

ارتباط علی مزیت رقابتی با منابع تعارض و نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت تولیدات ورزشی

بهمن شهریاری^۱، عباس خدایاری^۲، علی زارعی^۳

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

۲. دانشیار مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج*

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

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۰۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۱۲

چکیده

هدف این پژوهش ارتباط علی مزیت رقابتی با منابع تعارض و نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت تولیدات ورزشی بود. روش پژوهش، از نوع علی بود که به صورت میدانی انجام شد. نمونه پژوهش از بین مدیران و صاحبان واحدهای تولیدی ورزشی تهران انتخاب شد. ابزار اندازه‌گیری شامل پرسش‌نامه مزیت رقابتی ریحانی (۱۳۹۴)، پرسش‌نامه منابع تعارض سازمانی خاکپور و همکاران (۱۳۹۴) و پرسش‌نامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی رایت و اسنل (۱۹۹۸) بود که پس از تأیید روایی و پایایی آن‌ها، بین نمونه‌ها توزیع شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از آمار توصیفی و برای ارائه مدل اندازه‌گیری، از نرم‌افزارهای اس.پی.اس. و لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد که مدل از برازش مناسبی برخوردار بود. همچنین مشخص شد که عامل مزیت رقابتی با ضریب تأثیر ۰/۳۸ و با ضریب تأثیر ۰/۷، اثر مستقیم و معناداری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض داشت. افزون‌براین، عامل انعطاف‌پذیری سازمانی با ضریب تأثیر ۰/۲۷ اثر مستقیم و معناداری بر منابع تعارض داشت؛ بنابراین، با توجه به نتایج به‌دست آمده پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولان شرکت‌های تولیدات ورزشی سعی کنند موارد درون‌سازمانی مانند اثربخشی هزینه‌ها و زمان را که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند، مدنظر داشته باشند تا بتوانند مزیت رقابتی موقتی ایجادشده در شرکت را به مزیت رقابتی پایدار تبدیل کنند. همچنین، برای افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی این شرکت‌ها، مدیران آن‌ها سعی کنند کارکنانی را به‌کار گیرند که از مهارت‌های کافی برای انجام کار برخوردار باشند.

واژگان کلیدی: مزیت رقابتی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تعارض سازمانی، انعطاف‌پذیری مهارتی

مقدمه

در قرن حاضر، بنگاه‌های کوچک و متوسط، نقش مهمی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها ایفا می‌کنند و برای رقابت در دنیای تجاری امروز، با مشکلات و شرایط پیچیده‌ای نظیر جهانی شدن و سرعت فزاینده انتشار فناوری‌های جدید قرار روبه‌رو شده‌اند. در همین راستا، سازمان‌های موجود در صنایع مختلف برای بقا و پیشرفت خود باید متفاوت از قبل عمل کنند (نیکولا و جاکوب^۱، ۲۰۱۱، ۲). یکی از این صنایع ورزش است که رشد فزاینده آن در دو دهه اخیر آن را به صنعت فعالی تبدیل کرده است؛ به گونه‌ای که این صنعت، مدت مدیدی است که با اقتصاد کشورها همراه شده است؛ به ویژه اینکه، این پدیده را می‌توان در تیم‌های حرفه‌ای، در حقوق هنگفت بازیکنان بزرگ دنیا و همچنین، در ارزش قراردادهای حمایت مالی جست‌وجو کرد که فروش‌های میلیونی و میلیاردری رسانه‌ای دارند (موتیا و اسماعیل^۲، ۲۰۱۲، ۴۷). در واقع، ورزش فقط یک رخداد مهم اجتماعی نیست؛ بلکه، پدیده‌ای تجاری و اقتصادی نیز است؛ زیرا، ورزش به محتوایی راهبردی برای رسانه‌ها و نیز به ابزار مهم ترفیعی برای شرکت‌ها تبدیل شده است (نمک، نمک و پاولیک^۳، ۲۰۱۴، ۵۳۷). ورزش، از مؤثرترین عوامل اثرگذار بر رشد اقتصادی و درآمدزاترین صنایع قرن بیست‌ویکم به‌شمار می‌رود؛ بنابراین، گرایش به سرمایه‌گذاری در ورزش و به‌عبارتی صنعت ورزش، به‌عنوان یکی از صنایع سودآور روزبه‌روز در حال افزایش است (انگ^۴، ۲۰۰۸، ۱۰۵۷). صنعت ورزش شامل سه بخش اجرایی، تولیدی و ارتقایی است که تولیدات مختلف ورزشی، بخش مهمی از این صنعت محسوب می‌شوند. امروزه، تولیدات ورزشی به مسئله مهم و رایجی تبدیل شده است؛ به طوری که ورزشکاران با آن آرامش بیشتری در شیوه زندگی و تطبیق‌پذیری دارند. این موضوع باعث شده است که تولیدکنندگانی مانند نایک و آدیداس، با توجه به نیازها و سلیقه‌های مشتریان خود محصولات و خدمات جدیدی را ارائه کنند و کسب‌وکار خود را به‌خصوص در آسیا گسترش دهند و فعالیت‌های خود را با تغییرات روزافزون بازارها منطبق کنند؛ به گونه‌ای که بتوانند راهی برای کمبودهای موجود بیابند و فروش خود را دوچندان کنند (فونگی^۵، ۲۰۰۸، ۲۲۱). تولیدکنندگان ورزشی باید توجه ویژه‌ای به این موضوع داشته باشند که مشتریان، نقش مهمی در راهبرد ایجاد ارزش‌های خاص ایفا می‌کنند؛ در نتیجه، تولیدکنندگان با شناخت و گسترش ارزش‌های موردنظر مشتریان و ابعادی که تأثیر بیشتری در ایجاد مزیت رقابتی دارند، در راهبردهای بازاریابی می‌توانند بر این عناصر تمرکز کنند و منابع بیشتری را به آن اختصاص دهند. در واقع، در

-
1. Nicolai & Jacob
 2. Meutia & Ismail
 3. Nemeč, Nemeč & Pavlík
 4. Ang
 5. Foong yee

بازار رقابتی امروز، تأمین نیاز مشتری و خواسته‌های آن‌ها ضروری است؛ زیرا، حفظ مشتریان موجود نسبت به مشتریان جدید کم‌هزینه‌تر است؛ بنابراین، این اقدام شرکت‌ها را به استفاده از راهبردهایی سوق داده است که علاوه بر کاهش هزینه‌های حفظ مشتری فعلی، باعث افزایش میزان خرید آن‌ها نیز می‌شود. در همین مورد، تولیدکنندگان و مدیران بازاریابی به دنبال راه‌هایی برای افزایش ارزش نسبت به رقبای خود هستند (افزا^۱، ۲۰۱۳، ۲۱۸). توجه به این مسائل و جهانی شدن اقتصاد، همراه با توسعه فناوری اطلاعات باعث شده است که بازار عرضه‌محور به بازار تقاضا محور تغییر یابد و سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود به اهمیت برآورده کردن نیاز و خواسته‌های مشتریان پی ببرند؛ بنابراین، سازمان‌های تولیدی ورزشی علاوه بر مجهز شدن به روش‌های نوین بازاریابی، باید کلاهایی را تولید کنند که از سطح رقابت‌پذیری مناسب و بالایی برخوردار باشند. در سال‌های اخیر، این امر موجب شده است که مزیت رقابتی در مرکز بحث بیشتر راهبردهای رقابتی قرار گیرد (باراسکوا^۲، ۲۰۱۰، ۲۹). نخستین بار، پورتر^۳ (۱۹۸۵) مفهوم مزیت رقابتی را پیشنهاد کرد. از دیدگاه وی، مزیت رقابتی شرکت تابعی از تحلیل صنعت، قوانین سازمانی و تلاش‌های شرکت براساس مزیت منابع و راهبردها است. شرکت‌ها می‌توانند راهبردهای خود را برای پاسخ‌گویی به تقاضای محیط‌های رقابتی به وجود آورند (رادان، هاسلیندا و آلیمین^۴، ۲۰۱۰، ۴۸۸). مرور تعاریف مختلف در حوزه مزیت رقابتی نشان می‌دهد که نقطه تمرکز بسیاری از این تعاریف، بر ایجاد مزیت رقابتی به‌عنوان منشأ رقابت‌پذیری و پایدار کردن آن در بازار، نسبت به رقبای به‌همراه ایجاد ارزش برای مشتریان است. دستیابی به مزیت رقابتی از مهم‌ترین تمایلات مدیران در بازارهای رقابتی و با رشد کم است. در دهه اخیر، اهمیت مزیت رقابتی به‌عنوان مشخصه موفقیت و رشد شرکت افزایش یافته است. طبق نظر بارنی (۱۹۹۱)، وقتی شرکتی راهبرد خلق ارزشی را به کار گیرد، به مزیت رقابتی پایداری دست می‌یابد که سایر رقبای آن را به کار نمی‌گیرند و سایر شرکت‌ها نمی‌توانند از مزایای آن راهبرد استفاده کنند. در واقع، مزیت رقابتی توانایی پیشنهاد ارزش‌های بالاتر به مشتری براساس یک موقعیت ثابت است که رقبای در تقلید ظرفیت شرکت برای ایجاد آن ارزش ناتوان هستند (جانگونا^۵، ۲۰۰۹، ۳۴). به‌طور کلی، ارتباط مستقیم ارزش‌های موردنظر مشتری، ارزش‌های عرضه‌شده شرکت و ارزش‌های عرضه‌شده توسط رقبای شرکت، الزامات و ابعاد مزیت رقابتی را تعیین می‌کنند. از دیدگاه مشتری، اگر مقایسه ارزش‌های عرضه‌شده شرکت با

-
1. Afza
 2. Baraskova
 3. Porter
 4. Raduan, Haslinda & Alimin
 5. Juguna

ارزش‌های عرضه‌شده رقبا، بیشتر سازگار با ارزش‌های موردنظر وی و نزدیک‌تر به انتظارات او باشد، می‌توان گفت که آن شرکت در یک یا چند شاخص نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی است؛ به طوری که این مزیت باعث می‌شود شرکت در عرصه بازار نسبت به رقبای خود در نزدیکی به مشتری و تسخیر قلب وی برتری داشته باشد. با این توضیحات، کسب مزیت رقابتی، اصل و اساس فعالیت‌های مدیران راهبردی است (جنسنا، کوبسب و ترنس^۱، ۲۰۱۵، ۱۰۱۶)؛ اما، با وجود تغییرات شدید محیطی، ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای محصولاتی مانند تولیدات ورزشی که در کشور ما زیر سلطه برندهای معتبر هستند، ادامه حیات مؤسسات تولیدکننده این محصولات، بسیار مشکل شده است (اکبری و اسماعیل زاده، ۱۳۹۲، ۱۲۷). در صنعت تولیدات ورزشی، مزیت رقابتی جزء ضروری مدیریت راهبردی در روابط بین شرکت‌ها و محیط کسب‌وکار محسوب می‌شود که برای عملکرد موفق هر شرکت ضروری و حیاتی است و بدون آن، فرایندهای تصمیم‌گیری شرکت‌های تولیدی ناقص خواهد بود. مزیت رقابتی شرکت، تابعی از تحلیل صنعت، قوانین سازمانی و تلاش‌های شرکت براساس مزیت منابع، هوشمندی و راهبردهای خاص و با ارزش آن شرکت است (چیو، یان و چاهه^۲، ۲۰۰۸، ۲۰۵). صاحب‌نظران معتقدند که سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین تغییرات محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز کسب مزیت رقابتی ندارند (دهقان، دهقان و فتاحی، ۱۳۸۹، ۱۳۰). افزون‌براین، دستیابی به مزیت رقابتی و شناسایی عواملی که به بهبود آن کمک می‌کنند، امروزه به یکی از مهم‌ترین تمایلات مدیران در بازارهای رقابتی تبدیل شده است و اگر شرکت‌های تولیدات ورزشی نتوانند فعالیت‌های مختلف را بهتر از سایر شرکت‌ها مدیریت کنند، آینده اقتصادی مناسبی نخواهند داشت (ریحانی، ۱۳۹۵، ۲۷). باید در نظر داشت که در صنایع تولیدی و خدماتی، فرایند و ماهیت کسب‌وکار و دستیابی به مزیت رقابتی، بیش از آنکه بر منابع مشهود و تسهیلات تولیدی استوار باشد، وابسته به منابع و سرمایه‌های نامشهود برای خلق ارزش است. در اقتصاد خدماتی و دانشی، سازمان‌ها به کسب یک مزیت رقابتی پایدار برای اطمینان از رقابت‌پذیری خود نیاز دارند و مزیت رقابتی، مبتنی بر دارایی‌های نامشهودی همچون سرمایه انسانی است. عباسی و رحیمی کلور (۱۳۹۱) استدلال می‌کنند که در سازمان‌های تولیدی و خدماتی، عامل مهم و حیاتی برای کسب مزیت رقابتی پایدار، وجود کارکنان شایسته و خدمت‌محور (سرمایه انسانی) است. این رویکرد به منابع نامحسوس ارزش، منعکس‌کننده تغییری بنیادی در ماهیت مزیت رقابتی است. تقریباً همه این دارایی‌های نامحسوس، به وسیله استعداد انسانی هدایت و مدیریت می‌شوند (عسکریان، اصغر پور و سرلب، ۱۳۹۵، ۱۷). به عبارت دیگر، سازمان‌های پیشرو در عرصه رقابت‌ها و

-
1. Jensen, Cobbs & Turner
 2. Chew, Yan & Cheah

چالش‌های فراروی خود، تنها با کمک انسان‌های شایسته و دانش‌آفرین می‌توانند بر دیگر سازمان‌ها سبقت جویند (جمشیدی، مهرزاد و خبیری، ۱۳۹۴، ۱۰۶)؛ بنابراین، به صورت طبیعی، بعضی از سازمان‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر متفاوت‌تر و موفق‌تر خواهند بود که مؤثرترین عامل این تفاوت و مزیت، نیروی انسانی مناسب به‌عنوان یک دارایی راهبردی است. به‌جرات می‌توان گفت که منابع انسانی مهم‌ترین و باارزش‌ترین دارایی هر سازمان به‌خصوص سازمان‌های تولیدی و خدماتی، از قبیل بنگاه‌های تولیدکننده کالاهای ورزشی هستند؛ بنابراین، نیروی انسانی در سازمان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده و اثرگذار در حرکت صحیح سازمانی به سمت اهداف تعیین‌شده است (ثنایی و خورشیدی، ۱۳۹۱، ۱۵). نیروهای انسانی سازمان‌ها دارای تفاوت‌های ادراکی، ویژگی‌های شخصیتی، اعتقادی، سیاسی، انگیزه، نیازها و عقاید متفاوتی هستند که از یک سو، این ویژگی‌ها و از سوی دیگر، ساختارهای مبتنی بر سلسله‌مراتب و ساختارهای عمودی و افقی، نظام‌های ارتباطی نارسا، کمبود منابع و غیره در سازمان‌ها که منجر به استنباط‌های مختلفی در مورد هدف‌های فردی، سازمانی و جامعه می‌شود، تعارضات گوناگونی را در محیط‌های دسته‌جمعی ایجاد می‌کنند (مظفری، روحی، ساعتچیان و کلانی، ۱۳۹۱، ۱۰۰) و می‌توانند در سازمان‌ها و شرکت‌ها، منبع تعارض باشند. تعارض جزء جدایی‌ناپذیر زندگی انسانی و مقتضای زندگی اجتماعی است. سازمان‌ها و شرکت‌ها با ماهیتی که دارند، بستر پرورش و رشد تعارض‌ها هستند. مظفری به نقل از هیوز^۱ معتقد است هنگامی تعارض به وجود می‌آید که دو نیروی متعارض درباره موضوعی منافع متقابل یا مشترک داشته باشند. باین وجود، منابع به وجود آورنده تعارض می‌توانند متفاوت باشند. مدیران معمولاً در قبال تعارض نگرش منفی دارند و از آن می‌هراسند که علت اصلی ترس مدیران، بی‌اطلاعی آن‌ها از ماهیت و ویژگی‌های تعارض است. به باور (ساتن^۲، ۲۰۰۴) اگر بتوان تعارض را شناخت و هدایت کرد، می‌توان آن را همچون یکی از مهم‌ترین ابزارهای رشد سازمانی به کار گرفت. به دلیل ماهیتی که صنعت تولیدات ورزشی دارد و ارتباط نزدیک آن با مسائل اجتماعی، سیاسی و اقتصادی موجود در جامعه و به خصوص رقابت فزاینده با دیگر تولیدکنندگان کالاهای ورزشی، این صنعت می‌تواند بستر تعارض‌های بالقوه باشد که این تعارض‌ها می‌توانند از منابع مختلفی نشأت گیرند و در کارکرد مؤثر بنگاه‌ها اختلال ایجاد کنند. افزون‌براین، تلاش برای دستیابی به مزیت رقابتی در سازمان‌ها ممکن است منجر به ایجاد تعارض‌هایی در سطح فردی یا سازمانی شود. به نظر می‌رسد، برای اینکه بتوان آسیب‌های ناشی از تعارضات سازمانی را در بنگاه‌های اقتصادی و خدماتی به حداقل رساند، باید ساختار انعطاف‌پذیری برای انجام فعالیت‌های

-
1. Huse
 2. Sateen

منابع انسانی ایجاد کرد. سیر شتابان تغییرات، سازمان‌ها را ناگزیر از حرکت در مسیری انعطاف‌پذیر کرده است. انعطاف‌پذیری توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی محیطی تعریف شده است و نیازمند توانایی و قابلیت لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط است که تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد سازمان‌ها دارد. انعطاف‌پذیری رویکردی اساسی به مدیریت نبود اطمینان محیطی است. انعطاف‌پذیری سازمانی به‌عنوان قابلیت پویای شرکت و واکنش فعال به محیط رقابتی و در حال تغییر تصور شده است که ممکن است برای شرکت، مزیت رقابتی پایدار به‌وجود آورد (کتر و ست^۱، ۲۰۱۰، ۱۱۷۳). در جنبه‌های زیادی، سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با نبود اطمینان محیطی نیازمند هستند؛ به‌ویژه در جنبه‌های نیروی انسانی که عامل اصلی در ایجاد تعارضات سازمانی هستند، نیروی انسانی برای افزایش توان رقابت‌پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها، ضروری است. این منبع با دارا بودن ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌آفرینی، 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 است (فاراسر و هاولبی^۲، ۲۰۱۰، ۷۴). امروزه، انعطاف‌پذیری نیروی انسانی عامل مهمی برای رشد و رقابت‌پذیری اقتصادی شناخته شده است و می‌تواند عاملی برای رفع تعارضات در سازمان‌ها و بنگاه‌های خدماتی باشد؛ در نتیجه، هر بنگاه می‌تواند با انگیزه رقابت‌پذیری بیشتر و همچنین، برای رفع تعارضات ایجادشده، شکل‌های مختلف انعطاف‌پذیری نیروی انسانی را گسترش دهد. انواع انعطاف‌پذیری نیروی انسانی عبارت‌اند از: انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای؛ یعنی، توانایی منابع انسانی در انجام طیف گسترده‌ای از وظایف، انعطاف‌پذیری مهارتی؛ یعنی، کاربردهای متعدد مهارت‌های منابع انسانی در وضعیت‌های مختلف و انعطاف‌پذیری رفتاری که بیانگر میزان بهره‌مندی کارکنان از مجموعه گسترده‌ای از الگوهای رفتاری است؛ به‌گونه‌ای که به آن‌ها امکان سازگاری با الزامات خاص موقعیتی را می‌دهد (بلتران مارتین، روکا پوگ و تنا^۳، ۲۰۰۸، ۱۰۴۰؛ اربابیان و میرزایی، ۱۳۹۰، ۶۹). در محیط نامطمئن کنونی، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است (کتر و ست، ۲۰۱۰، ۱۱۷۴). در واقع، انعطاف‌پذیری به سازمان‌ها، توانایی رقابت‌پذیری در اقتصاد جهانی را نوید می‌دهد؛ به‌گونه‌ای 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. با توجه به مبانی بیان‌شده، از یک سو با ایجاد فرهنگ ورزش‌گرایی در سطح جهان و افزایش تعداد ورزشکاران در سطوح مختلف، احساس

1. Ketkar & Sett
2. Fraser & Hvolby
3. Beltran Martin, Roca Puig & Tena

نیاز به وسایل و لوازم ورزشی، تجهیزات و پوشاک ورزشی روبه‌افزایش است، و از سوی دیگر، شرکت‌های ارائه‌دهندهٔ چنین خدمات یا محصولاتی نیز گسترش یافته‌اند و برای به‌دست‌آوردن سهم بیشتر از بازار به رقابت پرداخته‌اند؛ بنابراین، برخورداری از امکانات تولید به‌طور عام و ظرفیت‌های متمایز تولید و عرضهٔ محصول به‌طور خاص، از اهمیت بسزایی برخوردار است؛ از این‌رو، ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر در دو بعد علمی و کاربردی طرح می‌شود. در بعد علمی، با توجه به محدودیت پژوهش‌های در زمینهٔ صنعت ورزش در کشور به‌طور کلی و نبود پژوهشی در زمینهٔ مزیت رقابتی در صنعت تولیدات ورزشی به‌طور اختصاصی، انجام پژوهش‌های بیشتر برای درک بهتر وضعیت رقابت در این صنعت ضروری است. به‌لحاظ کاربردی، تولیدات ورزشی به مقولهٔ محبوب و مشترکی بین جوانان تبدیل شده است و استفاده از کالاهای ورزشی نه‌تنها برای فعالیت‌های ورزشی، بلکه برای زندگی روزمره و اوقات فراغت نیز مناسب است. افزون‌براین، به‌دلیل ماهیت جهانی ورزش، محصولات ورزشی در سطح ملی و بین‌المللی به‌فروش می‌رسند. این موضوع برای اقتصاد ملی و نیز برای اشتغال‌زایی از طریق صنعت ورزش اهمیت بسیار زیادی دارد. در این‌راستا، عسکریان، اصغریور و سرلب (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «تغییرات رقابتی، ساختاری و ملی صادرات کالاهای ورزشی در ایران» انجام دادند. نتایج حاصل از مدل تغییر- سهم نشان داد که ایران در صادرات هیچ‌کدام از کالاهای ورزشی، مزیت نسبی و قدرت رقابتی ندارد و در پایان، نتیجه‌گیری شد که با توجه به وجود قوت‌های ایران در تولید کفش و پوشاک ورزشی، نیاز به رفع موانعی همچون ضعف در سیستم‌های بسته‌بندی، حمل‌ونقل و عواملی از این قبیل احساس می‌شود. جمشیدی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «تحلیل وضعیت رقابتی صنعت تولید پوشاک ورزشی ایران با استفاده از مدل رقابتی پورتر» انجام دادند. با تجزیه و تحلیل داده‌ها به‌صورت ترکیبی و در دو بخش کیفی و کمی، به تحلیل وضعیت رقابتی صنعت تولید پوشاک ورزشی پرداخته شد و در پایان، نیروهای مدل مورد استفاده در پژوهش (مدل پورتر) وزن‌دهی و اولویت‌بندی شدند. همچنین، با استفاده از آزمون فریدمن، اولویت این نیروها به این ترتیب رتبه‌بندی شد: شدت رقابت بین رقبای تهدید ورود تازه‌واردان، قدرت چانه‌زنی مشتریان، قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان و تهدید محصولات جایگزین. ثنائی و خورشیدی (۱۳۹۱) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی بین شرکت‌های فعال در صنعت بیمهٔ ایران انجام دادند. نتایج نشان داد که شایستگی‌های محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند. مزیت رقابتی به‌عنوان متغیر میانجی، بر عملکرد سازمانی اثر معناداری دارد. به‌علاوه، مزیت رقابتی بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم معنادار و مثبتی دارد. مظلومی و دادوند (۱۳۹۱) پژوهشی با هدف شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر در کسب مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه انجام دادند. در مطالعه‌ای، علیقلی،

بازایی و اصغری ماسوله (۱۳۹۰) به بررسی نقش مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری در کسب مزیت رقابتی پرداختند. نتایج حاصل از به‌کارگیری آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون، بیانگر تأثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش، سرمایه فکری و ابعاد آن‌ها، بر کسب مزیت رقابتی بود. معتمدی‌فر و سالارزهی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «بررسی رابط بین عوامل تاکتیکی مدیریت دانش و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌های نوآور» انجام دادند. نتایج نشان داد که از بین عوامل تاکتیکی مدیریت دانش، همبستگی تسهیم و مبادله دانش و کسب مزیت رقابتی در بالاترین سطح قرار داشتند که می‌توان دلیل آن را فرهنگ سازمانی این‌گونه شرکت‌ها و شناخت زیاد اعضای این شرکت‌ها از یکدیگر دانست. رحیمی و حاجی‌کریمی (۱۳۹۰) مطالعه‌ای را با هدف بررسی نقش سرمایه‌گذاری در منابع انسانی بر سرمایه انسانی در سطح سازمان و مزیت رقابتی انجام دادند. نتایج نشان داد که همه فرضیه‌ها و روابط بین متغیرها معنادار بودند. همچنین، از بین دو مؤلفه سرمایه‌گذاری منابع انسانی؛ یعنی، سرمایه‌گذاری در تأمین نیرو از بیرون و سرمایه‌گذاری در تأمین نیرو از درون، سرمایه‌گذاری در تأمین نیرو از درون و از بین مؤلفه‌های سرمایه انسانی در سطح سازمان، مؤلفه خاص بودن سرمایه انسانی بیشتر متغیر مزیت رقابتی را تبیین کردند. معصومی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر سرمایه انسانی بر رقابت‌پذیر شدن بانک» انجام داد. نتایج نشان داد که سرمایه انسانی بر راهبردهای رقابت‌پذیری در بانک؛ یعنی، کاهش بهای تمام‌شده ارائه خدمات، تمایز خدمات و تمرکز بر مشتری تأثیر دارد. در مطالعه‌ای، قلیچ‌لی، خداداد حسینی و مشکی اصفهانی (۱۳۸۷) به بررسی نقش سرمایه فکری در ایجاد مزیت رقابتی با مطالعه موردی دو شرکت خودروساز ایرانی پرداختند. نتایج حاصل نشان داد که بین سرمایه فکری این دو شرکت و مزیت رقابتی آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، با افزایش سرمایه فکری، مزیت رقابتی آن‌ها افزایش یافت. کاوه، مشکی نصب بامی پور و سالاری‌فر (۲۰۱۵) مطالعه‌ای با عنوان «بررسی ارتباط بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی» انجام دادند. نتایج نشان داد که فرضیه اصلی پژوهش تأیید شد؛ یعنی، بین مدیریت دانش و مزیت رقابتی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در پایان، پیشنهاد شد که با گسترش و نهادینه‌کردن دانش مدیریت ممکن است مزیت رقابتی افزایش یابد. میهمی و میهمی^۱ (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «مدیریت دانش؛ راهی برای کسب یک مزیت رقابتی در شرکت (مورد مطالعه شرکت‌های تولیدی)» انجام دادند. براساس نتایج، مدیریت دانش به‌صورت معناداری موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. سلیمانی (۱۳۹۵) رابطه هوش فرهنگی با توانایی حل تعارض مدیران در ادارات ورزش و جوانان همدان بررسی کرد. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های هوش فرهنگی فراشناختی، شناختی و انگیزشی، با توانایی حل تعارض مدیران ادارات ورزش و جوانان استان همدان رابطه معناداری وجود دارد. سلیمانی (۱۳۹۴)

رابطه سبک‌های مدیریت تعارض با اثربخشی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان همدان را بررسی کرد. براساس نتایج، بین سبک‌های مدیریت تعارض رقابت و همکاری با اثربخشی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. پورزارع و رحیمی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی» به این نتیجه رسیدند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارد و از میان ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر نمی‌گذارد. حراقی، بحرینی زاده و حراقی (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان «رأی مدلساختاری، مدیریت دانش و انعطاف‌پذیری منابع انسانی» به این نتیجه دست یافتند که فرهنگ سازمانی و ترویج نوآوری سازمانی، تأثیر عمده‌ای در ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد. نظری‌پور و رحیمی (۱۳۹۴) به بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان پرداختند. براساس نتایج، هوش سازمانی با ضریب تشخیص ۷۹ درصد، تبیین‌کننده قوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. عباسی و رحیمی کلور (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری» به این نتیجه رسیدند که بین فرهنگ انطباق‌پذیری و کارآفرینی سازمانی، رابطه مثبت وجود دارد. مریمه، متیو، پویسب و آلتوب^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «انعطاف‌پذیری سیستم تولید: ارزیابی انعطاف‌پذیری محصول»، عوامل جدیدی را برای اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری محصول بررسی کردند. براساس نتایج، طراحان، سیستم تولید را با ابزارهای پشتیبانی تصمیم‌گیری جدیدی به‌وجود می‌آورند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، به‌لحاظ هدف، از نوع پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی و از نظر روش پژوهش، علی است که به‌شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، شامل مدیران و صاحبان واحدهای تولیدی ورزشی تهران (۱۵۰۰ شرکت تولیدی ورزشی) بود. اطلاعات مربوط به این واحدها به‌صورت ترکیبی از کتاب بانک اطلاعات صنعت ورزش کشور و وبگاه وزارت صنعت و معدن و سایت اتحادیه‌ها و انجمن تولیدات ورزشی ایران استخراج شد. نمونه آماری نیز از بین مدیران و صاحبان واحدهای تولیدی ورزشی، به‌صورت تصادفی خوشه‌ای انتخاب شد. ابزار اندازه‌گیری شامل سه پرسش‌نامه بود: ۱- پرسش‌نامه مزیت رقابتی که در پژوهش ریحانی (۱۳۹۵) استفاده شده بود. این پرسش‌نامه دارای ۲۳ سؤال است و با هدف ارزیابی مزیت رقابتی صنعت تولیدات ورزشی (متغیر وابسته) استفاده شده است. منبع اصلی

پرسش‌نامه برگرفته از مقالات ملک‌اخلاق مرادی، درستکار احمدی و مهدی زاده (۱۳۹۳)، بارنی^۱ (۱۹۹۱)، چیو و همکاران (۲۰۰۸) و باراسکوا (۲۰۱۰) بود که بعد از استخراج متغیرها، ترجمه فارسی و ایجاد تغییرات متناسب با جامعه آماری و هدف پژوهش، به کار برده شد. پس از تعدیل و اصلاح، سؤال‌های پرسش‌نامه در ۵ بعد (مزیت کیفیت، مزیت رقابت، مزیت شراکت، مزیت زمانی و مزیت هزینه) دسته‌بندی و نام‌گذاری شدند. مقیاس نمره‌دهی پرسش‌نامه براساس طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (از بسیار کم با نمره یک تا بسیار زیاد با نمره پنج) تعیین شد. همچنین، محقق پایایی پرسش‌نامه را با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ۸۸ درصد گزارش کرد؛

۲- پرسش‌نامه تعارض سازمانی که در پژوهش خاکپور و همکاران (۱۳۹۴) با هدف ارزیابی منابع تعارض سازمانی استفاده شد که دارای ۲۳ سؤال است. منبع اصلی این ابزار، پرسش‌نامه منابع تعارض میشن و گلینو (۲۰۰۳) و پرسش‌نامه تضاد شغل دوبرین (۱۹۸۵) بود که برای اعتباریابی این پرسش‌نامه، از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. همچنین، ضریب آلفای کرونباخ برای پرسش‌نامه پژوهش، ۰/۸۱ به دست آمد که مورد قبول است. محقق پایایی پرسش‌نامه را با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ۸۹ درصد گزارش کرد؛

۳- پرسش‌نامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی که در پژوهش‌های رایت و اسنل^۲ (۱۹۹۸)، باتاچاریا، گیسون و دوتی^۳ (۲۰۰۵)، سید نقوی، حقیقی کفاش و نجفی کلیانی^۴ (۱۳۹۱)، عباسی و رحیمی کلور^۵ (۱۳۹۲)، با هدف ارزیابی انعطاف‌پذیری منابع انسانی استفاده شده است که دارای ۱۱ سؤال است. منبع اصلی پرسش‌نامه، برگرفته از مقالات بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۸)، عباسی و رحیمی کلور^۵ (۱۳۹۲)، است که روایی آن، افزون بر تأیید خبرگان، از طریق تحلیل عاملی تأیید شد. همچنین، پژوهشگر پایایی پرسش‌نامه را با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، ۸۶ درصد گزارش کرد. اطلاعات خام حاصل از سؤال‌های پرسش‌نامه، با استفاده از روش‌های آمار توصیفی مانند فراوانی و درصد فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد سنجیده شد. برای ساخت مدل و شناسایی روابط میان متغیرها، از روش مدل‌سازی و معادلات ساختاری^۴ در نرم‌افزار لیزرل^۵ استفاده شد.

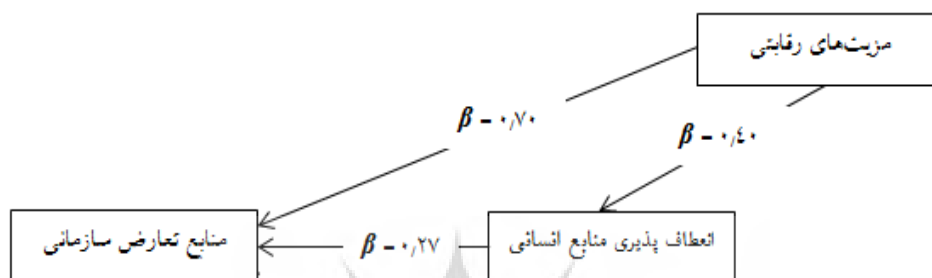
-
1. Barney
 2. Wright & Snell
 3. Bhattacharya, Gibson, & Doty
 4. Structural Equation Modeling
 5. LISREL

نتایج

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 با مدرک کارشناسی با حدود ۴۹ درصد و کمترین آن، مربوط به گروه با مدرک دیپلم با حجم نمونه ۰/۳ درصد است. در ارتباط با سن حجم نمونه، حداقل سن پاسخ‌دهندگان ۲۷ و حداکثر سن آن‌ها ۵۰ سال است. سابقه فعالیت در حوزه صنعت تولیدات ورزشی، حداقل یک سال و حداکثر ۱۸ سال است. در ارتباط با سمت پاسخ‌دهندگان، بیشترین فراوانی مربوط به مدیران بازاریابی با ۵۱ درصد و کمترین فراوانی مربوط به مالکین شرکت با ۶/۳ درصد است. بیشتر شرکت‌های تولیدی مورد مطالعه، به میزان ۳۸/۳ درصد در بخش پوشاک ورزشی فعال بوده‌اند. بیشترین حجم نمونه برای استفاده از فناوری‌ها، مربوط به استفاده از شبکه‌های اجتماعی با حدود ۴۰ درصد و کمترین استفاده از فناوری، مربوط به استفاده از پست الکترونیک است. پیش از بررسی فرضیه‌های پژوهش، ابتدا برای طبیعی بودن نمونه از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف^۱ و برای همگنی واریانس‌ها، از آزمون لوین^۲ استفاده شد. با توجه به نتایج به دست آمده در سطح ۹۵ درصد، متغیرهای پژوهش دارای توزیع طبیعی هستند و از همگونی واریانس نیز برخوردار هستند. پس از اطمینان از رعایت پیش‌فرض‌ها، آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. خرده‌مقیاس‌های هریک از متغیرها، به‌عنوان متغیر آشکار وارد مدل شدند. مدل نظری پژوهش دارای سه متغیر پنهان بود. در این پژوهش، مزیت رقابتی به‌عنوان متغیر برون‌زاد (مستقل) و انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی، به‌عنوان متغیرهای درون‌زاد (وابسته) در نظر گرفته شدند و مدل نظری پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. شکل شماره یک اعداد معناداری در خروجی نرم‌افزار لیزرل را نشان می‌دهد. مبنای تأیید یا رد شدن معناداری بار عاملی، سطح خطای ۰/۰۵ و آزمون دوطرفه مقادیر بحرانی اعداد ۱/۹۸ و ۱/۹۸- هستند. اگر اعداد معناداری بیشتر از ۱/۹۸ یا کوچک‌تر از ۱/۹۸- باشند، بار عاملی گویه مورد نظر معنادار است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، تمام ضرایب تأثیر معنادار هستند. همچنین، برای بررسی معناداری اثر متغیر میانجی، از آزمون سوپل^۳ استفاده شد. در این آزمون، برای بررسی معناداری آماره Z به ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی (a)، ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته (b)، خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی (SEa)، و خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته (SEb) نیاز

1. Kolmogorov-Smirnov Test
2. Levene Test
3. Sobel Test

است. با داشتن مقادیر یادشده ($a=0/40$, $b=0/27$, $SEa=0/063$, $SEb=0/056$)، آزمون سوبل با استفاده از ماشین حساب آنلاین انجام شد. نتایج محاسبه نشان داد که تأثیر متغیر میانجی معنادار است ($P=0/001$, $SE=0/027$, $Z=3/85$).

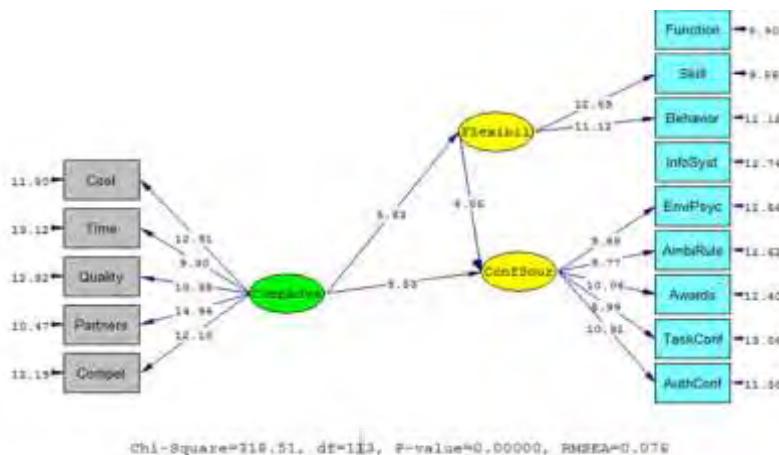


شکل ۱- آزمون مدل همراه با اعداد معناداری

همان‌طور که در شکل شماره یک نشان داده شده است، عامل مزیت رقابتی با ضریب تأثیر $0/40$ ، اثر مستقیم و معناداری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد ($P < 0/01$). همچنین، عامل مزیت رقابتی به‌صورت مستقیم بیشترین ضریب تأثیر را ($= 0/70$) بر منابع تعارض سازمانی دارد.

جدول ۱- مقادیر اثر مستقیم مدل هر یک از متغیرهای پژوهش

شاخص‌های نیکویی برازش	X^2/df	ریشه میانگین باقی مانده‌ها	شاخص تطبیقی	شاخص تعدیل شده	شاخص نیکویی برازش مدل	مجدور خطا
تحلیل اثر مزیت‌های رقابتی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۳,۸۹	۰,۰۹۷	۰,۹۲	۰,۹۰	۰,۹۱	۰,۰۸۵
تحلیل تأثیر مزیت‌های رقابتی بر منابع تعارض سازمانی	۴,۵۳	۰,۰۱۱	۰,۹۱	۰,۹۱	۰,۸۶	۰,۰۹۳
تحلیل اثر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با منابع تعارض سازمانی	۳,۶	۰,۰۷۳	۰,۹۳	۰,۸۶	۰,۹۲	۰,۱۱



شکل ۲- بارعاملی (ضرایب تأثیر) هر یک از متغیرهای پژوهش

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که عامل مزیت رقابتی با ضریب تأثیر ۰/۴۰، اثر مستقیم و معناداری بر انعطاف-پذیری منابع انسانی دارد. نتایج این پژوهش با اربابیان و میرزایی (۱۳۹۰)، خوش سیما (۱۳۹۱)، مطالعات پورزارع و رحیمی (۱۳۹۵)، هم خوانی دارد. نتایج پژوهش سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد که در شرکت‌های تولیدی، داشتن منابع انسانی انعطاف‌پذیر منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود؛ زیرا، مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی در ارائه خدمت مناسب با نیاز مشتری مؤثر هستند و به‌سختی تقلید می‌شوند. در تبیین نتایج به‌دست آمده در این مورد باید گفت که اهمیت و جایگاه منحصربه‌فرد نیروی انسانی در موقعیت رقابتی هر سازمان، هر صاحب‌نظری را بر آن می‌دارد که در مقوله مزیت رقابتی، به نیروی انسانی به‌عنوان بارزترین سرمایه سازمانی به‌صورت مستقل نگاه کند. فشارهایی که از سوی رقابت جهانی بر سازمان‌ها وارد می‌شود، آن‌ها را وادار به تغییر و دگرگونی نظام‌یافته و مستمر می‌کند. افزون‌براین، الزامات واردشده از سوی فناوری‌های جدید و تغییر نگرش و علایق مشتریان، همگی به این معنا است 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 اهدافشان می‌کند (هیوز و همکاران، ۲۰۰۵، ۳۲۰). مطالعات نظری اخیر در زمینه راهبرد کسب‌وکار نشان می‌دهند که مزیت رقابتی می‌تواند از منابع انسانی سازمان نشأت بگیرد. منابع سازمانی که قابلیت ایجاد مزیت رقابتی دارند، عبارت‌اند از: فناوری،

منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی، منابع سازمانی و منابع ارتباطی. منابع مالی، منابع فیزیکی و فناوری به راحتی و با سرمایه‌گذاری توسط رقبا می‌توانند تقلید شوند؛ اما، منابع انسانی و سازمانی قابلیت‌هایی هستند که طی زمان و آهسته شکل می‌گیرند و تقلید آن‌ها توسط رقبا بسیار مشکل و نیازمند سرمایه‌گذاری فراوان و گذشت زمان است. منابع انسانی، عامل اساسی افزایش توان رقابت‌پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها هستند. این منبع با دارا بودن ویژگی‌هایی نظیر ارزش‌آفرینی، 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 است که تحقق این موارد مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (بوتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵، ۶۲۵). انعطاف‌پذیری منابع انسانی چالش مهمی است که در سال‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی با آن مواجه بوده است؛ زیرا، وجود تغییرات زیاد در بازارهای جهانی مستلزم دستیابی به فناوری‌های جدید و تمرکز بر ارتقای کیفیت محصولات است که تحقق این موارد معلول انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. انعطاف‌پذیری به سازمان قدرت می‌دهد تا با الزامات متنوع و در حال تغییر محیط بیرونی‌اش سازگار شود و به مزیت رقابتی و عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند (ناگوا، ۲۰۰۸، ۱۶۵۴). سازمان‌ها، در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با نبود اطمینان محیطی نیازمندند؛ به‌ویژه در جنبه‌های نیروی انسانی، در محیط نامطمئن داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمان ارزش‌آفرین است. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به‌عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد تولید شناخته شده است؛ زیرا، چندین مزیت راهبردی فراهم می‌کند. استفاده از نیروی انسانی چندوظیفه‌ای به شرکت اجازه می‌دهد تا به سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی‌نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به وجود آیند، پاسخ دهد. چنین انعطاف‌پذیری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا زمان گردش تولید و موجودی کار در جریان را کاهش دهند و خدمات مشتری را ارتقا دهند؛ در حالی که استفاده کارآمد از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می‌کنند (فاراسر و هاوولبی، ۲۰۱۰، ۷۵). 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 معناداری کار کمک کند. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی منجر به کاهش بعضی از سطوح سلسله‌مراتب، دستیابی به ارتباطات سریع‌تر و توانایی بهتر در عکس‌العمل 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 در آینده توانا می‌سازد. همچنین، به کارکنان توانایی ایجاد تغییرات لازم را در خود برای هماهنگی با تغییرات صورت‌گرفته در رویه‌های کاری

1. Ngoa

2. Fraser & Hvolby

می‌دهد. افزایش مهارت‌ها باعث ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در نیروی کار می‌شود و در نتیجه، منجر به کاهش هزینه نیروی کار و بهبود کارایی و بهره‌وری شرکت تولیدی ورزشی می‌شود. به علاوه، هم‌زمان با اینکه افراد در سطوح پایین شرکت دارای مهارت‌های متنوع می‌شوند، این امر می‌تواند منجر به کاهش نیاز به نظارت بر کارکنان یا کاهش هزینه‌های غیرمستقیم کارکنان شود. افزون‌براین، احتمال می‌رود که انعطاف‌پذیری باعث افزایش جنبه‌های انسانی در کار شود، امنیت شغلی بیشتری را برای کارکنان فراهم کند و جذابیت شغل و امکان برخورداری بیشتر از مشاغل گوناگون را به همراه داشته باشد که این موارد می‌توانند در بالابردن مزیت رقابتی واحد تولیدی ورزشی مؤثر باشند. براساس نتایج پژوهش، بین مزیت رقابتی با منابع تعارض انسانی در صنعت تولیدات ورزشی رابطه علی معناداری وجود دارد؛ به گونه‌ای که عامل مزیت رقابتی با ضریب تأثیر ۰/۷، اثر مستقیم و معناداری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های رسولی، ساعتچیان، مظفری و قنبرپور نصرتی (۱۳۹۳) هم‌خوانی دارد. 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 به‌عنوان بارزترین سرمایه سازمانی به‌صورت مستقل نگاه کند. دلیل این امر، نیاز به تغییر و تحول در سازمان‌ها و نقش نیروی انسانی برای توانمندسازی سازمان، با هدف سازگاری بیشتر با الزامات جدید محیطی است. نیروی انسانی معاصر نسبت به گذشته تفاوت‌های زیادی کرده است. از یک سو، نیروی کار جدید ظرفیت و استعداد فوق‌العاده‌ای برای رشد و توسعه دارد و از سوی دیگر، به اعتمادآفرینی بیشتر سازمان نیاز دارد. در این راستا، اگر از مدیران سازمان‌های امروز پرسیده شود که از کارکنان خود چه توقعی دارید، همه آن‌ها تقریباً جوابی به این مضمون می‌دهند که: ما افرادی لازم داریم که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و به نحوی رفتار کنند که انگار صاحب سازمان هستند. حال، اگر از افراد پرسیده شود شما از سازمان چه انتظاری دارید، این گونه پاسخ می‌دهند: صداقت و محیطی که مستلزم کسب مهارت‌های جدید برای ما باشد، لازم داریم. این‌ها نشان می‌دهد که در محیط‌های فرارقابتی امروز، سازوکار جدیدی در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها لازم است؛ سازوکاری که بتواند از ظرفیت‌های نیروی انسانی برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار بهره‌برداری مناسب کند و در این بین، وجود تعارض سازنده بین نیروی انسانی موجود در سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌تواند مزیت رقابتی برای آن‌ها باشد؛ زیرا، یکی از مزایای تضاد و تعارض سازنده، ایجاد انگیزه تغییر است. تعارض به خودی خود مقوله‌ای منفی نیست؛ چه بسا بسیاری اوقات مثبت و سازنده نیز است. می‌توان این گونه نتیجه‌گیری کرد که تعارض هنگامی سازنده است که منجر به تبیین مسائل و مشکلات شود، منجر به حل مسئله شود، افراد را در حل اموری که برای آن‌ها اهمیت دارد درگیر کند، موجب برقراری ارتباطات شود، به افراد در توسعه و ادراک و مهارتشان کمک کند و موجب ایجاد مشارکت بین افراد، از طریق یادگیری

بیشتر دربارهٔ یکدیگر شود. تعارض، منشأ تغییر و تحول می‌شود و خلاقیت و نوآوری را پرورش می‌دهد. فایدهٔ دیگر تعارض این است که هدف‌ها و مسائل را روشن می‌کند. وقتی اختلاف نباشد، افراد دربارهٔ اهداف، زیاد بحث نمی‌کنند؛ ولی با وجود اختلاف، افراد مجبورند که اهداف را کاملاً شفاف و روشن سازند. از فواید دیگر تعارض این است که ارتباطات و انرژی درون هر واحد را تقویت می‌کند. همانند سایر شرکت‌ها و سازمان‌ها، در شرکت‌های تولیدی ورزشی وجود تعارض سازنده بین نیروی انسانی احتمالاً باعث تغییر، تحول و خلاقیت و نوآوری در آن‌ها می‌شود و این خود می‌تواند مزیتی رقابتی برای بنگاه‌های تولیدکنندهٔ صنعت ورزش به حساب آید.

براساس نتیجهٔ دیگر پژوهش، بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی با منابع تعارض انسانی در صنعت تولیدات ورزشی رابطهٔ علی معناداری وجود دارد. این نتیجه نشان داد که عامل انعطاف‌پذیری سازمانی با ضریب تأثیر ۰/۲۷، اثر مستقیم و معناداری بر منابع تعارض سازمانی دارد. طبق بررسی پژوهشگران مطالعه حاضر در مورد این فرضیه، تاکنون پژوهشی که تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بر منابع تعارض سازمانی بسنجد، انجام نشده است؛ بنابراین، نمی‌توان نتایج پژوهش در این فرضیه را با دیگر مطالعات مقایسه کرد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌ها و شرکت‌های تولیدی، به کارکنان توانایی ایجاد تغییرات لازم در خود برای هماهنگی با تغییرات صورت گرفته در رویه‌های کاری می‌دهد که این امر، عامل مهمی برای سازمان در راستای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. افزایش مهارت‌ها، باعث ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در نیروی کار می‌شود و در نتیجه، منجر به کاهش هزینهٔ نیروی کاری و بهبود کارایی و بهره‌وری شرکت می‌شود. به علاوه، هم‌زمان با اینکه افراد در سطوح پایین شرکت دارای مهارت‌های متنوع می‌گردند، این امر می‌تواند منجر به کاهش نیاز به نظارت بر کارکنان یا کاهش هزینه‌های غیرمستقیم کارکنان شود. افزون‌براین، احتمال می‌رود که انعطاف‌پذیری باعث افزایش جنبه‌های انسانی در کار شود، امنیت شغلی بیشتری را برای کارکنان فراهم کند و جذابیت شغل و امکان برخورداری بیشتر از مشاغل گوناگون را به همراه داشته باشد. به نظر می‌رسد که با افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی، کارکنان با تمرکز بیشتری تلاش خواهند کرد که خود را از لحاظ سلسله‌مراتب ارتقا دهند و بهتر بودن خود را به اثبات برسانند و احتمالاً این موضوع خود را به عنوان یک منبع تعارض سازمانی بروز می‌دهد و باعث افزایش تعارض بین کارکنان می‌شود. اگر مدیریت سازمان بتواند در صورت بروز چنین تعارضی آن را حل کند، بدون شک قدم استواری برای دستیابی به مزیت رقابتی برداشته است که به دنبال آن، رسیدن به سطوح بالای تولید و فروش محصولات خود و در نتیجه، به دست آوردن سود بیشتر است.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولان شرکت‌های تولیدات ورزشی سعی کنند موارد درون سازمانی، مانند اثربخشی هزینه‌ها و زمان را که باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شوند، مدنظر داشته باشند تا بتوانند مزیت رقابتی موقتی ایجاد شده در شرکت را به مزیت رقابتی پایدار تبدیل کنند. همچنین، سعی کنند که کارکنان واحدهای مختلف را در مسائل گوناگون مشارکت دهند

تا بتوانند مزیت رقابتی شرکت خود را بالا برند. برای افزایش انعطاف‌پذیری مهارتی و طبیعتاً افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی شرکت‌های تولیدی ورزشی، مدیران و مسئولان این شرکت‌ها سعی کنند کارکنانی را به کار گیرند که از مهارت‌های کافی برای انجام کار برخوردار باشند و همچنین سعی کنند با هدف به‌روزر کردن فنون و مهارت‌های تولیدی برای کارکنان، در شرکت‌های خود دوره‌های آموزشی برگزار کنند.

منابع

1. Abbasali, R., Soltani, M., Farsizade, H., & Balochi, H. (2015). Explaining the effect of structural-organizational intelligence on competitive advantage: Mediating role of competitive intelligence. *Journal of Research in New Marketing Research*, 7(10), 65-82. (Persian).
2. Abbasi, M., & Rahimiklor, H. (2012). Designing structural equation modeling competitiveness at the level of staff departments of Tehran insurance companies. *Marketing Management Journal*, 7(14), 75-88. (Persian).
3. Afza, S. (2013). Factors influencing successful brand extension into related and unrelated product categories. *Asian Economic and Financial Review*, 3(2), 216-26.
4. Akbari, M., & Esmaelzade, M. (2013). The role of dynamic capabilities in creating competitive advantage, *business management perspective*, 15(4), 127-44. (Persian).
5. Aligholi, M., Bazae, G., & Asgarimasole, S. (2011). The role of knowledge management and intellectual capital in gaining competitive advantage. *Business Management*, 2(9), 25- 48. (Persian).
6. Ang, S.- H. (2008). Competitive intensity and collaboration: Impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1057 ° 1075.
7. Arbabian, S., & Mirzaee, M. (2011). The Effect of labor force flexibility on the competitiveness of industry with top technology in Iran. *Quarterly Journal of Business Research*, 60(13), 99-67. (Persian).
8. Askariyan, F., Asgharpor, H., & Sarlab, R. (2016). Competitive change, structural and national export of sporting goods in Iran. *Sport Management Research Report and Motor Behavior*, 12(23), 15-26. (Persian).
9. Baraskova, J. (2010). Strategic positioning and sustainable competitive advantage in food industry. (Unpublished master`s thesis). Department of Business Administration, School of Business, University of Nairobi.
10. Barney, J. B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantages, *Journal of management*, 17(1), 99-120.
11. Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(11), 1009-44.

12. 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° 40.
13. Chew, D., Yan, S., & Cheah, C. Y. J. (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*, 2(3), 203-14.
14. Dehghan, N., Dehghan, F., & Fathi, S. (2012). Explaining and testing the strategy of interaction learning, innovation and sustainable competitive advantage. *Strategic Management Studies*, 9(4), 128-50. (Persian).
15. Foong yee, W. (2008). Influence of brand loyalty on consumer sportswear. *International Journal of Economics and Management*, 2(2), 221-36.
16. 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.
17. GHelichli, B., KHodadad hoseini, S., & Moshabaki esfahani, A. (2008). The role of intellectual capital in creating competitive advantage (Case study of two Iranian companies). *Daneshvar Behavior*, 15(33), 109-24. (Persian).
18. Haraghi, M., Bahrynizade, M., & Haraghi, M. (2015). Presentation of structural model, knowledge management and human resource flexibility. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(1), 147-77, (Persian).
19. Jamshidi, O., Mehrzad, H., & KHabiri, M. (2015). Analysis of competitive situation of Iran's sportswear industry using porter's competitive model. *Journal of Applied Research in Sport Management*, 4(13), 105-15. (Persian).
20. 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*, 59(2), 163-73.
21. Juguna, J. I. (2009). Strategic positioning for sustainable competitive advantage: An organizational learning approach. *KCA Journal of Business Management*, 2(1), 32-43.
22. Kaveh, D., Moshkinasab Bamipour, E., Salari Far, M., & Salari Far, M. (2015). The relationship between knowledge management and competitive advantage: A case study in small and medium-sized companies in the packaging industry of Khorasan Razavi. *Applied Research in Sport Management* 4(1), 75- 87. (Persian).
23. 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), 1173-206.
24. Malek Akhlagh, I., Moradi, M., Haghkar Ahmadi, N., Mehdi Zadeh, M. (2014). Strategic Entrepreneurship and Achieve Competitive Advantage: An Empirical Study on the Industrialization of the Building and Housing Industry in Iran, *Management and Development Magazine*, 26 (4), 25-48. (Persian).
25. Masomi, O. (2011). Investigating the impact of human capital on bank competitiveness. *Islamic Magazine and Management Researches*, 1(2), 127-56. (Persian).

26. Mazlomi, N., & Dadvand, S. (2012). Identification and ranking of effective factors in gaining the competitive advantage of insurance companies. *Insurance Research (Insurance Industry)*, 27(2), 81-106. (Persian).
27. Meihami, B., & Meihami, H. (2014). Knowledge management a way to gain a competitive advantage in firms (Evidence of manufacturing companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 14(2), 80-91.
28. Meriem Lafoua, B., Luc, M., Stéphane, P., & Marc, A. (2016). Manufacturing system flexibility: Product flexibility assessment. *Procedia CIRP*, 41(5), 99-104.
29. Meutia, S., & Ismail, T. (2012). The development of entrepreneurial social competence and business network to improve competitive advantage and business performance of small medium sized enterprises: A case study of Batik industry in Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65 (7), 46-51.
30. Motamedifar, M., & Salarzahi, H. (2011). Investigating the relationship between tactical factors of knowledge management and gaining competitive advantage in innovative organizations (Case study: Companies based at Kerman Growth Center). *The First Student Entrepreneurship Conference in Iran, Tehran*. (Persian).
31. Mozafari, S., Rohi, H., Saatchian, V., & Kalani, A. (2012). The relationship between conflict management strategies and emotional intelligence of sport coaches in East Azarbaijan. *Sports Management*, 13(8), 99-113. (Persian).
32. Nazaripor, A., & Rahimi, S. (2015). The relationship between organizational intelligence and human resources flexibility in knowledge based organizations. *Public Administration*, 7(2), 373-92. (Persian).
33. Nemeč, J., Nemeč, M., & Pavlík, M. (2014). Public financing of sports in the Czech Republic and the Slovak Republic: Processes and their evaluation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 11(12), 537-41.
34. Ngoa, H.-Y., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hung Kong. *The Journal of Human Resource Management*, 19, 1654-66.
35. Nicolai J. F., & Jacob, L. (2011). The emerging strategic entrepreneurship field: Origins, key tenets and research gaps. In D. Hjorth (Ed.), *Handbook of Organizational Entrepreneurship* Edward Elgar, 1-25.
36. Porzare, H., & Rahimi, F. (2016). Investigating the impact of human resource flexibility on competitive advantage. *Quarterly Journal of Human Resource Management Researches*, 8(3), 1-25. (Persian).
37. 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), 488-98.
38. Rahimi, F., & Hajikarimi, A. (2011). The role of human resources investment in achieving competitive advantage (Case study: Iranian pharmaceutical industry). *Research on Managing Change (Management Research)*, 3(6), 138-57. (Persian).

39. Rasooli, S. M., Saffchian, V., Mozaffari, A., & Ghanbarpour Nosrati, A. (2014). Relationship between Conflict Management Styles and Organizational Performance of Heads of Sports Federations of Iran, *Two Research Papers on Sport Management and Motor Behavior*, 4(8), 88-97. (Persian)
40. Reyhani, M. (2015). Designing the competitive advantage model of sporting goods industry. (Published doctoral dissertation). University of Guilan, Guilan, Iran. (Persian).
41. Sanae, E., & KHorshidi, M. (2012). The study of the effect of axial competencies on competitive advantage and organizational performance in the insurance industry of Iran. *The Fifth Conference and Business Insurance Festival, Business Development Center of the Insurance Industry, Isfahan*. (Persian).
42. Soleymani, M. (2015). The relationship of conflict management styles with the effectiveness of employees of sports and youth departments of Hamedan. *New Approaches to Sport Management*, 3(9), 83-90. (Persian).
43. Soleymani, M. (2016). The relationship between cultural intelligence and the ability to solve conflicts among managers in sport and youth departments of Hamedan. *Organizational Behavioral Management in Sport Studies*, 3(10), 91-8. (Persian).
44. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 23, 756-72.

استناد به مقاله

شهریاری، بهمن، خدایاری، عباس، و زارعی، علی. (۱۳۹۶). ارتباط علی مزیت رقابتی با منابع تعارض و نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت تولیدات ورزشی. *مطالعات مدیریت ورزشی*، ۹(۴۶)، ۲۱۲-۱۹۳. شناسه دیجیتال: 10.22089/smrj.2017.4854.1937

Shahriary. B., Khodayari, A., & Zarei, A. (2018). Causal Relationship of Competitive Advantage with Conflict Sources and the Role of Mediator of Flexibility of Human Resources in the Sport Products Industry. *Sport Management Studies*, 9(46), 193-212. (Persian). Doi: 10.22089/smrj.2017.4854.1937

Causal Relationship of Competitive Advantage with Conflict Sources and the Role of Mediator of Flexibility of Human Resources in the Sport Products Industry

B. Shahriary¹, A. Khodayari², A. Zaree³

1. Ph.D. Student of Sport Management, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran
2. Associate Professor of Sport Management, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran*
3. Associate Professor Sport Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Received: 2017/10/04

Accepted: 2017/12/24

Abstract

The purpose of this study was causal relationship between competitive advantage and conflicting resources in the sport products industry. The research method was causal that was done in the form of field. A research sample was selected among managers and sport production units owners of Tehran. The instruments used in the research were Reyhani competitive advantage questionnaire (2015), Khapoor et al organizational conflict inventory questionnaire (2015) and Wright & Snell Human Resources Flexibility Questionnaire (1998) which after verifying its validity and reliability, was distributed among the samples. Descriptive statistics to analyze the data were used and for presenting the measurement model, SPSS and Lisrer softwares were used. The results showed that the model has a suitable fit and it has also been shown that the competitive advantage factor with influence coefficient 0.38 and influence coefficient 0.7 has a direct and significant effect on the flexibility of human resources and conflicting resources and also organizational flexibility factor with influence coefficient 0.27 has a direct and significant effect on conflicting resources. Therefore, considering results, it is suggested that managers and sport goods companies authorities try to consider intra-organizational issues such as the effectiveness of costs and time that causes to make the advantage competitive so that they can turn the company's temporary competitive advantage into a sustainable competitive advantage and for increasing the human resources flexibility of these companies, managers should try to employ staff who have the sufficient skills to do the job.

Keywords: Competitive Advantage, Human Resources Flexibility, Organizational Conflict, Skill Flexibility

* Corresponding Author

Email: khodayariabas@yahoo.com