رقابت‌پذیری اقتصادی شناخته شده و می‌تواند به عنوان عاملی برای رفع تعارض‌ها در سازمان‌ها و بنگاه‌های خدماتی باشند، در نتیجه هر بنگاه می‌تواند برای موفقیت در اتحادهای استراتژیک خود و دستیابی به مزیت رقابتی با انگیزه رقابت‌پذیری بیشتر، و همچنین برای رفع تعارضات ایجاد شده، شکل‌های مختلف انعطاف‌پذیری نیروی انسانی را گسترش دهد (اربابیان و میرزایی، ۱۳۹۰؛ بلتران و همکاران، ۲۰۰۸). پورزارع و رحیمی (۱۳۹۵) بیان نمودند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارد و از میان ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی تنها انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر نمی‌گذارد. لذا در محیط نامطمئن کنونی، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت، برای سازمان ارزش آفرین است (کتکار و ست، ۲۰۱۰). در واقع انعطاف‌پذیری به سازمان‌ها، توانایی رقابت‌پذیری در اقتصاد جهانی را نوید می‌دهد، به گونه‌ای که امروزه انعطاف‌پذیری نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریتی برای تعدیل، رفع تعارض و انطباق با تحولات بازار کار و فناوری‌های تولیدی جدید محسوب می‌شود. به طور کلی، بر اساس آن چه گفته شد، انتظار می‌رود که اتحاد استراتژیک تأثیر معناداری بر مزیت رقابتی کسب و کارهای فعال در صنعت تولیدات و تجهیزات ورزشی ایران داشته باشند. همچنین انعطاف‌پذیری و تعارض منابع انسانی نیز این ارتباط را تعدیل نموده و اثر مستقیمی بر مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی داشته باشد. بر این اساس مدل نظری پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است.

¹. Zhang And Liu

تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی



شکل ۱- مدل نظری پژوهش

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی بوده و از نظر روش پژوهش، علی می‌باشد که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، شامل مالکان با (۶/۳)، مدیران با (۱۹/۳)، مدیران بازاریابی با (۵۱) و مدیران فروش با (۲۳/۳) درصد از واحدهای تولیدی ورزشی تهران (۱۵۰۰ شرکت تولیدی ورزشی) بودند. اطلاعات مربوط به این واحدها به صورت ترکیبی از کتاب بانک اطلاعات صنعت ورزش کشور و وب‌گاه وزارت صنعت و معدن و سایت اتحادیه‌ها و انجمن تولیدات ورزشی ایران استخراج شد. حجم نمونه بر اساس جدول کرجسی-مورگان ۳۰۶ نفر تعیین گردید. نمونه‌ها از بین مالکان، مدیران، مدیران بازاریابی و مدیران فروش واحدهای تولیدی ورزشی نمونه پژوهش از بین مدیران و صاحبان واحدهای تولیدی ورزشی تهران ثبت شده در مراکز و سازمان‌های متولی ثبت این صنایع و همچنین، صنایعی که عضو اتحادیه تولیدکننده‌های ورزشی‌اند به صورت در دسترس انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌هایی به تعداد لازم تکثیر شد و محقق به محل‌های مورد نظر عزیمت کرد تا حضوراً پرسشنامه‌ها را بین اعضای نمونه توزیع نماید محقق جهت اطمینان از پر شدن صحیح و کامل پرسشنامه‌ها و پاسخگویی به مشکلات احتمالی اعضای نمونه در مورد محتوای سؤالات، سعی نمود تا در کلیه مراحل تکمیل آن‌ها، حضور داشته باشد. و در نهایت چهار پرسشنامه با خرده مقیاس‌های آن‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۱. پرسشنامه‌ی اتحاد استراتژیک: این پرسشنامه در پژوهش صمدی و همکاران (۱۳۹۲) استفاده شده و دارای ۴۰ سوال بوده و با هدف ارزیابی شکل‌گیری اتحاد‌های استراتژیک در یک خوشه صنعتی مورد استفاده قرار گرفت. جهت اعتباریابی این پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تحقیق ۰/۹۱ به دست آمد که در سطح مطلوبی قرار دارد (۵)، محقق پرسشنامه را با توجه به صنعت تولیدات ورزشی در مقیاس پنج ارزشی لیکرت (از بسیار کم با نمره

۱ تا بسیار زیاد با نمره ۵) تنظیم و همچنین پایایی آزمون با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد.

۲. پرسشنامه‌ی مزیت رقابتی: این پرسشنامه در تحقیق ریحانی (۱۳۹۵) استفاده شده و دارای ۲۳ سوال بوده و با هدف ارزیابی مزیت رقابتی صنعت تولیدات ورزشی مورد استفاده قرار گرفت. منبع اصلی پرسشنامه برگرفته از مقالات چپو و همکاران (۲۰۰۸)، و باراسکوا^۱ (۲۰۱۰) بود که بعد از استخراج متغیرها، ترجمه به فارسی و ایجاد تغییرات متناسب با جامعه آماری و هدف پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت بعد از تعدیل و اصلاح سوالات پرسشنامه در ۵ بعد (مزیت کیفیت، مزیت رقابت، مزیت شراکت، مزیت زمانی، و مزیت هزینه) دسته‌بندی و نامگذاری شد. نمره دهی پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت (از بسیار کم با نمره ۱ تا بسیار زیاد با نمره ۵) تعیین شد (۴). پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۸ به دست آمد.

۳. پرسشنامه‌ی تعارض سازمانی: این پرسشنامه در تحقیق خاکپور و همکاران (۱۳۹۴) با هدف ارزیابی منابع تعارض سازمانی استفاده شده و دارای ۲۳ سوال می‌باشد و جهت اعتباریابی این پرسشنامه از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده و مورد تأیید قرار گرفته است. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۰/۸۱ گزارش شده است (۸). در این پژوهش پایایی آزمون با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۹ به دست آمد.

۴. پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی: این پرسشنامه در تحقیق پژوهشگرانی همچون عباسی و همکاران (۱۳۹۲)، بلتران-مارتین (۲۰۰۸) و باتاچاریا، گیبسون و دوتی^۲ (۲۰۰۵) با هدف ارزیابی انعطاف‌پذیری منابع انسانی استفاده شده و روایی و پایایی آن افزون بر تأیید خبرگان، به کمک تحلیل عاملی به مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین، در این پژوهش پایایی آزمون با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ ۰/۸۶ به دست آمد.

برای آزمون مدل و تعیین روابط میان متغیرها از روش مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) در نرم افزار AMOS استفاده گردید

یافته های تحقیق

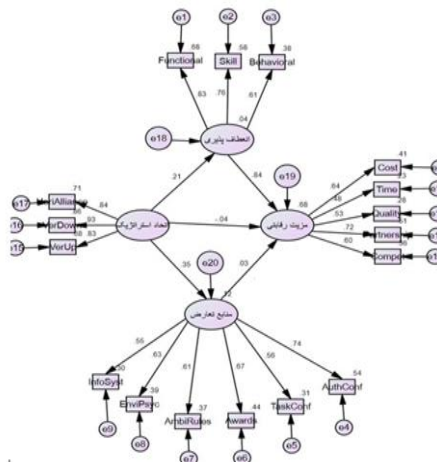
طبق نتایج به دست آمده از آمار توصیفی، توزیع جنسیت افراد حاکی از این است که مردان حدود ۷۸ درصد و زنان ۲۲ درصد از حجم نمونه را تشکیل داده‌اند. بیشترین حجم نمونه مربوط به گروه لیسانس با حدود ۴۹/۳ درصد و کمترین آن مربوط به گروه دیپلم با حجم نمونه ۰/۳ درصد می‌باشد. در ارتباط با سن حجم نمونه حداقل سن پاسخ‌دهندگان ۲۷ و حداکثر سن آن‌ها ۵۰ سال می‌باشد. سابقه فعالیت در حوزه صنعت تولیدات ورزشی حداقل یک سال و نیز سن حداکثر ۱۸ سال می‌باشد. در ارتباط با سمت

¹. Baraskova

². Bhattacharya, Gibson & Doty

تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

پاسخ‌دهندگان بیشترین فراوانی مربوط به مدیران بازاریابی با ۵۱ درصد و کمترین فراوانی هم مربوط به مالکین شرکت با ۶/۳ درصد می‌باشد. بیشتر شرکت‌های تولیدی مورد مطالعه ۳۸/۳ درصد در بخش پوشاک ورزشی فعال بوده‌اند. بیشترین حجم نمونه جهت استفاده از فناوری‌ها مربوط به استفاده از شبکه‌های اجتماعی با حدود ۴۰ درصد و کمترین استفاده از فناوری نیز مربوط به استفاده از پست الکترونیک می‌باشد. همچنین مدل نظری پژوهش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت. خرده مقیاس‌های هر یک از متغیرها به عنوان متغیر آشکار وارد مدل شدند. مدل نظری پژوهش دارای ۴ متغیر پنهان بوده و اتحاد استراتژیک به عنوان متغیر برونزاد (مستقل) و مزیت‌های رقابتی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی به عنوان متغیر درونزاد (وابسته) در نظر گرفته شدند و مدل نظری پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. اعداد معناداری در خروجی نرم افزار لیزرل نشان می‌دهد. مقدار نسبت بحرانی برای نرمال بودن چند متغیره کمتر از ۲/۵۶ شده و نشان می‌دهد که پیش فرض نرمال بودن چند متغیره برقرار است ($C.F=1/64$). شکل ۱ ضرایب مسیر استاندارد شده مدل را نشان می‌دهد. شاخص‌های برازش مدل در خروجی برنامه نشان می‌دهد نسبت X^2 به درجات آزادی بیشتر از ۵ می‌باشد و میزان P به دست آمده برای آن کمتر از ۰/۰۵ شده است. همچنین شاخص‌های GFI و CFI نیز کمتر از ۰/۹ می‌باشد. همچنین ضرایب مسیر رابطه بین منابع تعارض سازمانی با مزیت رقابتی ($C.F=0/5$, $\beta=0/03$) و اتحاد استراتژیک با مزیت رقابتی ($C.F=-0/87$, $\beta=-0/04$) معنادار نمی‌باشد. لذا نسبت به اصلاح مدل اقدام شد.

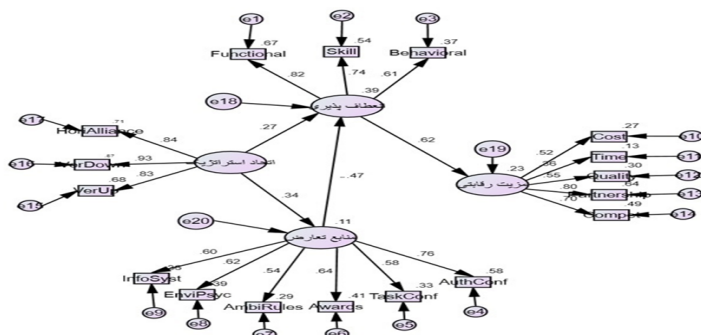


شکل ۱- بارعاملی (ضرایب تأثیر) مسیرهای موجود در مدل نظری پژوهش

برای اصلاح مدل ابتدا مسیرهایی که تأثیر معناداری نداشتند از مدل حذف شدند. نسبت بحرانی به دست آمده برای ارتباط بین منابع تعارض سازمانی و اتحاد استراتژیک با مزیت رقابتی کمتر از ۲/۵۶ شده و ضرایب استاندارد به دست آمده برای این دو مسیر معنادار نمی‌باشد، لذا این دو مسیر از مدل تحلیل مسیر حذف شد. در قسمت دوم برای بهبود شاخص‌های برازش مدل به شاخص‌های اصلاحی^۱ پیشنهادی

¹ . Modification Indices

توسط نرم افزار AMOS مراجعه شد. شاخص های اصلاح مدل در خروجی نرم افزار، ایجاد مسیر بین «منابع تعارض سازمانی» با «انعطاف پذیری منابع انسانی» را برای بهبود نیکویی برازش مدل پیشنهاد می نماید. لذا با اضافه نمودن این مسیر مجدداً مدل مورد آزمون قرار گرفت. شکل ۲ خروجی گرافیکی نرم افزار AMOS برای مدل اصلاح شده را نشان می دهد.



شکل ۲- بارعاملی (ضرایب تأثیر) مسیرهای موجود در مدل اصلاح شده

جدول ۱ ضرایب استاندارد شده به همراه اعداد بحرانی و سطح معناداری هر یک از مسیرهای مدل را نشان می دهد. همان گونه که مشاهده می شود- تمامی مسیرهای موجود در مدل اصلاح شده از ضرایب اثر معناداری برخوردارند. همچنین شاخص های برازش مدل در جدول ۲ نشان داده شده است. نسبت X^2 به درجات آزادی کمتر از ۵ می باشد و نشان از برازش خوب مدل دارد. شاخص RMSEA کوچکتر از ۰/۰۸ می باشد، همچنین شاخص های GFI، AGFI، NFI، و CFI بالاتر از ۰/۹۰ به دست آمدند، که این شاخص ها نیز نشان دهنده برازش مناسب مدل اصلاح شده با داده های جمع آوری شده می باشد.

مسیر	ضریب رگرسیونی	ضریب استاندارد شده	خطای استاندارد	مقدار بحرانی (c.r)	سطح معناداری
اتحاد استراتژیک ← انعطاف پذیری منابع انسانی	۰/۳۳	۰/۲۷	۰/۰۵	۴/۹۱	۰/۰۰۱
اتحاد استراتژیک ← منابع تعارض سازمانی	۰/۳۴	۰/۳۴	۰/۰۶	۵/۶۷	۰/۰۰۱
منابع تعارض سازمانی ← انعطاف پذیری منابع	-۰/۲۳	-۰/۴۷	۰/۰۴	-۵/۹۱	۰/۰۰۱
انعطاف پذیری منابع ← مزیت های رقابتی	۰/۷۶	۰/۶۲	۰/۰۹	۸/۶۷	۰/۰۰۱
انعطاف پذیری منابع ← عملیاتی	۱	۰/۸۵			
انعطاف پذیری منابع ← مهارتی	۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۰۶	۱۲/۴۱	۰/۰۰۱
انعطاف پذیری منابع ← رفتاری	۰/۶۲	۰/۶۱	۰/۰۶	۱۰/۸۱	۰/۰۰۱

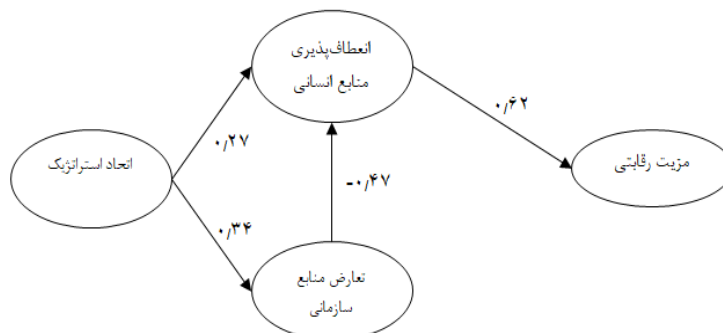
تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

مسیر	ضریب رگرسیونی	ضریب استاندارد شده β	خطای استاندارد	مقدار بحرانی (c.r)	سطح معناداری
منابع					
منابع تعارض ← تضاد مسئولیت	۰/۷۷	۰/۷۳	۰/۵۶	۱/۴۵	۰/۰۰۱
منابع تعارض ← تعارض وظایف	۰/۸۳	۰/۶۵	۰/۰۷	۱۱/۹۳	۰/۰۰۱
منابع تعارض ← تعارض پاداش ها	۰/۷۴	۰/۶۱	۰/۰۷	۱۰/۷	۰/۰۰۱
منابع تعارض ← نتایج مبهم	۰/۸۴	۰/۶۳	۰/۰۷	۱۱/۴	۰/۰۰۱
منابع تعارض ← ویژگی‌های محیطی - روانشناختی	۰/۸۳	۰/۵۹	۰/۰۸	۱۰/۶	۰/۰۰۱
منابع تعارض ← سیستم‌های اطلاعات					
مزیت‌های رقابتی ← اثربخشی هزینه	۰/۷۹	۰/۴۸	۰/۱	۸/۲۷	۰/۰۰۱
مزیت‌های رقابتی ← اثربخشی زمان	۰/۹۴	۰/۵۳	۰/۱۲	۷/۹۵	۰/۰۰۱
مزیت‌های رقابتی ← اثربخشی کیفیت	۱/۳	۰/۷۳	۰/۱۴	۹/۴۳	۰/۰۰۱
مزیت‌های رقابتی ← مشارکت	۱/۱۵	۰/۶۲	۰/۱۴	۸/۳۵	۰/۰۰۱
مزیت‌های رقابتی ← مزیت رقابتی					
اتحاد استراتژیک ← اتحاد عمودی به بالا	۱	۰/۸۳	۰/۸۴	۱۹/۸۹	۰/۰۰۱
اتحاد استراتژیک ← اتحاد افقی	۱/۱	۰/۹۳	۰/۰۵	۲۱/۴۸	۰/۰۰۱
اتحاد استراتژیک ← اتحاد عمودی به پائین					

جدول ۲- شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری رابطه بین اتحاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

شاخص	میزان مطلوب	برآورد
χ^2	نزدیک صفر	۵۱۴/۳
درجات آزادی (df)	-	۱۱۵
نسبت (χ^2) به درجات آزادی (df)	$5 <$	۴/۴۶
شاخص نیکویی برازش (GFI)	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۲
شاخص نیکویی برازش تعدیل شده (AGFI)	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۴
شاخص استاندارد شده برازش (NFI)	بیش از ۰/۹۰	۰/۹۰

۰/۹۳	بیش از ۰/۹۰	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۷۱	کوچکتر از ۰/۰۸	ریشه میانگین مجذور خطای تقریب (RMSEA)



شکل ۳ مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد. همان گونه که مشاهده می‌شود عامل اتحاد استراتژیک اثر مستقیم و معنی‌داری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی ($\beta=0.27$, $C.I.=91/4$) و منابع تعارض سازمانی ($\beta=0.34$, $C.I.=67/5$) دارد و منابع تعارض سازمانی اثر منفی و معنی‌داری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی ($\beta=-0.47$, $C.I.=91/5$) نشان داد. همچنین بیشترین ضریب تأثیر در مدل مربوط به مسیر بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی ($\beta=0.62$, $C.I.=67/8$) می‌باشد، این ضریب تأثیر مجموع اثرات غیر مستقیم اتحاد استراتژیک و منابع تعارض سازمانی و همچنین اثر مستقیم انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تدوین مدل رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که عامل اتحاد استراتژیک اثر مستقیم بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی دارد. همسو با نتایج این پژوهش ژانگ و لئو (۲۰۱۱، ۱۰۳) و رامیا و اسمیت (۲۰۰۶، ۴۹۶) نشان دادند که اتحاد استراتژیک بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مستقیم دارد. همچنین یافته پژوهش در ارتباط با اثر اتحاد استراتژیک بر منابع تعارض سازمانی با نتایج تحقیق ژانگ و لئو همخوانی دارد (۲۶، ۲). بنابراین می‌توان بیان نمود که با ورود سازمان‌ها به اتحاد استراتژیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تعارضات سازمانی افزایش پیدا می‌کند. در شراکت‌های استراتژیک ممکن است شرکت‌هایی که وارد اتحاد شده‌اند منابع و مهارت‌های خود را به اشتراک گذارند. این موضوع می‌تواند دانش و مهارت‌های کارکنان سازمان‌ها را افزایش دهد. از طرفی اعتقاد بر این است که دو شرکت یا سازمان زمانی به شراکت استراتژیک می‌پردازند که هر یک از آن‌ها یک یا چند دارایی برای کمک به دیگری در اختیار داشته باشد، که شرکت دیگر دارای آن نیست و تمایل به توسعه آن دارد. لذا اتحاد استراتژیک می‌تواند زمینه توسعه منابع انسانی و در نتیجه آن زمینه توسعه انعطاف‌پذیری منابع انسانی را فراهم سازد. از دیگر سو فراهم شدن منابع و تسهیلات جدید می‌تواند زمینه افزایش منابع تعارض در سازمان را فراهم سازد. همچنین با ورود


تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

به اتحاد استراتژیک، سازمان ممکن است با تغییرات و تحولات عمده‌ی مواجه شود. لذا ساختار و آرایش سازمانی با ورود به یک اتحاد استراتژیک با دیگر سازمان‌ها ممکن است دچار تغییر و تحول شده و تبدیل به بستری مناسب برای تعارض درون سازمانی گردد. همچنین اعتقاد بر این است که شرکت‌کنندگان در اتحاد استراتژیک اغلب بخش قابل توجهی از زمان و انرژی خود را صرف رسیدگی به شرایط تعارض و تحقق بخشیدن به همکاری می‌کنند. اثربخشی تلاش بستگی به درک شان، از ویژگی‌های تعارض دارد. اما اغلب برای شرکت‌کنندگان در اتحاد درک وضعیت تعارض شناختی و مدیریت آن به نحو احسن دشوار است. یکی از معایب اتحاد استراتژیک افزایش قضاوت‌های مبهم بین منابع انسانی سازمان است. وقتی کارکنان قضاوت‌های نادرست و غیر صحیح از شرایط سازمان و از یکدیگر داشته باشند، احتمالاً باعث افزایش تعارض درون سازمانی می‌گردد. از طرفی با صورت گرفتن یک اتحاد استراتژیک بین سازمان‌ها و یا شرکت‌ها، ممکن است فرهنگ‌ها و سبک‌های مختلف مدیریتی در سازمان‌ها و شرکت‌های مورد ائتلاف با هم تداخل داشته باشند، و باعث افزایش تعارض در سازمان‌ها و شرکت‌های مورد ائتلاف گردد.

از طرفی مشخص شد که عامل انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر مستقیم و معناداری بر مزیت رقابتی دارد. نتایج پژوهش در این زمینه با یافته‌های پورزارع (۱۳۹۵، ۲۳) و اربابیان و میرزایی (۱۳۹۰، ۶۹) در یک راستا قرار دارند (۱۴، ۱۰). همچنین سید نقوی و همکاران (۱۳۹۱، ۱۴۰) نشان دادند که در شرکت‌های تولیدی، داشتن منابع انسانی انعطاف‌پذیر منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود، زیرا مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی در ارائه خدمت متناسب با نیاز مشتری مؤثر بوده و به سختی قابل تقلید و کپی برداری هستند (۲۰). در تبیین نتایج بدست آمده در این مورد باید اذعان نمود که اهمیت و جایگاه منحصر به فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی هر سازمان، هر صاحب‌نظری را بر آن می‌دارد که در مقوله مزیت رقابتی به نیروی انسانی به عنوان با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی به صورت مستقل نگاه کند. فشارهایی که از ناحیه رقابت جهانی بر سازمان‌ها وارد می‌شود آن‌ها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام یافته و مستمر می‌کند. ضمن این که الزامات وارده از طرف فناوری‌های جدید و نیز تغییر ذهنیت و علایق مشتریان همگی به این معناست که دیگر، روش‌های موفق دیروز نمی‌توانند تضمین‌کننده موفقیت فردا باشند. رقابت شدید بین سازمان‌ها و تغییرات فزاینده در محیط، سازمان‌ها را وادار به نوآوری مستمر در راستای دستیابی به اهداف شان می‌نماید (۱۵). لذا، مطالعات نظری اخیر بر راهبرد کسب‌وکار نشان می‌دهد که مزیت رقابتی می‌تواند از منابع انسانی سازمان نشأت بگیرد. سازمان‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی می‌توانند منابعی از قبیل فناوری، منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع سازمانی و منابع ارتباطی را به کار گیرند. منابع مالی، منابع فیزیکی و فناوری به راحتی و با سرمایه‌گذاری توسط رقبا قابل تقلید هستند ولی منابع انسانی و سازمانی قابلیت‌هایی هستند که در طی زمان و آهسته شکل می‌گیرند و تقلید آن‌ها توسط رقبا بسیار مشکل و نیازمند سرمایه‌گذاری فراوان و گذشت زمان است. بنابراین می‌توان اذعان نمود که عامل اساسی برای افزایش مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها، منابع انسانی می‌باشد. این منابع با دارا بودن ویژگی‌هایی نظیر ارزش آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیت‌های سازمان‌ها فراهم می‌آورد. دستیابی سازمان‌ها به اهداف

متعالی نیازمند مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی می‌باشد که تحقق این شروط مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد (۱۹). همان گونه که نتایج پژوهش نشان داد، اتحاد استراتژیک زمینه توسعه انعطاف‌پذیری منابع انسانی را فراهم می‌سازد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی چندین مزیت راهبردی فراهم می‌کند. استفاده از نیروی انسانی چند وظیفه‌ای به شرکت اجازه می‌دهد تا به سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به وجود آید، پاسخ دهد. چنین انعطاف‌پذیری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا زمان گردش تولید و موجودی کار در جریان را کاهش و خدمات مشتری را ارتقا دهد، در حالی که استفاده کارا از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می‌کنند (۱۸). در صنعت تولیدات ورزشی در ایران انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به کارفرمایان امکان صرفه‌جویی در کار را می‌دهد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی ممکن است به رضایت بیشتر و معنی‌داری کار کمک کند. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی منجر به کاهش بعضی از سطوح سلسله مراتب، دستیابی به ارتباطات سریع تر و توانایی بهتر در عکس العمل سریع می‌شود. کاهش در تعداد سطوح مدیریت منجر به هزینه کمتر و هزینه سربار مدیریتی پایین‌تر می‌شود. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی شرکت‌های تولیدی ورزشی را برای پاسخگویی به تغییرات آتی توانا می‌سازد. همچنین، به کارکنان توانایی ایجاد تغییرات لازم را در خود به منظور هماهنگی با تغییرات صورت گرفته در رویه‌های کاری می‌دهد. افزایش انباشته‌ای از مهارت‌ها که در نتیجه‌ی اتحادهای استراتژیک می‌تواند حاصل شود، باعث ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در نیروی کار می‌شود و در نتیجه منجر به کاهش هزینه نیروی کاری و بهبود کارایی و بهره‌وری شرکت تولیدی ورزشی می‌گردد. به علاوه، هم زمان با این که افراد در سطوح پایین شرکت دارای مهارت‌های متنوع می‌گردند، این امر می‌تواند منجر به کاهش نیاز به نظارت بر کارکنان یا کاهش هزینه‌های غیر مستقیم کارکنان گردد. از سوی دیگر احتمال می‌رود که انعطاف‌پذیری باعث افزایش جنبه‌های انسانی در کار شود، امنیت شغلی بیشتری را برای کارکنان فراهم نماید و جذابیت شغل و امکان برخورداری بیشتر از مشاغل گوناگون را به دنبال داشته باشد که این موارد می‌توانند در بالا بردن مزیت رقابتی واحد تولیدی ورزشی مؤثر باشند.

همچنین نتایج تحقیق نشان داد که منابع تعارض سازمانی اثر منفی و معناداری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد. طبق بررسی‌هایی که محقق در مورد این فرضیه تحقیق حاضر داشت، تا کنون تحقیقی که تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بر منابع تعارض سازمانی بسنجد صورت نپذیرفته است و لذا نمی‌توان نتایج تحقیق در این فرضیه را با دیگر تحقیقات مقایسه نمود. بر اساس نظریه تعامل وجود سطح مناسبی از تعارضات درون سازمانی می‌تواند سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگاه دارد. از طرفی بر اساس نظریه روابط انسانی تعارض امری طبیعی است و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند (۲۷). اما تمامی نظریه‌های مدیریتی بر این دیدگاه که افزایش تعارضات سازمانی می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد فردی و سازمانی داشته باشد اتفاق نظر دارند. یکی از منابع تعارض در سازمان را تفاوت‌های فردی بیان می‌کند و عنوان می‌کند که عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیر قابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود. لذا می-

تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی-انتاد استراتژیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با  مزیت‌های رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی

توان بیان نمود که افزایش تعارضات سازمانی احتمالاً انعطاف‌پذیری منابع انسانی به خصوص در جنبه رفتاری و مهارتی را کاهش می‌دهد و این موضوع دلیلی بر یافته‌های این پژوهش باشد. به طور کلی اتحادهای استراتژیک موجب افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی و از طریق آن افزایش مزیت رقابتی در شرکت‌های تولیدی پوشاک ورزشی می‌شود. لذا شرکت‌های تولید پوشاک ورزشی می‌توانند از اتحادهای استراتژیک با سایر شرکت‌ها به عنوان یک راهبرد مهم برای افزایش مزیت رقابتی خود در صنعت پوشاک ورزشی استفاده نمایند. همچنین تعارضات سازمانی می‌تواند مزیت رقابتی این شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. مدیران شرکت‌های تولیدی می‌توانند با مدیریت مناسب منابع تعارض عملکرد کارکنان و در نهایت شرکت خود را به سطح مطلوب برسانند.

منابع

- اربابیان، ش.، میرزایی، م. (۱۳۹۰). اثر انعطاف‌پذیری نیروی کار بر رقابت‌پذیری صنایع با فناوری برتر در ایران، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۶۰، ۶۷-۹۹.
- پور زارع، ه.، رحیمی، ف. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هشتم، شماره ۳، ص ۱-۲۵.
- ثنائی، ا؛ خورشیدی، م. (۱۳۹۱). بررسی اثر شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی در صنعت بیمه ایران، پنجمین کنفرانس و جشنواره کسب و کار بیمه، مرکز توسعه کسب و کار صنعت بیمه، ص ۱۲-۳۷.
- ریحانی، م. (۱۳۹۴). طراحی مدل مزیت رقابتی صنعت تولیدات ورزشی، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه گیلان.
- صمدی، ع.، سهرابی، ر. ا.، سلیمان‌آبادی، م.، سلیمان‌شرفی، م. ر. (۱۳۹۲). ارزیابی شکل‌گیری اتحادهای استراتژیک در یک خوشه صنعتی، فصلنامه مدیریت زنجیره تامین، سال ۱۵ شماره ۴۱، ص ۱-۱۵.
- عباسی، م. ر.؛ رحیمی کلور، ح. (۱۳۹۱). طراحی مدل معادلات ساختاری رقابت‌پذیری در سطح واحدهای ستادی شرکت‌های بیمه شهر تهران، نشریه مدیریت بازاریابی، دوره ۷، شماره ۱۴، ص ۸۸-۷۵.
- عسکریان، ف.، اصغرپور، ح.، سرلاب، ر. (۱۳۹۵). تغییرات رقابتی، ساختاری و ملی صادرات کالاهای ورزشی در ایران، پژوهش‌نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، دوره ۱۲، شماره ۲۳، صص ۱۵-۲۶.
- علی‌آبادی، س.، خاکپور، م. (۱۳۹۲). تبیین مدل منابع تعارض سازمانی در دبیران تربیت بدنی استان البرز با تأکید بر نقش تعدیلگر جنسیت، فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، دوره ۲ شماره ۳، ص ۱۰۵-۱۱۴.
- مظفری، س. ا.، روحی، ح. ر.، ساعت‌چیان، و.، کلانی، ا. (۱۳۹۱). ارتباط بین راهبردهای مدیریت تعارض و هوش هیجانی مربیان تیم‌های ورزشی استان آذربایجان شرقی، مدیریت ورزشی شماره ۱۳، ص ۹۹-۱۱۳.

- سیدنقوی، م. ع. حقیقی کفاش، م. نجفی کلیانی، و (۱۳۹۱)، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم شماره ۶۷ صفحات ۱۲۹ تا ۱۵۳ بهار و تابستان ۹۱، بهار و تابستان ۷۶

-Afza, S (2013). Factors influencing successful brand extension into related and unrelated product categories, *Asian Economic and Financial Review*, 3, (2), 216-226.

-Ang, S.H. (2008). Competitive intensity and collaboration: Impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal* 29 (10): 1057 –1075.

-Baraskova, J. (2010). Strategic positioning and sustainable competitive advantage in food industry, Master thesis, Department of marketing, Aarhus school of business.2 (4)27-35.

-Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llugar, J. C. (2008). Human Resource flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34, 1009-1044. 9.

-Bhattacharya, M., Gibson, D. E. & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4): 622–640.

-Chew, D., Yan, S., & Cheah, C. Y.J (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*, 2(3), 203-214.

-Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2011). The Emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets, and research gaps. Edward Elgar.

-Fraser, K. & Hvolby, H.H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*, 16 (1/2): 74-94.

-Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). Management of organizational behavior (Vol. 9). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

-Hughes, R., & Richard, L., & Gordon, Y. Curphy. (2005). Leadership Enhancing the lessons of experience. New York: Mc Grow-hill.

-Ireland, R.D, M, A, Hitt, D. (2000). Vaidyanath, Alliance Management as a source of Competitive Advantage, *J, OF Management*, 28(3), PP.413-446.

-Jensena, J.A., Cobbsb., J.B & Turnerc, B.A (2015). Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained

competitive advantage, Business Horizons, doi:
10.1016/j.bushor.2015.11.001.

-Ketkar, S. & Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8): 1173-1206.

-Nemec J., Nemec M., Pavlík M., (2014), Public financing of sports in the Czech Republic and the Slovak Republic: processes and their evaluation. *Life Sci J*;11(12):537-541.

-Raduan C. R.; Haslinda, A & Alimin I.I (2010). A review on the relationship between organizational resources, competitive advantage, and performance. *The Journal of International Social Research*, 3(11), 488-498.

-Ramya, K., Smith, S. (2006) Strategic Alliances and Joint Ventures in Civil Aviation—A case study, IIMK, Conference on Global Competition & Competitiveness of Indian Corporate, Volume 22, Issue 5, Pages 493-507.

-Robbins, S. P., Judge, T., & Breward, K. (2012). *Essentials of organizational behavior*. Prentice Hall.

-Spekman, R. E., Isabella, L. A. & MacAvoy, T. C. (2013). *Alliance competence: Maximizing the value of your partnership*, John Wiley & Sons, New York.

-Yee, A. F., & Sidek, B. (2008). Influence of brand loyalty on consumer sportswear. *Int. Journal of Economics and Management*, 2(2), 221 – 236.

-Zhang, T. and Liu, Y. (2011), How to Resolve Conflict in Strategic Alliance: A Cognitive-Map-Based Approach, *IEEE Transaction on System, Man, and Cybernetics*. Volume 22, Number 1, pp.103-114.